



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : الخيار الاستراتيجي

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بسيدي لخضر

تحت إشراف :

د / مخالدي يحي

مقدمة من إعداد الطالب(ة) :

شوشة إيمان

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة.
رئيسا	أزمور رشيد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم
مشرفا مقرر	مخالدي يحي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	حيمور مصطفى	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019.

الشكر

وقل ربي زدني علما.

نحمد الله عز وجل ونشكر عن القدوة التي منحني إياها لإتمام هذا العمل المتواضع متقدمة بالشكر و
العرفان إلى من لم يبخل عليا بإعطائه وكان خير موجه الأستاذ الفاضل مخالدي يحي مجازيا إن شاء الله كما
نوجه بتشكرات كل الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل واحد باسمه كما نتقدم
بالشكر إلى كل من ساهم في مساعدتي موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر و إلى جميع
موظفي صيدلية شقرون بسيدي لخضر و إلى من لم تسعهم ذاكرتي.

الإهداء.

اهدي هذا النجاح إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الطاهرة صاحبة الفضل على أمي "شريفة" وأبي "شعبان" حفظهما الله وأطال عمرهما اللذان ساهما في نجاحي و اخوتي الأعزاء " غنية، هوارية، إكرام، صبرين، عبد القادر، إسلام ورميسة" انكم أحق المدح يا كل عائلة شوشة و موساوي كل واحد باسمه و إلى زوجي "بوزيان محمد" حفظه الله.

و إلى أعز الأحبّة والأصدقاء و خاصة "خديم محمد" و جميع أصدقاء العمل بصيدلية "شقرون محمد أمين" و الأخص زبير سميرة.

العنوان

الصفحة

الشكر.

الإهداء.

الفهرس.

قائمة الأشكال و الجداول.

الملخص.

..... مقدمة عامة. 01.....

..... إشكالية البحث. 01.....

..... الأسئلة الفرعية. 01.....

..... فرضيات البحث. 02.....

..... أهمية البحث. 02.....

..... أهداف البحث. 02.....

..... دوافع و مبررات اختيار الموضوع. 02.....

..... المنهج المتبع في البحث. 02.....

..... أدوات البحث. 03.....

صعوبات البحث.....
03.....

خطة البحث.....
03.....

الفصل الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية.

تمهيد.....
05.....

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية.....
06.....

1- المطلب الأول: نشأة وتطوير الإدارة الاستراتيجية.....
06.....

2- المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
07.....

3- المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
09.....

المبحث الثاني: وظائف ومبادئ ومستويات الإدارة الاستراتيجية.....
11.....

1- المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي.....
11.....

2- المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.....
15.....

3- المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي.....
22.....

المبحث الثالث: نموذج والتحديات وصياغة القرارات الاستراتيجية.....
31.....

1- المطلب الأول: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....
31.....

2- المطلب الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية.....
32.....

3- المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي و صناعة القوانين الاستراتيجية.....
34.....

..... خلاصة الفصل.
37.....

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

..... تمهيد.
39.....

..... المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
40.....

1- المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين.....
40.....

2- المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين.....
40.....

3- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....
42.....

..... المبحث الثاني: خطوات طرق و مسؤوليات تقييم أداء العاملين.
44.....

1- المطلب الأول: خطوات تقييم أداء العاملين.....
44.....

2- المطلب الثاني: طرق التقييم و المعايير المستخدمة.....
45.....

3- المطلب الثالث: مسؤوليات تقييم الأداء.....
50.....

..... المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
51.....

1- المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين.....	51
2- المطلب الثاني: عناصر ومراحل تحسين أداء العاملين.....	52.....
3- المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين.....	53.....
خلاصة الفصل.....	55
الفصل الثالث: دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.	
تمهيد.....	57.....
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	58
1- المطلب الأول: تعريف ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	58.....
2- المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	59.....
3- المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي.....	60.....
المبحث الثاني: نتائج الدراسة في بنك الفلاحة.....	65.....
1- المطلب الأول: طرق تقييم الأداء في البنك.....	65.....
2- المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين في بنك بدر.....	66
3- المطلب الثالث: أثار تقييم أداء العنصر البشري في البنك.....	67.....

المبحث الثالث: واقع التسيير في بنك بدر.....	68.....
1- المطلب الأول: التوظيف.....	68.....
2- المطلب الثاني: التكوين.....	69.....
3- المطلب الثالث: الأجر والترقية.....	70.....
خلاصة الفصل.....	72.....
خاتمة عامة.....	75.....
النتائج والتوصيات.....	75.....
قائمة المصادر والمراجع.....	78.....

الصفحة	العنوان	الرقم
12	رؤية رسالة و غايات المنظمة.	1 – 1
15	العوامل المؤثرة على رسالة وأهداف المنظمة.	2 – 1
16	البيئة الخارجية و البيئة الصناعية.	3 – 1
18	نموذج القوة الداخلية لمايكل بورتر.	4 – 1
20	هيكل تنظيمي بسيط.	5 – 1
20	هيكل تنظيمي وظيفي.	6 – 1
21	هيكل تنظيمي على أساس الأقسام.	7 – 1
23	نموذج تحليل SWOOT.	8 – 1
24	نموذج التحليل BCG.	9 – 1
26	مصفوفة بوسطن BCG.	10 – 1
30	مصفوفة هوفر.	11 – 1
34	مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات.	12 – 1
48	نموذج لطريقة التدرج البياني.	1 – 2
49	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني.	2 – 2
50	نموذج لطريقة التدرج البياني.	3 – 2
62	هيكل تنظيمي للبنك.	1 – 3
63	هيكل تنظيمي للوكالة.	2 – 3

قائمة الأشكال:

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
27	جدول تقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكزي.	1 - 1
28	جدول لتقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكزي.	2 - 1
47	جدول تحدي نقاط كل درجة.	1 - 2

الهدف من هذا البحث هو تحليل ظاهرتين هما الإدارة الاستراتيجية و تقييم أداء العاملين في

المؤسسة الذي كان الهدف منه الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

حيث قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول. الفصل الأول حول أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الفصل

الثاني بعنوان الإطار النظري لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، و الفصل الثالث الذي كان عبارة عن

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "بدر" بسيدي لخضر.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة – الاستراتيجية – الإدارة الاستراتيجية – الأداء – العاملين – المؤسسة.

تميز الوقت الحالي بالتغيير السريع للبيئة و التعقيد و اشتداد المنافسة التي تحدث في العالم، و يزداد الوضع تعقيد في ظل بيئة الاعمال. تتغير باستمرار، و تتأثر بالتطور التكنولوجي و التقني متسارع و المنافسة الشديدة على الموارد. مما يتحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاج أسلوب إداري متقدم و المتمثل في الإدارة الاستراتيجية لتستطيع التعامل بكفاءة و فعالية مع مختلف التغييرات. لأن الإدارة التقليدية بعملياتها و وسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية النموذج الحالي و المستقبلي للمؤسسات الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها و امكانياتها التنافسية، و إدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، و الفرص و التهديدات الموجودة فيها، و انطلاقا من هنا لابد من ملاحظة أن الإدارة الاستراتيجية لها عدة جوانب نذكر منها:

الإدارة الاستراتيجية تهتم بالقضايا التي تنسم بالتعقيد و عدم التكرار التأثير الزمني لقرارات الإدارة الاستراتيجية تتأثر على المدى البعيد.

كما أن التغييرات السريعة و المنافسات الشديدة على الموارد و الأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أداءها، لذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب تطوير في التسيير يمكن من خلالها تحسين الأداء في المؤسسات و التطور إلى ما قد يحدث في المستقبل، و من تم استغلال الفرص تخدم أهداف المؤسسة و التهديدات التي تواجهها و هذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير و خاصة منها الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء على مستوى الوظائف و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و بالخصوص تحسين الأداء الذي يمكن المؤسسة البقاء و الاستمرار و تحقيق أهدافها.

1- إشكالية البحث:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟

2- الأسئلة الفرعية:

- هل تمكن الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين؟
- ما مدى تحقيق تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل الظروف المحيطة بمؤسسة محل الدراسة تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

3- فرضيات البحث:

- إن الأداء المميز مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- مدى تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة عندما يبرز تحسين الأداء بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمؤسسة محل البحث، وبين الظروف المحيطة بالمنظمات، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهوم علمي.

4- أهمية البحث:

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الجزائرية، باعتبارها من بين الأساليب الفعالية لتحسين أدائها و ضمان استمرارها في ظل التغيرات، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تكمن في الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة.

5- أهداف البحث:

من خلال مراجعة و دراسة و البحوث الذي يحتاج إليه موضوع البحث استطعنا أن نبنى رؤية أهدافه والتي يمكن تجسيدها كالآتي:

- التعرف إلى المفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الاستراتيجية و الأداء.

- تبين دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.
- محاولة معرفة أداء العاملين في بنك بدر.

6- دوافع ومبررات اختبار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصيص تسيير استراتيجي.
- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية.

7- المنهج المتبع في البحث:

- لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية، حيث تم دراسة هذا الموضوع وتحليل المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية والأداء، ومحاولة فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستويات الاداء للعاملين التي تحققها، وكذلك اسقاط الدراسة النظرية إلى الجانب التطبيقي من أجل تقريب الدراسة إلى الواقع.

أدوات البحث:

- لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في كل من الجانب النظري والتطبيقي.
- في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على الكتب والمذكرات وكل مرجع التي لها صلة بالموضوع.
- في الجانب التطبيقي: حيث تم الاعتماد في الحصول على المعلومات بالأسئلة الموجهة للبنك.

صعوبات البحث:

- تتلخص أهم الصعوبات التي وجهها لإنجاز البحث في :

الوقت الزمني الذي تم إنجاز البحث وهي الأزمة التي شهدها العالم مما تعجز عن جمع المعلومات و عدم الحصول عليها.

خطة البحث:

قسم الموضوع البحث إلى ثلاثة فصول كل فصل ذو ثلاثة مباحث حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية و الفصل الثاني كان بعنوان الإطار النظري لأداء العاملين في المؤسسة، أما البحث الثالث فكان محل الدراسة أي إسقاط الجانب النظري يتضمن دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر لمستغانم.

الفصل الأول:

أساسيات الإدارة الاستراتيجية

تمهيد.

في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، فتطلب الأمر تنمية المهارات وقدرات المديرين بشأن كيفية التفكير الاستراتيجي وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة التي تهم منظمة الأعمال ككل، وكذلك كل جانب من الجوانب الوظيفية الخاصة بها وفضلا عن ذلك يتم ممارسة مهام ووظائف وإدارة الاستراتيجيات في مراكز

صنع القرارات الرئيسية بمنظمة الأعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى يتم التركيز وبشكل أساسي على تجاوز منظمة الأعمال وتفاعلها ككل متكامل مع بيئتها الخارجية من الاستراتيجية.

و عليه تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أحد مجالات الحديثة في علم الإدارة كما تعتبر حاليا مرحلة من مراحل التطور في مقررات الإدارة، الذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو سياسات الإدارية باعتبارها مرشدا أو موجها عاما لسلوك وتصرفات المديرين.

وبهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: وظائف، مبادئ ومستويات الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: نموذج والتحديات وصياغة القرارات الاستراتيجية.

المبحث الأول: الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: نشأة و تطوير الإدارة الاستراتيجية.

البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة "هارفورد" للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الانتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية). ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة وفي نهاية الستينات، و في نهاية السبعينات بدأ بتدريسه في الدول النامية و خصوصا الدول العربية.

و ذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال و ماهي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، و الحكومية وغيرها)¹.

يلاحظ أن مفهوم الاستراتيجية قديما كانت من الفكر البشري حيث تمتد جذور الإدارة الاستراتيجية إلى الحضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGIN التي تعني علم الجنرال.

أما في القرن العشرين و رغم الجذور الاستراتيجية قديم في التاريخ بما أن الاهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب و الجنرالات الذي يقودها لم يظهر خلال الأربعين السنة الماضية فقد أخذ رجال الاعمال الباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد من 50 خمسينات القرن العشرين، و في هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و من بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية و ظهر في الممارسة أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل.²

و قد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية، و تحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل مما دعا الجامعات و كليات الإدارة لتعليم طلبته إدارة الأعمال مفهوم البيئة و أنواعها و تأثيراتها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها و في صياغة رسالتها و أهدافها، و قد أدى اهتمام الرواد و الباحثون بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل، إلى استبدال مصطلح

¹ - زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة العربية 2005، ص 22-23.

² - زيد عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 19-21.

سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات في بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصا مع تغيير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغيير و مما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤثرة و ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة.

إن التطورات في مجال المفهوم الاستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبتكرة وليس بديلا عنها و بهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم و النظم الإدارية السابقة على ذلك فإنه في مجال الإدارة الاستراتيجية سوف نجد عملية التخطيط الدوري مزود بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة على الناحية الاستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط¹.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strateges) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال و على هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية.

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة...). وفي هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، و وضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعاريف من بينها:

عرفها "شاندر" "Chandler": الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات و إن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

"أنسوف" "Ansoff": الإدارة الاستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التطور ندع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققه.

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

"دافيد" "David": مجموعة من القرارات و التصرفات الإدارية إلى تحديد أداء المنظمة في الأمد الطويل¹.

نستنتج من التعاريف السابقة على أن بعضها قد أكدت على أن نموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الاستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها و أهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الاستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

و تأسيس على ما تقدم يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة و غاية و أهداف المنظمة، مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية و الخارجية و الإدارة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:

- (1)- صياغة رسالة المنظمة و تحديد غاياتها و أهدافها.
- (2)- صياغة الاستراتيجية.
- (3)- التحليل الاستراتيجي.
- (4)- تنفيذ الاستراتيجية.
- (5)- تقييم و رقابة الأداء لتأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة و منجزة².

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، الأردن، ص17.

² زكريا مطلق دوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في الحجم، النشاط والاهداف على البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك و يكمن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية¹.

تتزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الاعمال في بيئة متغيرة وكما تتجلى الاهمية كذلك في استجاباتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة².

ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات والمتمثلة في:

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية:

إن زيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، ومن أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية هو التحليل أو التحقيق من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

2- تدعيم المركز التنافسي: تدعم الإدارة الاستراتيجية منظمات الاعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفهوم وحالات تطبيقية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 1990، ص12.

² - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

3- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة تساهم في وضع خطط طويلة المدى للحصول على الموارد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة ومواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

4- تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة و تنفيذها.

6- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة امكانية الغدارة بتحليل عناصر القوة والضعف و الفرص والتهديدات¹.

¹ - ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان 1998، ص 22-23.

المبحث الثاني: وظائف، مبادئ ومستويات الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي.

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكرها يميزها عن باقي المنظمات الأخرى:

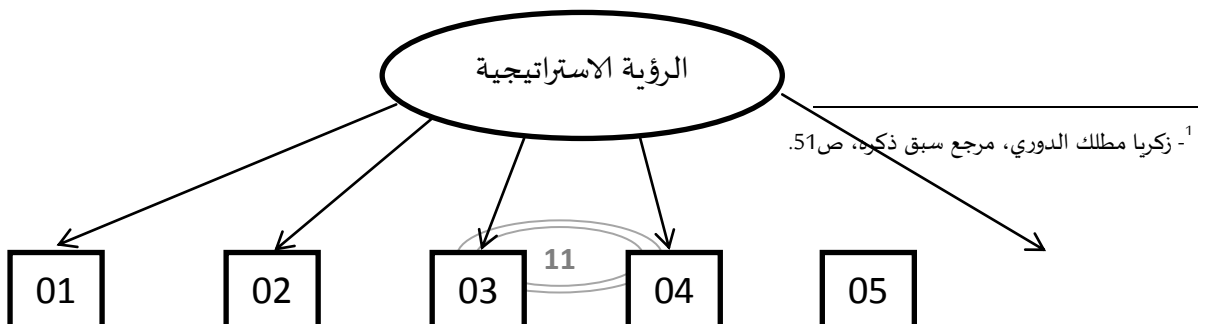
أولاً: رسالة المنظمة:

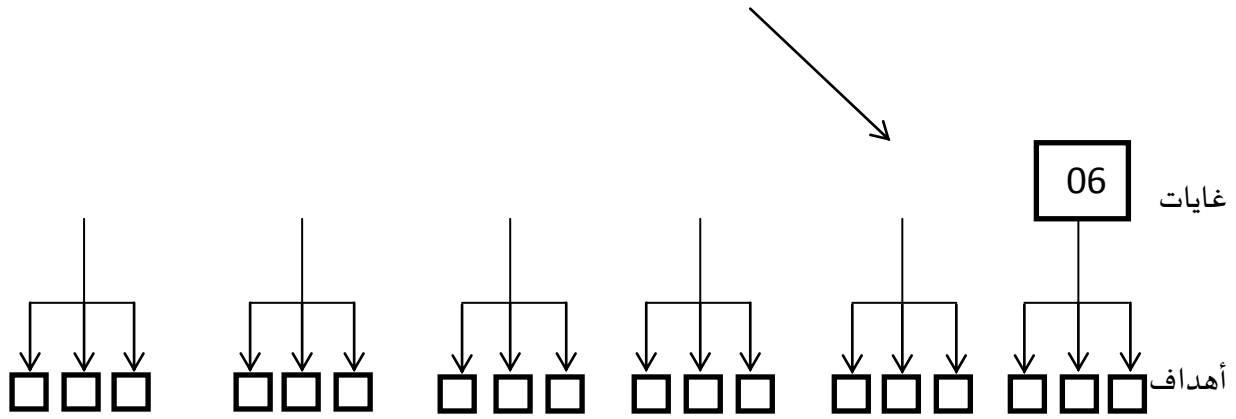
وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن العرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة و العرض منها وتحاول الرسالة الإجابة عن التساؤلات الآتية: ما هو مجال نشاط المنظمة؟ وما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج لتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، و تعتبر دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف الشاملة.

وبناء على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد، والشكل التالي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة:

شكل 1 - 1 : رؤية ورسالة و غايات و أهداف المنظمة¹.





المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

أهمية الرسالة:

ساعدت في التعرف على أصحاب المصلحة بهوية المنطقة وفهم اتجاهاتها والمساهمة في بناء اتجاهات ايجابية تطور المنظمة، كما أن صياغة الرسالة بشكل جيد يلعب دورا هاما في تنمية الاستراتيجية، حيث أنها تمثل معيار يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية¹.

خصائص الرسالة:

- 1- تعتبر فلسفة المنظمة.
- 2- التطابق مع غايات وأهداف المنظمة.
- 3- التطابق.
- 4- التكيف.
- 5- التوصيف الفعال.
- 6- التكامل.
- 7- امكانية تحقيق أهداف المتعاملين من المنظمة.
- 8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

9- القدرة على ترسيخ قيم و معتقدات المنظمة.

10- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية¹.

ثانيا: الغاية:

هي أهداف عامة وشاملة ترغب المؤسسة في تحقيقها دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني، وأن يتم التعبير عنه كمياً التوسيع المسؤولية الاجتماعية، كما أن الغايات تمثل نهايات عامة.

ثالثاً: الأهداف:

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، و ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة. وتكمن أهمية وضع الأهداف بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة.

1- تساعد الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

2- تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.

3- تساعد على تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء الوظيفي.

5- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

ومن بين الأهداف هناك عدة تطبيقات وأنواع يمكن إجمالها كالآتي:

1- منظمات ذات هدف واحد أو أهداف متعددة:

¹ - زكريا مطلق الدويري، ص 56.

تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها في تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر الحجم أو تعتمد فلسفتها على النظرية التقليدية باقتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية:

تتمثل بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة.

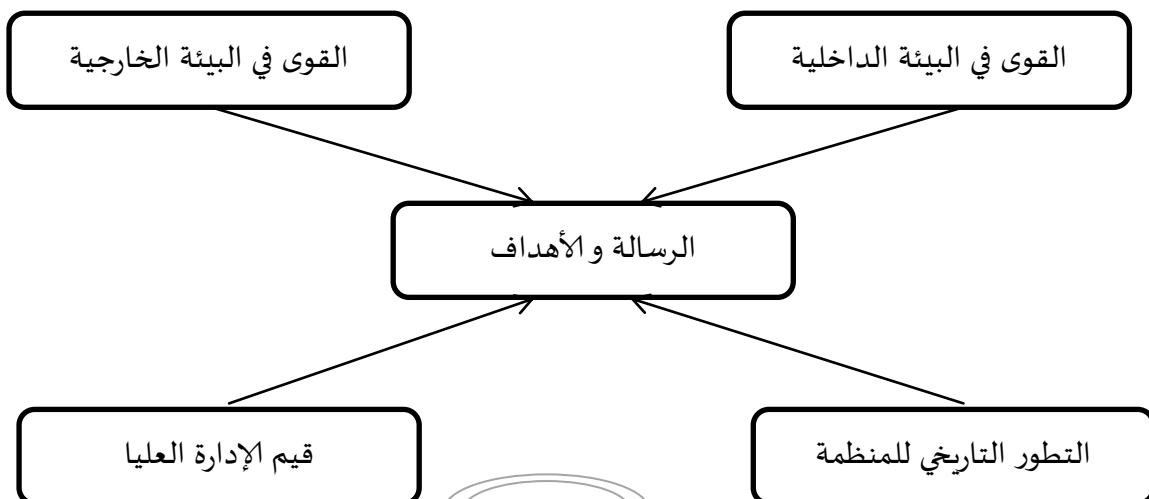
3- أهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد:

تقسم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقات طويلة الأمد، في حين البعض الآخر تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

4- أهداف كلية أو أهداف وظيفية:

تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج...) وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار).

شكل 1 - 2 : العوامل المؤثرة على رسالة وأهداف المنظمة.

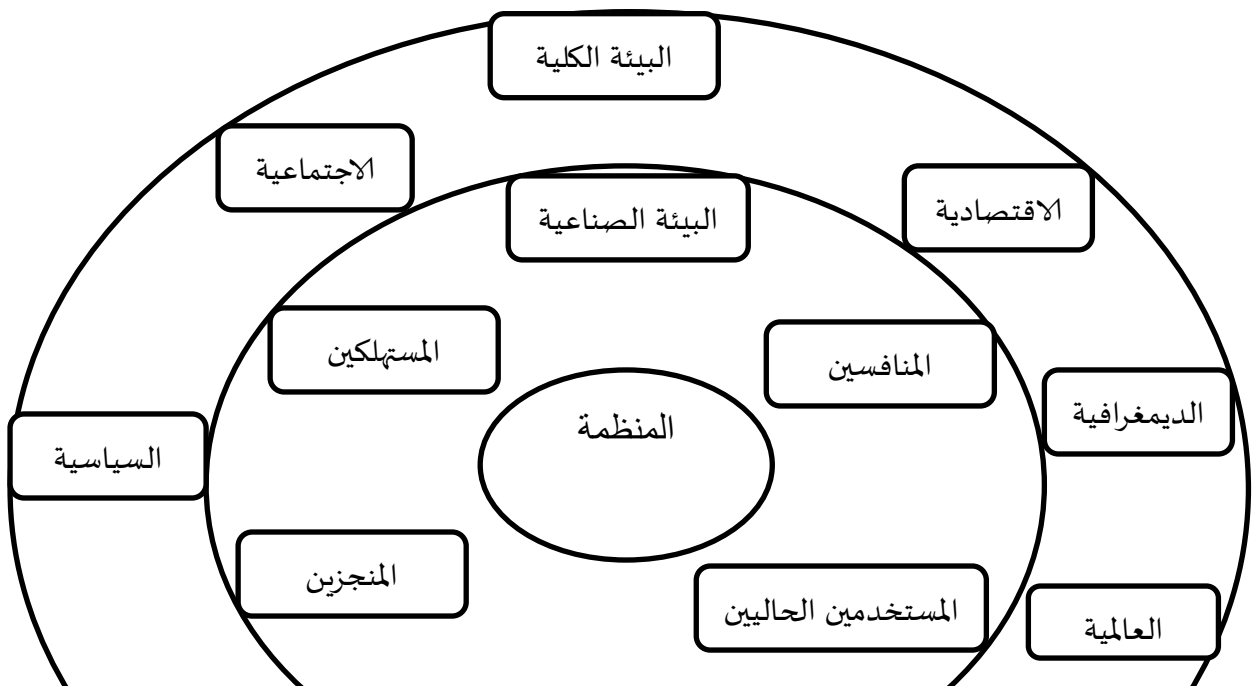


المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ص 71.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، فهو مجموعة الأدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحديد العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة¹.

الشكل 1 - 3 : البيئة الخارجية والبيئة الصناعية.



ثانيا: البيئة الخارجية العامة (الكلية) غير مباشرة:¹

تعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة علما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو قوى البيئة الكلية أو التأثير منها وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، ولإتمام هذه الفرص يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها، فنجاح المنظمة يتعمد بالدرجة الأولى على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب في أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة.

(أ): عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة والمؤثرة على منظمات الأعمال، وتمثل هذه العوامل في النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، الميزان التجاري معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية.

(ب): عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية القيم اتجاهات المجتمع توقعات مجتمع الأعمال، الأعراف الاجتماعية والتغيير الاجتماعي.

¹ - زكريا مطلق، مرجع يبق ذكره، ص 87-94

(ج): عوامل البيئة التكنولوجية: فالتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وخلق فرص جديدة لاقتناصها أو فرص تهديدات بيئة جديدة.

(د): العوامل الديمغرافية: تستطيل العوامل الديمغرافية أن تؤثر على الفرص و التهديدات البيئة للمنظمة، وتشمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، تفرض الإدارة العليا اختيار استراتيجية يتلاءم مع البيئة الديمغرافية.

(هـ): عوامل البيئة السياسية والقانونية: إن عوامل البيئة السياسية والقانونية له تأثيرا جوهريا في مستوى الفرص و التهديدات في البيئة، و من بين الاتجاهات المهمة هي موجه عدم الانتظام، الذي يبرز بعد إلغاء بعض القيود القانونية، وعدم الانتظام هذا يجعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة و إن ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة كقوانين الاحتكار.

(و): عوامل البيئة الدولية والعالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا و مؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص و خلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الاختلافات بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية...إلخ.

ثالثا: التحليل الاستراتيجي في البيئة المنافسة، البيئة الصناعية المباشرة:

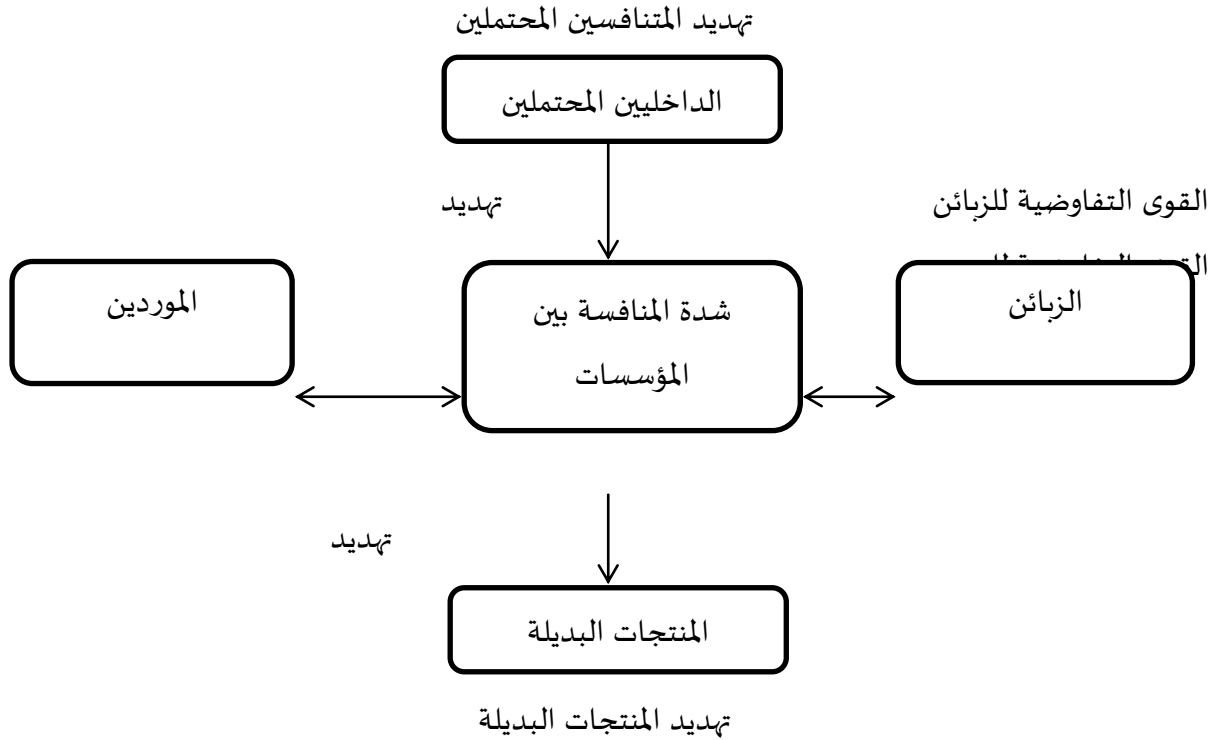
يمكن تعريف الصناعة بأنها مجموعة الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة ولها القدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى.

(أ): البيئة الساكنة (البسيطة): أي الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، في ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وأن عملية التنبؤ يعتمد أساسا على التحليل الأعمال الماضية والحالية، والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية الثبات والاستمرار بالاستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مسقرة وبسيطة.

(ب): البيئة النشيطة الديناميكية أو المعقدة: تتسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد و إن الاستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، واتفق الاستراتيجيون على وضع بدائل للمستقبل و أن البيئة المعقدة والديناميكية ينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للاستراتيجيين وتوقعات

الزبائن المنافسين والمستهلكين وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل أن يحصل في بيئة التنافس والنموذج الموالي لبورتر Porter يوضع القوى الخمسة في تحليل الصناعة:

الشكل 1 - 4 : نموذج القوى الداخلية لمايكل بورتر:



المصدر: كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق أداء المتميز للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر في تسيير المنظمات علوم تسيير، جامعة مجد خيضر، بسكرة ص13.

ويكون التحليل عن طريق الخطوات التالية للبيئة الخارجية.

(أ)- جمع المعلومات عن طريق المناقشات بين المدين في المجتمعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين.

(ج)- تحليل الفرص والتهديدات البيئية، مدى تغيير إثبات العوامل البيئية وتعدد وتنوع العوامل البيئية تكلفة الحصول على المعلومات.¹

ثانيا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

¹ - ماجد عبد المهدي، مرجع يبق ذكره، ص 152-155.

تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً، وتعتبر الموارد كأساس التحليل التنظيمي الذي يهتم بتشخيص و تطوير الموارد بحيث تمثل الموارد كل المجموعات والامكانيات، العمليات التنظيمية، المهارات وقد تكون ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، ويعتبر المورد عنصر قوة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية.

الهيكل التنظيمي:

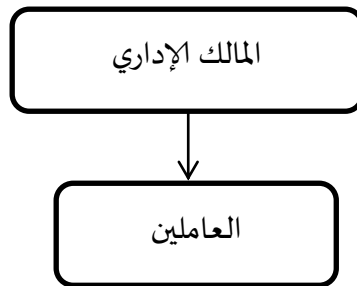
تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، حيث أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة.

(أ)- الهيكل التنظيمي التنفيذي البسيط:

وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى.

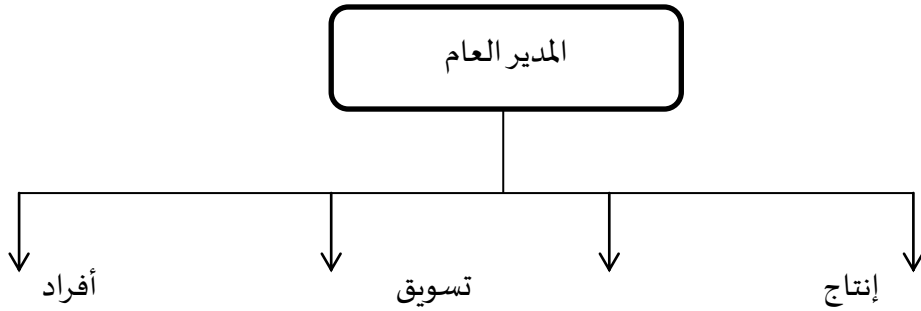
شكل 1 - 5 : هيكل تنظيمي بسيط.



(ب)- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة، وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبير الحجم.

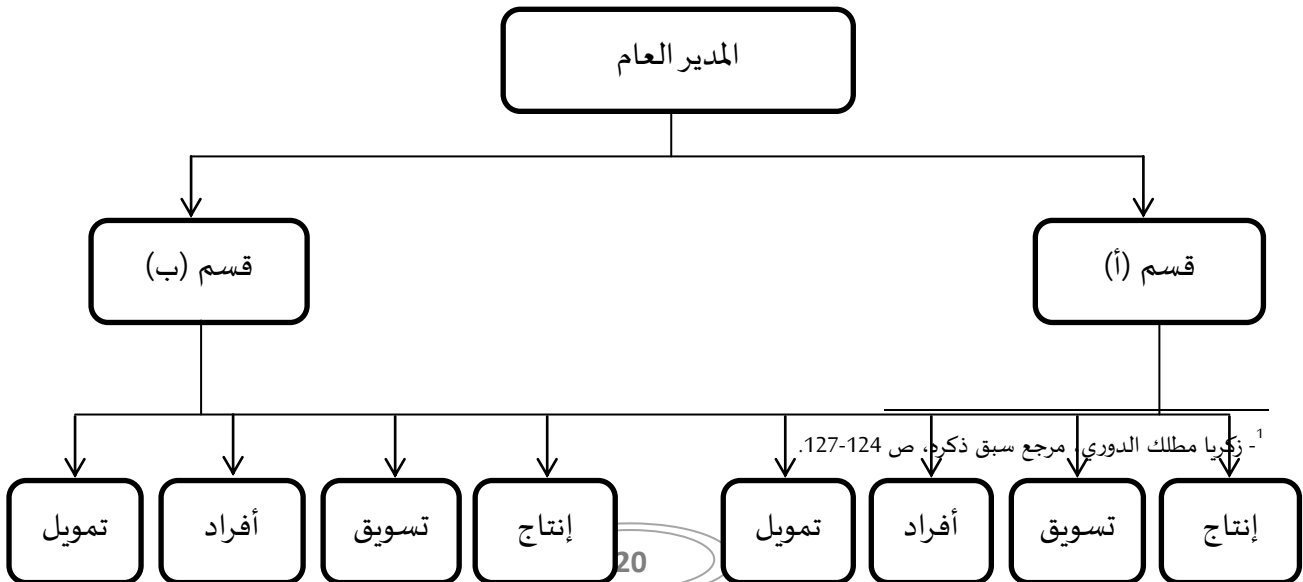
الشكل 1 - 6 : هيكل تنظيمي وظيفي.



(ج) - هيكل الأقسام (القطاعات):¹

غالبا ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلًا تنظيميًا على أساس الأقسام الإنتاجية وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل مشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

الشكل 1 - 7 : هيكل تنظيمي على أساس الأقسام.



¹ - زكريا مطلق الدوري | مرجع سبق ذكره، ص 124-127.

(د)- الهيكل التنظيمي المركب:

وهذا الهيكل يتناسب مع المنظمات كبير الحجم وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا الهيكل قد يكون خليطا من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي، أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنظمة.

(2)- ثقافة المنظمة:

تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين وعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن.

(3)- العوامل التسويقية:

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و استراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية الواجب دراستها هي:

- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.
- إيصال السلعة أو الخدمة وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلك.
- تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

(4)- العوامل الإنتاجية:

تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية وتعرف على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها على الأسواق.

(5)- عوامل إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة، فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية.

ومن بين أهم العوامل:

(أ)- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.

(ب)- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات.

(ج)- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة.

(6)- العوامل المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن إنتاجها إزاء موقفها المالي، وتحدد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر أموال وكيفية استخدامها.

(7)- تحليل SWOT:

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة.

الشكل 1 - 8 : نموذج لتحليل مصفوفة SWOT:

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجية دفاعية)	التهديدات

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي.¹

يعد الخيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي:

هو قرار اختيار بديل من بدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة.²

_ وهناك عدة عوامل تهدف إلى تحليل المركز التنافسي للمنظمة ثم اختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

_ وتمثل نماذج تحليل المحفظة الادوات الرئيسية التي تساعد المدراء الاستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف و اداء أعمال المنظمة المختلفة و تقوم محفظة الاعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل و مدى مساعدتها في تحقيق هدف النمو والربحية.

و من بين النماذج المساعدة على عملية الخيار الاستراتيجي:

- نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية BGC.

- نموذج مصفوفة ماكينزي GE.

¹ - ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

² - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 173-179.

- نموذج مصفوفة هوفر HOFER.

(1)- نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية (BGC):

قدمت مجموعة بوسطن الاستثمارية نموذجا يعد من أهم وأكثر النماذج قبولا و اتفاقا بهدف اختيار القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدة الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات.

يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما البعد الأول الذي يمثل حصة السوق وهو المحور الأفقي في المصفوفة و البعد الثاني الذي يمثل نمو السوق و يعبر عنه المحور العمودي و تنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج الخدمة داخل السوق و هي النجوم، علامات الاستفهام، أضرار النقدية و خلية الوضع المضرب و الشكل الموالي يوضح لنموذج BGC:

الشكل 1 - 9 : مصفوفة بوسطن (BGC).



أ: حصة السوق النسبية:

عرفت حصة السوق النسبية على أنها المعدل لحصة سوق وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى أنها حصة السوق الأكبر شركة منافسة في الصناعة.

(ب): معدل نمو الصناعية:

الهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو. أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

• إن مصفوفة BGC مقسمة إلى 4 وحدات تمثل أنواع من وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات:

(1): المربع الأول: علامات الاستفهام: هي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة و حصة سوقية منخفضة وفي هذه الحالة على المدراء الاستراتيجيين اختيار أحد البدائل المتاحة.

فالبديل الأول: يحاول المدير الاستراتيجي اتباع إحدى الاستراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة لسعيهم لتحقيق الزيادة في الحصة السوقية بالمقارنة مع المنظمة العائدة في السوق.

البديل الثاني: هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل نمو السوق.

(2): المربع الثاني: النجوم: تتصف بارتفاع النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، ويعكس هذا الموقف إلى إن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق وبالتالي تحقيق موقع الزيادة أو القيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين.

في حالة تموقع المنظمة في خانة النجوم فتوجب عليها الاستمرار في مجال الاستثمارات، والإنفاق على البحث و التطوير، الترويج و التوزيع و السعي إلى تخفيض التكاليف لضمان مركزها التنافسي القوي.

(3): المربع الثالث: الأضرار النقدية: تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات ضمن هذا المربع بحصة سوقية كبيرة و لكن معدل نمو ضعيف، و إن معظم الوحدات أو المنتجات تتميز بتحقيق أرباح عالية و تتمتع بمركز تنافسي قوي و لكن النمو في النشاط منخفض و أندر بالوحدة أو المنتج بالتهور، وفي هذه الحالة تعتمد المنظمات على البحث من أجل الدخول إلى مجالات جديدة و متعددة.

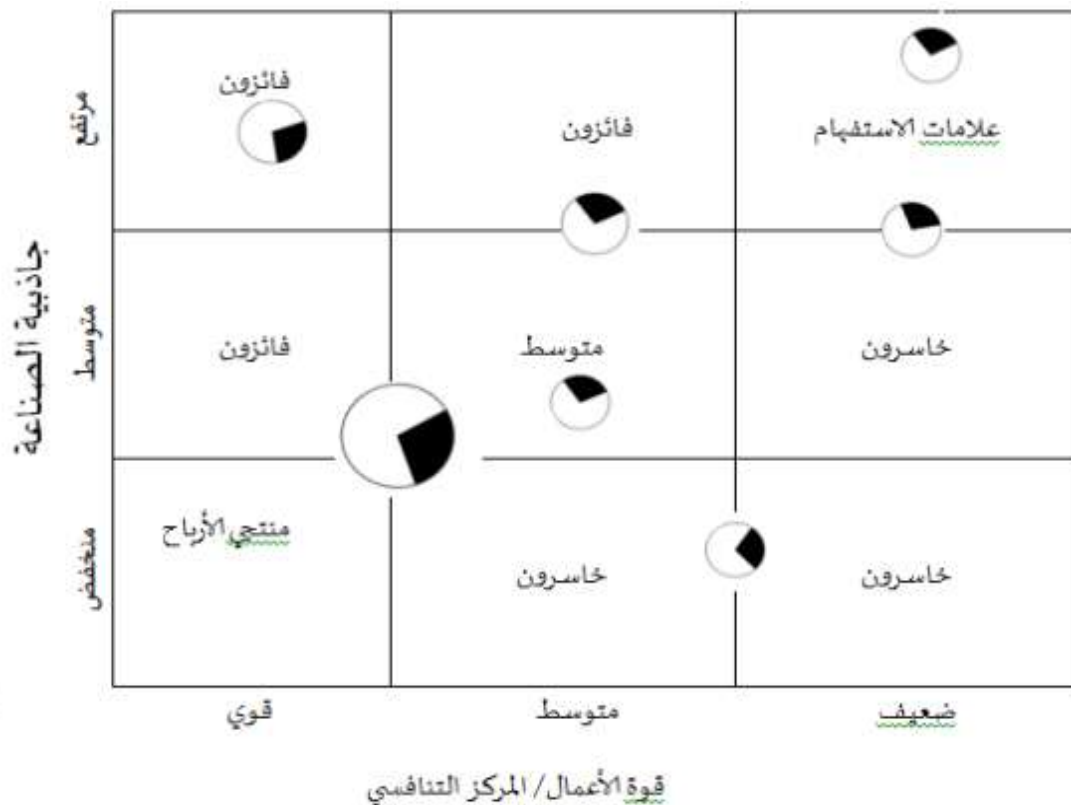
(4): المربع الرابع: تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السوق، وتعاني معظم تلك المنظمات من المخاطر المترتبة على أعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف بما يحملها المزيد من التكاليف وبالتالي تكون تلك الأنشطة عبثاً على المنظمة.¹

(2): نموذج مصفوفة ماكزني: (GE):

جاءت مصفوفة ماكزني لتكميل مصفوفة (BCG) لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في هذه المصفوفة، و تتضمن مصفوفة GE تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات لمعايير للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

والشكل الموالي موضح لمصفوفة ماكزني:

الشكل 1 – 10 : مصفوفة ماكزني (GE).



¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ص 177-178.

تحليل مصفوفة بوسطن (BCG):

- (أ) - تقويم جاذبية الصناعة: تعتمد علمية تقويم جاذبية الصناعة في 4 خطوات:
- (1) يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة حيث تتضمن: نمو السوق، قوة التنافس، شدة المنافسة، زيادة رأس المال والربحية.
- (2) تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة.
- (3) يقوم المدراء الاستراتيجيون، بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1-5) درجات حيث تشير الدرجة (1) إلى جاذبية ضعيفة جداً، الدرجة (3) جاذبية متوسطة و الدرجة (5) إلى الجاذبية مرتفعة جداً.
- (4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة لصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال استراتيجية. وتشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة المقترضة في الجدول الموالي والتي حصلت على مجموع (4،25) وهذا يشير إلى تمتع تلك الصناعة بجاذبية جيدة جداً.

جدول 1 - 1 : مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكزري.

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	03	0.30
نمو الصناعة	0.30	05	1.50
ربحية الصناعة	0.20	04	0.80
كثافة رأس المال	0.10	05	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	05	0.25
شدة المنافسة	0.20	04	0.80
الدوران	0.05	02	0.10
المجموع	1.00	28	4.25

(ب) - تقويم قوة الأعمال (المركز التنافسي):

تمر هذه العملية بأربعة خطوات اتبعت في تقويم جاذبية الصناعة تتضمن مجموعة من العوامل هي حصة السوق، المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج منافسة السعر، خدمات ما بعد البيع...

- (1) يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات.
- (2) تحديد وزن لكل عامل في المجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يكون المجموع واحد.
- (3) يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال المركز التنافسي لكل وحدة الأعمال تتراوح بين (1-5 درجات).

جدول 1 - 2 : مثال لتقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي.

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	0.15	05	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	05	1.25
نوعية المنتج	0.15	04	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	05	1.00
منافسة الأسعار	0.05	03	0.15
تكاليف العمليات	0.10	03	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	03	0.30
المجموع	1.00	23	4.35

- (4) القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال (المركز التنافسي في ضوء العوامل) المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموعة (4.25) وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

تحليل مصفوفة ماكنزي:

تعتمد مصفوفة ماكنزي أو بما يطلق عليها أيضاً بمصفوفة (GE) جنرال إلكتريك: على تقويم بعيد رئيسيين هما جانب الصناعة و جوانب المركز التنافسي لوحدة الأعمال، نجد أن كل من البعدين مقسمة على ثلاثة مستويات قوي، متوسط، منخفض مما تنتج عنه ظهور تسع مربعات أساسية في المصفوفة وأن كل مربع

يمثل وحدة أعمال أو منتج معين في المنظمة ويتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموع نقاط التقويم التي تحصل عليه وحدة الأعمال أو المنتج.

وتعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال.

يؤشر مصفوفة ماكزري إلى وجود ثلاث (3) وحدات أعمال أو منتجات تقع في 3 مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلال درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة وقوة أعمال المركز التنافسي أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحد من تلك الأبعاد ودرجة متوسط على البعد الثاني، فالاختيار الاستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين في استراتيجيات النمو والتوسع.

وتحتوي المصفوفة على مربع واحد يمثل علامات الاستفهام كما جاء في مصفوفة (BCG)، حيث تعاني من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جدا ويكون الاختيار الاستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف أما باتباع إحدى استراتيجيات النمو أو الدخول في الاستثمارات الجديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين.

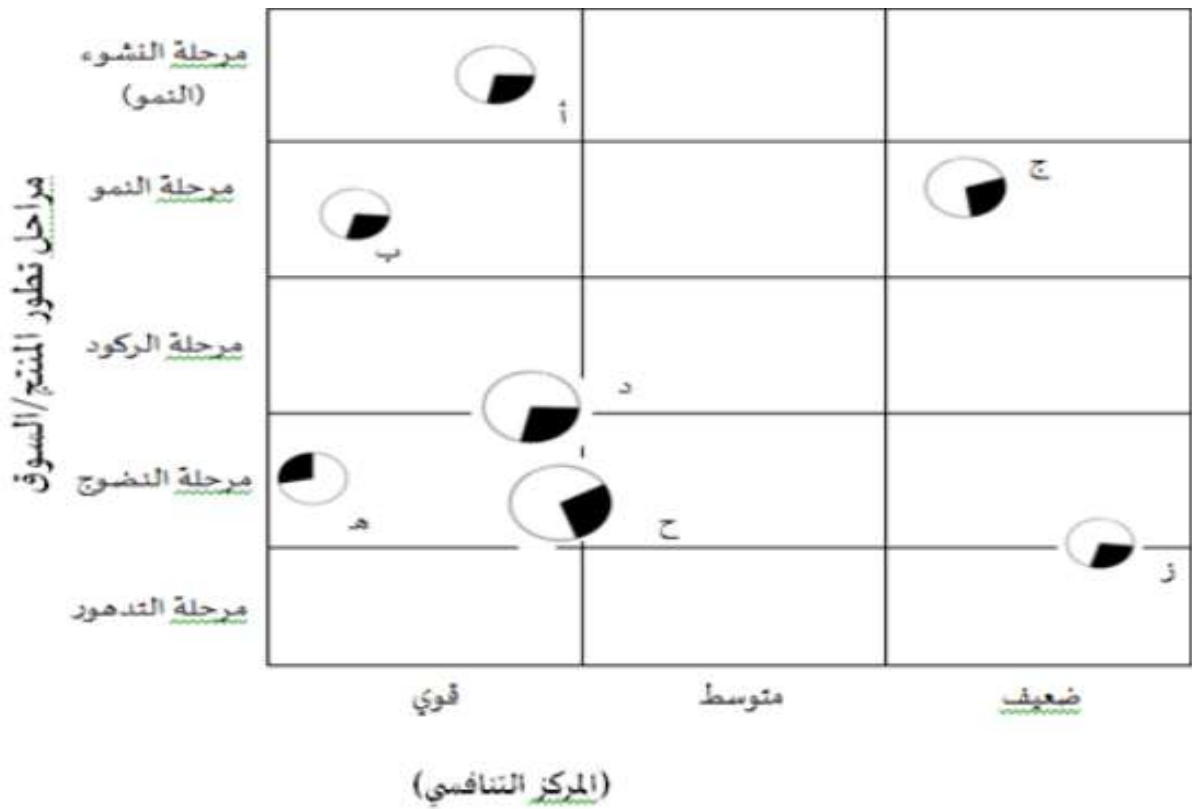
وتشمل المصفوفة على مربع واحد أيضا يمثل وحدات الأعمال أو المنتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، و قوة أعمال متوسطة، هذه الوحدات أو المنتجات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة.

وتتضمن أيضا المصفوفة 3 وحدات احتلت 3 مربعات تمثل في الخاسرين، نتيجة وقوتهم في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة وقوة الأعمال .

(3)- نموذج مصفوفة هوفر (HOFER):

جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من بوسطن (BCG) و ماكزري هوفر من 15 مربع التي تعكس مراحل تطور المنتج السوق وتمثل الدوائر الموجودة في المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظلة فتعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين المحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج السوق و المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

الشكل 1 - 11 : مصفوفة هوفر.



تحليل مصفوفة هوفر:¹

_ تتركز الاستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدات الاعمال أو المنتجات و التي تكمن في:

(1)- ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرف (أ) و (ب) كالإنفاق على تلك الوحدات في المستقبل ويمكن اختيار إحدى استراتيجيات النمو السريع التي تتلائم و تحقيق أعلى ربحية ممكنة.

(2)- أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من ضعف كما هو الحال في الحالة (ج) فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات و تحويلها إلى مركز تنافسي قوي.

(3)- أما الاختيار الاستراتيجي الملائم لوحدات الاعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) و التي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو اتباع استراتيجية النمو المحدد.

(4)- تتطلب وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ، و) اللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبياً، ويقعان في مراحل متأخرة في دورة حياة المنتج إلى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات و تحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدران نقدية كبيرة و من ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات التي تحتل الحروف (أ) و (ب).

(5)- أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأما مهامها نوعين من الاستراتيجيات أما الاحتفاظ بتلك الوحدة أو المنتج إذا استطاعت أو في حالة عدم استطاعة المنظمة تحقيق ذلك فإن استراتيجية التخلي من الأنشطة أو استراتيجية التصفية يكونان الاختيار الأفضل.

¹ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 193-196.

المبحث الثالث: نموذج و التحديات و صياغة القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

(1)- التحديات الخارجية: و تتمثل في:¹

(أ)- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: العالم اليوم سريع التميز وهذا في جميع النواحي و المظاهر، و الذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و المعلوماتية و من ثم أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

(ب)- زيادة شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر و وجود المنتج فقط بل تعددت لتشمل جميع الأنشطة، و ذلك بظهور منافسي جدد باسمرار و زيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

(ج)- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع استراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدرة و المواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.

(د)- التحالفات الاستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الاعتمادية المتبادلة لاقتصاديات و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، جعل المؤسسات الكبرى نتيجة نحو التحالفات الاستراتيجية المفتوحة مع مؤسسات عالمية أخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

(2)- التحديات الداخلية: و تتمثل في:²

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 21-23.

² فلاح حبن عداوي، الإدارة الاستراتيجية، وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 37-38.

(أ)- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يحد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

(ب)- تحديد وظيفة المختصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية: يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية.

تظهر منظمات تتميز بتنوع سلعتها وخدماتها، استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية.¹

(1)- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

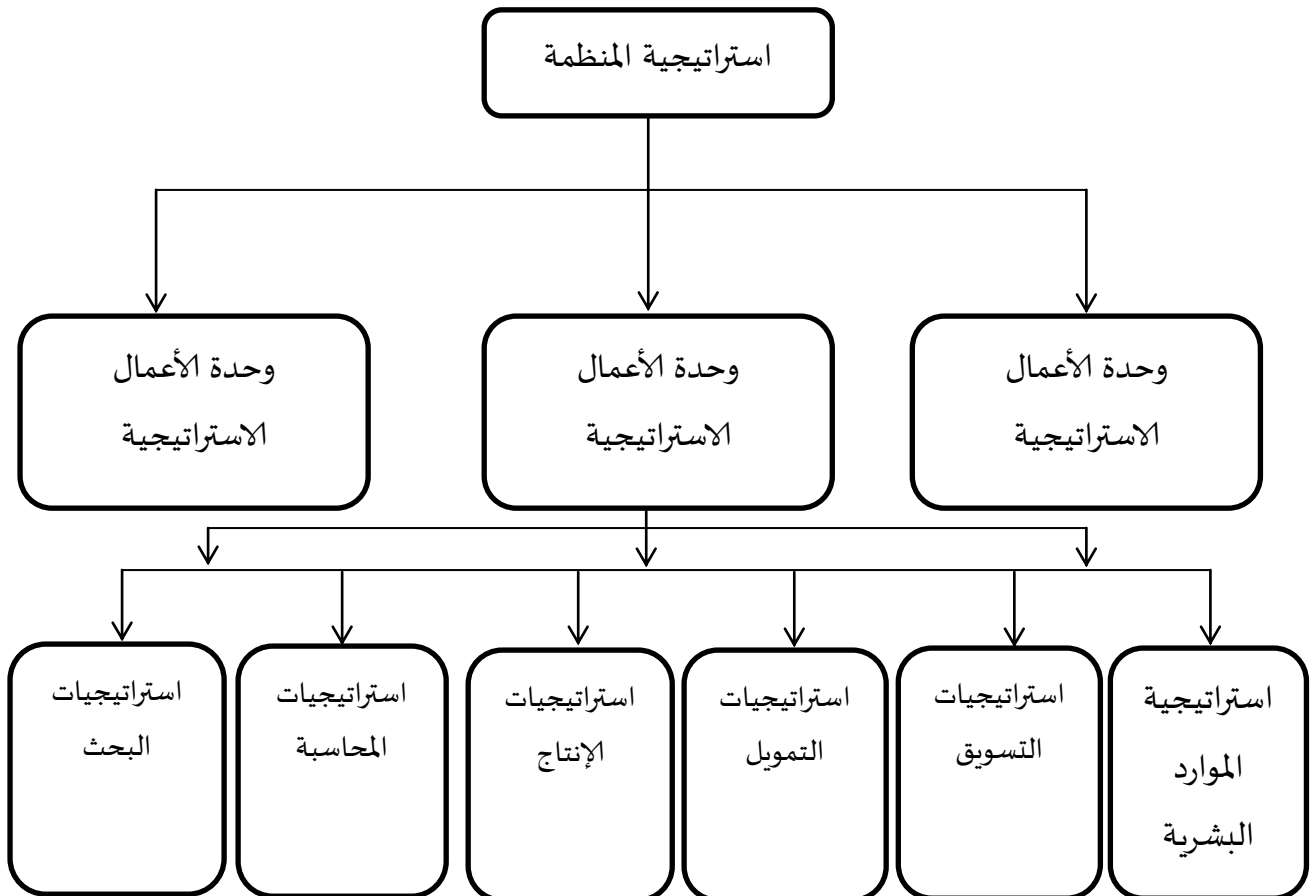
(2)- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: في هذا المستوى تقويم الإدارة الاستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الاستراتيجية مسؤولية بصفة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

(3)- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية ووظيفة الإنتاج، الأفراد، التمويل، التسويق خدمات المستهلكين، المحاسبة... لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية وبمعنى آخر أن توجد خطة استراتيجية للتسويق وخطط استراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقسيم السياسات، والبرامج و

¹ - عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الاستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2004، ص52.

الاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

الشكل 1 - 12 : مستويات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المتعددة الأنشطة.



استراتيجيات الوظيفة

المصدر: زكريا مطلق دويري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات و حالات دراسة، داروائل للنشر، الأردن 2005، ص36.

المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي و صناعة القرارات الاستراتيجية.

باعتبار أن التفكير الاستراتيجي تعتمد على قدرة المدير الاستراتيجي في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري وكذا صياغة القرارات الاستراتيجية تمثل جوهر عمل المدير الاستراتيجي في المنظمة و يجب التطرق إلى التعرف على المدير الاستراتيجي ومهامه و حدود اختصاصه في المنظمة.

أولاً: المدير الاستراتيجي: يتميز المدير الاستراتيجي عن غيره من المديرين بخاصتين هما:

_ القدرة على فهم مغزى الأحداث دون أثر بظواهر الأمور، و التغيير في الاتجاهات أو التحفظات.

_ القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

و بالإمكان تشخيص الاستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق قياس.

_ طبيعة الرؤية التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.

_ الطريقة التي يكيف بها أفكاره المتميزة لتلائم الظروف المتغيرة أما بالنسبة لدوره يتمثل في:

(أ)- الأدوار الشخصية: يؤدي واجبات رسمية متحددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية.

ب)- الأدوار القرارية: يقوم بأخذ الاجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أوليات متحدة.

ثانيا: التفكير الاستراتيجي.

يسعى الاستراتيجي ابتداء من فهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يواجهها، ثم يحاول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، وإذ كانت المشكلة أو الموقف الذي يواجهه المنظمة ذات طبيعة معقدة توجب على المديرين امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي.

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الآن هو كيف تستطيع نشر التفكير الاستراتيجي بين العاملين، و تتبع أهمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أم المدير الاستراتيجي يتساءل دائما كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغايتها بأحسن ما يكون كيف يمكن صياغة الاستراتيجية بأساليب تضمن تحقيق أهداف بأفضل ما يمكن من حيث الزمان والمكان، التكاليف والجودة.

ثالثا: صناعة القرارات الاستراتيجية:

يتمثل القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى، لذا يجدر بالمدير الاستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الاستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، ذلك لأن إظهار الاختلاف يساعد على إمكانية فرز المنظمات و من أهم الخصائص:

1- القرارات الاستراتيجية: تتميز بالمركزية طويلة المدى والقدرة وعدم التكرار الحتمية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية، لأنها تتسم بالشمول، تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتترك خيارات و استخدام تلك المعلومات،

2- القدرات التشغيلية: فهي تتميز اللامركزية، أي يتم اتخاذها في الأقسام الدنيا، قصيرة المدى ومتكررة، و معلوماتها مؤكدة ومتوفرة، و أخيرا سيطرة البعد الكمي أي توضع القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك بيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.

رابعا: نماذج صناعة القرارات الاستراتيجية:

يقدم العالم " هنري منتربرج" أربعة نماذج أو طرق أساسية في صناعة القرارات الاستراتيجية وهي:

(1)- النموذج الريادي: تصاغ الاستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل والتكاليف فتحمل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا النمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون.

(2)- النموذج التكيفي: يشار إليه أحيانا بالعمل الذي لا مفرد للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة إذ يتصف هذا النموذج في صياغة القرارات بالحلول المبنية على رد فعل المشكلات القائمة بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها وهنا المدير يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الاحتياجات الآتية:

(3)- النموذج التخطيطي: في هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الاستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الاستراتيجية ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأكثر تلاؤما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات القائمة حاليا.

(4)- النموذج المختلط: في بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى اتباع نمودجا مختلطا، التغيير بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة المسبقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع.¹

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص65، بتصرف.

خلاصة.

إن هدف كل مؤسسة من المؤسسات هو الاستقرار والاستمرار والبقاء والنمو، وإن الاهداف لا تحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب حيث اتضح أن المؤسسات التي أحدثت مفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل.

وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون إلى أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في مدى زمني ملائم ووسط بيئي يتم بالسرعة وعدم التأكد.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية تقييم
أداء العاملين في السوق

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لابد من مراجعة أداءه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج إلى مراجعة سجل أداءه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة.

وهذا يتطلب أن تقوم بتقييم أداءهم بطريقة منظمة، وإن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة، بل تحتاج إلى نظام لتقييم الاداء يعد بطريقة علمية.

وسنتعرف في هذا الموضوع من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: خطوات، طرق و مسؤوليات تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: مدى تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم عملية أداء العاملين.

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه...¹

تقييم أداء العاملين عيارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفة، ويعاير ذلك بالإنجاز منه أداءه...²

وكتعريف آخر لتقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم و كذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.³

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء العاملين.

تعتبر عملية تقييم الاداء مهمة لإنتاجها ضرورية للقرارات والمنظمة تنفذها المنظمة لأغراض خاصة بالأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها وفي ضوء نضج ممارستها الإدارية. تكن أهداف عملية تقييم الاداء في:

1- الترقية والنقل:

قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة على سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها.

¹ - الدكتورة سعاد نائب برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الفراد - جامعة كاليفورنيا، لوي أنجلس الطبعة 2007، ص378.

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد، 2004، ص137.

³ - شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دارالصفاء، الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص75.

وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى.

بإمكان المدير الترشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية و سطحية، بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم.¹

2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية و الإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على تأقلم في بيئة عمله و من هنا فهو يساعد الغدارة في وضع برامج التدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم و مهاراتهم.

3- يساهم في تخطيط القوى العاملة:

رسم سياسات الاختيار و التعيين و بين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدل تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم و اختيارهم.

4- يساهم في تحسين عملية الإشراف:

حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء و سلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة و رفعها إلى الغدارة في الوقت المناسب.²

5- تعريف العاملين بمسؤولياتهم بالأداء و السلوك المهم للمنظمة:

يتم تقييم أداء الأفراد على عدد من العناصر و القضايا، تكون محددة في الأداة في تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة.³

¹ - سعاد نائب برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ - سعاد نائب برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

تعد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة بمثابة الحدود والمؤثرات التي تتحكم في نشاطها، حيث تؤثر على العديد من العوامل المختلفة، إذ يصعب تحدد كل هذه العوامل ولقد قسمت هذه العوامل إلى داخلية و عوامل خارجية:

1- العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عم تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل:

أ)- الموارد البشرية: تشكل أهم الموارد في المؤسسة فهو تنافسية وتطوير المؤسسة، ومن بين العمليات التي تدخل في إطار تحويل المورد البشري إلى عامل إيجابي فيما يخص أداء المؤسسة.

* التحفيز: فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

* المهارات: يمكن تنظيم المهارات إلى:

- مهارات التقليد: أي القيام بنشاطات متكررة، حسب إجراءات محددة مسبقا.

- مراعات الإبداع: في حالة مواجهة المشاكل، يمكن الفرد الرجوع إلى الرصيد المعرفي في إيجاد الحلول بالإبداع.

* التكوين: يعد نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقييمهم في العمل.

ب)- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه في مسؤولية نسبية كبيرة عن زيادة معدلات الاداء داخل المنظمة.

ج)- التنظيم (الهيكل التنظيمي): يشمل كل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمل داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل على العمال وفق مهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم الخاصة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

(د)- العوامل التقنية (التكنولوجيا): وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتمثل في التكنولوجيا المتاحة للمؤسسة تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الآلات نوعية الموارد المستخدمة في عملية إنتاج المؤسسة.

2- العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيم التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر الفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطر التي تعرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض وحدتها والتي تتمثل في:

(أ)- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين مثل:

- العادات والاقاليد الموروثة، العرف وأمر أحدى.

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد ، التعليم و رغباتهم في الحصول عليه.

(ب)- البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في طبيعة النظام السياسي ومدى الاستقرار السياسي:-

- مرونة القوانين والتشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية ونوعيتها والقوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين.

(ج)- البيئة الاقتصادية: مثل:

- الإطار العام، اقتصاد الدولة حراً أو موجه.

- الاستقرار السياسي.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.¹

¹ - العموري ميلود، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، الأداء الوظيفي والتنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فيساح وسام، المدينة، 2007، ص72-74.

المبحث الثاني: خطوات، طرق و مسؤوليات تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: خطوات تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء مرت بخطوات والتي يمكن سردها كالتالي:

(1)- تحديد معايير الأداء: ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هو المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا وهذه المعايير تؤكد بجانبين وهما :

- جانب موضوعي ويعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الاهداف.

- جانب ذاتي وسلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وامكانية الاعتماد عليها وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

(2)- نقل توقعات أداء الأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و أفضل طريقة لتحقيق ذلك في نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين.

(3)- قياس الأداء: وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الاحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

(4)- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: تعتبر هذه الطريقة الخطوة الضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في إمكانية المقيم من الوصول إلى نتيجة حقيقية، وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

(5)- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافية الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة، دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذه الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية ولو فوائد أكثر في المستقبل.¹

المطلب الثاني: طرق التقييم والمعايير المستخدمة فيه.

بمختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى، فهناك مؤسسات خدمات وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهمات التي يؤديها العاملون بل أن تلك المهمات تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر.

وتبعاً لذلك فإن يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين، لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين منها ما يلي:

- 1- طريقة الإنتاج: وهنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أنجزها خلال مدة زمنية محددة، فالبائع يقيم أدائه بعدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية معينة، أما العامل في المصنع فقياس أدائه بعدد القطع التي أنجزها خلال مدة معينة، وهناك كثير من المؤسسات تربط كمية الإنتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييم أداء العاملين فيها.
- 2- طريقة الصفات: في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما و نوعاً، تلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:
 - تحديد العناصر اللازمة اعتمادها كمقياس للتقييم، مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملاءه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل... وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم.
 - إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: جيد جداً، مقبول، ضعيف، راسب.
 - تحديد نقاط كل درجة كالتالي:

¹ - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دارالصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003، ص 88-89.

جدول 2 - 1 : تحدي نقاط كل درجة.

النقاط	الدرجة
9 إلى 11	ممتاز
8 أقل من 9	جيد جدا
7 أقل من 8	جيد
6 أقل من 7	مقبول
5 أقل من 6	ضعيف
أقل من 5	راسب

- وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية، يطلق عليه إسم نموذج تقييم الأداء.
- يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.
- يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره ممتاز و من حصل إلى مجموع 80 فما فوق جيد جدا وهكذا بالتدرج.

3- طريقة المقارنة: وهي مقارنة الموظفين ببعضهم البعض، إما باستخدام الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة¹.

أ - طريقة الترتيب البسيط: وتقوم هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوء، فإذا كان المطلوب تقييم عينة من الأشخاص فيعطي الرقم الأول لأحسن فرد في المجموعة و الرقم الأخير إلى الشخص الأخير من المجموعة.

و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض و ماهي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل و يمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

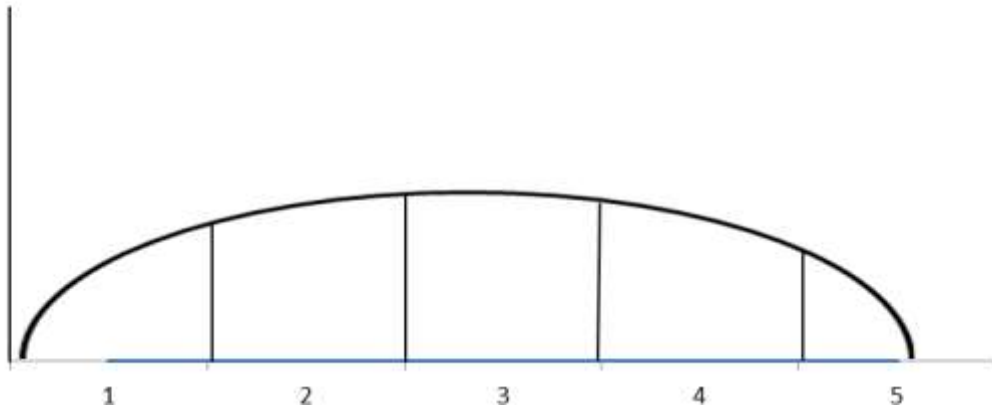
¹ - محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

ب - طريقة المقارنة الثنائية: وتقوم أساس المقارنة كل فرد في المجموعة المطلوبة بتقييمها مع باقي أفراد المجموعة.

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرة.¹

4- طريقة التوزيع الإيجابي: حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي:

الشكل 2 - 1 : منحنى لتوزيع العاملين حسب النسب



إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم للبعض العاملين أدى مما يستحقون تماشيا مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها.

5 - طريقة المتابعة: وتعتمد هذه الطريقة على قيامهم الرئيس بتدوين ملاحظاته حول أداء مرؤوسيه أولا و أول، حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقرير عادل من أدائهم، و باتباع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوسين إلى أخطاء التي يقع فيها لتتم معالجتها مباشرة، إلا أم من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا من الرئيس، يؤدي تدوين الملاحظات أولا بأول استنفاد وقت الرئيس وعدم إتاحة الوقت الكافي له لمتابعة المهمات الأخرى، كما أنها تعتبر مضيعة للوقت في حالة كثرة عدد المرؤوسين.

و من جانب آخر فإن لهذه الطريقة بعض تأثيرات سلبية على المرؤوسين حيث يعتبر هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك إلى شعورهم بالقلق والاضطراب النفسي التي ينعكس لاحقا بصورة سلبية على أدائهم.²

¹ - بربركامل، إدارة البشرية، وكفاءة الإداء التنظيمي للمؤسسة، الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

² - محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص 140 - 141.

الفصل الثاني _____ الإطار النظري لعملية تقييم أداء العاملين في

السوق.

و مثال على ذلك ما يلي:

شكل 2 - 2 : نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني.

الشركة العامة...

استمارة تقييم أداء الموظفين.

اسم الموظف: عنوان الوظيفة:

التاريخ:/..../..

القسم: القائم بالتقييم:

التقييم					العناصر
درجات					
					نوعية الأداء
					الدقة / الموضوعية
					كمية الأداء.
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام.
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					اتباع التعليمات والأنظمة

رئيس القسم: التاريخ:/..../.. التوقيع:


المصدر: عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الثانية، 2006، ص111.

شكل 2 - 3 : نموذج لطريقة التدرج البياني.

اسم المؤلف : القسم:

اسم القائم بالتقويم : التاريخ :/..../..

التعليمات: اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة  أمام الحالة التي تطبق عليه أكثر من غيرها.

درجات القياس		
ممتاز	- 10	_ يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية، وينجز كل المهام بطريقة رائعة.
جيد جدا	- 08	_ يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير في المهارات الفنية، وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
جيد	- 06	_ المبرمج قادر على أنه يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
متوسط	- 04	_ يواجه المبرمج صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهام متأخرا.
ضعيف	- 02	_ يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.
	- 01	

المصدر: عادل حرحوش صالح، نفس المصدر، ص 112.

المطلب الثالث: مسؤوليات تقييم الاداء.

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء و مراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

(1) – الرئيس المباشرة: بما أن المدير أو الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماما بأداء و سلوك العاملين الذين تحت إشرافه و غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه، و من مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشبع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم و سلوكهم قد تم من قبل رؤساءهم المباشرين، و منه أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

(2) – مديرو الإدارات: يتحمل مديرا للإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سليمة و عادلة و في الوقت المناسب و على المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها و رفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

(3) – إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية مسؤولية أيضا عن مواهة تقارير تقييم الأداء و التأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة و في الوقت المناسب.

كذلك تتحمل هذه الغدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الاجراءات لتأديبية المناسبة بحق المهملين و مكافأة المبدعين منهم.¹

(4) – التقييم من قبل الزملاء: هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل مديره فقط، بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية بحيث يقيم كل فرد الآخرين، و تكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملاء له.

(5) – التقييم الذاتي: هناك أنظمة و لمنظمات ناضجة تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته، و تدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.

¹ - محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص 142.

(6) – التقييم من قبل الخبراء: هناك منظمات نستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب الاستشارات متخصص ليجري التقييم للفرد.

و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى، أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، وفي هذه الحالة، قد تعهد المنظمة بالعملية إلى استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

(7) – التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين ليدها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم.¹

المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين.²

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات الإنتاجية والعمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بطريقة مثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنتج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.

- إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع المشاركة لجميع العاملين.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

_ ومن بين أهم العوامل التي تدفع المستمري معدلات التغيير السريع المناسبة. – الحفاظ على المكانة و المنافسة.

و من بين العوائد التي تحصلت عليها المؤسسة المسؤولية الاجتماعية وتحسين من أداءها:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة.

- تحفيز العاملين.

¹ - سعاد نائب برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص395.

² - عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره.

- التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية.

المطلب الثاني: عناصر ومراحل تحسين أداء العاملين.¹

(1) – عناصر تحسين أداء العاملين:

- التوجه: وهو يمثل الاستراتيجية تحديد إنجازها، لتحسين المستقبل.
- المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع للمؤسسة منجها لتحسين التكامل الأنشطة العادية لأداء الاعماء.
- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة، أكثر كفاءة و فعالية وتزيد من قدرتها على التكيف.
- التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع لمقاييس الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المكافأة والاعتراف بالأفضل: ويختص هذا الجانب بنظام لمكافئة بالاعتراف بالأفضل الذي يتضمنها الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى خلال البناء الهرمي.

(2) – مراحل تحسين أداء العاملين:

- يعتبر تحسين الأداء من عوامل نجاح المؤسسة ويمكن تلخيص هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارات العالية وتتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:
- اتخاذ القرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع استراتيجية لها.
- التوجيه والتخطيط: من خلال تقييم الجودة تعريف ال أهداف وضع هيكله التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير أكاديمي دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ص36.

- التحفيز: و الذي يشمل اختيار المشاركين و تكوينهم وضع رسائل الرقابة و تحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.
- التطبيق من خلال متابعة أنشطة و نتائج العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية، و كذا تطوير و تكيف عمليات التحسين المستمر.¹

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء.

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

(1) – تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الاداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء و فهمها إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و إن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة و العمل، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا أو إيجابيا كنوعية الموارد المستخدمة، و نوعية الإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل... إلخ

إن غاب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض من الأداء.

(2) – تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين من مجال تطوير و تحسين الأداء فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

¹ - مؤمن شرف الدين، "دور الغدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 52.

(3) – الاتصالات المباشرة: إن اتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، و لابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة.

و من الأمثلة على الاتصالات الفاعلية في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبسطة أو سلوكيات واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود فعل السلبية لدى العاملين.¹

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، داروائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 157 – 159.

خلاصة.

من ما تطرئنا له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعتبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في البيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغيابها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسين البيئة على المدى القصير والمدى الطويل، و عليه يعتبر الأداء موضوعا مهما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستقرار.

الفصل الثالث:

لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة
و التنمية الريفية

تمهيد.

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية للإدارة و ما مدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، معرفة و إدراك الاعمال و إطارات البنك للإدارة الاستراتيجية و دورها في تحسين الأداء و هذا بإبراز مستوى الأداء و محاولة تدعيم هذه الدراسة الجوانب التحليلية، في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة في بنك بدر.

المبحث الثالث: واقع التسيير التنبئي في بنك بدر.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية "بدر" لبلدية سيدي لخضر لولاية مستغانم، و دراسة الهيكل التنظيمي، و أهم الخصائص التي ميزت هذا البنك.

المطلب الأول: تعريف و نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "بدر".¹

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة مالية ووظيفية، لها القانون الأساسي لبنك تجاري أنشأت بموجب المرسوم 106/82 بتاريخ 12 مارس 1982 و قد تم يعقد رسمي أمام مكتب التوثيق الجزائر العاصمة بتاريخ 19 فيفري 1989.

و قد أنشأ من أجل تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي ذلك بإعادة هيكلة 140 وكالة للبنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية شركة مساهمة ذات القيد رأس المال 54.000.000.000، بحيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعتبر تاجرا مع الغير.

إن المقر الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعاصمة يضم 273 وكالة، أما فرع مستغانم بإنشائه يكون قد رفع كاهل البنك الجزائري الوحيد (الاتئمان الزراعي سابقا) جانبا هاما في اختصاصه، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية متخصص بتمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف، و ذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي و الزراعي و الحيواني و مع مرور السنوات أصبح بنك تجاري بالمقياس التقليدي لوظائف البنوك و يتصف هذا بكونه:

بنك أولي و بنك للتنمية: هو مثل البنوك الأخرى حيث أنه يستطيع لقيام بكل العمليات البنكية و منع القروض بتبديل العملة و فتح الحسابات لكل الأشخاص الذين يرغبون في ذلك، يقبل جميع الودائع و يساهم في الادخار إلى جانب تخصصه في عملية التمويل للهيكل و الأعمال الإنتاجية الفلاحية.

وسيلة للتخطيط: يتخصص في تمويل القطاع الفلاحي و كل الأنشطة المرتبطة به، يستطيع جمع المعلومات و الاحتياجات المتعلقة بالهيكل المالي لحسابات الاستقلال بالكلفة و كذلك العراقيل التي تواجه العالم الريفي، هذه المعلومات تعتبر جد هامة في تكوين و تطبيق خطة التنمية.

وسيلة مراقبة: يقوم البنك بمراقبة مدى تجانس حركة التمويل و المؤسسات مع المخططات و البرامج المتعلقة به، فهو يقوم بإعلام السلطات العامة في نهاية الحملة الفلاحية بملاحظات تخص:

- سير الحملات الفلاحية.

¹ - www.badr-bank-dz

- النتائج المادية و المالية.
- توزيع النتائج.
- تحقيق الاستثمارات و أثرها الاقتصادي و المالي.

المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.¹

1- موارد:

يقدر رأس مال بنك الفلاحة و التنمية الريفية 2.200.000.000 مليار سنتيم، و حسب المادة 25 من المرسوم 106/82 المؤرخ في 1982/03/13 و الذي يتحدث عن إمكانيات و موارد البنك المتكونة من:

- أموال اجتماعية.
- الودائع التي تحصل عليها الوكالة من طرف المؤسسات ذات الطابع الفلاحي و الصناعات التقليدية.
- السلفيات التي تستطيع إبرامها.
- فتح قروض من طرف الصندوق و الخصم الذي يمكن أن تحصل عليه من البنك المركزي.
- كل الجهود و الإمكانيات المالية الأخرى المتحصل عليها في نشاطها.

2- مهامه:

اختص البنك في تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف و تطوير الإنتاج الغذائي و الزراعي و الحيواني سابقا أما حاليا فإن الإطار التشريعي الجديد يلزم البنك دور أكثر ديناميكية و أكثر مسؤولية فإنه يخص التمويل الاقتصادي و جمع الموارد.

يتمثل مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يلي:

- يقوم بمعالجة جميع عمليات القروض (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- يقوم بعمليات الصرف و الخزينة.
- يقوم بفتح حسابات بنكية لدى كل فرد.
- يقوم بجلب الودائع بفوائد على آجال مختلفة.
- يشارك في جميع المدخرات.
- يقوم بمراقبة مع السلطات المعنية على مدى صلاحية الحركات المالية لمعايير موضوعة للمؤسسات المقيمة.

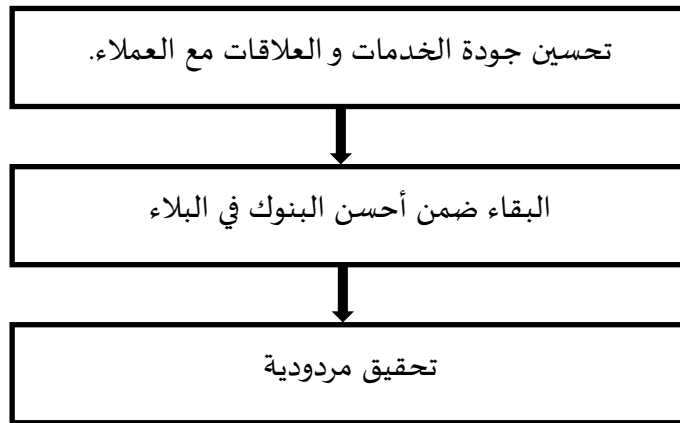
¹ - www.badr-bank-dz

- يقوم بإعلان السلطات العمومية بداية من حملات الرزاعية.
- يقوم بإصدار سندات وأسهم وعرضها على العام والخاص.

3- أهدافه:

تحقق الأهداف عن طريق:

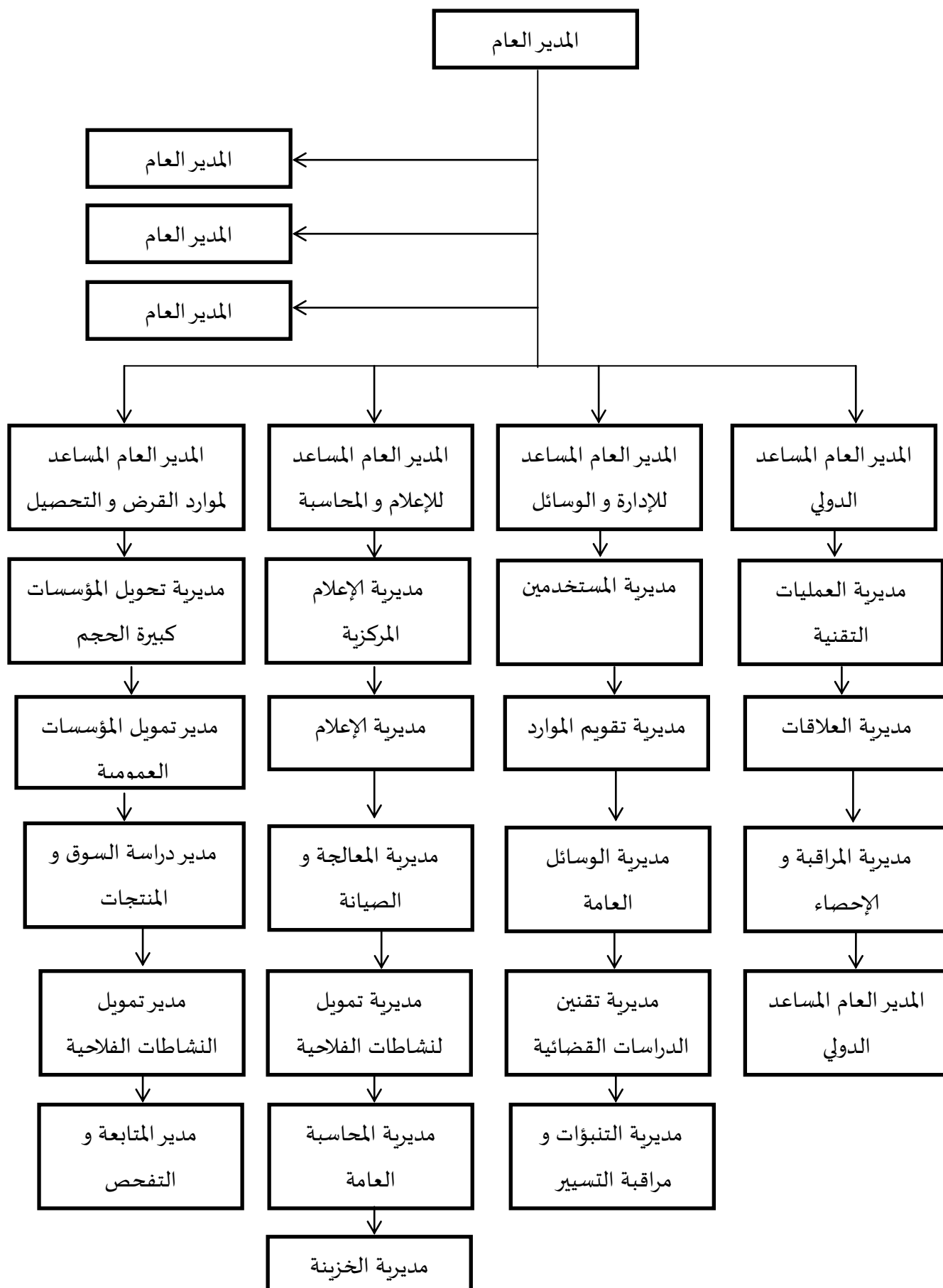
- الرفع من الموارد بأحسن قيمة وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية.
 - خلق ديناميكية في مجال التحصيل المالي.
 - تسيير صارم للخزينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- وفق هذه المعطيات يمكن القيام بمخطط الاهداف و أهميتها على النحو التالي.



المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للبنك.

- 1- الهيكل التنظيمي للبنك : من المديرية العامة التي يحكمها المدير العام من طرف وزارة المالية وهي تتوزع إلى مديريات مركزية كل واحدة منها حسب تخصصها و الهياكل على الشكل التالي:

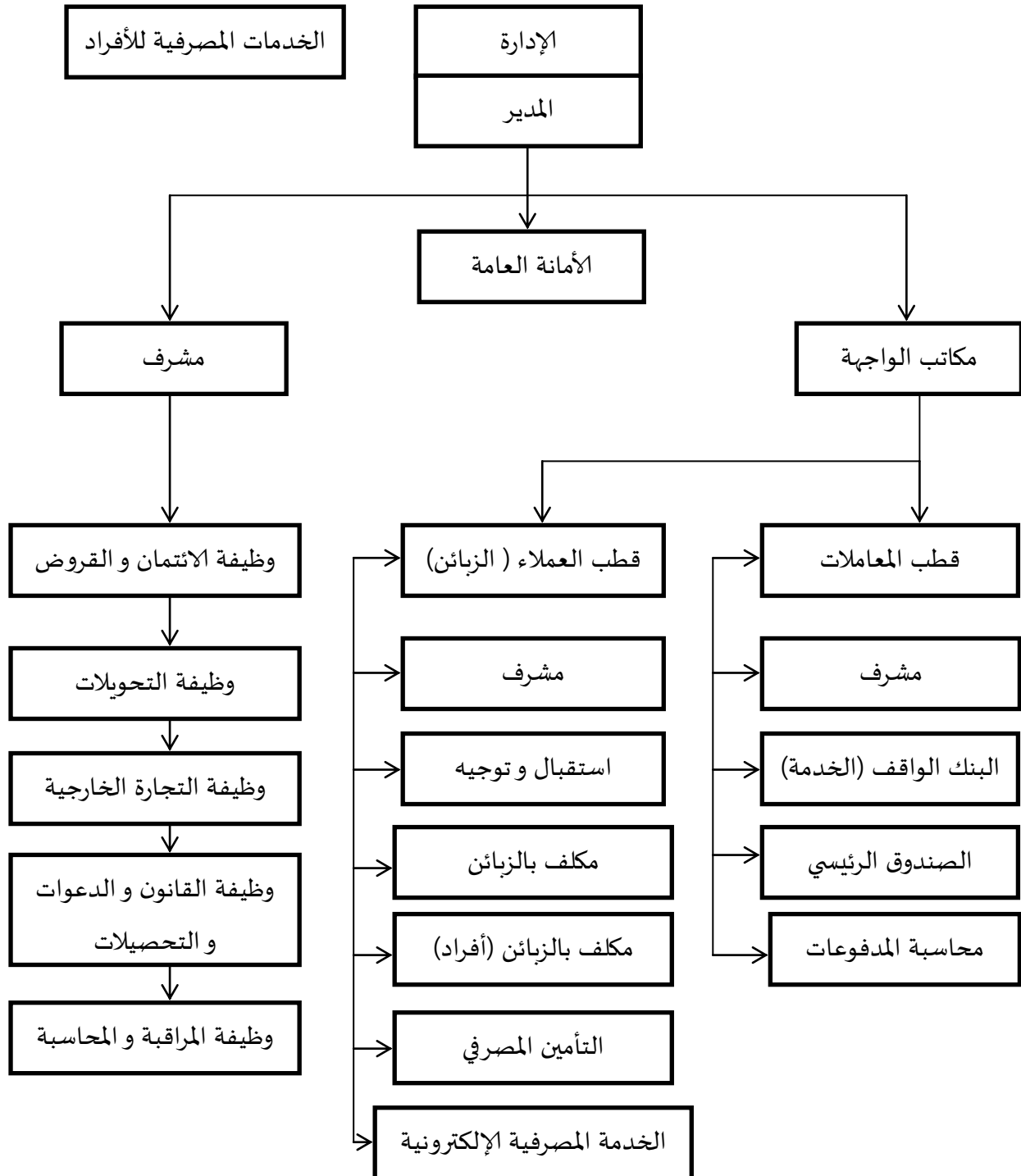
الشكل 3 - 1 : الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية



2- الهيكل التنظيمي للوكالة: هي ممثلة لمؤسسة مصرفية على أدنى مستوى، و تقوم بالتعامل المباشر مع العملاء، كما يكل العمليات المصرفية مثل السحب و الدفع و تقديم القروض و جميع الموارد.

- بالنسبة للفرع يقتضي عمله بمراقبة أعمال الوكالة.
- بالنسبة للمديريات المركزية تقديم و متابعة سياسة المديرية العامة.

الشكل 3 - 2 : الهيكل التنظيمي للوكالة.



يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة بدر بسيدي لخضر مستغانم من ¹:

المدير: فهو المسؤول الوحيد و المتخذ للقرارات داخل البنك.

السكرتارية: وهي العلاقة المباشرة مع المدير حيث تقوم بتدوين المواعيد، الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار المدير.

الأمانة: و في هذه الخلية يتم مراقبة جميع الأشخاص الداخلين و الخارجين من البنك سواء العمال أو الغير العمال.

رئيس المصلحة (مساعد المدير): هو الذي يقوم بمختلف الأعمال التي تأتي بعد المدير أي يساعده في أمور العمل و اتخاذ القرارات و هو يعتبر الوسيط بين المدير و المديريات و المصالح.

المديريات:

1- مديرية التجارة: وهي التي يتم فيها العمل التجاري و تضمن كل من مصلحي النشاط التجاري و القروض.

2- مديرية إدارة المحاسبة: يجمع فيها كل من مصالح المستخدمين، تسيير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة، مصلحة الإعلام الآلي.

المصالح:

- مصلحة النشاط التجاري: يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء و بيع الأسهم و القروض للزبائن.
- مصلحة القروض: تقوم بمنح الزبون قروض الاستثمار في مشروع.
- مصلحة المستخدمين: تهتم بقضايا الموظفين سواء من الأجور، غيابات، عطل مرضية حوادث عمل...
- مصلحة تسيير الوسائل العامة: تسيير هذه المصلحة الوسائل العامة الموجودة بالبنك مثل آلات الحاسوب.
- مصلحة المحاسبة: تشرف على العمليات المحاسبية و المالية و ميزانيات أعمال نهاية السنة.
- مصلحة الإعلام الآلي: تقوم بوضع نظام المعلومات و التسيير المحاسبي بواسطة الحاسوب.
- مصلحة القوانين: يتم اتخاذ و القوانين اللازمة على الزبون الذي يأخذ القرض من البنك، و لهذه المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه.

¹ - www.badr-bank-dz

مكاتب الواجهة:

المكاتب الواجهة:

قطب المعاملات: يتكون من المشرف عليه، البنك الواقف هو شبك عملية السحب، الصندوق الرئيسي (إيداع الأموال)، محاسبة المدفوعات.

قطاع العملاء: يتكون من مشرف الاستقبال و التوجيه، مكلف بالزبائن (أي مؤسسة تتعامل مع كل العمليات، أو زيادة ميدانية التعامل مع الأفراد فقط)، التأمين المصرفي، الخدمة المصرفية الإلكترونية.

المكاتب الخلفية: وفيها المشرف عليها يقوم بالتوجيه، وظيفة الائتمان و القرض (دراسة ملفات مصلحة القروض)، وظيفة التحويلات و التعويضات، وظيفة التجارة الخارجية، وظيفة القانون و الدعوات و التحصيلات (متابعة الاعتمادات الممنوحة) و وظيفة الرقابة و المحاسبة (إنجاز و متابعة ميزانية الوكالة) السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية، السهر على حسابات الزبائن، تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين، تصحيح الأخطاء الملحوظة في المجال المحاسبي، مراقبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الوكالة و المديرية العامة.

_ و منه العلاقة التي تربط بين مصالح الوكالة هي علاقة تكاملية و لا يؤخذ تداخل المصالح لوجود قرار تنظيم المؤسسة يحدد كل قائم على مصلحة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة في بنك بدر.

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء في البنك.

(1)- تقييم الأداء المخطط: يتم تحديد أهداف معينة أن يحققها كل عامل خلال فترة زمنية معينة، ثم يقارن الأداء الفعلي لموظفي الوكالة خلال هذه الفترة الزمنية مع الأهداف التي تم تحديدها، هذه المقارنة تمكن الوكالة من إيجاد الانحرافات في أداء العاملين المطلوب منهم و يساعدها على ترتيب العاملين وفقا لأدائهم و تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب و تطوير و من يجب ترقيته لمنصب وظيفي أعلى.

(2)- تقييم الأداء بالأحداث الحرجة: فهذه الطريقة تقييم أداء العاملين وفق سلوكياتهم، حيث تسجل الأحداث الرئيسية التي تطرأ على أداء العامل سواء كانت ايجابية أو سلبية و ذلك خلال فترة زمنية معينة و بناء على هذه الأحداث يتم تقييم العامل.

(3)- تقييم الأداء بقائمة الاختيار: يتم إعداد قائمة من العبارات التي تتعلق بسلوك العامل و طريقة أدائه و المهارات، يضع المدير إشارة بجانب العبارة التي تعبر عن صفة معينة يملكها العامل.

(4)- تقييم الأداء بالتدرج البياني: يقاس أداء العاملين وفقا لمجموعة من المعايير مثل المظهر، الالتزام بالعمل، التعاون مع الزملاء في العمل و يعطي الموظف درجة لكل معيار تراوح بين 1 و 5 و تمثل الدرجة 1 أقل درجة في التقييم و يعطي وزن معين لكل معيار من المعايير، و كلما كبر وزن المعيار دل ذلك على أهمية هذا المعيار، ثم تضرب درجة التقييم المعيار بوزن المعيار و تجمع النتائج لجميع المعايير لتظهر بالنهاية درجة معينة في التقييم للموظف.

(5)- المحادثة: تعتبر تقنية من تقنيات تقييم الأداء و هي عبارة عن حوار منظم مودة واحدة في شهر بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي الخاضع للتقييم و رئيسه المباشر. و ذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أدائه.

(6)- ملاءمة التقييم: هي عبارة عن نموذج تعدد الإدارة يتركز على مجموعة من المحددات الخاصة بسلوك العامل و إنتاجيته في البنك.

إن نظام تقييم الأداء المطبق في بنك بدر هو بطاقة التنقيط و الذي يهدف إلى توزيع المكافآت و التحفيزات و كذا الأمر بالنسبة لترقية العامل إلى فئة أعلى و التي يترتب عليها زيادة الأجر، تحديد هذه الزيادات و

التحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف البنك، كما يطبق هذا النظام على جميع العاملين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين.

• من بين هذه المعايير التي ينقط عليها العامل:

- حجم العمل.
- نوعية العامل.
- الانضباط و تضاف إليه معايير الغيابات و التأخر.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين في بنك بدر.

- 1- توفير ملاحظات عن أداء العاملين.
- 2- التعرف على احتياجات الموظفين.
- 3- وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين و مساعدتهم على تعديل سلوكهم.
- 4- تطوير و تحسين أداء العاملين.
- 5- تجنب الآراء الشخصية في تقييم العاملين.
- 6- تسهيل الاتصال بين العاملين و الإدارة و ذلك بإقامة ترابط و الحوار بين المسؤولين و مساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني تحقيق.
- 7- يساهم في عملية الترقية داخل السلم الإداري و رفع رواتب العمال.
- 8- البناء الأكثر بالإيجاب و ذلك بتحسين نوعية أداء العمال و خاصة الإطارات بين طريق التكوين، الترقية، الأجور، و تحقيق الرضا الوظيفي.
- 9- ضمان الاستمرارية للمؤسسة.
- 10- خلق ديناميكية للخزينة سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- 11- كشف الحقائق للعمال و ذلك بالكشف عن جوانب القوة و الضعف لهم و تدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي و إداري.

المطلب الثالث: آثار تقييم أداء العنصر البشري في البنك.

يترتب عن عملية التقييم ما يلي:

- تحديد الاحتياجات من التكوين: الذي يؤدي إلى تحسين أداء أفراد و توجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الانتاجية، كما يعرف على أنه ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة. و في ظل هذه الأهمية المتزايدة للتكوين يقوم البنك بإعداد و تنفيذ و متابعة للبرامج التكوينية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه.
 - تحديد أجور العاملين: يتم من خلال عملية التقييم تحديد مستوى الأجر فني تمثل من جهة تكلفة من التكاليف و من جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين مستوياتهم لتأثيرها على أداء الأفراد. فنظام دفع الرواتب و الأجور يهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين ما يقدمه الأفراد و ما يأخذونه و هذا نوع التوازن يضمن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد و هو ما يمثل محور تحسين أدائهم.
 - منح الحوافز و الترقيات: يتم من خلال عملية تقييم الأداء منح الحوافز و هذا أساسا على الأهداف و النتائج المحققة و المراد تحقيقها، و تتمثل الحوافز المادية أساس في الأجر و الزيادات و المكافآت و العلاوات المرتبطة به بالإضافة إلى المزايا و الخدمات المتمثلة في ما يلي:
 - مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات الخاصة).
 - تأمينات التقاعد و حوادث العمل.
 - الخدمات الصحية.
 - خدمات اجتماعية.
- كما تهدف عملية تقييم الأداء في تحديد الأفراد المناسبين للترقية أو لشغل المناصب، و تعتبر الترقية حافز معنوي للعمال.

كما نتج عن المقابلة مع الأفراد العاملين ما يلي:

تتوفر وكالة بنك بدر على قوة بشرية مكونة من الجنسين 8 إناث و 9 ذكور، هناك منهم عمال دائمين يصل عددهم إلى 15 عامل، أما الباقين هم 2 في طريق العمل كعمال دائمين، أما المستوى التعليمي السائد فهو المستوى الجامعي أكثر، حيث هناك عمال متحصلين على شهادات ليسانس في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و المحاسبة، مالية، حقوق.

المبحث الثالث: واقع التسيير التنبئي في بنك بدر.

تتأثر الموارد البشرية في المنظمات بالعديد من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، و لمواكبة هذه التغيرات فإن البنك يسعى جاهدا على ذلك و عليه فهو يقوم بعدة خطوات محاولة منه لتطوير مورده البشري و تحفيزه حتى يمكن الاستفادة من معارفه و خبراته و من بين هذه الخطوات نذكر:

المطلب الأول : التوظيف.

تعتبر عملية التوظيف في بنك الفلاحة و التنمية الريفية عملية يريد من خلالها البنك شغل مناصب العمل الشاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة، أي أن عملية التوظيف تركز على تلبية حاجة البنك من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة.

أسباب التوظيف: تقوم عملية التوظيف لعدة أسباب نذكر منها:

- التقاعد.
- الترقية.
- انتهاء عقود العمل.
- حالة شغل المناصب.

خلق مناصب عمل قد يتطلب إطار سامي في بعض الأحيان مع الإشارة إلى أن البنك يعطي أهمية كبيرة للخبرة و المهارة لأن مجالها حساس.

مصادر التوظيف: لعملية التوظيف مصدرين رئيسيين هما: مصدر داخلي و آخر خارجي.

فالمصدر الداخلي: يتمثل في ترقية العمال فبنك الفلاحة و التنمية الريفية يركز خاصة على هذا النوع من المصادر لأنه يسمح بتوفير الجهد و الوقت الممكن ضياعه في حالة اختبار شخص من خارج البنك.

أما المصدر الخارجي: فيلجأ إليه من خارج البنك ويكون عن طريق:

- الاعلان في الجرائد و المجلات.
- مكاتب التوظيف.
- الاتصال بمراكز التخرج.

مراحل عملية التوظيف: تمر عملية التوظيف بعدة مراحل:

- استقبال ملفات المترشحين.
- تصفية الملفات (إعادة النظر في تكوين الملفات).
- اختيار المترشحين.

حين يتم اختيار المترشحين المناسبين للمناصب الشاغرة يتم تحليل ملفاتهم بدراسة مؤهلاتهم العلمية، خبراتهم، تكوينهم... و مقارنتها مع متطلبات المنصب الجديد و شروطه ثم يتم فرز المترشحين و اختيار الأكثر أهمية للبنك و الذين يجرون مقابلات مع الجهات المختصة تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح و مساره المهني.

كما يخضع إلى اختبارات تهدف إلى كشف نقاط القوة و الضعف لدى كل واحد من المترشحين، و هذا بغرض تصنيفهم حسب قدراتهم و مهاراتهم مما يسهل عملية الاختيار النهائي للشخص الذي سيشغل المنصب.

- استقبال و إدماج المترشح:

بعد إصدار قرار للمترشح المختار في المنصب الجديد، يجب أن يوفر له البنك كل المعلومات المتعلقة بنشاطه و مختلف هياكله التي تمكنه من الاندماج بسرعة في محيط العمل و مباشرة مهامه بثقة أكبر.

- الإمضاء على عقد العمل.

آخر خطوة في عملية التوظيف تتمثل في عقد العمل بموجب قانون العمل و القانون الأساسي الخاص بالبنك.

المطلب الثاني: التكوين.

يعرف التكوين عامة على أنه مجموعة من الاجراءات التي تمكن الأفراد من رفع مستويات الحالية. فالمؤسسات اليوم عامة و البنوك خاصة تعاني كثيرا من مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة و مهمة في تمكين البنك من مساهمة المتطلبات الداخلية و الأفاق المستقبلية، باعتبار أن التكوين

وسيلة فعالة في خدمة مصالح البنك و أيضا حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما يحدده البنك من أهداف.

أهداف التكوين:

- مساعدة الفرد على اكتساب معلومات و خبرات تساعده على مواجهة أعباء العمل.
 - إعداد العمال و الموظفين لشغل وظائف ذات مستوى أعلى.
 - تجنب ضياع الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف و النفقات.
 - تطوير أساليب خدمات البنك بنقلها إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية.
 - تخفيض حوادث العمل.
 - تخفيض العبء على المشرفين نظرا لاطمئنانهم بأن العمال يمارسون وظائفهم على أحسن وجه.
 - تزويد العمال المبتدئين بخبرات عملية لاستيعاب عملهم و سرعة تكييفهم مع أجواء العمل بالبنك.
- و الهدف من التكوين هو تحسين الأداء الحقيقي للأفراد لعملهم و الذي يعتبر منفعة كبيرة إذ يعني تكوين الفرد حصوله على مهمة يستطيع من خلالها أن يشارك بصفة فعالة في تطوير البنك.

مراحل التكوين: تتضمن عملية التكوين في البنك المراحل التالية:

- 1- تحديد الاحتياجات التكوينية: حيث تقوم بتشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي يعاني منها المورد البشري و ذلك بجمع كافة المعلومات، و تهدف هذه المرحلة إلى تحديد من هم بحاجة للتكوين، و كذلك من ملائمة البرنامج التكويني لمستوى تعليمهم و خبراتهم.
- 2- تصميم البرنامج التكويني: يتم تحديد أساليب التكوين ومنها: التكوين الفردي، التكوين الجماعي و التكوين أثناء العمل، و تختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الأشخاص المراد تكوينهم و باختلاف الأهداف المراد تحقيقها.
- 3- تنفيذ برنامج التكوين: بعد التصميم يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده و متابعته باستمرار.
- 4- تقييم برنامج التكوين: يهدف إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سابقا و يعطي فكرة مسبقة عن مدى نجاح نفس البرنامج المستقبلي ذلك أن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يساعد و يساهم في تحسين و تطوير البرامج التكوينية المتوقعة أن يقوم بها البنك مستقبلا.

كما يوضح لنا تقييم برنامج التكوين فيما إذا كانت النتائج المحصل عليها مقبولة اقتصاديا مقارنة مع التكاليف التي يتحملها البنك جراء قيامه بعملية التكوين.

المطلب الثالث: الأجر و الترقية.

الأجر: يمثل محورا هاما لتركيز اهتمام الأفراد في العمل، حيث يحرص البنك على الحفاظ على نظام سليم و عادل و كفاء للأجور و المرتبات الأساسية.

حيث يهدف أي نظام للأجور إلى بناء هيكل و نظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، و مستوى أدائهم في هذه الوظائف، و بالرغم من وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة. و يساهم هذا في الرضا عن العمل و الذي ينتج عنه مكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتوظيفه و مركزه و من أمثلة ذلك: التأمين الصحي و الإجازات المدفوعة.

و يتعلق الأجر أساسا بالأقدمية في العمل و أيضا حسب الكفاءة أي كان للفرد أقدمية في العمل أو ذات كفاءة فإنه يتحصل على أجر أكثر.

و يمكن تبويب الأجور في البنك:

الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي من جزأين ثابت يدفع بشكل دوري و جزأ متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل و الجهد المبذول من جانب العمل.

الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور.

الأجر المتحرك: يدفع البنك لعماله علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية و من أمثلة ذلك:

- الأجر التشجيعي الذي يقدم للعامل نتيجة زيادة في الإنتاجية.
- المكافأة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة الذي يحققها العامل.
- الترقية: يستخدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية في نهاية كل سنة سلم للترقية، و يقصد بالترقية نقل شخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرة، و يوجد نوعين من الترقية:

أ- الترقية في الدرجات:

ب- الترقية في الأجر:

حيث يقوم البنك كل سنة بتقييم العمال و ذلك عن طريق سلم الترقية في نهاية كل سنة و هذا يكون حسب مردوديتهم و على حسب النقاط تتم الزيادة في الأجر، و تختلف من موظف لأخر حسب الكفاءة و الاجتهاد. و يترتب عن ذلك عدة نتائج منها:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
- زيادة في الصلاحيات و مسؤوليات في الوظيفة التي يشغلها.

و تهدف برامج الترقية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم و شعورهم بالاستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.
- ضمان بقاء الأفراد في خدمة البنك لشغل المناصب العليا.

و مما سبق نستنتج أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يقوم بعملية التسيير التنبئي و هو يعتمد فقط على الهيكل التنظيمي و ذلك لأنه لا يقوم بالتخطيط للموارد البشرية لتلبية احتياجاته من اليد العاملة في المستقبل، و هذا على حسب ما رأيناه في عملية التوظيف و التي من أسبابها و كما ذكرنا التقاعد، الترقية، انتهاء عقود العمل حالة شغل منصب.

فعند وجود مناصب شاغرة يرسل بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقرير (رسالة) إلى وكالة التشغيل و هذه الأخيرة تقوم باختيار المترشحين الذي يكون على حسب التخصص (قانون، محاسبة، التسيير...) و هذا بعدما يقدم المترشح طلب مع الملف الإداري المطلوب و المترشح الذي ينجح يشغل المنصب.

و يمكن القول أن بنك كونه لا يقوم بعملية التسيير التنبئي و يعتمد على الهيكل التنظيمي ربما هذا راجع إلى صعوبة هذه العملية و التي قد تكلف الوقت و الجهد و التكاليف.

خلاصة.

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتها للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة وبالتحديد في بنك الفلاحة و التنمية الريفية "سيدي لخضر" بمستغانم حيث تم عرضها و عرض و تحليل النتائج التي توصلنا إليها، و أنه بعد الدراسة التي قمنا بها تبين لنا وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أداء في بنك "بدر" بسيدي لخضر.

خاتمة عامة

الخاتمة.

من خلال ما سبق في هذا البحث و على ضوء مختلف العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل على دراسة النظرية التطبيقية، يمكننا القول أن للإدارة الاستراتيجية دورا هاما في تحسين أداء المؤسسات.

و بأن الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير و متقلب فهي بحاجة أكثر من أي وقت إلى رئاسة فعالة قادرة على توجيه المرؤوسين و الاتصال معهم و ذلك لجعله أكثر فعالية من أجل أداء مهامهم بإتقان و بكفاءة عالية إذ تعد المحور الذي تركز عليه النشاطات و الاعمال في المنظمات على اختلاف انواعها و هو ما جعل الدراسات و البحوث تتشعب في مجال الرئاسة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات و ما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات الرئاسية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير و الرؤية المستقبلية، و هذا ما بين أن الرئيس الإداري له دور أساسي في أداء المرؤوسين و الذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة.

و كان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية السائدة على مستوى بنك بدرسيدي لخضر مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين الأداء.

1- النتائج:

- 1) باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة للمؤسسة.
- 2) تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا هاما في منح المؤسسات امكانية ميزة تنافسية، بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق.
- 3) للإدارة الاستراتيجية دورا هاما في متابعة و تقييم الأداء في المؤسسة.
- 4) يتبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على تحسين أداء المؤسسة.
- 5) مستوى أداء العاملين في البنك مرضي و ذلك بتوفير الجو المناسب للعمل و منحهم.
- 6) تبين أن البيئة الداخلية ملائمة تساعد على تطبيق و ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنك و أيضا معرفة أداء كل عامل.

2- التوصيات:

- 1) لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغييرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تنبغي فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.
- 2) ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون.
- 3) تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية في البنك من أجل تصحيح الانحرافات.

قائمة المصادر

و المراجع

المصادر والمراجع:

1. اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفهوم و حالات تطبيقية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1990.
2. بربكر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000.
3. الدكتورة سعاد نائب برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية. إدارة الفرد، جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس، الطبعة الثانية، 2007.
4. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة دار اليازوني العلنية، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005.
5. زيد عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز المعرفية، عمان، الأردن، 2006.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
7. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
8. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العاملي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
9. عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الاستراتيجية، دار جديدة في متغير دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
10. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
11. فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
12. ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 20013.

13. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004.
14. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
15. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

مذكرات:

1. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس.
2. العموري ميلود، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، الأداء الوظيفي والتنظيمي، مذكرة نيل شهادة ليسانس، قياس ويسام، المدية، 2007.
3. كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر في تسيير المنظمات، علوم التسيير، جامعة مجدة، خيضر، بسكرة.
4. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

