



جامعة عبد الحميد

ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

شعبة : علوم التسيير

عنوان المذكرة :

دور التخطيط الإستراتيجي في رفع من أداء المؤسسة العمومية

دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير – جامعة مستغانم

من إعداد الطالبة:

بن علي صونية

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. ياسين بن زيدان	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د.موزاوي عبد القادر	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	د.الشارف بن عطية سفيان	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

شكر و عرفان

أتقدم بآيات الشكر و التقدير و عظيم الامتنان لكل من كان وجوده بجانبني
ويصوب أخطائي و عرفاني مني بفضل أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا عليا
بالنصح والإرشاد طيلة مشواري الدراسي دون أن أنسى الشكر الفاضل
لأستاذي المؤطر : موزاوي عبد القادر
على كل المجهودات و التسهيلات التي قدمها لي
وعظيم صبره عليا وعلى كل توجيهاته القيمة وأرائه الصائبة
التي زادت هذا العمل تقويما و اتقاننا
و إلى رئيس فرع المستخدمين السيد الفاضل : بن ناصر سيد أحمد
بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، الذي لم ييخل عليا بالمعرفة و
الدعم في إنجاز هذا التقرير ثمرة دراستي بقسم علوم التسيير
إلي رئيس مكتبة الكلية وإلي جميع العمال.
وإلي كل من ساعدني من قريب وبعيد ومد لي
يد العون ولو بكلمة طيبة و أرجو من الله عز وجل أن يكون
عملي هذا في المستوى.

والله ولي التوفيق

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في الحياة بإنجاز هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى : التي وقفت دوماً إلى جانبي ، فرحت لفرحتي وتألّمت لألمي إلى من أنارت دربي ويسرت لي طريق الاستمرار بدعائها الدائم إلى منبع الحنان والطيبة إليك يا أمي الغالية أطال الله عمرك وشفاك الله وجعلك تاجاً فوق رؤوسنا .

إلى الذي لو أتى الماء ورقة ، والبحر مدادا ، ما استطعت أن أوافيه حقه من الامتنان والعرفان ، إلى الذي رسم لي معالم النجاح وعلمني معنى الحياة والصبر لشدائدها ولم يتوانى عن منحي كل معاني السعادة إلى أبي الحبيب و العزيز رحمه الله وجعل الجنة مثواه فهو مثلي الأعلى في الحياة .

إلى أبنائي ليديا ، محمد رياض ، ربما و إلى كل أفراد عائلتي ، وإخوتي ، وزميلاتي حميدة.

إلى كل من علمني حرفاً صرت له عبداً ، أساتذتنا الكرام الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي. إلى كل حملة شعلة العلم وطلبة السنة الثانية ماستير تسيير استراتيجي دولي دفعة 2018-2019 .

إلى كل من ساعدني في إنجاز تقرير التريـص سواء من قريب أو بعيد له خالص تمنيات وجزاهم الله عني كل خير.

بن علي صونية

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	الإهداء
أ - ب	قائمة المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الأشكال
2	المقدمة العامة
	الفصل الأول : التخطيط الإستراتيجي
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية حول التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
9	المطلب الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
9	الفرع الأول : أنواع التخطيط الإستراتيجي
	الفرع الثاني : أهداف التخطيط الإستراتيجي
10	المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الأول : صياغة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي وتحديد واختيار البدائل الإستراتيجية
30	المبحث الثالث: معوقات ومزايا والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
30	المطلب الأول : معوقات ومزايا التخطيط الاستراتيجي
32	المطلب الثاني : مزايا التخطيط الإستراتيجي
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء المؤسسي
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول الأداء المؤسسي
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده
39	المطلب الثاني : أهداف الأداء و مؤشرات
43	المبحث الثاني: تقييم الأداء
43	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهميته
45	المطلب الثاني: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: قياس الأداء

49	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي	المبحث الثالث :
49	عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة	المطلب الأول :
50	التخطيط الإستراتيجي و تقويم الأداء الجامعي	المطلب الثاني
51		خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة التعليم العالي	
53		تمهيد
54	معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي	المبحث الأول:
54	تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المطلب الأول:
56	الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحيها	المطلب الثاني:
63	بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المبحث الثاني :
63	الإطار المنهجي للدراسة	المطلب الأول:
67	عرض نتائج الدراسة	المطلب الثاني:
76		خلاصة
78		الخاتمة العامة
81		قائمة المراجع
		الملخص
		الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	خطوات وضع الرؤية	الشكل (1-1)
15	خطوات إعداد الرسالة	الشكل (2-1)
22	البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة العامة	الشكل (3-1)
38	الأداء الكلي للمنظمة	الشكل (2-II)
46	مراحل تقييم الأداء	الشكل (2-II)
58	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الشكل (2-III)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
29	مقارنة الإستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	الجدول (1-1)
56	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية	الجدول (1-III)
66	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الفرع دال عند مستوى (0.01)	الجدول (2-III)
67	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف رفع الأداء دال عند مستوى (0.01)	الجدول (3-III)
67	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	الجدول (4-III)
69	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	الجدول (5-III)
70	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	الجدول (6-III)
71	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء في المؤسسة	الجدول (7-III)
73	نتائج اختبار الانحدار للتخطيط الإستراتيجي والرفع من الأداء في جامعة مستغانم	الجدول (8-III)
74	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية	جدول (9-III)

المقدمة العامة :

إن التطور الذي شهده العالم اليوم تفرض على المؤسسات تبني التخطيط الاستراتيجي في تسيير أعمالها التي تساعدها على معرفة وتوقع المستقبل ومع التغيرات المستمرة للبيئة والسريعة وكذلك المنافسة الشديدة بين المؤسسات، فإن التخطيط الإستراتيجي يجعل المنظمات تخطط مسبقا كيف تستغل مواردها بوعي أكثر وذلك من أجل تحقيق أهدافها التي سطرتهما وضمان النمو والبقاء للمنظمة، وكذلك تحسين الأداء وتطوير مهاراتها وزيادة الفعالية .

إن التخطيط الاستراتيجي طى أهمية كبرى لدي العلماء والباحثين في تطوير التخطيط في المؤسسات لمواكبة التغيير والتجديد وذلك نتيجة العولمة والتكنولوجيا المتطورة التي توصل إليها العالم اليوم .

حيث يتوقف فشل أو نجاح أي مؤسسة على مدي قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ويتطلب تحقيق هذا في وضع إستراتيجية يتلاءم مع إمكانيات المتاحة، فعلمها قيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لمتابعة الإستراتيجية تناسب المنظمة و تحقيق التميز، وإدراك لتغيرات الداخلية والخارجية من التهديدات والفرص معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها.

لذا قمنا بدراسة المؤسسة التعليم العالي لتطوير البحث العلمي وتحسين أداء المؤسسات الجامعية وتطويرها من أجل نجاح أكاديمي وذلك لمواكبة الدول المتطورة في شتى مجالات، وكدراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

منهجية البحث :

إشكالية البحث :

تتمحور إشكالية الدراسة في مدي استخدام المؤسسات التعليم العالي لتخطيط الإستراتيجي في تسيير ومواكبة التطور، وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسة الجامعية ؟

تتفرع ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات:

- ما هو التخطيط الإستراتيجي ؟

- ماذا نعني بالأداء المؤسسي ؟ كيف يكون تقييم الأداء؟

هل تعتمد المؤسسات التعليم العالي على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أداء فعال؟

فرضيات الدراسة

ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات تم صياغة جملة من الفرضيات، والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

- يحقق التخطيط الاستراتيجي الأهداف المسطرة على المدى البعيد للمؤسسة.
- الأداء في المؤسسة الجامعية ضرورية لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي يلعب دور أساسي في تحقيق التفوق من خلال رسم استراتيجيات مناسبة بالمؤسسة من موارد المتاحة لديها، وكذلك مراقبة التغيرات البيئية المستمرة لمواجهة التحديات الخارجية.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع نذكر:

- الارتباط الوظيفي بالجامعة ومجال تخصصي في علوم التسيير.
 - سبب شخصي: هو حي لدراسة موضوع التعليم وجوهض داخل الجامعة.
- أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في معالجة دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية وملط من أهمية رئيسية في تحسين الأداء المؤسسة من أجل البحث والتطوير لمنافسة المؤسسات المتطورة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي :

- معرفة واقع الذي تعيش الجامعة الجزائرية خاصة في الأونة الأخيرة نتيجة لسوء تسيير مرافقها، معرفة مستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية مع التطور الذي تشهده المؤسسات العالمية، لمواكبة التكنولوجيا المتطورة .
- إيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء من أجل تحديث جودة التعليم وللتفوق الأكاديمي وبرامج الدراسات العليا.
- معرفة مدي استخدام المؤسسات الجامعية الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي.

حدود الدراسة :

لوصول للإجابة على الإشكالية لقد اعتمدنا على دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

المنهج المتبع في البحث :

في إطار القيام بتحليل ومعالجة الإشكالية، ويهدف الوصول ومعرفة الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي الذي يتم من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات من العينة ومعالجتها بغرض الوصول إلى حلول ممكنة والمكونة للإطار النظري والتطبيقي للموضوع.

هيكل البحث :

من أجل الوصول إلى الأهداف السالفة الذكر والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وانطلاقاً من إشكالية البحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول كما يلي :

في الفصل الأول تم تقديم بعض المفاهيم الأساسية في إطار التخطيط الإستراتيجي، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تم تقديم الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي من مفهوم وأهمية وأهداف. وفي المبحث الثاني تم عرض خطوات التخطيط الإستراتيجي وذلك بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وكذا التطرق إلى التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، أما في المبحث الثالث تم التركيز على أهم المعوقات التي تعترض ومزايا التخطيط الإستراتيجي .

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الأداء المؤسسي، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم حول الأداء المؤسسي، أما في المبحث الثاني فتم عرض تقييم الأداء المؤسسي، أما في المبحث الثالث فتم عرض العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي حيث تم تناول في المطلب الأول عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وفي المطلب الثاني التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء الجامعي، أما الفصل الثالث فسيتم فيه دراسة حالة الكلية العلوم التجاري وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس لولاية مستغانم، وهذا تم في المبحث الأول التعريف بالكلية وعرض هيكلها التنظيمي للمؤسسة، أما في المبحث الثاني قمنا ببيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم وتقييم ما جاء في نموذج .

وفي الأخير تختم بخاتمة العامة، تعرض فيها أهم النتائج التي تحصلنا عليها خلال تحليلنا للمعطيات والبيانات.

تمهيد :

يعد التخطيط الإستراتيجي أكثر استخداما في المؤسسات الكبرى لمواجهة التعقيدات التي تعترضها، وبإضافة لتحديات ومع زيادة حدة التنافس، نظرا لتطورات الكبيرة التي توصل إليها العالم اليوم تزايدت أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي من طرف العديد من المنظمات الكبرى في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها من أجل النمو وتحقيق الحصة السوقية ومع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لهذا لجأ العديد من الباحثين والكتاب في تطوير ووضع خطط إستراتيجية ناجحة، في هذا الصدد تناولنا خلال بحثنا هذا الفصل الأول التخطيط الإستراتيجي والذي من خلاله تطرأنا إلى ثلاثة مباحث التالية :

أ. إطار مفاهيمي حول التخطيط الإستراتيجي.

ب. خطوات التخطيط الإستراتيجي

ج. معوقات ومزايا التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التخطيط الاستراتيجي

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين وهما :

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي :

لقد جاء مصطلح الاستراتيجي من اليونانية التي استخدمت فيها لأول مرة كلمة STRATEGOS والتي تعني فن القيادة العسكرية ويراد بها (الجنرال)، واستمر استخدام هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة، وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من أثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

وبهذا المفهوم وعلى أساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية¹.

تعريف Anthony: الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد.

تعريف Jones: عملية تهيئة بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد ان تستثمر بسرعة وبأقل ضياعات.

تعريف Steiner: عمليات تحديد الأهداف الرئيسية والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لانجاز هذه الأهداف.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية منظمة ومنسقة تعتمد بيانات الحاضر لرسم صورة المستقبل بتفكير منطقي ممنهج لتحويل الخيارات المتاحة إلى خطط وسياسات وبرامج ومتابعة تنفيذها وقياسها².

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي: تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي بالتعريف بأنشطة المنظمة واتجاهاتها وبرامجها وسبل تنفيذها والتوقيتات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة، كما أن التخطيط الاستراتيجي

¹مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012. ص 12.

²سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية - أساسيات ومبادئ -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017. ص.ص 88.87.

يتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية، وهو يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، ومن خلاله يتم صياغة الخطط والنشاطات التي تجعل المنظمة على مسافة قريبة من تحقيق أهدافها¹. ويمكن إشارة أن الكثير من الباحثين أشاروا إلى الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي التي يمكن إيجازها فيما يأتي:

- التخطيط الاستراتيجي مصدرا للفكر الرئيس لمنظمات الأعمال، وهذا الفكر يشكل أهمية كبيرة في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات .
- التخطيط الاستراتيجي نشاط يتنبأ بحدوث بعض المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وعلى أساس ذلك يضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه المتغيرات.
- التخطيط الاستراتيجي يحقق مجموعة من الفوائد من خلال إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعد التخطيط الاستراتيجي من القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات تواجه منظمته.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين وإعدادهم كقادة أكفاء، إضافة إلى تنمية قدراتهم الإدارية لتمكينهم من إدارة منظماتهم بصورة فاعلة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح لمنظمة الأعمال، كون المديرين سيكونوا أفضل لإتباعهم منهج التخطيط عن أقرانهم ممن لم يتبعوه².

¹..مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2011، ص

91.

².سعد على ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، وإدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2017، الأردن. ص 91-92.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

الفرع الأول : أنواع التخطيط الاستراتيجي : ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي مقسمة بحسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأقسام هي :

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

وهو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

وكما يطلق عليها أيضا الإستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبني على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تبني على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع وهي في الغالب تكون طويلة الأمد.

القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من منافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق ومنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.

كما تسعى الشركات ذات الخطوط المنتجة المتعددة أو وحدات الأعمال تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما :

1. ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجات أو وحدات أعمالنا لتأكد من أنها سوق تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

2. ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها سوف لا يكون نجاحا W؟¹

القسم الثالث: وهي عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي :

- الإنتاج.
- التسويق.
- الموارد البشرية.

وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات أن تحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية، كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية تغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدات الأعمال بميزة التنافسية.

الفرع الثاني : أهداف التخطيط الاستراتيجي :

- تسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي :
- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق في المنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.²

المبحث الثاني : خطوات التخطيط الاستراتيجي

يحتوى هذا المبحث من ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول : صياغة الإستراتيجية

ينقسم المطلب الأول فرعين هما :

¹.خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى. دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 35.36.
². ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم – عمليات- حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص

الفرع الأول: الرؤية الإستراتيجية

• الرؤية الإستراتيجية

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، إذ يبين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المنظمات في تحقيقها، ولكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم أهمية الرؤية دون أن يعلم ما تعني بالتحديد.

والواقع أن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة حيث يصفها "عوض" على أنها طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة. وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والأفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل (ياسين 1998).¹

الرؤية الإستراتيجية إنما القوة التي تعطي المعنى وتضفي الغرض على عمل المنظمة (Manasse 1986)، كما أنها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب (Seeley 1992).

وقد وصفها (Tampoe و Macmillan 2000) بأنها صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس.²

الرؤية هي :

1. حلم تريد المنظمة تحقيقه.
2. تطلعات وطموحات المنظمة.
3. جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
4. شيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقيق.
5. إحساس بغرض نيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام.
6. تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.
7. صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.³

لقد حدد الباحث (Wilson 1992) أبعاد رؤية منظمة الأعمال ومكوناتها بالآتي:

- مجال الأعمال، وبين مزيج الأعمال الذي اخترته المنظمة ومتابعة التقدم فيه.
- حجم الأعمال، وبين باقي مكونات الرؤية، واختيار حقيبة الأعمال، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة وغيرها.

¹ نفس المرجع، ص. 112.

² صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهش جلاب - الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 167.

³ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة النصر، القاهرة، 2012، ص.

- التركيز على الأسواق والمنتجات، والتي توضح خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية منظمة الأعمال الأخرى.
- التركيز على المنافسة، وهذه تجيب على سؤال كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي ومستقبلا.
- السمعة والعلاقات، وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية و أساسية لنقل لرؤية إلى واقع ملموس.
- التنظيم والثقافة التنظيمية والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع¹

أهمية الرؤية :

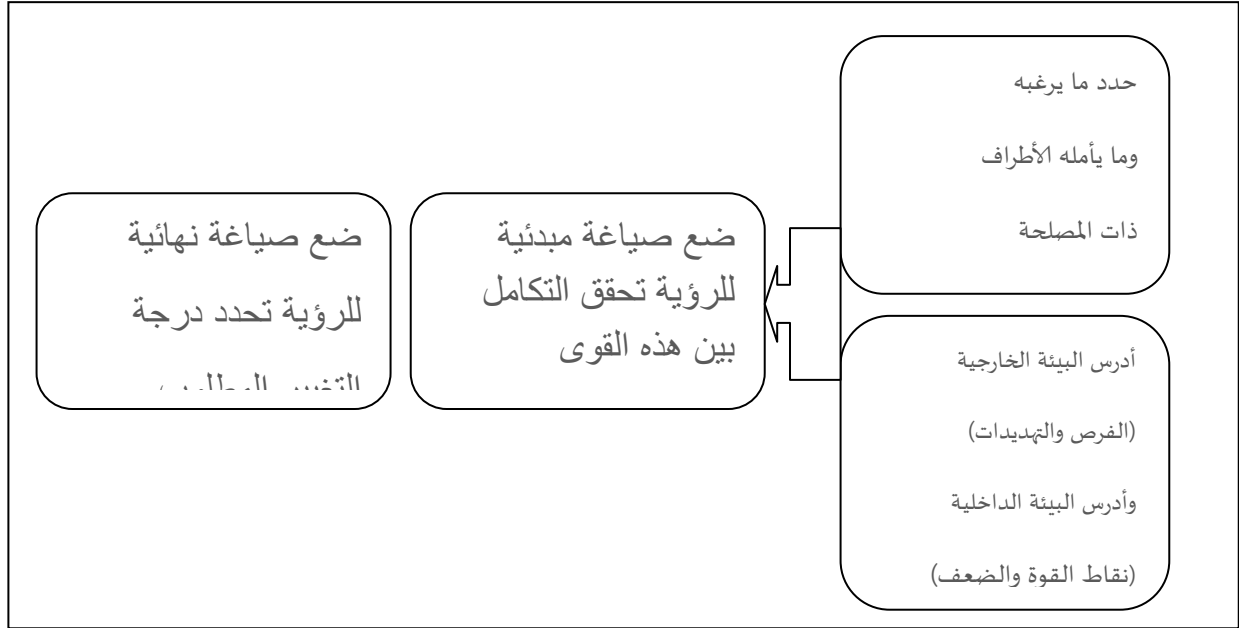
1. الرؤية هي التي تقود الناس للعمل – والعمل هو الذي يؤدي إلى تقدم المنظمة.
2. يحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها.
3. دفع الناس للاستثمار العاطفي.
4. بدون المشاركة في الرؤية أن يبذل الناس الجهد اللازم لنجاح وتطوير المنظمة.
5. الرؤية المشتركة تدفع الناس عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة، وتصبح مرشدا وهدايا لهم.²

¹ خالد محمد بني حمدان والآخرين، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر- دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص

125.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع سبق ذكره، ص100.

الشكل (1-1): خطوات وضع الرؤية



المصدر: د. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، القاهرة، 2014، ص. 90.

الفرع الثاني : رسالة المنظمة :

الرسالة هي فقرة تتكون من ثلاث أو أربع جمل تعطي توجيهات وإرشادات للمنظمة.

وتمثل رسالة المنظمة هدفها الأساسي ومجال نشاطها (ما ستقدمه من سلع وخدمات).

والأسواق التي تستخدمها وفلسفة أداء هذا النشاط- وقد تتضمن الرسالة التزامات الإدارة تجاه عملائها (مستوى عال من الجودة والخدمة) وملاكها (مستوى للأرباح يتناسب مع التوقعات) والعاملين بها (مستوى قدر من الأجور والخدمات).¹

ولكي تستفيد المنظمة من الرسالة لابد من عكسها على واقع ملموس يراه العملاء، والعاملين، والموردين، وكل من استهدفهم الرسالة، وتستطيع المنظمة بعد ذلك تطوير رسالتها من خلال العمل على صياغة الأهداف تطوير الإستراتيجيات المناسبة لها.

والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شكل مكتوب وموثق بينما تلجأ أو تفضل منظمات أخرى للاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها وتوثيقها.¹

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ذكره ، ص 105.

وهكذا يتضح أن رسالة المنظمة تعطي تدعيماً لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطها بين مختلف مكونات الاتجاه الإستراتيجي بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالية منها وغير المالية. ترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال كما يشير العديد من الباحثين إلى الأتي:

- تنمية الاجتماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
- تعزيز الانتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجمًا وموحدًا.
- تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وحقيقية.
- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع منظمة الأعمال نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شهوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

وبالرغم من اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أن أغلب الباحثين يجمعون بأن مكونات رسالة منظمة الأعمال تتمثل بالآتي:

- ✓ مجال عمل منظمة الأعمال.
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة من قبل منظمة الأعمال.
- ✓ عملاء منظمة الأعمال.
- ✓ أهداف البقاء والنمو والربحية.
- ✓ السلع والخدمات
- ✓ الإطار الأخلاقي لعمل منظمة الأعمال.
- ✓ أسواق منظمة الأعمال.
- ✓ الخصوصية الذاتية لمنظمة الأعمال (إمكانات المنظمة).
- ✓ السمعة والشهرة لمنظمة الأعمال.
- ✓ موردي الموارد لمنظمة الأعمال.
- ✓ الموارد البشرية لمنظمة الأعمال.²

خطوات إعداد الرسالة:

عند إعداد رسالة المنظمة يجب أن يجيب على الأسئلة الآتية:

1. ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة؟

¹. موفق محمد الضمور، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2011، ص 56.
². نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 268.

2. لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الأعمال؟

3. كيف سيتم تأدية هذه الأعمال؟

4. لماذا توجد المنظمة؟¹

الشكل (1-2): خطوات إعداد الرسالة

	1. ماهي أعمال المنظمة ؟	
4. لماذا تعمل المنظمة؟	خطوات إعداد الرسالة	2. لمن تواجه هذه الأعمال؟
	3. كيف يتم تأدية هذه الأعمال؟	

المصدر: د. أحمد ماهر، نفس المرجع سبق ذكره، ص 72

الفرع الثالث: لأهداف الإستراتيجية

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً.

الأهداف الإستراتيجية تتسم بالخصائص التالية :

1. إبراز الجوانب المالية وغير المالية، فمثلاً قد يتم وضع الهدف المالي التالي : لكي نكون الرائد في الصناعة في كل من الربحية والنمو فعلينا تحقيق معدل على حق الملك 20%

وقد يكون الهدف غير مالي من خلال ما حددته شركة جنيرال إلكتريك الأمريكية. إننا ندير أعمالنا على أننا رقم واحد أو اثنين في الأسواق العالمية.

2. وجود العديد من الأهداف والتي قد لا تكون منسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المنظمة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ولذا على الإدارة إقامة التوازن في مثل هذه المواقف.

3. حتى يمكن الوصول للأهداف فلا بد من توسيع الأهداف فوضع الأهداف التي تطالب بمجهود أكبر تجعل المنظمة تحاول أن تبذل أقصى جهود ممكنة.

¹. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ولا يعني ذلك أن الأهداف يجب أن تكون غير واقعية حتى لا تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة، لأن الهدف الذي لا يمكن الوصول إليه تتجاهله المنظمة.
مع ملاحظة أن الأهداف تكون للمنظمة ككل، ولذا يجب أن تكون مفهومه تماما ومقبولة من الإدارات والأقسام وتحدد ما يمكن للمنظمة ككل أن تحققه.¹

أهمية الأهداف :

1. تساهم الإدارة العليا في وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.
 2. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ولا ثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير.
 3. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
 4. تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 5. تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.
 6. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
 7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- وينبغي على الإدارة الإستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة، إن تحقق البقاء و النمو والربحية، وتشمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في الإنتاج، التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص.208.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي وتحديد واختيار البدائل الإستراتيجية

الفرع الأول: تحليل البيئي

1. البيئة الداخلية للمنظمة

تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منطقة إلى منطقة أخرى، ومن وقت لآخر.

واختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية تنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، و المالية. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية إضافة إلى اتجاهات الصناعة والمنافسين.¹

ويؤكد Peter و Certo أن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي، والمحتوى المالي والعملياتي. حيث أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية و موارد المنظمة.

فبموجب الهيكل التنظيمي، يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

أما الثقافة التنظيمية، فتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا للمنظمات الأخرى (الغالي والغامري). لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة . وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. فيما تعد موارد المنظمة، بشقيها الملموسة وغير ملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفوء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

حيث أن الموارد مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال (الغالي وإدريس).

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ومن الضروري الإشارة ضمن الموارد التي تمتلكها وتنفرد بها المنظمة على المنافسين هو وجود القيادة الإستراتيجية الفاعلة سواء كانت إدارة عليا أو إدارات على مختلف المستويات تعي وتتابع أهمية العمل بالمدخل الإستراتيجية وتطويرها لترقية أداء المنظمة من خلالها.

أما المحتوى المالي والعملياتي فهذا المحتوى ذو أهمية كبيرة للمنظمة، ويضم مجمل الجوانب التي ترتبط بالجوانب المالية والتشغيلية الأخرى مثل الموارد البشرية، والتسويق والإنتاج وغيرها.

والمحتوى المالي يعبر عن الربحية والتي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق دخل تشغيلي أو صافي الدخل، بالإضافة إلى النشاط والذي تبين كفاءة استخدام موارد المنظمة في تحقيق الأرباح، وهناك أيضا السيولة والتي تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة، وتعتمد السيولة عموما على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.

أما المحتوى العملياتي والمعبر بالمحتوى البشري والمتضمن من علاقات العمل وعملية الاستقطاب وبرامج التدريب ونظام تقييم الأداء ونظام التحفيز ومعدلات دوران العاملين، وهناك المحتوى التسويقي والذي يهتم بتجزئة السوق واستراتيجيات المزيج التسويقي كإستراتيجية المنتج والتسعير والترويج والتوزيع وأخيرا المحتوى الإنتاجي والمتضمن استخدام التكنولوجيا ورقابة المخزون وشراء المواد الأولية، والبحث والتطوير.

إن مجمل هذه الجوانب تتطلب من إدارة المنظمة متابعتها من خلال مؤشرات صحيحة ودقيقة تعطي حالة المنظمة وطبيعتها بيئتها الداخلية. ومن الطبيعي أن مجمل هذه المؤشرات تبين حالة التصاعد والتحسين أو في مواقف أخرى حالات التدهور وظهور الإشكالات التي يفترض أن تعالج بشكل جذري وسريع.¹

2. تحليل البيئة الخارجية

تشير البيئة الخارجية إلى كل شيء خارج حدود المنظمة. ويعد تحليل وتقييم البيئة الخارجية جزءا أساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي ولذا ينبغي أن يستند وضع وتنفيذ خطط إستراتيجية على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال إلى تحليل إستراتيجي صادف للبيئة التي تعمل فيها المنظمات. ويتم تحليل استراتيجي صادف للبيئة التي تعمل فيها المنظمات. ويتم تحليل وتقييم ودراسة الأوضاع البيئية العامة (غير مباشرة)، والبيئة المباشرة (الخاصة) للمنظمات بصورة دورية ومنظمة للوقوف على التطورات والمستجدات التي تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. تتكون بيئة الأعمال في الصناعة من كل

¹ وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2013، ص 59.

المؤثرات الخارجية التي تؤثر على القرارات والأداء. ومع التسليم بوجود عدد كبير ومدى واسع من التأثيرات الخارجية، فكيف يستطيع المديرون تحليل وغرلة وتقصي البيئة الخارجية وحالاتها المختلفة.¹

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. حيث أنه من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، تتمثل الأولى منها البيئة الخارجية العامة، فيما تتمثل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا بيئة المهمة أو العمل.

أ. البيئة الخارجية العامة : تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع العوامل السياسية والاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها Macmillan و Tampoe 2000 .

وفيما يلي تعريف مختصر لأهم وعناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة

❖ **العوامل السياسية P :** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

❖ **العوامل الاقتصادية E :** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال. وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة...الخ، من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

❖ **العوامل الاجتماعية S :** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.

❖ **العوامل التكنولوجية T :** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الأعمال. وتعتبر التكنولوجية من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

¹نبيل محمد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007، ص 33.

❖ **العوامل القانونية L:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة، وقوانين الاستثمار الخارجي وغيرها .

ومن الضروري التأكيد بأن عوامل البيئة الخارجية العامة تتبادل التأثير والعلاقات مع بعضها، ولا تعمل بشكل منعزل عن بعضها البعض. هذا يعني أن حصول تغيير في العوامل الاقتصادية قد يولد تغييرات بأشكال مختلفة ومتنوعة في الجوانب الاجتماعية والقانونية والسياسية وهكذا.¹

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

تشير البيئة الخارجية الخاصة إلى مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال Daft 2001. وفيما يلي عرض مختصر لأهم عناصر ومكونات هذه البيئة.

❖ **العملاء:** يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهمة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال فالعمل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وبالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو. لذلك تتنافس المنظمات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعالية لاحتياجاتهم بأفضل الصيغ.

❖ **العمالة وسوق العمل:** يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة. فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق والصيغ. إن الموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية تنفق المنظمات كثير في الاستثمار فيها لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافس مستدامة للمنظمة.

❖ **الشركاء الاستراتيجيين:** ونعني بالشركاء الاستراتيجيين تلك المنظمات التي معها ترتبط منظمة الأعمال بعلاقات وتحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمتها وعملياتها والتي لها وقع قوي وتأثير مباشر على مستوى رضى عملاء وموظفي المنظمة. ومن خلال اتصال منظمة الأعمال بشركائها الاستراتيجيين من المفترض تفهم احتياجاتهم وتفهم كل ما في وسعها لسد هذه الاحتياجات ويجب عليها أيضا أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها وبأبعاد رؤيتها وبمنظومة قيمتها ومبادئ العمل لديها سعيا لتمكين الشركاء الاستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة منظمة الأعمال والوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضى وولاء عملاء المنظمة.

❖ **الموردين:** تتضمن كلمة الموردين أو المجهزين جميع من يقدم لمنظمة الأعمال الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط إذ ينظم إليهم أيضا كل من يقدم لمنظمة

¹.المرجع نفسه، ص 54.

الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والاستشاريين، ومن المهم أن تدرك منظمة الأعمال أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيرا على أداء هؤلاء الموردين واستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

❖ **المجتمع**: تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال. وكون منظمة الأعمال جهة حوارية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من عظم مسؤولية منظمة الأعمال في الالتزام بجميع القوانين و التشريعات السائدة و يستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب جور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

❖ **المنافسين**: حيث أن فهم المنافسين يعتبر عاملا أساسيا في صياغة وتطوير إستراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحديا جوهريا للإدارة. إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها.

وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة. إن هذا الأمر ينطلق من معرفة واقعية حالية، وكذلك من التنبؤ بالاحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة الإستراتيجية في إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.¹

الفرع الثاني : تحديد واختيار أهم البدائل الإستراتيجية

أولا: تحديد البدائل الإستراتيجية

1.تعريف البدائل الإستراتيجية

المقصود بالبدائل الإستراتيجية مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة. إلا أن المؤسسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك فتضطر إلى اختيار إستراتيجية أخرى تتلاءم والظروف التي تعمل في ظلها.²

2.أهمية البدائل الإستراتيجية :

لقد حظي موضوع دراسة (البدائل الإستراتيجية) باهتمام خاص، من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة العامة، وإدارة الأعمال الذين أسهبوا في تفرغ هذه البدائل كما تتفرغ أغصان الشجرة الوارقة، ولكن قبل أن نتولى دراسة هذه البدائل لا بد من القول أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات، كما يمكنها أن تعول على دمج هذا النوع من النوع الأخر، لاختيار بديل مناسب. وهذه مسألة أساسية وددت التركيز عليها، وهناك مسألة أخرى لا تقل عنها أهمية ألا وهي العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات : مثل تعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة تبعا لظروف وإمكانيات المنظمة.³

¹ المرجع نفسه، ص 56.

² زغدار أحمد، المنافسة –التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص103.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 225.

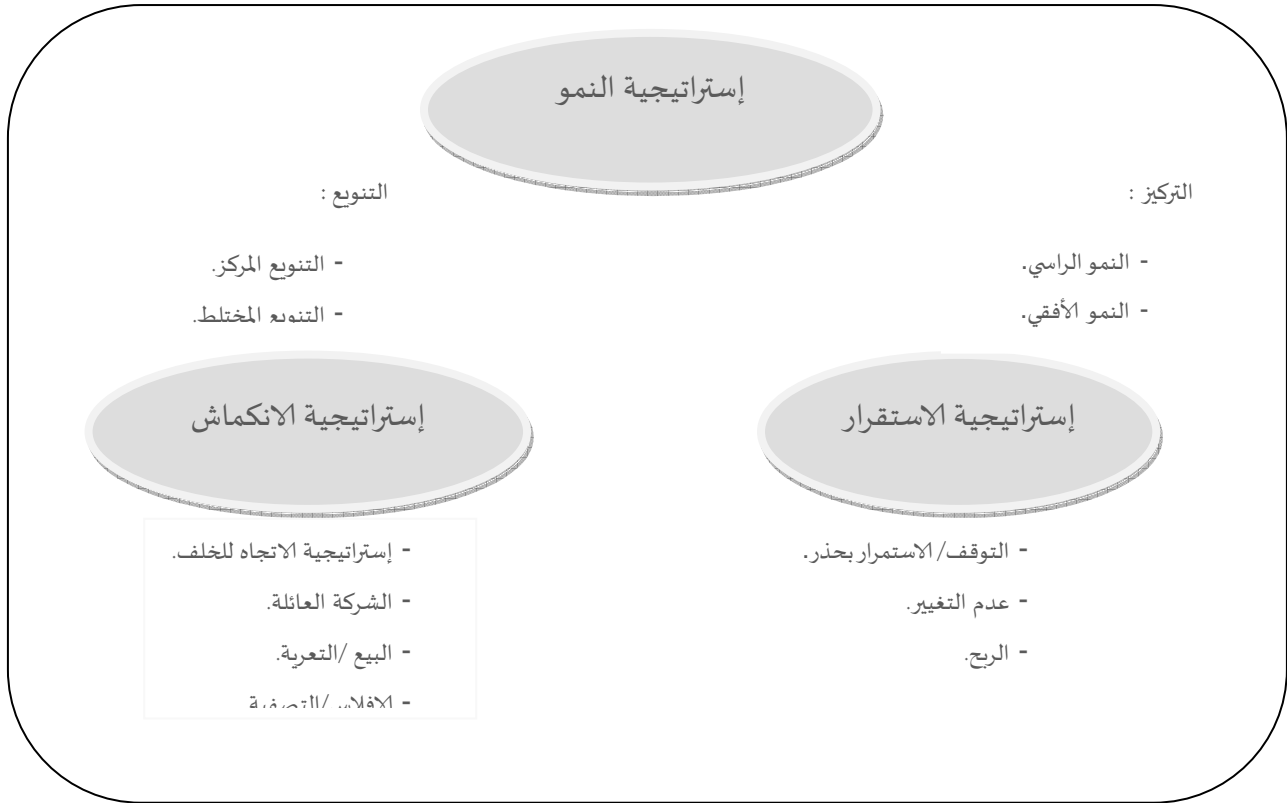
3. أنواع البدائل الإستراتيجية:

البدائل الإستراتيجية التوجيهية للمنظمة تتضمن ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات العامة التي تسمى أحيانا الاستراتيجيات الكلية أو الكبرى. وهي :

- استراتيجيات النمو: وتعني التوسع في أنشطة وأعمال المنظمة.
- استراتيجيات الاستقرار: وتعني عدم التغيير في الأنشطة والأعمال الحالية للمنظمة.
- استراتيجيات الانكماش: أي تخفيض حجم الأنشطة والأعمال الخاصة بالمنظمة.

وحيثما تختار المنظمة توجيهها الإستراتيجي العام تستطيع الإدارة أن تختار الإستراتيجية المناسبة على المستوى الثاني، وذلك من بين العديد من الاستراتيجيات الأكثر تحديدا على مستوى المنظمة مثل إستراتيجية التركيز في خط منتجات واحد/صناعة واحدة، أو التنوع في منتجات/صناعات أخرى¹.

الشكل (3-1): البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة العامة



المصدر: المرجع نفسه، ص.169

وتعتبر هذه الاستراتيجيات مفيدة للمنظمات التي تعمل في صناعة واحدة وبخط منتجات واحد، وكذلك مفيدة للمنظمات التي تعمل في صناعات عديدة وبخطوط متعددة للمنتجات.

1. استراتيجيات النمو:

¹ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية، "الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي - العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص

أكثر الاستراتيجيات العامة اعتمادا من قبل المنظمات هي استراتيجيات النمو. ومن بين التفسيرات المقدمة لهذا التوجه هو أن النمو شيء محبب إلى النفس. وهو يدل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح.

أنواع النمو:

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخليا أو خارجيا : ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا. كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات، و الاستحواذ، والتحالف الاستراتيجي. والاندماج يتم بين شركتين أو في شركة واحدة. ويتم إعادة بين الشركات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة. والشركة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء الشركات التي اندمجت مع بعضها.

أما الاستحواذ فهو قيام الشركة بشراء شركة أخرى يتم تحويلها تماما إلى فرع أو جزء تشغيلي فيها. ويتم عادة الاستحواذ بين شركات ذات أحجام مختلفة، وربما تكون في حالة صداقة أو حالة عدائية. وأخيرا فإن التحالف الاستراتيجي هو عبارة عن شراكة لاثنتين أو أكثر من منظمات الأعمال أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة وذات منفعة متبادلة.

ما هي الأسباب التي تدفع المنظمات لاستخدام إستراتيجية النمو:

تستخدم المنظمات استراتيجيات النمو لسببين هما:

1. كلما نمت المنظمة أصبحت أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع. كما أن المنظمات الكبيرة يمكن أن تتمتع بقدرة تساومية أكبر بالمقارنة بالمنظمات الصغيرة، والحصول على دعم وتأييد أكثر من أصحاب المصلحة (مثل البنوك، وحملة الأسهم، والعاملين، والعملاء، والموردين.....الخ) في حالة التعرض إلى صعوبات أو مشكلات معينة.

2. يوجد مزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمات السريعة النمو. فالنمو في حد ذاته مثير للاهتمام، حيث ان السوق والمستثمرين المحتملين يميلون إلى النظر إلى المنظمة المتنامية على أنها "حصان فائز" أو كائن مفعم بالحيوية والحركة. كما أن المنظمات النامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة، ومن ثم فإن هناك أمان وظيفي للعاملين فيها. ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو، وهما:

أ. استراتيجيات أو التركيز:

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من استراتيجيات النمو من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين)، تتمتع فيه بميزة نسبية، كما يتم سحب موارد المنظمة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة، أو المتقدمة غير المربحة. (الحسني، 2000)

لقد استطاعت المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التركيز تحقيق مستويات عالية من العائد على الاستثمار. (غراب، 1995)، ومن الشركات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية شركة مكدونالد التي ركزت أعمالها في تقديم الوجبات السريعة.

ومن أبرز عيوب إستراتيجية التركيز هو عدم قدرة المنظمة على تنويع المخاطر حيث تعرض موارد المنظمة للخطر

عند تركيزها في مجال واحد. وممكن أن نحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا. وغالبا تلجأ المنظمة التي تكون في حالة نمو وفي صناعة متنامية إلى الاختيارين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنوع.

النمو المركز العمودي :

يتحقق النمو الراسي من خلال سيطرة المنظمة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. كانت تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة. ويمكن تحقيق هذا النمو من خلال ما يعرف بالتكامل الراسي والذي يأخذ ثلاثة أشكال هي: التكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد للشركة، والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التوزيع. وهناك أيضا التكامل الأفقي يحدث عندما تحاول الشركة التكامل مع بعض المنافسين للسيطرة على سوق معين أو تقديم منتج جديد.

وقد نتساءل هنا: أي أنواع التكامل هي الأحسن ولماذا؟

والجواب :

يعتبر التكامل الخلفي هو الأفضل عندما تتمتع الشركة بمركز تنافسي قوي وكانت السوق في نمو وازدهار متواصل. وقد تلجأ إلى التكامل الخلفي بهدف تخفيض كلف المواد الأولية بشكل يجعلها في وضع تنافسي أفضل.

أما إذا أرادت خدمة المستهلك بشكل أفضل فقد تلجأ إلى التكامل الأمامي حيث تسيطر على قنوات توزيع منتجاتها في السوق والاتصال المباشر بالمستهلك.

وبالرغم من أن التكامل إلى الخلف أكثر ربحية من التكامل الأمامي إلا أنه يقلص مرونة الشركة نتيجة لوجود موجودات مكلفة يصعب بيعها الأمر الذي يشكل عائقا لها عند تفكيكها الخروج من هذه الصناعة مثلا.

النمو المركز الأفقي :

يتحقق النمو الأفقي من خلال ضخ منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة للأسواق الحالية. وتستطيع الشركة أن تنمو أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي (الخارجي من خلال الاستحواذ أو التحالفات الإستراتيجية مع شركة أخرى في نفس الصناعة). ويتحقق النمو الأفقي من خلال التكامل الأفقي، أي درجة تعامل الشركة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

ب. استراتيجيات التنوع :

يتضمن النمو القائم على التنوع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المركز والتنوع المختلط.

التنوع المترابط : ويشير التنوع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة، أو التهديدات التي تتعرض لها، أو قنوات التوزيع، أو المهارات الإدارية المطلوبة، أو مجالات الاستخدام... إلخ. مثلا قيام شركة مك دونالد ببيع البيبسي مع الهامبرغر. والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنمي إليها ضعيفة. ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع به للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية، والمهارات التسويقية.

التنوع غير المترابط : وينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح، ومن الأمثلة العملية هو قيام شركة تخضع للتقلبات الموسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء شركة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول الشركة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام.¹

1. استراتيجيات الاستقرار:

تعد إستراتيجية الاستقرار من الاستراتيجيات الناجحة لمنظمة الأعمال وتعمل في صناعة مستقرة وفي بيئة خارجية غير مضطربة إذ تركز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية وتحافظ المنظمة على ذات الرسالة والأهداف.

¹.المرجع نفسه، ص172.

إن إتباع استراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي عبر القيام بأنشطة قانونية أو خيارات لتقليل التنافس، وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة و المتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة، وهناك مبررات وأسباب عديدة وراء تبني المنظمات إستراتيجيات الاستقرار هي :

1. تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية وتعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
2. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية لتلك المنظمة.
3. وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية ومع مرور الوقت وتغير الظروف قد تغير المنظمة إستراتيجيتها وتبني إستراتيجيات انكماشية تحت ظروف سيئة.
4. الاقتناع بنسب متواضعة من الأرباح التي تحققها المنظمة والسعي نحو المحافظة عليها وحمايتها عند تلك النسب.
5. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالنمو والتوسع في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق لاعتقاد المدراء بأن النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة.
6. قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة وعدم قدرتها على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق النمو في أنشطتها المختلفة.
7. القيود البيئية والتي تفرض على المنظمة الاستمرار بمعدلات النمو الحالية نفسها، ومن أهم هذه القيود بطء النمو السكاني، توقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم منتجاتها الحالية وظهور منتجات جديدة أو صعوبة الحصول على الموارد أو التكنولوجيا اللازمين لتنفيذ أنشطتها وبرامجها المختلفة.
8. عندما تصل المنظمة إلى مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها.

ولاستراتيجيات الاستقرار عدداً من الاستراتيجيات الفرعية منها :

- إستراتيجية عدم التغير: وتعني هذه الإستراتيجية استمرار منظمة الأعمال على نفس منهجها وبرامجها دون أي تغيير يذكر.

- إستراتيجية الريح : تنطلق فكرة هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى بعض النجاحات في الأُس القريب مصحوب بركود في الأُس البعيد.
- إستراتيجية التوقف والتريث: تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لهلص عم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف هذه الموارد والطاقات.
- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: تتبع هذه الإستراتيجية في حالة شعور الإدارة بهس الضررة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- إستراتيجية الحصاد : هي خل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يهس بالإمكان تطويرها.
- إستراتيجية النمو التدريجي: تتلخص فكرة هذه الإستراتيجية بأن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عملية النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار¹.

2. إستراتيجية الانكماش:

وتؤدي هذه المجموعة إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة، ويمكن أن نحدد الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش (التراجع) إلى :

✚ الضغوط التنافسية.

✚ الظروف الاقتصادية.

✚ ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع استراتيجيات الانكماش :

أ. إستراتيجية التخفيف والالتفاف: وبموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات علما أن هذه الاستراتيجيات تحتوي على مرحلتين :

- المرحلة الأولى: مرحلة الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف.
- المرحلة الثانية: وتشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

¹. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 66.67.

ب. إستراتيجية التجرد: ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة أو أحد خط المنتجات، وذلك عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أو للخط سيرا. فهذه الإستراتيجية هي: إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة. لكن يجب الانتباه عند إلغاء هذا الجزء على مصلحة المستهلك، ولهذا ينبغي مراعاة ما يلي:

- توقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسباً للمستهلك.
- توفير قطع الغيار للسلع المباعة.
- عدم حذف منتج تتوفر عند المنظمة مواد الخام بكثرة.

ت. إستراتيجية التحويل: وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بانتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة، منها:

- عدم تحقيق العوائد المطلوبة.
- وجود فرص جذابة في مجالات أخرى.
- حجم الاستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب.
- توفير المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويلات.

ث. إستراتيجية المنشأة الأسيرة: حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فالمنظمة والحالة هذه، تجد نفسها في حالة كونها أسيرة لمنظمة أخرى، وكأنها تنزلق إلى إستراتيجية التصفية.

ج. إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجة، ولا زلت أذكر سؤالاً مهماً (لبورتر) عن البديل المفضل، والمقترح، الواقع، لا يمكن اختيار البديل المناسب، لسبب بسيط أن حالات وأوضاع المنظمات تختلف فيما بينها، كما أن حالة المنظمة الواحدة تختلف في هذا السنة مثلا، عن حالتها السنة القادمة.

إن أبرز صفات الحياة الاقتصادية للمنظمات هو عدم الاستقرار، استقرار السوق، والسبب أن الساحة هذه تتسع لأكثر من منظمة، والتنافس في اللعب على الطاولة حاد، ومزدحم لأكثر من ورقة، من هنا أشار البعض إلى استراتيجيات مختلطة ومركبة، قد تجمع أكثر من ورقة، وقد تؤلف، وتوالت بينها استراتيجيات التشكيلة، تلجأ لها المنظمة باعتمادها أكثر من إستراتيجية (نمو- استقرار-انكماش) لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وقد يكون هذا العمل في وقت واحد، أو بالتتابع الزمني حيث تمتلك القدرة على التوليفة، إن خلق نموذج متكامل للبداية الإستراتيجية مسألة في غاية الأهمية.

. الإستراتيجيات العامة للمنافسة: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي :

إستراتيجية القيادة بالتكاليف: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

- محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.

إستراتيجية التمايز: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسا مميذا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.

إستراتيجية التركيز: يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلابد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكاليف أو إستراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع، وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون، ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.

الجدول (1-1): مقارنة الإستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الإستراتيجيات	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

2. الخيار الإستراتيجي للمنظمة

الاختيار الاستراتيجي هو أحد مراحل اختيار منهج العمل النموذجي للمنظمة، تتضمن هذه المرحلة إصدار الأحكام تجاه محاولتها اختيار منهج عمل يعتمد العقل والمنطق لاتخاذ القرارات العملية والحكيمة للمنظمة، وتهتم أعمال الخيار الاستراتيجي بالجوانب الأساسية لعملية صنع القرار الإداري بأوسع درجاته، وبما يكشف عن وعي وتقدم الأفراد بالقدر الذي تغطي فيه عملية الاختيار الظواهر والوقائع الفردية والاجتماعية، وتعتمد على الفرضيات والبدئيات القيمة باعتبار أن الاختيار فعل سلوكي معين من بين عدة أفعال، فضلا عما يجب أن يتحلى به المعنى من العزم والتوجيه للأمور باتجاه الحالة المرغوبة (SHULL1970). الخيار الاستراتيجي : هو إقرار اختيار الاستراتيجي من بين الإستراتيجيات البديلة والتي تعتقد الإدارة بأنها الأفضل ملائمة لأهداف المنظمة، ومثل هذا القرار يتطلب النظر إلى البدائل من نواحي عدة هي :

1. عوامل الاختيار.

2. تقييم البدائل وفق معايير محددة.

3. التصريح بالاختيار.¹

أهم أدوات التحليل الاستراتيجي : تمثل نماذج تحليل المحفظة الأدوات الرئيسية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدي النمو والربحية.

وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب. ويصح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة و/أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

1. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجا يعد من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا بهدف اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو المنتج أو مجموعة منتجات معينة. ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة/ أما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي. وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج/الخدمة داخل السوق وهي النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية، وخلية الوضع المضطرب.

2. مصفوفة شركة جنرال إلكتريك: مصفوفة تعاونت على صياغتها كل من شركة جنرال إلكتريك وشركة ماكيزي للاستشارات الإدارية. تتضمن هذه المصفوفة بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة(جاذبية

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص ص 233، 234.

السوق) ويمثل المحور العمودي والموقف التنافسي (قوة الأعمال) ويمثله المحور الأفقي. ويتضمن أي من هذين البعدين أبعاد ثانوية أخرى، إذ يتضمن بعد جاذبية الصناعة عدد من الأبعاد الثانوية.¹

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي: يمكن التطرق لهذه العوامل كما يلي:

1. دراسة الخبرة الماضية: عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكا شبيها بما اتجهوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختبارها تحددتها الاستراتيجيات الماضية.

2. اتجاهات ذو النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي": إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

3. مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله: من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية.

4. عنصر الزمن "التوقيت المناسب": إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصرا هاما لنجاحها واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقا إليها.

5. الموارد التنظيمية: تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسيا، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

6. مركز الشركة في الصناعة: غالبا ما تختار المنظمات ذات المركز القوى في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معيارا هاما من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة.²

المبحث الثالث:

يتناول ثلاث مطالب :

¹ زكريا مطلق الدوري مرجع سبق ذكره، ص ص 177، 243.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص

المطلب الأول : معوقات التخطيط الإستراتيجي

يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية إذ أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات.

أولاً: يقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي :

1. التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
4. الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف وربما إلى الفشل.
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.¹
6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
7. المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من

¹. ماجد عبد المهدي مساعدة، ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.¹

المطلب الثاني :

مزايا التخطيط الإستراتيجي :

هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء إتباعها المنهجيات العلمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل بالآتي:

1. أن الخطة وعملياتها تعد خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.

2. تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.

3. تواجد خطوط عامة تواجه عمليات توزيع المسؤوليات، وعمليات التفويض للقرارات.

4. تعطي إطارا لتخصيص الموارد المالية، البشرية، المعلوماتية، والمعرفية.

5. تخلق البيئة للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الهدف.

6. تعزز عمليات الإدارة، المبادرة، الإبداع مقابل عمليات التوتر، الشد والتضارب.

7. تمثل بطاقة معايير الاستخدام وتعزيز النتائج، عمليات ومراحل لخلق تصور للمستقبل

8. تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.²

¹ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 93.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

خاتمة الفصل:

إن التخطيط الاستراتيجي وسيلة مهمة لأي مؤسسة لتحقيق أهدافها و كذلك كسب التميز بين المؤسسات المنافسة وذلك لتقليل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات البيئة الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وما لها من نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف ومحاولة علاجها. فإن التخطيط الإستراتيجي تعد الركيزة الأساسية لمؤسسة تريد النمو والاستقرار،

تمهيد الفصل :

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسات الكبرى لذا يعد العنصر الأساسي لدى الباحثين والمفكرين في تطوير تنمية معنى الأداء المؤسسة، فمع التغيرات المستمرة في البيئة، من التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة زاد اهتمام به من طرف المنظمات لتحقيق أهدافها في رفع وتحسين من أدائها لتحقيق النمو والاستمرار المسطر له، ففي هذا الفصل تطرقنا إل ثلاثة مباحث المتضمنة المبحث الأول المفاهيم حول الأداء المؤسسي والمبحث الثاني تقييم الأداء المؤسسة وقياس الأداء أما المبحث الأخير.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الأداء المؤسسي

يتناول هذا المبحث مطلبين هما:

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

الفرع الأول:

أولاً: تعريف الأداء : يراد بالأداء لغة : إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدي.

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعاريف التالية للأداء نلخصها بالآتي:

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.

- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تناسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين.

- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة : هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.¹

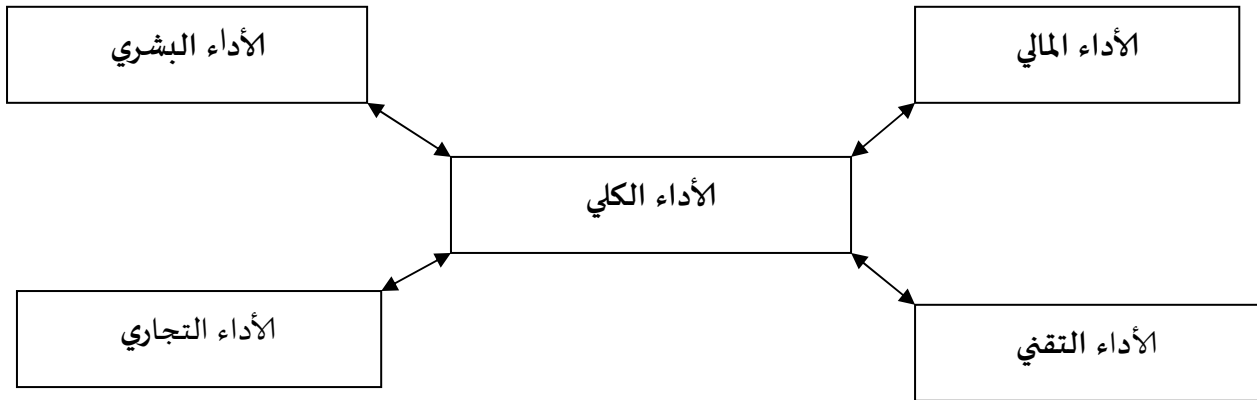
¹ د. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 29.

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تحديد أنواع الأداء بالاعتماد على عدة معايير لعل أبرزها هو معيار الشمولية، فوفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء كالآتي:¹

1. الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة وكالاستمرارية النمو والربحية.
2. الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد، فمثلا يمكن تقسيم الأداء بحسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية.....الخ، وتجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة ما هو إلا تكامل وتفاعل بين أداء مختلف الأنظمة الفرعية المكونة لها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): الأداء الكلي للمنظمة



المصدر: جلام كريمة، نفس المرجع، ص 59.

¹ المصدر: جلام كريمة: "دور التسويق الإلكتروني في تحسين البنوك وتحقيق رضا العميل"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة مستغانم، 2013-2014 ص 59.

الفرع الثاني : أبعاد الأداء : تتمثل الأبعاد فيما يلي:

أ . البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ج . البعد الاجتماعي للأداء :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات).¹

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 24.

الفرع الثالث : عناصر الأداء المؤسسي:

1. الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستواجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع والخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي :

1. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
2. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
3. النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.¹

المطلب الثاني : أهداف الأداء ومؤشراته

يحتوي هذا المطلب من فرعين :

الفرع الأول: خصائص وأهداف الأداء:

تتلخص خصائص الأداء فيما يلي :

1. الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

¹ https://www.hrdiscussion.com : 02/05/2019 . 12:45.

2. وحدة أهداف وترابطها ببعضها والتصاقها بمهام المشتغل.
3. ديناميكية أهداف الأداء ومرونتها مع المتغيرات والمستجدات.
4. شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
5. ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
6. تحوط الأهداف للتوقعات والمخاطر المستقبلية.
7. مشاركة العاملين في وضع الأهداف.

الفرع الثاني: أساليب وضع الأهداف :

تتولد الأفكار ذات العلاقة بوضع أهداف الأداء وسبل تحقيقها فيما يلي:

1. إلمام الموظف في التطوير والتحسين بشكل فاعل وشامل ينسجم مع متطلبات العمل.
2. وضع البرامج اللازمة للارتقاء بالأداء خلال عملية التنفيذ.
3. التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
4. تحديث المهارات والقدرات.
5. وضع الأولويات وترجمتها إلى وقائع في الخطة الإنتاجية.
6. إجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي للمنظمة لكي يتلاءم مع الخطة.
7. تحديث الإنتاج بشكل مستمر من أجل مواكبة حاجات العملاء المتجددة.
8. اعتبارات عند وضع أهداف الأداء.

يمكن أن نلخص الاعتبارات اللازمة في وضع أهداف الأداء بما يلي :

1. وضع الأهداف القصيرة المدى مع الأخذ بنظر الاعتبار استشراف الأهداف البعيدة المدى وعادة ما تكون القصيرة المدى لفترة سنة أو أقل وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان التضحية بالأهداف البعيدة المدى لحساب القصيرة.
2. تحديد المسائل المهمة والدرجة.

3. تحديد التحديات والعقبات المحتملة.

4. الموازنة بين الموارد المطلوبة والحاجة لتحقيق الأهداف.

5. المرونة الكافية لإحلال¹.

الفرع الثالث : مؤشر الأداء :

يعرف مؤشر الأداء بأنه: مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها.

كما يعرف بكونه : مقياس للتعرف على ما يحدث من تغيير في أي نشاط من أنشطة برنامج معين، ويحدد حجم ذلك التغير واتجاهاته، ويعطي إنذارا مبكرا بما سيحصل. كما يورد تفاصيل عن الإجراءات الواجب القيام بها من أجل تحقيق أهداف البرامج كليا أو جزئيا ويوضح التقدم المحرز بصفة عامة نحو تحقيق تلك الأهداف.

كما ينظر إليه بأنه : إجراءات محددة وقابلة للقياس تقييم أداء المنظمة في بعض المناطق من عملها فهو بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة وهو تركيب من التقارير و الجداول الحسابية والرسوم البيانية كما أنه نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج فيها.

يعرف المؤشر كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة. وقد يأخذ هذا المؤشر أشكالا مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذي بمعلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة والوحدة الاقتصادية. وعادة ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة.

إن معظم هذه المؤشرات تعتمد على القواعد المحاسبية والاقتصادية والتقنية. كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات الحسابية والوثائق الاقتصادية والأدلة الهندسية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد

¹. نفس المرجع ، ص36.

مقومي الأداء في حساب المؤشرات المعتمدة من تقويم مشروع معين أو وحدة اقتصادية فالميزانية العمومية والكشوفات المالية التحليلية وحساب الإنتاج والقيمة المضافة وتكنولوجيا الإنتاج والمعاملات الفنية تلعب دورا مهما كمقاييس وكقاعدة معلوماتية في حسابات تقويم الأداء.

كما إن هذه المؤشرات يمكن أن تبنى على أسس مادية كعدد وحدات الإنتاج المستخرجة أو على أسس قيمية كقيمة الإنتاج محسوبة بعملة معينة (عادة ما تكون العملة الوطنية) والقيمة المضافة والأجور المدفوعة وغيرها كما يمكن أن تكون رقمية كوحدة ساعات العمل وعدد التوقفات والعطلات وعدد مرات الصيانة وعدد مرات ملأ المخازن وما إلى ذلك. وقد تكون هذه المؤشرات نوعية في الحالات التي يصعب وصفها بالأرقام وذلك عن طريق وضع أهداف سلوكية ينبغي على الوحدة تحقيقها في جانب من جوانب نشاطها كرضا العاملين واتجاهات العملاء والموردين ووجهة نظر المجتمع في الوحدة الاقتصادية كما أن هناك بعض المؤشرات التي تضطر المنظمة إلى وصفها حيث لا تتوفر عنها المعلومات والبيانات اللازمة لقياسها كالأثار البيئية للمنظمة.¹

الفرع الرابع : تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

- أسلوب العلاج التشخيصي.
- أسلوب العلاج السريع.

حتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر بالمدير عدة شروط أهمها :

- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم.
- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل.
- القدرات التنظيمية.

¹. نفس المرجع، ص 48.

- الكاريزما القيادية للمدير.
- القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة.
- الشجاعة المناسبة.
- القدرة على تبصر الأشياء.¹

المبحث الثاني : تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء وإدارتها أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الأساسية التي تستند إليها إدارة الدائرة المؤسسة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها بالشكل المطلوب.

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء: تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به.

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداة العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها.

ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين.

ويعرف أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.²

الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء

تهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي:

أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

¹. فؤاد عبد المعطى شقوة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016، عمان، ص 63.
². نفس المرجع، ص 99.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويًا.¹

الفرع الثاني : مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون بين

الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق

حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيه تقييم الأداء.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل الفرد، كما

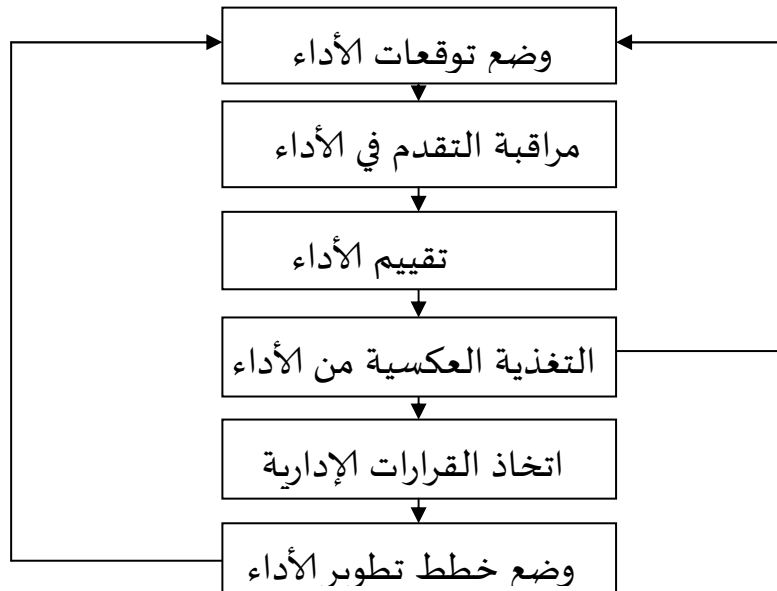
أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 116.

المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3. تقييم الأداء : وعندما يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
 4. التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدواته ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
 5. إتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل...إلخ.
 6. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.
- وكإجراءات جزئية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية..والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:¹

الشكل (II-1) : مراحل تقييم الأداء



المصدر: د. مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 121

¹. نفس المرجع، ص119.

المطلب الثاني: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء

لو أنه كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين : تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين والتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.
- إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.
- عدم وضوح الهدف من عملية التقييم: على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. يمكن القول، بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية.¹

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، 135.

المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء

تعريف قياس الأداء: إذا ما تم اتخاذ قرار يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي تحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية، وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية:

أ. تحديد زمن القياس:

- إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.
- فالرقابة السابقة: تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المتبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي قبل إتمام العملية.
- أما الرقابة المواكبة للتنفيذ "نستمر أو لا نستمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- في حين تمثل الرقابة اللاحقة "الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية.

ب. رقابة الكم والكيف:

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة، فالمديرين يؤكدون غالباً على قياس المعايير، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة/عدد الوحدات المباعة/إجمالي قيمة المبيعات. سهل نسبياً للقياس بموضوعية، هذا في حين نجد أن القياس النوعي "الكيفي" يسر وسهولة التعامل وتداول المنتج/المدى الزمني لعمر المنتج/الاعتمادية/الجودة(أكثر صعوبة، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين و تفضيلاً لهم).

ت. الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة لقياس أداء المنظمة أو وحدة أو أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة أو أكثر من المجالات الآتية:

- فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسؤولية الاجتماعية/ الاستجابة لمطالب العملاء/ الصورة الذهنية).
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة/ تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضعف في المنطقة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والاستراتيجيات البديلة.¹

أهمية قياس الأداء:

من منطلق "أن ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكم فيه وفي سبل وزمن عمليات تجويده"، تأتي أهمية قياس الأداء، والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل في القطاع الحكومي، إذ تزداد الأعباء مع الوقت، وفي عصرنا الحاضر وباستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل مجال، أصبحت الكثير من الوحدات الإدارية الصغيرة تفوق الكبيرة في حسن إدارتها وحرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المضي في تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر وبأقل تكلفة وفي أصغر مدة زمنية ممكنة مما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، واستكمالاً لخطوات النجاح والتميز وحسن الإدارة في القطاع الحكومي، يجب الاهتمام بقياس وإدارة الأداء وذلك بانتهاج أسلوب أو منهج علمي حديث، إذ يعتبر قياس وإدارة الأداء في المنشآت والقطاعات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من منظومة النجاح الإداري والتقني من خلال تحديد وقياس مؤشرات الأداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة، ويعد قياس

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - بقياس الأداء المتوازن- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص266.

الأداء إحدى الوسائل التقنية لمعرفة مدى نجاح أجهزة القطاع الحكومي أو الخاص على السواء في أداء مهامها الموكلة إليها، أي يمكن اعتباره (قياس الأداء) عاملاً مساعداً في معرفة مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف.¹

المبحث الثالث : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسة

المطلب الأول: عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.
- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.²

¹ مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور الأول : واقع ومستقبل التنمية الإدارية 2014، ص 48.

² حسين مصطفى هلالى والأخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات- ط1، التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص108

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي و تقويم الأداء الجامعي

في ظل ظروف بالغة التعقيد نتيجة لاستمرار الحصار العلمي والتكنولوجي كان لابد من تبني وسائل للرصد والتقويم والمتابعة تنسجم وظروف الفترة مما أدى إلى ما يلي:

1. تبني التقويم كوسيلة للرقابة وليس منهجا للتقويم الذاتي لتحديد الفرص ومجالات القوة في النظام الجامعي.

2. عدم تبني نظم كفوءة للرقابة تتسم بالشفافية والمساءلة في ادارة القطاع على المستويين الوطني والجامعي.

إن بناء الرؤى والتوجهات المستقبلية بما تتضمنه من مبادئ حاکمة للمشروع الوطني هي الأساس لبناء قوى بشرية عالية المستوى راقية النوعية تستند على :

1. تأسيس العقلية النقدية وبناء القدرات الابتكارية وتأمين التعليم الذاتي.
2. بناء علاقات قوية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني المحلي بحيث يصبح التعليم ومشكلاته ملكا للمجتمع فکرا و ممارسة، أجهزة و مواطنين. فضلا على الموائمة بين مدخلاته ومخرجاته مع حاجة قطاع الأعمال والصناعة بل مع حاجة المجتمع ككل وهو ما عملت به الجامعات العراقية ووزارة التعليم العالي في مسيرتها على مدار ثلاثين عاما من 1970-2000.

في بداية التسعينات وبعد ندوة النهوض بالتعليم العالي، كان لابد من التفكير بمنهج يتلائم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي التي انتهجتها الوزارة. فشكلت لجنة من مجموعة من الأساتذة المتخصصين في التقويم لتضع نظاما لتقويم الأداء الجامعي اطلقت عليه الملف التقويبي لمدخلات وعمليات ومخرجات الجامعات وكلياتها وأقسامها. واعتمدت مؤشرات لتقويم الأداء لكل مؤشر درجة محددة له وإجمالي من النقاط لكل المؤشرات يتم في ضوئه تصنيف الأقسام في الكلية الواحدة أو الكليات في الجامعة أو الجامعات على مستوى الوزارة حسب المجموع النهائي للدرجات التي تحصل عليها اعتمادا على البيانات والمعلومات التي تقدمها الجامعة والتي يجري تدقيقها وفحصها من قبل لجان متخصصة.¹

¹همام عبد الخالق عبد الغفور، محمد عبد الوهاب العزاوي، الإدارة الإستراتيجية للجامعات، مداخل فلسفية وتطبيقات ميدانية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 37.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر عنصر أساسي في تطور المؤسسة، وذلك من خلال أعمال التي تقوم بها وما تحققه من تفوق وتميز.

يعتبر الأداء موضوعا مهما تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه بهدف الاستمرار والبقاء، وذلك بتقييم الأداء المؤسسة وكذلك قياس الأداء بهدف التعرف على الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

قد تم تطرق في الفصلين الأول والثاني لكل من المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى تأثير الأول على الثاني بطرح السؤال ما دور التخطيط الاستراتيجي في رفع من أداء المؤسسات التعليم العالي؟، في إطار التطبيقي الميداني سنعمل الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال استبيان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تمهيد

بعد ما قمنا بعرض المفاهيم النظرية بمتغيري البحث التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وتطرق إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي خلال الفصلين الأول والثاني.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيري البحث في الميدان بجامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم ،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير حيث اخترنا الاطارات أو العمال الإداريين كمجتمع دراسة لهذا البحث.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

1. الفصل الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي
2. الفصل الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

المبحث الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي

يحتوي هذا المبحث من مطلبيين :

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ينقسم المطلب الأول إلى فرعين :

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن الكلية:

أنشأت سنة 2012، تحت اسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كما يلي:

- 1978: إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.

- 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس ومعاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1991: إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.

- 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية.

- 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح:

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية
2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- الكلية بالأرقام :

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (III-1) التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2019/2018

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجنبي
01	أستاذ دائم	120	35	01
02	موظف دائم	75	37	00
04	عقود ما قبل التشغيل	05	03	00
				المجموع
		200	75	01

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما تضم الكلية أربعة أقسام وهي:

- قسم العلوم التجارية.
 - قسم العلوم الاقتصادية.
 - قسم علوم التسيير.
 - قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- بالإضافة إلى استحداث قسم خاص بالجدع المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014، كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الألي ومكتبة الكلية.

الفرع الثاني: مهام الكلية

من مهام الكلية ما يلي :

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معهم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- وتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- مساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وأثرها.
- توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يمكنهم من اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي زمان.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية ومهام مختلف مصالحتها

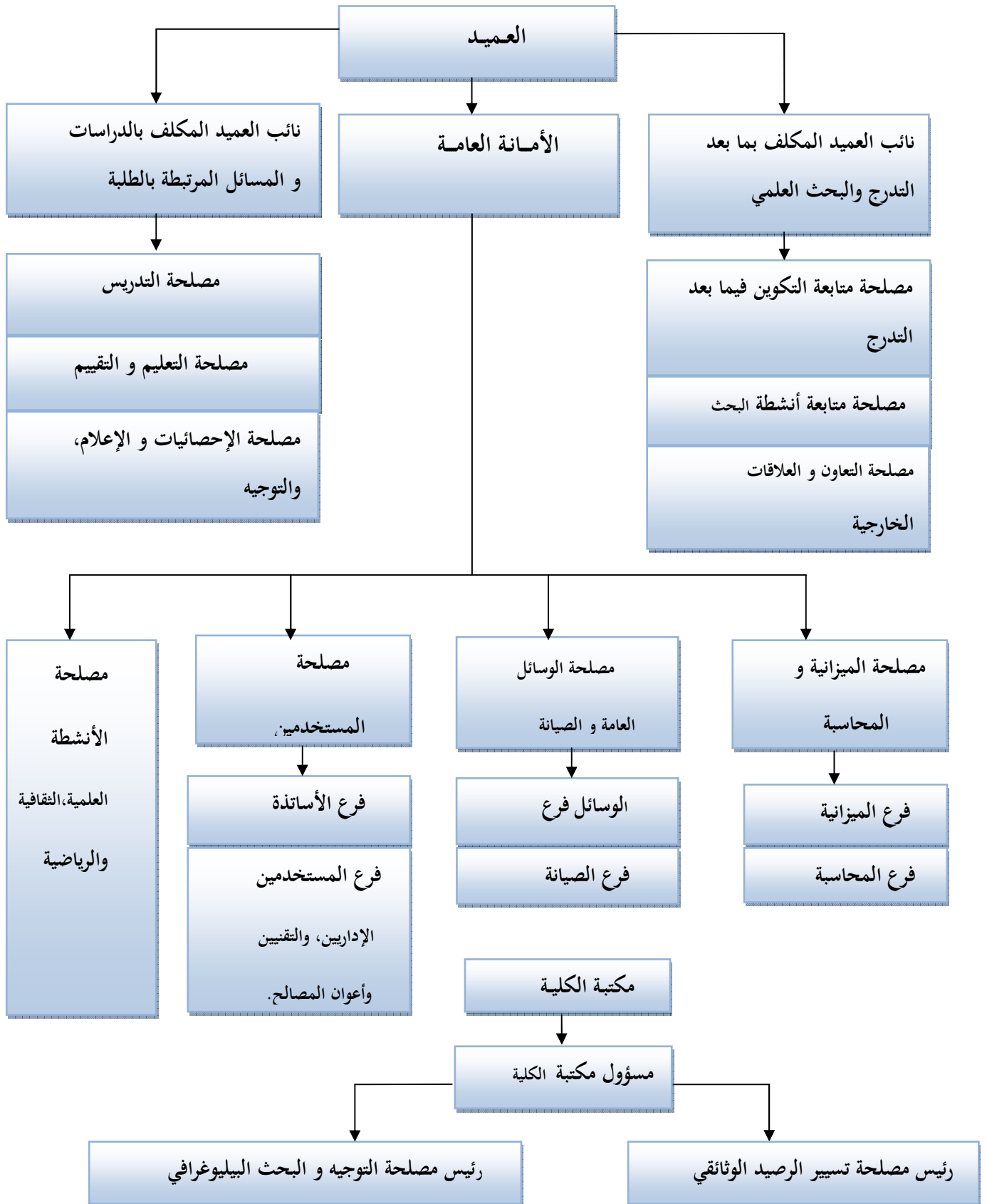
سنعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي لكلية وكما سنعرض مهام مختلف مصالحتها

الفرع الأول :الهيكل التنظيمي لكلية:

يتكون الهيكل التنظيمي لكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحتها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم¹.

1 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحتها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص:24.

الشكل رقم (III-2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع: من إعداد الطالب، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره، ص:24، بتصرف.

الفرع الثاني: مهام مصالح الكلية

1. عميد الكلية

- يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:
- ← هو الأمر بالصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
 - ← يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم
 - ← يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
 - ← يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
 - ← يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية و مسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام

2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

وينقسم إلى عدة مصالح

1.2 مصلحة التدريس:

تكلف مصلحة التدريس للكلية بمتابعة المهام التالية:

1. التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد
2. الإشراف على عملية تحويلات الطلبة.
3. متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة.
4. متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية.
5. الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر 1.
6. إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح (مصلحة الشهادات) لطلبة الماستر عند الطلب.
7. الاحتفاظ بشهادة النجاح (ليسانس) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند التخرج الطالب وتسلم للطلبة الراغبين في طور الماستر عند الطلب.
8. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية.
9. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف الخدمة الوطنية) لطلبة الكلية.

10. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات(ملف التأمينات) لطلبة الكلية.
11. متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
12. متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.
13. إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
14. إعداد نسخ ثنائية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.
15. متابعة ومراجعة محاضر المداوولات والاحتفاظ بنسخ منها.
16. التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية.

2.2 مهام مصلحة التعليم والتقييم:

- متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
- متابعة سير الامتحانات.
- السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
- معالجة ونشر المعلومة التربوية.
- السهر على الأداء الحسن لبرامج التبرص والتكوين.
- متابعة كل إشكال مطروح في التبرص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة

3.2 مهام مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه:

- إحصاء عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين كل حسب تخصصه
- إحصاء عدد الأساتذة حسب الصنف
- إحصاء عدد العمال حسب الرتبة

3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه .

تتبعه مصلحتين هما:

1.3.3 مصالحة متابعة أنشطة البحث و تامين نتائجه

المهام

متابعة أنشطة البحث الخاصة بمخابر البحث العلمي و تامين نتائجه.

- تسيير مشاريع البحث.(CNEPRU)
- إصدار شهادات البحث العلمي و كذا رخص البحث.
- متابعة حصيلة ميزانية كمخابر البحث العلمي.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بالأنشطة بحث التي تقودها الجامعة.

2.3.3 مصالحة التعاون والعلاقات الخارجية: وتتلخص مهام المصالحة فيما يلي:

- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

4. الأمين العام للكلية

هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف و توثيق الكلي و المحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية و ضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة و العقارية للكلية و السهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

1.4. مصلحة الميزانية والمحاسبة (فرع الميزانية، فرع المحاسبة).

مهامها :

- اقتراح مشروع ميزانية الكلية وإرساله إلى مديرية الجامعة .
- متابعة تنفيذ ميزانية الكلية.
- تحسين محاسبة الكلية .

وتنقسم إلى فرعين فرع المحاسبة و فرع الميزانية

أ. فرع المحاسبة : بحيث يتكفل بمصاريف المستخدمين وأجور الأساتذة و العمال الإداريين ومخلفات رواتبهم للأساتذة والإداريين.

ب. فرع الميزانية : يتكفل هذا الفرع في المصلحة بنفقات التسيير الإداري بما فيه الفاتورات و نفقات تربص الأساتذة ، تتبع ومراقبة تنفيذ الميزانية والحسابات.

2.4. مصلحة الوسائل والصيانة. (فرع الوسائل ، فرع الصيانة)

- ضمان تزويد مصالح الكلية بوسائل السير .
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير منقولة للكلية في حدود الإمكانيات المتاحة.
- مسك سجل الجرد .
- ضمان الحفاظ على أرشيف الكلية .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات بالكلية .

2.4. مصلحة المستخدمين

تحدد مهام المصلحة طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة وعليه فمهام هذه المصلحة هي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

وتشمل هذه المصلحة على فرعين اثنين: فرع للمستخدمين و فرع للأساتذة

3.4. مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية

تعد مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية إحدى المجالات التي تمكن الطالب من التعبير عن مواهبه العلمية والثقافية والرياضية حيث يتمثل الهدف الأساسي للمصلحة اكتشاف مواهب الشباب

الجامعي وتوظيفها في النشاطات التي تقوم بها المصلحة هذا ما يساعدنا على تكوين جيل جامعي مثقف ورياضي يجمع بين الخلق والعلم ، حيث تقوم مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بالمهام التالية :

النشاطات الثقافية والعلمية :

- إنشاء النوادي الثقافية والعلمية.
- القيام بمسابقات ثقافية على مستوى الكلية.
- القيام بالتبادلات الثقافية بين كليات الجامعة وكذا بين الجامعات الأخرى.
- تنظيم ندوات ومحاضرات و أيام دراسية في مواضيع مختلفة.

النشاطات الرياضية :

- إنشاء فرق الكلية في جميع الرياضات.
- المشاركة في البطولات الجامعية المحلية والجهوية والوطنية في كل الرياضات.
- المشاركة في كأس الجامعة التي تنظم في (كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة).
- المشاركة في التجمعات الرياضية الوطنية (العاب القوى).
- تنظيم دورات رياضية بين أقسام الكلية في المناسبات الوطنية.
- تنظيم حملات توعوية لأهمية الرياضة ودورها في الوسط الجامعي.
- تنظيم دورات ودية واستضافة بعض الجامعات الأخرى بهدف تبادل الخبرات.

4.4 مسؤول مكتبة للكلية

وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم.

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: مجال الدراسة

أ-المجال المكاني: اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المصالح والتي يبلغ عددها 08:

ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي ورفع الأداء، وذلك من خلال البحث في محورين أساسيين وهما:
- واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- رفع الأداء.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه لمجتمع البحث يشمل 08 مديريات والتي كان عدد العمال بها حوالي(200)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 60 فرد والذين مثلوا نسبة (30%)، من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أ- أدوات الدراسة:

*بناء الإستبانة:

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم الإستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع 60 استبانة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 47 استبانة، أي بنسبة 78% و تم استبعاد 7 استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 40 استبيان.

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

أوافق بشدة بدرجة: 5، أوافق بدرجة: 4- محايد بدرجة: 3- لا أوافق بدرجة: 2- لا أوافق بشدة بدرجة: 1.

وحتى يمكن قياس الاتجاهات لأفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وقسم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة: المجال [1-2.33] منخفضة- المجال [2.34-3.66] متوسطة- المجال [3.67-5] مرتفعة.

- الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه وتبيان الاتساق الداخلي للمحورين.

رقم:(2-III) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الفرع

دال عند مستوى(0.01)

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.530**	1
0.637**	2
0.629**	3
0.648**	4
0.125	5
0.801**	6
0.680**	7
**0.751	8
**0.760	9
**0.762	10

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، ماعدا العبارة رقم(5) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.530) إلى(0.801) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

جدول رقم:(3-III) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف رفع الأداء

دال عند مستوى(0.01)

0.732**	11
**0.735	12
**0.763	13
**0.740	14
0.552**	15
**0.661	16
**0.624	17
**0.401	18
**0.520	19
**0.693	20
**0.743	21
**0.724	22

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف رفع الأداء والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.401) إلى(0.763) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى رفع الأداء.

*ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بمحورها والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

جدول رقم(4-III) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	الاستبانة
0.88	المحور الأول
0.85	المحور الثاني
0.90	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة و spss.

يوضح جدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي (0.88) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي (0.85) هي عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.90) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسماة بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محوري الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاثة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

-تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

جدول رقم(III-5): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	25	62.5
	أنثى	15	38.5
العمر	أقل من 25 سنة	1	2.5
	من 25 سنة إلى 29 سنة	7	17.5
	من 30 سنة إلى 34 سنة	12	30
	من 35 سنة إلى 39 سنة	7	17.5
	من 40 سنة إلى 44 سنة	9	22.5
	من 45 سنة فأكثر	4	10
	مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	9
من 05 إلى 09 سنوات		13	32.5
من 10 إلى 14 سنة		3	7.5
من 15 سنة فأكثر		15	37.5
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	3	7.5
	الثانوي أو مايعادله	14	35
	جامعي	21	52.5
	دراسات عليا	2	5

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة و spss.

الفرع الثاني: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

أولا: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم (III-6): يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع لتخطيط

الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
01	يعتبر التخطيط الإستراتيجي المصدر الرئيسي في نجاح المؤسسة	10	25	21	52.5	3	7.5	5	12.5	1	2.5	3.73	1.136	3	مرتفعة
02	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تعد مرشدا لاتخاذ القرارات	1	2.5	21	52.5	5	12.5	12	30	1	25	3.10	1.165	9	متوسطة
03	المؤسسة تستخدم رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها	3	7.5	22	55	8	20	7	17.5	1	2.5	2.92	1.240	10	متوسطة
04	الافتقار للتنظيم الداعم للخطة عائق من العوائق التخطيط الإستراتيجي تؤثر على فاعلية الكلية	6	15	11	27.5	10	25	11	27.5	2	5	3.44	1.075	8	متوسطة
05	يساعد التخطيط الإستراتيجي في اتصال المشترك بين أفرادها	3	7.5	15	37.5	11	27.5	8	20	3	7.5	4.22	0.498	1	مرتفعة
06	تقوم المؤسسة بتنسيق أعمالها بين مصالحتها	2	5	8	20	8	20	14	35	8	20	3.60	1.130	5	متوسطة
07	عدم توفر كفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي	3	7.5	12	30	12	30	10	25	3	7.5	3.72	1.102	4	مرتفعة
08	تنأقلم المؤسسة مع متغيرات	1	2.5	20	50	12	30	5	12.5	2	5	3.47	1.130	7	متوسطة

البيئية															
متوسطة	6	0.938	3.55	5	2	2.5	1	20	8	52.5	21	20	8	09	يتميز أداء الفعال للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية
مرتفعة	2	1.094	3.90	12.5	5	17.5	7	17.5	7	40	16	12.5	5	10	استخدام للامركزية في اتخاذ القرار
متوسطة	-	0.933	3.506	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

- تبين نتائج المجموع العام: إلى أن المتوسط الحسابي الكلي 3.506 و الذي يقع بين [2.34 - 3.66] إذا درجة الموافقة متوسطة، يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما أن يساعد التخطيط الإستراتيجي في اتصال المشترك بين أفرادها ، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تستخدم اللامركزية في اتخاذ القرار، ولكن بثشتت صغير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.933).

- نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تستخدم رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها ، كما أن الإدارة العليا تهتم بإعداد تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين ، غير أن المؤسسة لا تعتقد أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تعد مرشدا لاتخاذ القرارات.

ثانيا: رفع الأداء في المؤسسة

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى الأداء في المؤسسة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم (III-7): يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
11	المؤسسة مهمة بتحسين الأداء	30	12	60	24	7.5	3	2.5	1	3.30	1.023	11	متوسطة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم

متوسطة	10	1.130	3.31	0	0	0	0	7.5	3	57.5	23	35	14	12	للتغيرات البيئية تأثير على أداء المؤسسة
متوسطة	9	1.020	3.44	0	0	0	0	5	2	65	26	30	12	13	يعتبر مستوى أداء المؤسسة جيد
متوسطة	12	1.202	3.01	0	0	12.5	5	20	8	52.5	21	15	6	14	المؤسسة تقوم بوضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
متوسطة	8	1.056	3.445	0	0	7.5	3	12.5	5	52.5	21	27.5	11	15	العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في أداء المؤسسة
متوسطة	7	0.985	3.53	2.5	1	7.5	3	20	8	45	18	25	10	16	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها
متوسطة	6	0.957	3.61	0	0	7.5	3	7.5	3	60	24	25	10	17	يعتبر الأداء المنهج الرئيسي الذي تقوم به المؤسسة لتحقيق غايتها
مرتفعة	5	0.514	4.25	0	0	5	2	15	6	45	18	35	14	18	تقوم المؤسسة بمراقبة مستمرة لتقييم أداؤها
مرتفعة	1	0.480	4.44	5	2	10	4	25	10	40	16	20	8	19	هناك تحفيزات مادية تعتمدها المؤسسة لرفع الأداء
مرتفعة	4	0.793	4.32	0	0	22.5	9	17.5	7	47.5	19	12.5	5	20	هناك تحفيزات معنوية تعتمدها المؤسسة لرفع الاداء
مرتفعة	3	0.735	4.40	0	0	5	2	5	2	45	18	45	18	21	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في رفع الأداء
مرتفعة	2	0.742	4.41	05	2	12.5	5	2.5	1	62.5	25	17.5	7	22	رفع الأداء من أولويات المؤسسة
متوسطة	-	0.802	3.63	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

- تبين نتائج المجموع العام: إلى المتوسط الحسابي الكلي 3.63 و الذي يقع بين [2.34- 3.66] فدرجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مستوى الأداء مكانة معتبرة في الفرع، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.802).

- نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن هناك تحفيزات مادية تعتمد عليها المؤسسة لرفع الأداء، إضافة إلى أن رفع الأداء من أولويات المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تهتم برفع الأداء، وأنها ستبذل كل ما في وسعها لدعم ذلك، وما يؤكد ذلك أنه هناك تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في رفع الأداء.

المؤسسة لا تقوم بوضع مؤشرات ومقاييس الأداء، وأن المؤسسة ليست مهتمة كثيرا برفع الأداء.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الآتي يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الرفع من الأداء في جامعة مستغانم عند مستوى دلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الرفع من الأداء في جامعة مستغانم عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-8): نتائج اختبار الانحدار للتخطيط الإستراتيجي والرفع من الأداء في جامعة مستغانم

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي				البيان	
Sig مستوى	t المحسوبة	B معامل	R2 معامل	R الارتباط	المتغير التابع: الرفع من الأداء
0,00	0,940	0,216	0,639	0,731	
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS					

يوضح الجدول أعلاه أثر التخطيط الإستراتيجي على الرفع من الأداء في جامعة مستغانم، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R=0.731$ بين التخطيط الإستراتيجي و الرفع من الأداء مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد $R^2=0.639$ أي أن ما قيمته 0.639 من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في التخطيط الإستراتيجي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.216$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط

الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في الأداء للمؤسسة بقيمة 0.216، كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.940 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الرفع من الأداء لجامعة مستغانم عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على ما يلي:

H₀-1: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

H₁-2: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاتجاهات إجابات العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي one-way-anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (III-9): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات	3.552	0.165	0.616	0.851
	داخل المجموعات	8.713	0.330		
السن	بين المجموعات	48.832	2.613	1.137	0.372
	داخل المجموعات	63.122	2.304		
مدة الخدمة	بين المجموعات	25.226	1.376	0.965	0.541
	داخل المجموعات	38.751	1.598		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	10.317	0.520	1.013	*0.036
	داخل المجموعات	14.598	0.482		

(*) وجود اختلاف دال معنوياً عند مستوى دلالة $a \geq 0,05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي

وفقاً للخصائص الشخصية لجامعة مستغانم التي يتميزون بها كما يلي:

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي إلى متغيرات الجنس والسن ومدة الخدمة .

استنتاج الدراسة الميدانية:

➤ نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العمال ذكور : 62.5%.
- نسبة كبيرة من العمال تتراوح أعمارهم بين 40-44 سنة : 22.5%.
- نسبة كبيرة من العمال مدة خدمتهم تتراوح من 15 سنة فأكثر: 37.5%.
- نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى جامعي : 52.5%.

➤ نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي لواقع التخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً قدر ب 3.50.
- المتوسط الحسابي للأداء كان متوسطاً قدر ب 3.63 .

➤ نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الأداء لجامعة مستغانم عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي يعزى إلى متغير المستوى الدراسي، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig= 0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الإستراتيجي لمتغيرات الجنس و السن ومدة الخدمة.

خلاصة الفصل

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهمية في تحقيق النجاح والوضوح الإجراءات وتوفير المناخ الملائم استعمال تقنيات وطرق دقيقة وشاملة لمواجهة الصعوبات والتحديات، ولهذا قمنا في دراستنا بمعالجة العلاقة بين المتغيرين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية، لهذا نستنتج أن ضرورة الاهتمام المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي من أجل تحسين ورفع من مستوى الأداء الجامعي وإيجاد خطط لسير الحسن ودراسة النقائص وتطوير المستمر.

الخاتمة العامة:

تناولنا من خلال هذا البحث إشكالية حول دور التخطيط الإستراتيجي في رفع من الأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية، من خلال جانبين النظري والتطبيقي تطرقنا إلى دراسة ومناقشة التخطيط الإستراتيجي وأهمية التي لديها في تحسين أداء المؤسسة الجامعية ضمن التطورات التي تحدث في العالم.

إن التخطيط الاستراتيجي هو وضع أهداف وفق رسالته مع عمليات التغيير والتجديد للبيئة لمواجهة تحديات العصر، عليها التأقلم معها والتجاوب لبيئتها الداخلية والخارجية، لذا يجب أن يكون لديها تخطيط إستراتيجي محكم ومدقيق لتتمكن من تحسين أدائها المؤسسي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة أهمية كبرى للوصول لأهدافها المسطرة على المدى البعيد والعمل على رفع من أدائها ومواكبة التطورات الحالية ومواجهة المؤسسات المنافسة وذلك باللجوء إلى أساليب علمية مدروسة في البحث والتطوير المتقن يتيح لها التفوق والامتياز.

فالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليم العالي له أهمية كبيرة في تفعيل وتعظيم التعليم خاصة لما تشاهده من تقدم والبحث في مجال التعليم العالي والارتقاء بالكفاءات القيادية التي تتحكم في الأداء الفعال. فلذلك فكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خلال دراستنا الميدانية فهي تفتقر للتخطيط الإستراتيجي في مجالاتها العملية والتعليمية.

نتائج الدراسة:

لقد سمحت دراستنا لدور التخطيط الإستراتيجي في رفع من الأداء المؤسسي لاكتشاف مدي استخدام الكلية للتخطيط استراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء ، من خلال التحليل لمعطيات وبيانات نصل إلى نتائج التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في اتصال المشترك بين أفرادها، واستخدام رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها.
- المؤسسة تهتم برفع الأداء، وأنها ستبذل كل ما بوسعها الدعم ذلك.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء لجامعة مستغانم.
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى المستوى الدراسي.
- لا توجد مخططات دقيقة وعالية لتعزيز الأداء المؤسسة.

- المؤسسة لا تقوم بوضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
- غياب أساليب الحديثة في التقدم والنمو في تحقيق الفعاليات الجامعية.
- نقص الكفاءات المختصة في الدراسات العليا المشاركة في الندوات الخارجية.
- التوصيات :
- قيام بدراسات مستمرة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير مستوى الأداء في الجامعة.
- توعية الموظف بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كل مستويات الإدارية والمشاركة الشاملة بينهم.
- تشجيع الرؤساء المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم عند كل عملية تخطيط لمواجهة التهديدات.
- تنمية مهارات وقدرات متميزة في عملية تطبيق التخطيط في مجالات أعمالها في تشكيل لجنة مختصة في ذلك.

قائمة المراجع :

1. أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، القاهرة، 2014.
2. حسين مصطفى هلاي والآخرين، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات- التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية، ط1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
3. خالد محمد بني حمدان والآخرين، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2013.
7. سعد على ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية، وإدارات معاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
8. صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهش جلاب - الإدارة الإستراتيجية –مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - بقياس الأداء المتوازن-المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية"إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
11. فؤاد عبد المعطى شقوعه، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنا للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

12. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم – عمليات- حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
13. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
14. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة النصر، القاهرة، 2012،
15. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2016 .
16. موفق محمد الضمور، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
17. نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007.
18. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية- المفهوم –الأهمية- التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009.
19. وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية –المفاهيم-والعمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
20. همام عبد الخالق عبد الغفور، محمد عبد الوهاب العزاوي، الإدارة الإستراتيجية للجامعات، مداخل فلسفية وتطبيقات ميدانية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
21. المذكرات :
22. جلام كريمة"دور التسويق الالكتروني في تحسين البنوك وتحقيق رضا العميل"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة مستغانم، سنة 2014-2013 .

المؤتمرات:

23. مشبب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2014.

المحور الأول : واقع ومستقبل التنمية الإدارية..

المواقع الإلكترونية :

24. <https://www.hrdiscussion.com>

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير لموضوع التخطيط الاستراتيجي في رفع من أداء التعليم العالي في الجامعات،

في هذا السياق، تم اسقاط الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، من خلالها شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (60) موظف من عمال وأساتذة الكلية، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال فترة التبرص، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 40 استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مختلفة باختلاف الفئات العاملين على حسب آرائهم الخاصة في الإجابة عن الأسئلة المقترحة عليهم.

ولخصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يساعد التخطيط الاستراتيجي في اتصال المشترك بين أفرادها، واستخدام رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها، المؤسسة تهتم برفع الأداء، وأنها ستبذل كل ما بوسعها الدعم ذلك، يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء لجامعة مستغانم.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي الأداء المؤسسي، جامعة مستغانم.

Résumé

Cette étude vise à identifier les opinions du personnel administratif de la Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion sur le sujet de la planification stratégique pour améliorer les performances de l'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, l'étude a été abandonnée à la Faculté des sciences économiques, du commerce et des sciences de gestion de l'Université Abed Lhamid IBn Badis à Mostaganem; elle comportait un échantillon aléatoire de (60) employés de la faculté et de travailleurs, où les questionnaires leur ont été distribués pendant la période de résidence, L'étude a atteint plusieurs résultats différents selon les catégories en fonction de leurs propres opinions en répondant aux questions qui leur ont été suggérées.

L'étude résume les résultats suivants: La planification stratégique aide à mettre en relation les membres et à utiliser une vision future pour atteindre ses objectifs. L'institution souhaite augmenter la performance et fera de son mieux pour la soutenir. L'impact de la planification stratégique sur la performance de l'Université de Mostaganem est significatif

Mots-clés: planification stratégique, performance institutionnelle, Université de Mostaganem.