

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي

## دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي

تحت إشراف الأستاذ:

مولود نورين

مقدمة من طرف الطالب:

داني محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	الدكتور	جامعة مستغانم
مقررا	مولود نورين	أستاذ . أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مصطفى حيمور	الدكتور	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 - 2019

## شكر وعرّفان

لا يسعني أن أنهي هذا البحث إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وأسى عبارات التقدير إلى الأستاذ المشرف نوري مولود الذي لم الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته طيلة فترة البحث، كما أشكر زملائي وعائلي على مساعدتي لإتمام هذا البحث و لا أنسى تقديم الشكر الجزيل لمؤسسة تربية الدواجن وخاصة الأستاذة دبي بونوة.

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين إلى من علماني العطاء بدون إنتظار ، إلى شمعة تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودهما أكسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهما معنى الحياة ، أتمنى لهما العمر الطويل والمديد ليروا ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى نصحاءهم نجوم أهتدي بها اليوم والغد.

إلى إخوتي كلهم عمر، عبد النور ، توفيق ، موسى، وإلى جميع أصدقائي ورفقاء دربي في دراسة جامعية خاصة دلي عبد النور، وإلى من ساعدني في هذا الحياة ولو بكلمة طيبة أو بإبتسامة عريضة ، وإلى أستاذي نوري الذي وجهني وساعدني على إنجاز هذا البحث ، وإلى جميع طلبة الماجستير دفعة 2018 . 2019.









## قائمة الجداول

---

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول
11	الجدول 1
90	الجدول 2
94	الجدول 3
95	الجدول 4
96	الجدول 5

رقم الأشكال	الصفحة
الشكل 1	7
الشكل 2	21
الشكل 3	24
الشكل 4	27
الشكل 5	28
الشكل 6	30
الشكل 7	35
الشكل 8	37
الشكل 9	61
الشكل 10	75
الشكل 11	79
الشكل 12	83
الشكل 13	97

{ الفهرس }

. شكر وعرفان

. إهداء

. الملخص

. قائمة الجداول

. قائمة الأشكال

. فهرس المحتويات

المقدمة

الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
4	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
5	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
7	المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
9	المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
9	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: طبيعة الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية
19	المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

28	المطلب الثالث:صياغة الإستراتيجية
45	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الإطار النظري للأداء
47	تمهيد
48	المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للأداء
48	المطلب الأول:مفهوم الأداء
52	المطلب الثاني:مستويات الأداء وأبعاده
54	المطلب الثالث:محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
57	المبحث الثاني: تقييم الأداء
57	المطلب الأول:مفهوم وتطور طرق تقييم الأداء
61	المطلب الثاني:أسس ومعايير تقييم الأداء
66	المطلب الثالث:أهداف تقييم الأداء
67	المبحث الثالث:مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
67	المطلب الأول:تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
69	المطلب الثاني:مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
70	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
72	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي
74	تمهيد
75	المبحث الأول:تعريف المؤسسة الأم Oravio
75	المطلب الأول:نبذة تاريخية عن وحدة تربية الدواجن بعين النويصي
80	المطلب الثاني:مهام مؤسسة تربية الدواجن

83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستاف
87	المبحث الثاني: دور وواقع الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة لورافيو (تربية الدواجن)
87	المطلب الأول: مرحلة إعداد إستراتيجية في مؤسسة تربية الدواجن وتنفيذها
93	المطلب الثاني: دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية
98	المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء وكيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
101	خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة

102

قائمة المراجع

# مقدمة

إن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار على أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم إستغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال إستخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية، التي أصبحت النموذج الحالي والمستقبلي لمؤسسات الأعمال التي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات مما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها، وهذا نظرا إلى نقائص التي كانت في الإدارة التقليدية حيث أن الإدارة الإستراتيجية كانت تهتم بالقضايا التي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار، بينما الإدارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالرقابة التشغيلية.

ولهذا أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية، وبالأخص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والإستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

#### 1. إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

. ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1. هل يمكن للإدارة الإستراتيجية خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بمجرد تطبيقها؟
2. ماهي أسباب إتباع منهج الإدارة الإستراتيجية وماهي أهم مراحل تطبيقها؟
3. ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة تربية الدواجن؟



## 2. فرضيات البحث:

يمكن للإدارة الإستراتيجية خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية من

ناحية التدريب وتأهيل

2. يضمن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية ضمان المؤسسة لبقائها وإستمراريتها .

3. للمؤسسة تربية الدواجن أداء إقتصادي متميز وهذا التميز في الأداء وصلت إليه بإتباع أساسيات الإدارة

الإستراتيجية.

## 3. أهمية البحث:

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق ، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية

من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها بإعتبارها من بين

الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالية لا سيما في محيط تسوده

التنافسية ، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تركز على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين

أداء المؤسسة الإقتصادية .

## 4. أهداف البحث:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث الذي يحتاج إليه موضوع البحث، استطعنا أن نبني رؤية لأهدافه،

والتي يمكن تجسيدها بالآتي: التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الإدارة الإستراتيجية والأداء

لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.

. تبين مدى إعتقاد مؤسسة تربية الدواجن ( لورافيو) على الإدارة الإستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.

. تبين أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء مؤسسة تربية الدواجن.



5. دوافع ومبررات إختيار هذا الموضوع:

تعود دوافع إختيار هذا الموضوع إلى:

- . الميول الشخصية في الموضوع وإرتباطه بتخصص تسيير استراتيجي دولي.
- . محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي.
- . موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة كما يتطلب دراسة جيدة.

6. المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث ، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، ثم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، كما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية والذي تم من خلال إختيار شركة تربية الدواجن.

7. حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية، البشرية ، المكانية والموضوعية، وسنوضح كل واحدة منها فيما يلي:

1. الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب النظري من هذه الدراسة من خلال الفصل الدراسي الأول من السنة 2018، أما الجانب الميداني فقد كان خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة 2019.
2. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي .
3. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة تربية الدواجن بمنطقة عين النويصيمستغانم.
4. الحدود الموضوعية : يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان للإدارة الإستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

8. صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لإنجاز هذا البحث والتي يمكن حصرها في :  
. إن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسة الخاصة ، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الإستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية.  
. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث ، لأن معظم المؤسسات الإقتصادية لا تقدم بياناتها الخاصة خوفا على سرية الإستراتيجية الخاصة بها، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها.

9. أدوات البحث ومصادر البيانات:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:  
الإطلاع على مختلف المراجع المكتبية التي لها علاقة بالموضوع.  
الإعتماد على المجالات والمقالات والتي لها علاقة بالموضوع.  
المقابلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة على شبكات الأنترنت.

10 . خطة البحث:

تأسيسا على ما تقدم تتم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث كان المحتوى كالتالي:  
فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في:

الفصل الأول: بعنوان أساسيات الإدارة الإستراتيجية حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث ، المبحث الأول كان بعنوان ماهية الإدارة الإستراتيجية أما المبحث الثاني كان حول عموميات حول الإدارة الإستراتيجية، والمبحث الثالث فكان حول مراحل الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري للأداء، حيث تضمن على ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء، أما المبحث الثاني فكان بعنوان عموميات حول تقييم الأداء، والمبحث الثالث حول دور مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الثالث: فهو قسم تطبيقي يتضمن دراسة حالة مؤسسة تربية الدواجن، ويضم مبحثين هما: المبحث الأول كان حول نظرة على مؤسسة تربية الدواجن ، والمبحث الثاني حول دور وواقع الإدارة الإستراتيجية داخل مؤسسة تربية الدواجن.

ثانيا: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة ( سوما علي سليمان، 2006) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري".

ثانيا: دراسة(محمد حنفي محمد نور تبيدي ،2010) بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات السودانية.

ثالثاً: دراسة( صونيا كيلاني 2002) بعنوان " المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، دراسة حالة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000 .

2005.

الفصل الأول

أساسيات

إدارة

إستراتيجية

## تمهيد

في ظل الظروف الدينامكية والمتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن، فتطلب الأمر تنمية مهارات وقدرات المدربين، بشأن كيفية التفكير الإستراتيجي وإعداد وتنفيذ الإستراتيجيات الناجحة التي تهتم منظمات الأعمال ككل، وكذلك كل جانب من الجوانب الوظيفية الخاصة بها. وفضلا عن ذلك يتم ممارسة مهام ووظائف وإدارة الإستراتيجيات في مراكز صنع القرارات الرئيسية بمنظمة الأعمال وتفاعلها، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتم التركيز وبشكل أساسي على تجاوز منظمة الأعمال وتفاعلها ككل متكامل مع بيئتها الخارجية من الإستراتيجية .

وعليه تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة كما تعتبر حاليا عن مرحلة من مراحل التطور في مقررات الإدارة، الذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية بإعتبارها مرشد وموجه عام لسلوك وتصرفات المدربين.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة، فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لإيصال المؤسسة الاقتصادية إلى البقاء والاستمرار بنجاح في الصناعة، باعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. حيث تختلف الأهداف من سياسة إلى أخرى ومن إستراتيجية إلى أخرى. وقد يكون الهدف سياسيا أو عسكريا أو معنويا.

## المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعريفات ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الاستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، انتقل الى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه بإعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشاره مثل مصطلح الحرب الاقتصادية مع اشتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما أيضا بين التجمعات الاقتصادية والأمم، بحيث أن الإستراتيجية قد عرفت بعض الغموض وصل إلى حد الغلط أحيانا بين مكوناتها المتمثلة في رؤية ورسالة المؤسسة، ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، نظرا للإرتباط الكبير والمتشابه بين هذه المكونات من جهة، وإلى الإستعمال الحديث نسبيا لهذا المفهوم<sup>1</sup>.

التعريف الأول: عرفت الإستراتيجية بأنها: "الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات أو الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد"<sup>2</sup>.

## التعريف الثاني:

تعريف (I.hansoof) "تعني الإستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها وتغيرات حدود النظام مع مالميس منه أي نظام"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>/ناصر داديعدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص7.

<sup>2</sup>/ محمد عواد الزبادات، محمد عبدالله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ط1، ص33.

<sup>3</sup>/حويو فضيلة، ادارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص4140.

## التعريف الثالث:

يعرفها (Thomas) على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>1</sup>.

## التعريف الرابع:

عرف (Andervs) الإستراتيجية على أنها: "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتحديات البيئية)"<sup>2</sup>.

## التعريف الشامل:

يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم أنها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية بل أنها إنتقلت إلى العلوم الإدارية ،ويتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن إستخدام قواها لإدارة الصراعات ،وتقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية .وبذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ، ومن الغموض إلى الوضوح<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن النظر للإدارة من خلال عدة مستويات وهذا لشكل وحجم المؤسسات الإقتصادية ، حيث شهدت في السنوات الأخيرة ظهور مؤسسات عملاقة كالشركات متعددة الجنسيات ،ولذلك ومن أجل تسهيل العمليات والنشاطات المعقدة للمؤسسات الإقتصادية تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية فكل مؤسسة من هذه المؤسسات تتكون من عدة وحدات إستراتيجية ،ولقد تم الإتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال الفروع التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل المتاحة عند كل مستوى وهي:

## الفرع الأول: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة: corporate strategies

تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ،وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها ،وتعكس

<sup>1</sup> / طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، العدد الخامس: مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005، ص39.

<sup>2</sup> / جميععنبيلة، استراتيجية التنوع وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص24.

<sup>3</sup> / بن قيطال جودي، استراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 2012، 03، ص45.

إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة، وسياسات وموارد تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الإستثمار وعادة ماتأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الإستقرار، النمو، الإنكماش<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال business strategies

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة بإعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فالمؤسسة الإقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة على وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: إستراتيجيات على المستوى الوظيفي functional strategies

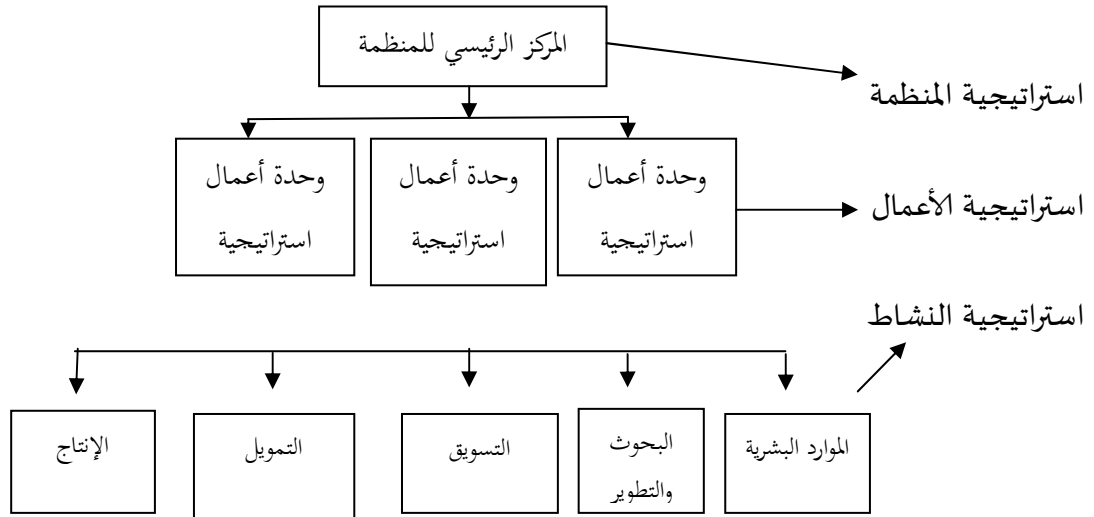
تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة على مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبدالله النعيم، إدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص45.

<sup>2</sup> حنان بنت عبد الرحمن السليمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الادارة الاستراتيجية في ادارات رياض الأطفال، رسالة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433، ص32.

التكنولوجية أو الإبداع (التقليد) التكنولوجي<sup>1</sup>، ويوضح الشكل رقم (1) المستويات الثلاثة للإستراتيجية.

الشكل رقم (1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في

العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 6.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك

رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

الفكر الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراءً في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي

تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل إستمرارية المؤسسة وتطورها حيث يشير إلى توافر القدرات

والمهارات لضرورة ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر

البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ

<sup>1</sup>/ عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 6.

القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بحيث يبين التطور التاريخي أن فكر المؤسسة قد تطور من خلال إهتمامها بالمستقبل، وقد مر بالمراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون إهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمنظمة، قد تكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم .

#### المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

وفي هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الإهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

حيث يكون اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الإعتماد الأساسي في التنبؤ على الاساليب الأكثر استجابة من مستهلكين والسوق وتحولاتها والبحث يركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة والمطالبين لتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة منظمة وأن كانت غير

<sup>1</sup> / محمد حنفي محمد نور تيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010، ص36.

رسمية، حيث تمت عملية التقييم من خلال عضوا أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيرا فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة<sup>1</sup>.

المرحلة الرابعة: التسيير الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج/السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية" ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

. تطور المبادلات التجارية السلع/الخدمات.

. التطور السريع للإستثمارات الأجنبية في الخارج.

. زيادة تدفق الرأسمال الدولي.

. اختلاف نماذج الاستهلاك، الذوق، الثقافات... الخ نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي، طرق

التنظيم، طرق الانتاج<sup>2</sup>.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أولا: نشأة الإدارة الإستراتيجية

يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية قديما، كان من الفكر البشري حيث تمتد جذور الإدارة الإستراتيجية الفترة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية strate gin التي تعني علم

<sup>1</sup> / صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص22.

<sup>2</sup> / عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص139.

الجنرال strategoes وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية القائد.

أما في القرن العشرين ورغم الجذور الإستراتيجية قديم في التاريخ إلا أن الإهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب والجنرالات التي يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين السنة الماضية، فقد أخذ رجال الأعمال الباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد من خمسينيات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

وظهر في الممارسة أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيل ذلك الاستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> / زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 19 . 21.

ثانيا: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (1): تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المفهوم	الموازنات / الرقابة	التخطيط طويل الأجل	تخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
الأبعاد				
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الإنحرافات وإدارة التعقيدات	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغير المهام والقدرات الإستراتيجية	توافق مع المفاجآت الإستراتيجية تهديدات والفرص سريعة الحدوث
الإفترضات العلمية	الماضي يعيد نفسه	الإتجاهات الماضية سوف تستمر	إن الأحداث الجديدة ونواحي عدم الإستمرار يمكن التنبؤ بها	دورات تخطيط غير كافية لتعامل مع التغيرات السريعة
علمية	دورية	دورية	دورية	دورية
الفترة التي برز المفهوم	أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر

والتوزيع، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 31

يمثل الجدول التطورات في مجال المفهوم الإستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبتكرة وليس بديلا عنها، وبهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة على ذلك فإن في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف نجد عملية التخطيط الدوري مزود بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الإستجابة خارج عملية التخطيط.

## المطلب الثاني: طبيعة الإدارة الإستراتيجية

## أولاً: تعريفها

تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل في طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهي علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وقد تعدد التعارف حسب علماء الإدارة ومن بين هذه التعارف:

دافيد (David) 1995: "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"<sup>1</sup>.

أنسوف (Ansoff): "الإدارة الاستراتيجية على أنها"العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققه"<sup>2</sup>.

شوندلر (Chandler): "الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"<sup>3</sup>.

خلاصة القول: الإدارة الإستراتيجية تعمل على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة (الرؤيا الإستراتيجية) في ظل مواردها وإمكاناتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع أهداف وغايات لصياغة الإستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل بيئة معقدة ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيرا تقييمه ومراجعتة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

## ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

2.1 التحديات الخارجية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> / مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2005، 1، الأردن، ص17.

<sup>2</sup> / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص31.

<sup>3</sup> / زكريا مطلق دوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص35.

أ. في تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في مختلف المؤسسات.

ب. إزدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر ووجود المنتج فقط، بل تعددت الآن إسمها لتشمل كل الأنشطة، وذلك بظهور منافسي جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

ج. ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع استراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

د. التحالفات الإستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

2.2 التحديات الداخلية: وتتمثل في<sup>2</sup>: أ. تطور عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكل اللامركزية، تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، يعد تحدياً كبيراً يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

ب. تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية: يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة.

ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية: وتتمثل في<sup>3</sup>:

تظهر منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، وهذا استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية.

4. 1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 21. 23.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، وائل للنشر، عمان، ط 2006، ص 37. 38.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004، ص 52.

وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي هذا المستوى يأخذ بعين الإعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

2.4 . الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية .وتحديد امكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ،ففي هذا المستوى الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

3.4 .الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية :وظيفة الإنتاج،الأفراد ،التمويل،خدمات المستهلكين،المحاسبة...لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية وبمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق،وخطط إستراتيجية للإنتاج ،وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقسيم السياسات ،والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

رابعا:أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وكذلك في إستجاباتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر بإتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة<sup>1</sup>.

1 . التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية:إن زيادة السرعة في التغيير الحاصل في البيئة المحيطة في المنظمة كما نوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي،ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التحقيق من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة من خلال إمتلاكها نظم المعلومات الإستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتوافق على المتغيرات الداخلية .

<sup>1</sup> / زكريا مطلق الدوري،مرجع سابق،ص36.

2. تدعيم المركز التنافسي: تمنحها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة .
3. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على الموارد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية .
4. تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر إستجابة ووعيا للمتغيرات.
5. تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
6. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية<sup>1</sup>.
7. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها .
8. إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

ومن بين الإيجابيات التي تعود على المنظمة عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>:

- . تؤدي المنظمة إلى إنجاز مهاراتها ومسؤولياتها بفعالية عالية
- . تشجيع الإداريين على اظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر
- . تحقيق النتائج المالية والإقتصادية الجيدة بحيث اثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي الأكثر نجاحا<sup>3</sup>.

#### المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية<sup>4</sup>

باعتبار أن التفكير الإستراتيجي تعتمد على قدرة المدير الإستراتيجي في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري، وكذا صناعة القرارات الاستراتيجية تمثل جوهر عمل المدير الإستراتيجي، في المنظمة، وجب علينا التطرق إلى التعرف على المدير الإستراتيجي ومهامه وحدود إختصاصه في المنظمة.

<sup>1</sup> / زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 46. 47.

<sup>2</sup> / طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2007، ص 1، ص 50.

<sup>3</sup> / زيد عبوي، نفس المرجع السابق، ص 47. 48.

<sup>4</sup> / مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 39. 52. بتصرف.

أولاً: المدير الإستراتيجي:

يتمثل المدير عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

. القدرة على فهم مغزى الأحداث دون أثر بظواهر الأمور، والتغيير في الإتجاهات والتحفيزات.

. القدرة على إتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبإمكان تشخيص الإستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق القياس:

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

. الطريقة التي يكيف بها أفكاره المتميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

أما بالنسبة لدوره يتمثل في:

1. 1 الأدوار الشخصية: يؤدي واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة إجتماعية أو قانونية.

1 2 الأدوار المعلوماتية: يلعب دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة.

1 3 الأدوار القرارية: يقوم بأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة.

. مجلس الإدارة: ويتمثل دوره في المراقبة من خلال لجان إدارية مختصة بحيث يبقى متماشيا مع تطورات داخل المنظمة وخارجها، التقييم والتأثير بتقديم النصح ووضع البدائل، الإستحداث والتجديد بالنسبة لرسالة المنظمة .

. الإدارة العليا: يتوجب على المدير العام توفير القيادة للشركة وذلك بوضع أو تحديد النغمة التي تدير عليها الشركة إلى الرؤيا الإستراتيجية والقيادة ليست هي الإدارة الإستراتيجية بل نتاج لها وتوفير كذلك إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح ورفع وعي المديرين لرياح التهديدات.

ثانياً: التفكير الإستراتيجي

ليست العملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، إذ يسعى الإستراتيجي ابتداء من فهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من العناصر الموقف أو المشكلة التيواجهها، ثم يحاول إستخدام أقصى

قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، ولما كانت المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة فإنها تتطلب من المديرين إمتلاك القدرة على التفكير الإبداعي.

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الآن، هو كيف تستطيع نشر التفكير الإستراتيجي بين العاملين، ولا سيما المدراء منهم، أن ذلك سيساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة.

هذا وتتبع أهمية التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الإستراتيجي يتسائل دائما كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغايتها بأحسن ما يكون، وكيف يمكن صياغة الإستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق أهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة .

ثالثا: صناعة القرارات الإستراتيجية يتمثل القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يعطيه، لذا يجدر بالمدير الإستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، ذلك لأن إظهار الإختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار إستراتيجيا عن غيرها وتدار بأساليب غير إستراتيجية وتعرض بالتالي للفشل ومن أهم الخصائص:

3 1. القرارات الإستراتيجية: تتميز بالمركزية طويلة المدى، القدرة وعدم التكرار الحتمية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتشارك خبرات واستخدام تلك المعلومات.

3 2. القرارات التشغيلية: فهي تتميز باللامركزية، أي يتم إتخاذها في الأقسام الدنيا، قصيرة المدى ومتكررة، معلوماتها مؤكدة ومتوفرة، وأخيرا سيطرة البعد الكمي أي توضع القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودراجاتها وأشكالها التفصيلية.

رابعا: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية: يقدم العالم هنري أربعة نماذج في صناعة القرارات الإستراتيجية وهي :

4. 1 النموذج الريادي : تصاغ الإستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل والتكاليف فتحتل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا نمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون .

4. 2 النموذج التكيفي: يشار إليه أحيانا بالعمل الذي لا مفر للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة إذ يتصف هذا النموذج في صناعة القرارات بالحلول المبنية على رد فعل المشكلات القائمة (تهديدات) بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها، وهنا المدير يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الإحتياجات الآتية.

4. 3 النموذج التخطيطي: وفي هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار الإستراتيجية الأكثر تلائما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات حاليا.

4. 4 النموذج المختلط: في بعض الأوقات قد تلجأ المنظمة إلى إتباع نموج مختلط التغيير وهو بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة السابقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع.

### المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

#### المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بما يميزها من المنظمات الأخرى .

#### أولا: مفهوم الرؤيا الإستراتيجية :

"هي ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا وانها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"<sup>1</sup>، وتعرف الرؤيا الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه

<sup>1</sup> / زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص34.

ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ويعتبر وجود رؤيا واضحة ومميزة بمثابة حيز الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.

ثانيا: مفهوم الرسالة: يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة mission وتسمى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسس المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي ينتهي إليه "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة أطول." الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها منتجاتها، وعملائها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها<sup>1</sup>.

"كما يمكن للمنظمة أن تدخل بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملائمة مع التغييرات التي تواجهها"<sup>2</sup>.

## 2.2 أهمية وضع رسالة واضحة :

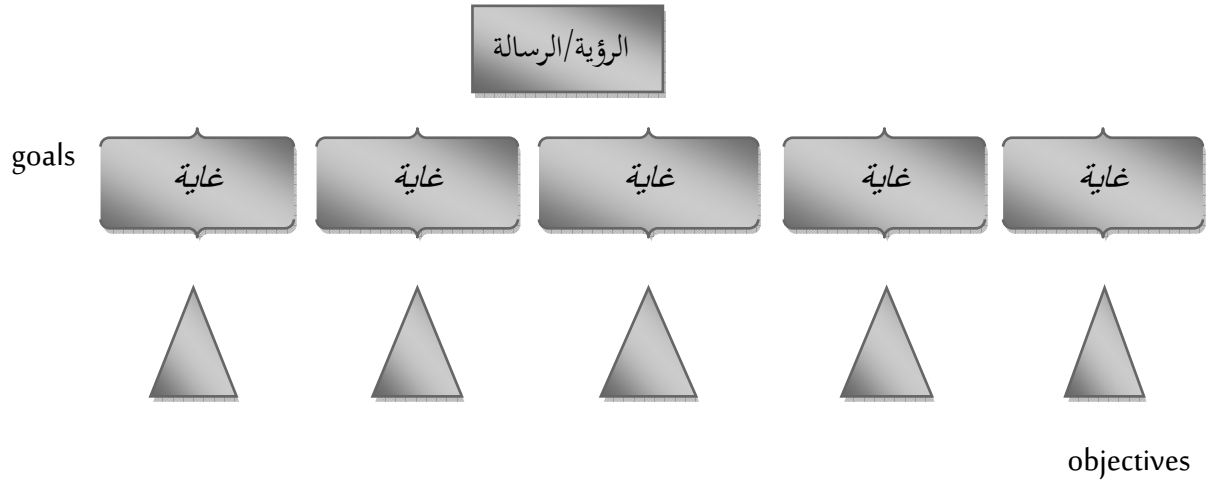
ساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، وفهم إتجاهات النمو الخاصة بها، والمساهمة في بناء إتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعاملين فيها.

وكما أن صياغة الرسالة بشكل يلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية ، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الإستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية .

<sup>1</sup> / مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الماسية، الإسكندرية، 2000، ص 111.

<sup>2</sup> / مؤيد سعبدالسلام، نفس المرجع، ص 73.71.

الشكل 2: العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والغايات والأهداف<sup>1</sup>



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص74.

## 2. 3 عناصر رسالة

المنظمة: العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الإهتمام بالبقاء (النمو، الربحية) الفلسفة، المفهوم الذاتي، الإهتمام ام بالصورة العامة، الإهتمام بالعاملين.

2. 4 أسلوب إعداد الرسالة المنظمة: تعتبر عملية إعداد الرسالة من أهم وأصعب خطوات الإدارة الإستراتيجية للأسباب التالية:

. تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى اتساع حاجته.

. تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبع.

. تحدد الرسالة المجالات التي تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى والعاملة في المجال.

2. 5 صفات الرسالة الجيدة: قابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهمز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.

. أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تغلق بذهن العاملين.

<sup>1</sup> / مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص81، 74.

. أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة.

ثالثا: الغاية:

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

رابعا: الهدف:

هو عبارة عن نتائج تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر المنظمة والمهام والأعمال التي تؤديها، ويحدد الهدف الذي يجب إنجازه ومتى يمكن التعبير عنه كميًا ومدة تحقيقه أقصر من الغايات.

وتكمن عملية وضع الأهداف في :

. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع.

. تعد مرشد لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا للإدارة العليا في إتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الحاصل.

. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة وينبغي على الإدارة الإستراتيجية عند وضع أهدافها أن تحقق البقاء والنمو والربحية ومن بين أنواع الأهداف.

. منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة: بعض المنظمات تقتصر في نشاطها على تحقيق هدف واحد فقط.

. أهداف رسمية وفعلية: تمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجُمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام مدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة.

. أهداف كلية وأهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي، فالكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة، والربحية، السيولة، أما الوظيفة تتمثل في الإنتاج، التسويق.... الخ.

### المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

قبل بدئ المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية 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 المطلوبة<sup>1</sup>.

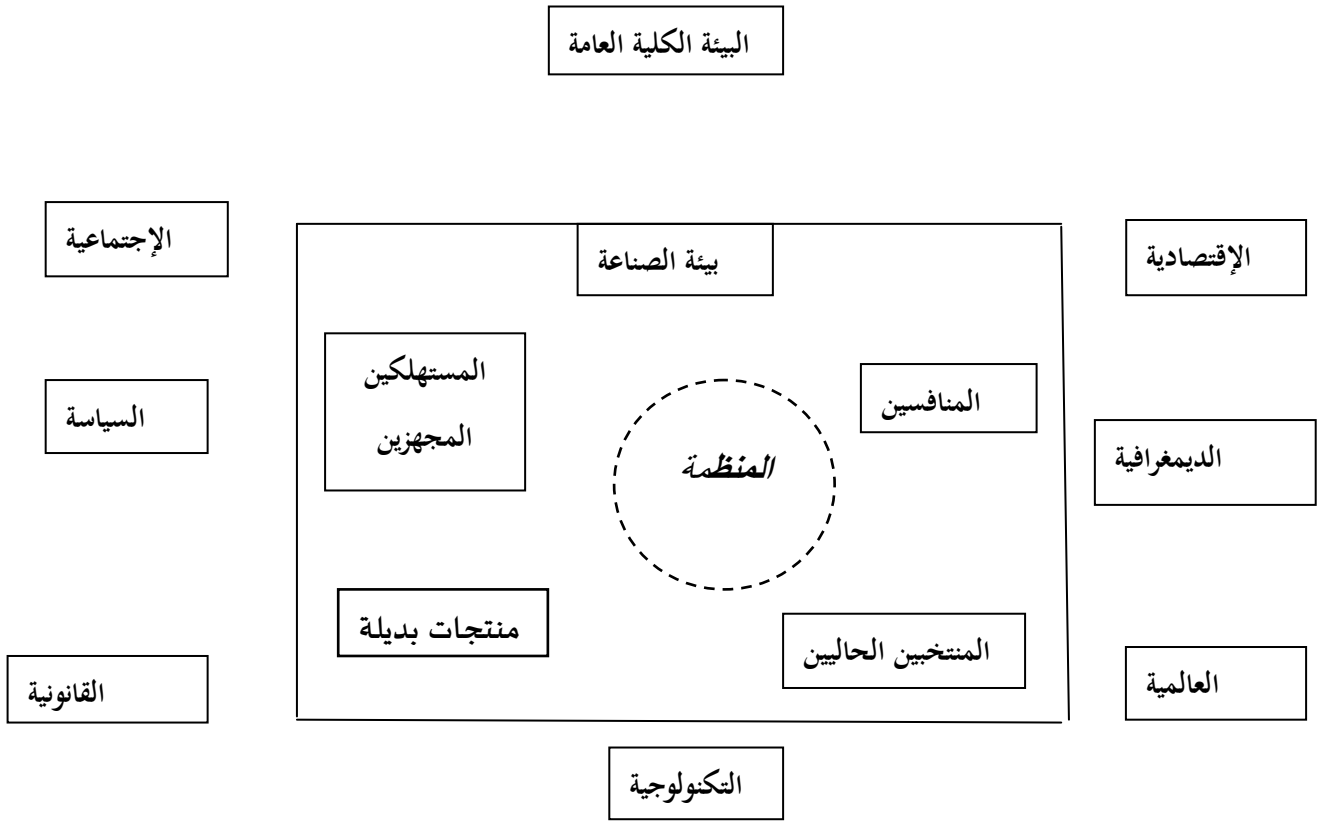
### أولاً: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل علاقات نسبية مركبة معها. إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة، فتحليل هذه البيئة يتوافر معلومات وبيانات لها أهميتها للتنبؤ بالمستقبل، أي معرفة الفرص والتهديدات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>/زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup>/ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص87.

الشكل 3: بيئان الكلية والصنعفة



المصدر: زكرفا مطلق الءورف، الإءارة الإسترفففة، مفاهفم وعملفاف وحالات ءراسفة، ءار وائل

للنشر 2002، ص 86.

## 1. 2. 1. البيئة الخارجية العامة (الكلية) غير مباشرة:

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 لإقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، ولإتمام هذا الغرض يجب على المدراء الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها، فنجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها في إيجاد التلائم المناسب هي أنشطتها وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة.

1. 2. 1. عوامل البيئة الإقتصادية: تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية العامة والمؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل هذه العوامل في النمو الإقتصادي، معدل الفائدة، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية.

1. 2. 2. عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الإجتماعية، القيم، إتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الإجتماعية، التغيير الإجتماعي.

1. 2. 3. عوامل البيئة التكنولوجية: فالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، يزود المنظمة على القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وخلق فرص جديدة لإقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة.

1. 2. 4. العوامل الديمغرافية: تستطيع العوامل الديمغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة، وتشمل هذه التغيرات زيادة السكان والتي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، تفرض الإدارة العليا إختيار إستراتيجية تتلائم مع البيئة الديمغرافية.

1. 2. 5. عوامل البيئة السياسية والقانونية: إن عوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تؤثر جوهريا في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الإتجاهات المهمة هي موجة عدم الإنتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية، وعدم الإنتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة، وإن إرتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة، كقوانين الإحتكار.

1.2.6. عوامل البيئة الدولية والعالمية: تلعب التغييرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية الإختلافات بين الشركات، التكتلات الإقتصادية، التحالفات السياسية....الخ.

### 1.3.1 التحليل الإستراتيجي في البيئة المنافسة (خاصة أداء الصناعة 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.

1.3.1.1 البيئة الساكنة (الستاتيكية) البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، في ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وأن عملية التنبؤ تعتمد أساسا على التحليل للأعمال الماضية والحالية والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية الثبات والإستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة للمنظمة، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين، وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

1.3.2.1 البيئة النشيطة الديناميكية أو المعقدة: تتسم البيئة الديناميكية بالتغير المستمر والتعقيد، وأن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل .

أ. جمع المعلومات: عن طريق المناقشات بين المديرين في الإجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمها المديرين.

ب . التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة: عن طريق الإستقراء للإتجاهات، العصف الذهني، النماذج الإحصائية.

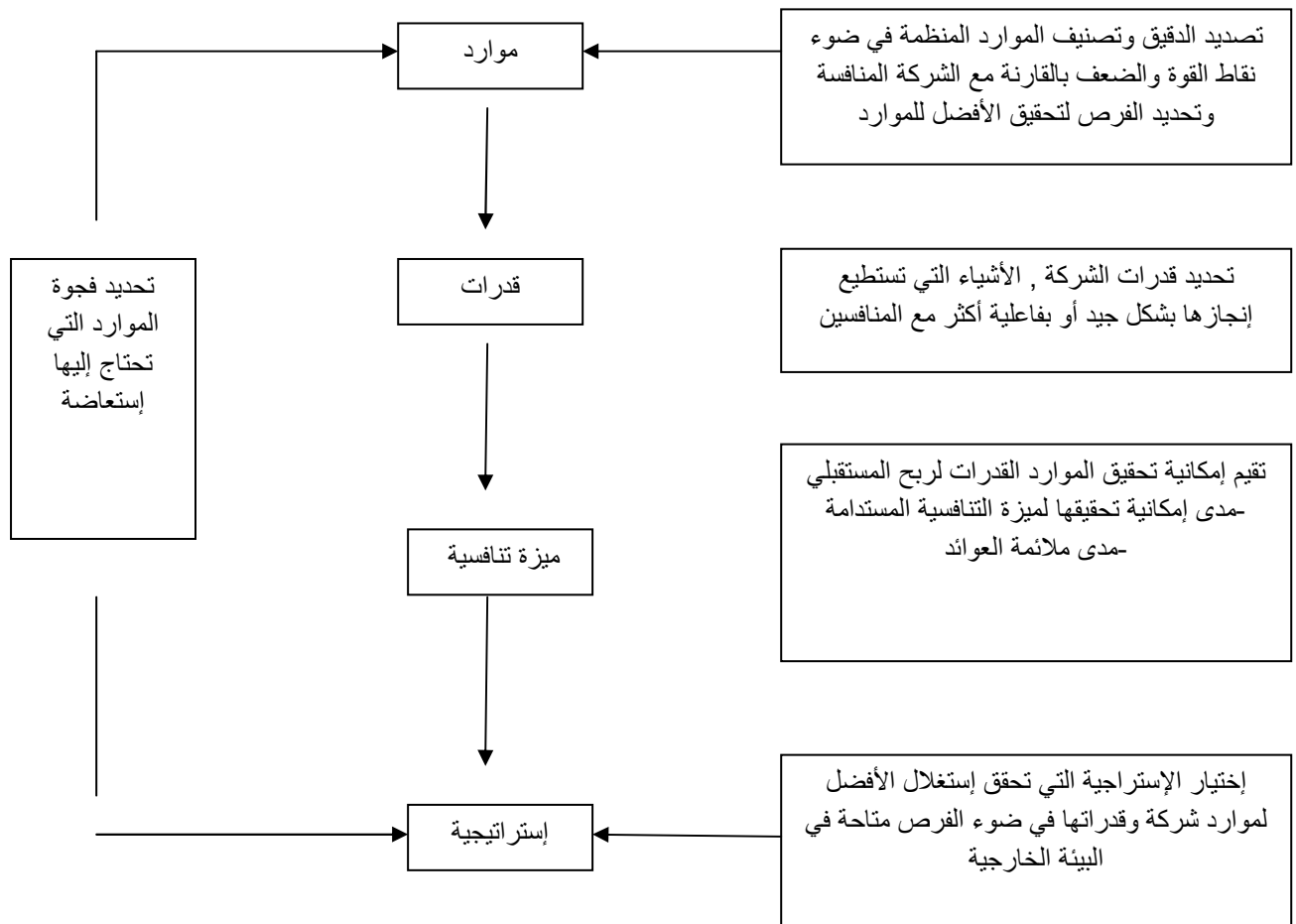
ج . تحليل الفرص والتهديدات البيئية: مدى تغير إثبات العوامل البيئية، تعدد وتنوع العوامل البيئية، تكلفة الحصول على المعلومات.

ثانيا: تحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

تقوم المنظمة بهذا التحليل من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها والمتوقعة مستقبلا.

1.2 مدخل قاعدة الموارد كأساس للتحليل التنظيمي: غالباً ما يطلق على عملية المسح الداخلي بالتحليل التنظيمي وهو الذي يهتم أساساً بتشخيص وتطوير الموارد المنظمة بحيث تمثل الموارد كل الموجودات والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والمهارات... وقد تكون ملموسة كمكائن والأموال والمباني وغير ملموسة كسمعة الشركة، وإسمها التجاري في السوق، ويعتبر المورد عنصر قوة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعتبر المورد مهماً في المنظمة إذا إمتلك الخصائص التالية: القيمة الندرة، التقليد، القدرة على التنظيم<sup>1</sup>.

الشكل 4: خطوات تحليل المواد المنظمة



المصدر مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص118.

<sup>1</sup> / نفس المرجع، ص155، 133.

المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية

1.1. عوامل المساعدة على الإختيار الإستراتيجي

هناك عدة نماذج تهدف إلى تحليل المركز التنافسي للمنظمة ثم اختيار الإستراتيجيات التي تناسب طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية ومن أهم هذه النماذج مايلي:

. نموذج التحليل الثنائي Swot.

. نموذج بوسطن Bcg.

وتتطلب هذه النتائج تجميع نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعات وفي البيئة الكلية والمتاحة للمنظمة وكذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية والبيئة الصناعية .

1.1.1. نموذج التحليل الثنائي Swot: وتتمثل في:

ويعرف بمصفوفة التهديدات الفرض . جوانب الضعف/القوة . يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموج التحليل الثنائي اليمين، العلاقة بين الأربع متغيرات رئيسية وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

الشكل 5: نموج التحليل الثنائي Swot<sup>1</sup>:

نقاط الضعف	نقاط القوة	عوامل داخلية
		عوامل خارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات إنكماشية	استراتيجيات دفاعية	التهديدات

المصدر: أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، الإسكندرية 2004، ص 203.

<sup>1</sup> / أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول الأسس العلمية، ص 203.

1.1.1.1: الفرص x نقاط الضعف: إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سائمة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في إتجاه تعظيم استغلال الفرص السائحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها وعلى المؤسسة الناجحة أن تتعرف على تلك الإستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في كيفية استغلال الفرص المحيطة بها.

1.1.1.2: الفرص x نقاط الضعف: إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السائحة بالبيئة .

1.1.1.3: نقاط القوة x التهديدات: إن التوجه الأساسي للمؤسسة إذا كانت تقع في هذا المربع هو كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلى أقصى حد وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها.

1.1.1.4: نقاط الضعف x التهديدات: إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع يجب أن يكون توجهها في تقليل كل نقاط الضعف والتهديدات وعلى المؤسسة أن تحارب في سبيل البقاء.

1.1.2: مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG: شركة إستشارية إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو/الحصة السوقية وتستخدم في المنظمات متعددة المنتجات والتي يتنافس كل منتج او نشاط في صناعة مختلفة وسوق مختلف وقد عرف البعض بأن نموذج بوسطن مفهوم يعتمد على تقييم أنشطة الوحدات الإستراتيجية للمنظمة من خلال بعدين ،الأول: يعبر عن معدل نمو السوق/الثاني: يعبر عن حصة السوق النسبية.

الشكل 6: نموذج بوسطن<sup>1</sup> BCG:



مقارنة الحصة أكبر منافس

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2005، 2004، ص 214.

فكل خانة في المصفوفة تعبر عن وضعية مالية وهي كما يلي:

1. 2. 1. 1 . وضعية النجوم: المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المنظمة وأكثرها ربحية وأكثرها احتمالا للنمو والترسخ نظرا لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة وفي نفس الوقت معدل النمو في السوق مرتفع.

2. 2. 1. 1 . وضعية البقر الحلوب: تمتاز بحصة سوقية عالية بالنسبة لأكثر المنافسين وعادة توفر سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض ومعظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها وحصتها ولكن السوق هو الذي تدهور ورغم ذلك حافظت على نجاحها ومن الإستراتيجيات التي قد تكون جذابة لبقرة الحلوب: تطوير المنتج والتوسيع المترابط.

<sup>1</sup> / عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 214.

1. 1. 3. وضعية علامات الإستفهام: أي انخفاض الحصة السوقية للمنظمة بالرغم من إرتفاع معدل النمو في السوق وبالتالي فإن المنظمة وضعها يثير التساؤل لأن حصة نشاطها من مبيعات المنظمة في سوق معين منخفض في الوقت الذي يتصف به مجال الأعمال هذا النشاط بالنمو.

فالمنتجات في هذا المربع تمثل علامة إستفهام لأن المنظمة لا تعرف ما إذا كان من الممكن أن تقوم هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو إختراق السوق أو إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وبيعها والتوقف عن إنتاج المنتجات.

1. 1. 4. وضعية الكلاب: يمثل هذا الوضع إنخفاض في الحصة السوقية للمنظمة في ظل سوق تنخفض فيه معدلات النمو ويطلق عليها الكلاب نظرا لضعف مركزها الداخلي والخارجي فهي منتجات خطرة على حياة المنظمة وتضر بسمعتها وتؤثرها غيرها من المنتجات، فإن هذه الوحدات كثيرا ما ينخفض استثمارها أو يقلل حجمها من خلال الإنكماش ويذكرنا ذلك بشركة جنرال إلكتريك حيث إستطاعت تصفيت بعض أنشطتها التي انطبقت عليها حالة الكلاب المسعورة .

ثانيا: الخيار والبدائل الإستراتيجية:

1. 2 الإختيار الإستراتيجي:

1. 1. 2 . تعريفه: "الإختيار الإستراتيجي يعد أحد العناصر الجوهرية الإستراتيجية ،والذي ينطوي على اختيار السوق وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنظمة، وربطت مناقشة الإختيار الإستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو والتطور والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير"<sup>1</sup>.

1. 2. 2 . خطوات عملية الإختيار المناسب:

1. 2. 1. 2 . مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: إذا لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها.

<sup>1</sup> / نعمة عباس حضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والعمليات، دار الثقافة للنشر، 2010، عمان، ص 193، 189.

2.2.1.2 . تقويم البدائل الإستراتيجية:وتتم عملية التقويم بالإعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي

استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الإختيار ذاتها وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى.

3.2.1.2 . مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:وتبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم إختيار البديل أو البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل ، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل إيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.

3.2. الخيارات الإستراتيجية:تواجه إدارة المنظمة سيل من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير وطبيعة التوجه الإستراتيجي لها ومستندة على نتائج التحليل الإستراتيجي وتختلف تلك الخيارات وفق المستوى الإستراتيجيالإجتماعي والمنظمة والأعمال والعمليات والمستوى الوظيفي،وعليه توجد إستراتيجيات تخص مساحة ونشاط المنظمة ككل وإستراتيجيات مجالات النشاط.

2.3.1. الإستراتيجيات الكلية(على مستوى المنظمة ككل):تتمثل الإستراتيجيات الكلية مدخلا عاما لتوجيه تصرفات الشركة وتشير الإستراتيجية الكلية إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للشركة ككل .

2.3.1.1. إستراتيجية النمو الداخلي:تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية ،وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة أو أسواق جديدة أو تصنيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي،ولأن هذه الإستراتيجية تتوجه أصلا إلى النمو والتوسع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المنظمة في أصولها وعوائدها ، فإن التوسيع والنمو يزود المنظمة بالخبرة تجاه تحسين أدائها وفعاليتها وتقليل تكاليفها.

2.3.1.1.3.2 إستراتيجية النمو بالتركيز:تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتركيز على منتج واحد، أو على خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب وعادة ما تكون هذه المنظمات ذات مكانة وقدرات إبداعية،ويمكن للمنظمة أن تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في

السوق بزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات سعرية جديدة وعن طريق تطوير المنتج وتحسين نوعيته.

2. 1. 3. 1. 2. إستراتيجية التكامل: وفق هذه الإستراتيجية تنشغل المنظمة إلى نشاطات مختلفة تماما عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية أو عمليات جديدة، وتبرز واقع هذه الإدارة لتبني هذا الخيار رغبتها لتحقيق معدلات النمو في مجالها الجديد وتتخذ التكامل إستراتيجيات فرعية عديدة منها:

2. 1. 3. 1. 2. 1. إستراتيجية التكامل الأفقي (التنوع الأفقي): وتشير إلى زيادة الشركة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي.

2. 1. 3. 1. 2. 1. أ. التكامل الأفقي المترابط (التنوع الأفقي المترابط): يحدد التنوع المتصل عندما تقوم المنظمة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الإستراتيجي الحالي في مجال المنتج والسوق والحصول على ميزة تنافسية.

2. 1. 3. 1. 2. ب. التكامل الأفقي الغير مترابط (التنوع الأفقي الغير مترابط): فيتعلق بدخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم.

2. 1. 3. 2. 1. 2. إستراتيجية التكامل العمودي (التنوع العمودي):

2. 1. 3. 2. 1. 1. أ. إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي: يتم هذا التكامل إما من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها.

1. 3. 1. 1. 2. 2. ب. إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي: إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكها النهائيين.

2. 1. 3. 2. 1. 2. النمو الخارجي: دخول المنظمة مجالات عديدة عن طريق الإندماج مع شركات أخرى أو عبر الإكتساب أو الإستحواذ.

## 1.3.1.1 الإستحواذ عن طريق الدمج:

أ . الإتحاد: يعرف على أنه مزج بين شركتين أو أكثر وفقا لقانون الشركات بالدولة وعن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة، وتكوين منشأة جديدة واحدة تشمل كل الشركات المتوحدة معا وعادة ما يتم هذا النوع بين شركات ذات أحجام متساوية وقوة سوقية واحدة ويتطلب هذا النوع من الإتحاد موافقة كل من مجالس إدارات وجملة أسهم الشركات المتوحدة معا.

ب . الإندماج التطوعي: ضم منشأتين أو أكثر وفي ظل هذه الطريقة تغنى شركة أو أكثر في شركة أخرى قائمة وبمعنى أي إحدى الشركات تظل موجودة تبتلع بقية الشركات الأخرى، وعادة ما تأخذ الشركة الناتجة إسمامشتقا من الشركات المكونة لها ، وتصبح الشركة الناتجة مالكة لكل الأصول ، وحدات الأعمال والخصوم الخاصة بالشركة المندمجة.

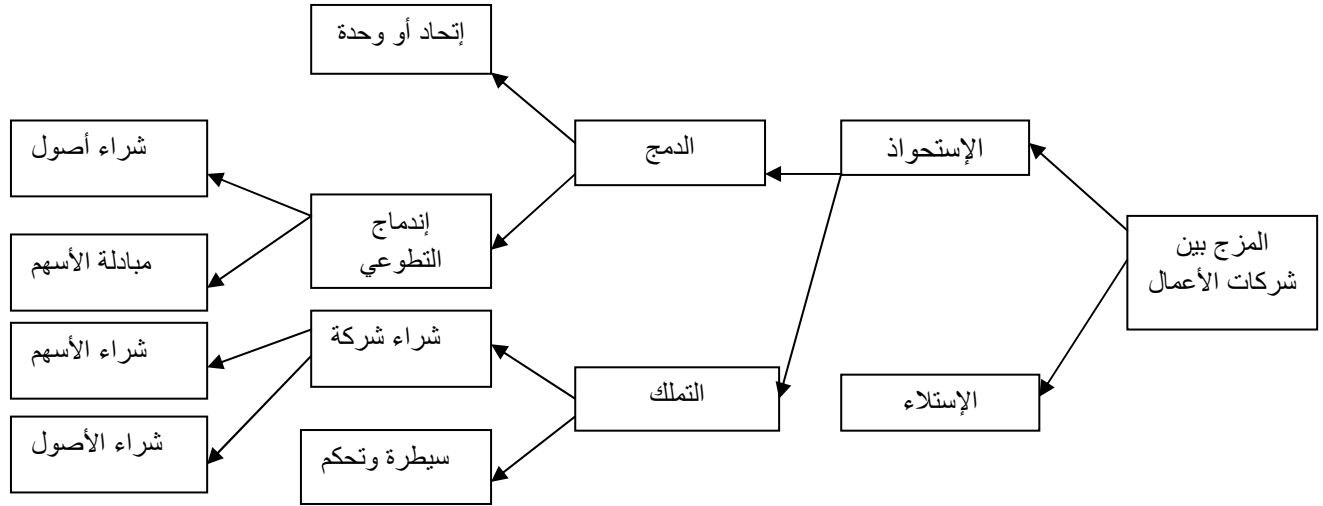
## 2.2.1.3.2 إستراتيجية التعاون:

أ . إستراتيجية التحالف: هي تعاون بين منافسين دولتين محتملين أو فعليين وتتراوح أشكال الإتحادات من مشروعات مشتركة رسمية حيث يكون لشركتين أو أكثر من الشركات الدولية تصب في حق الملكية ، إلى إتفاقات تعاقدية قصيرة الأجل، حيث تتفق شركتين على التعاون بين الشركات يعبر سمة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية.

أ . الشراكة: بموجها تقوم شركتين أو أكثر بالتعاون مع شركة أو أكثر غير منافسة (بين عميل ومورد).

الشكل 7: الإطار العام لإستراتيجيات المزج بين الشركات

1.2.1.3.2 الإستحواذ عن طريق الدمج:



المصدر: <sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 215.

2. 1. 3. 2. إستراتيجيات الإستقرار أو النمو المحدد: وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية منظمة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المنظمة على أداء أعمالها السابقة نفسها ولمستوى الأداء السابق نفسه، فإستراتيجية الإستقرار تعني عدم فعل شيء وإنما الإستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها، وتتخذ إستراتيجيات الإستقرار أنواعها منها<sup>2</sup>:

2. 1. 3. 2. 1. إستراتيجية النمو الإضافي: تستمر المنظمة ضمن هذا النوع من الإستراتيجية بالمحافظة على المستوى السابق من إنجازها لأهدافها بالتركيز على خط منتج واحد، وتنمو ببطء وبشكل متزايد وتتسم هذه الإستراتيجية بصلاحياتها ما دامت مستقرة ولكنها تتعرض لخطر عال في حالة تغير البيئة .

2. 2. 1. 3. 2. إستراتيجية الربح: تسعى المنظمة إلى تحقيق هدفها الأساسي (الربح) بالنمو في حصتها السوقية ويرتكز أداؤها نحو تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

<sup>1</sup> / نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 2015.

<sup>2</sup> / نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 196.

2.3.1.3.2 إستراتيجية الحذر والنمو المحافظ: عندما يسود الإدارة إعتقاد بأن الظروف غير مواتية لإتباع إستراتيجية النمو ، كوفرة المواد، أو توقعات ناتجة عن النقص في المواد الأولية أو تدهور الأوضاع الإقتصادية فإن القرارات الإستراتيجية تتحدد بماديات ضعيفة من النمو.

2.3.1.3.2 إستراتيجيات الإنكماش: عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق إستراتيجياتها الحالية فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لا سيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في إدارة أعمالها وتتخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال<sup>1</sup>:

2.3.1.3.2 إستراتيجية التخفيض: يركز على تحسين الكفاءة التشغيلية ، وتشكل هذه المرحلة وصفا دائما نحو تثبيت المنظمة لتعزيز موقفها الإيجابي لعرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها .

2.3.1.3.2 إستراتيجية إلغاء جزء: تستند إلى إبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح أداءها غير فعال لا سيما عندما تفشل إستراتيجية التخفيض المؤقت من الأرباح والمبيعات وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها ، وعند ظهور تقنية جديدة مكلفة لا تستطيع المنظمة مجاراتها ، كما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج وإلغاء بعض وحداتها.

2.3.1.3.2 إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على النشاطات الإنتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها ، وتصبح المنظمة على وفق هذه الإستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد التسليم .

2.3.3.1.4 إستراتيجية التصفية: عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الصمود مع أي من الإستراتيجيات السابقة تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> / نعمة عباس خيضر الخفاجي، مرجع سابق، ص198، 196.

<sup>2</sup> / نبيل موسى مرسي، مرجع سابق، ص231، 196.

الشكل 8: مصفوفة إختبار الإستراتيجيات الكلية:

سريع معدل نمو السوق	المربع الأول	المربع الثاني
	النمو المتمركز التكامل الرأسي التنوع المتمركز (المتربط)	النمو المتمركز التكامل الأفقي البيع الجزئي التصفية
بطيء	المربع الرابع	المربع الثالث
	التنوع المتمركز (المتربط) التنوع في أنشطة مختلفة (غير مترابط) مشروعات مشتركة	تقليص حجم النشاط التنوع المتمركز (المتربط) التنوع في أنشطة مختلفة (غير مترابط) البيع الجزئي التصفية

قوي

ضعيف

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة

للسنة 2003، ص 196.

2.3.2. إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال: تشمل إستراتيجيات قيادة التكلفة والتميز وأخيرا التركيز، فالأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية وهي تتحقق بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة أقل) أو بإستخدام بعض اساليب التمييز وتقديم منتج افضل يعتقد المستهلك انه يستحق سعر أعلى<sup>1</sup> (مقابل التميز) أما بالنسبة للسوق المستهدف والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل قطاع.

استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين عن طريق عدة دوافع وحوافز هي:

1. وفورات إقتصادية الحجم.
  2. وفورات منحى التعلم والخبرة.
  3. النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة.
  4. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
  5. درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة.
  6. إستغلال عنصر الزمن في حالة رمزية المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والإحتفاظ بإسم العلامة.
  7. تخفيضات التكلفة من خلال إختبار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- المزايا التي تحققها إستراتيجية تكلفة أقل: فيما يتعلق بالمنافسين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر فيما يتعلق بالمشتريين. فالشركة المنتجة بتكلفة سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على الأسعار.

<sup>1</sup> / نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 231، 196.

فيما يتعلق بالموردين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء.

فيما يتعلق المنافسين المحتملين إلى السوق فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

الشروط اللازمة لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>1</sup>:

وجود طلب مرن بحيث تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة المشتريات، نمط السلع المقدمة، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة للمشتريين.

1. 2. 3. إستراتيجية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات من الشركات المنافسة هي: شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

. تكثيف مجهودات البحوث والتطوير إتجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة إستخدام المنتج، توزيع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادة بضمان تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

. مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين جودة المنتج والشكل الخارجي.

. نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز:

. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

. تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

<sup>1</sup> / نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 238، 234.

1. 3. 2. 3. إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهي إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند خدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

- . أما تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف. (التمييز في القطاعات المستهدفة).
- . أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. (النجاح في تحقيق قيادة التكلفة).
- . التمييز والتكلفة الأقل معا.

الشروط اللازمة لتحقيق تطبيق هذه الإستراتيجية:

. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

. عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة

القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين

الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانية الشركة وحاجات القطاع السوقي.

## 3.3.1. استراتيجيات على مستوى الوظائف:

تعامل مع الوظائف الإدارية بطريقة إستراتيجية معناه أن تنمي إمكانيات متميزة بحيث تزيد عن مجالات التميز لمنافسيك في القوى، وهذا معناه التعامل مع الوظيفة الإدارية كوسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة .

. قبل البدء تحليل وتنمية الإستراتيجية الوظيفية لابد من وضع الوظائف الإدارية الرئيسية في شكل سلسلة قيمة

## ثالثا:التنفيذ الإستراتيجي:

3 . 1:تعريفه:تنفيذ الإستراتيجية يعتبر جزء من الإدارة الإستراتيجية كما يرتبط مع التخطيط الإستراتيجي، ويعد التنفيذ إحدى مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ليعلن من خلاله البدء بإدارة التغيير.فهو يتغلف برسم الخطط والموازات والمتابعة والمراقبة ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية. فهو عملية تحقيق النتائج التي تتوقف على تهيئة ما يأتي به تركيب المنظمة وعلاقات تقسيم العمل والتنسيق والمسؤوليات ونظم المعلومات.

. عمليات المنظمة والسلوك والمعايير والقياس والدافعية ونظم الحوافز والرقابة .

. القيادة الإستراتيجية العليا وافراد التنظيم<sup>1</sup>.

وعبر عنه بالطرق التي من خلالها يتم تحويل الإستراتيجيات إلى عمليات أو تنفيذ داخل المنظمة ،فهي ترتكز على العمليات التي يتم من خلالها بلوغ الإستراتيجيات على مرامها.

3 . 2. الأوجه الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية:لدينا مجموعتين من اوجه التنفيذ وهما:

## 3 . 2. 1. أدوات الأداء:

3 . 2. 1. 1. الأهداف السنوية:تشتق من الأهداف بعيدة الأمد والتي تترجم إلى مستهدفات حالية،وهي تختلف عنها بالأمد الزمني والتحديد والقياس،كما يمكن تجزئة الأهداف بعيدة الأمد إلى أخرى سنوية بصورة متناسقة ومتكاملة.

<sup>1</sup> / نعمة عباس خضير الخفاجي،مرجع سابق،ص204.

تطوير الإستراتيجيات الوظيفية: يتطلب نجاح التفكير استراتيجيات وظيفية كوسائل لبلوغ الأهداف السنوية وتشتق هذه الإستراتيجيات من إستراتيجيات الأعمال المطلوبة اتخاذها في مجالات وظيفية رئيسية الإستراتيجية الشاملة.

3. 1. 2. 3 . تطوير السياسات والإتصال الواعي بها: السياسات هي توجهات مصممة لإرشاد تفكير المدراء وقراراتهم وأفعالهم ومروؤوسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وتهيء السياسات خطوطا إرشادية لإنشاء العمليات والرقابة على إستراتيجيتها بطريقة متناسقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### 3. 2. 2. 3 . العناصر الأساسية ذات السمة المؤسسية (تصميم المنظمة)<sup>1</sup>:

3. 2. 2. 3 . التركيب المنظمي: يعتمد نجاح تنفيذ الإستراتيجية بدرجة كبيرة على التركيب المنظمي، فهو يساعدها في تحديد أنشطة المنظمة الأساسية والطريقة التي يتم بها التنسيق لبلوغ الغرض الإستراتيجي كما يحاول الإستراتيجيون تحديد مراكز عبه لتنفيذ الإستراتيجية بطريقة تحقق موازنات بين الكفاءة الداخلية والكلية ، ويتطلب ذلك إهتماما إستراتيجيين بتوافق التركيب مع الإستراتيجية بإعتباره من مهامهم الرئيسية ، ويظهر أمامهم عدد من التراكيب البديلة ، تقع عليهم مهمة تشخيص ميزتها الإستراتيجية وعيوبها ومن ثم المفاضلة بينها وانتقاء ما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة.

3. 2. 2. 3 . قيادة المنظمة: تشكل القيادة إحدى العوامل الأساسية المحددة لفعالية الفعل المنظمي المؤثر على نجاح التنفيذ تؤلف عنصر رئيسي لتنفيذ الإستراتيجية.

فالرئيس التنفيذي الأعلى يمثل رئيسا في الإدارة الإستراتيجية وهو من أكثر أعضاء المنظمة إرتباطا ويخضع للمسائلة عن نجاح الإستراتيجية فهو يخصص ما يقارب 80% من وقته في تطوير الإستراتيجية وتوجيهها والإسترشاد بها.

والمدراء الرئيسيين يهتمون بتنفيذ الإستراتيجية بإجراء بعض التغييرات، وتستخدم جميع الوسائل لتأمين نجاح التنفيذ.

<sup>1</sup> / نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 202 . 212.

وقد أفرزت نتائج الدراسات التي أجريت على الإستراتيجية والخصائص الإدارية على تحديد منها مثلا القدرة على التعلم والخبرة الشخصية، وعدد سنوات الخبرة في التسويق والمبيعات، والإدارة في التعامل مع الأخطار وهكذا فإن هذه المهمة تتجسد عبر استخدام الرؤساء الماليين أو ترقيتهم أو جذب أفراد جدد.

3.2.2.3. ثقافة المنظمة: هي مجموعة افتراضات مهمة تؤلف القاسم المشترك بين أعضاء المنظمة غالبا وتمتلك أية منظمة ثقافة وينظر إليها بكونها متشابهة مع شخصية الفرد، فهي غير ملموسة تزود بالمعنى والتوجه وأساس الفعل ، فالثقافة لها تأثير في كلية التنفيذ وضمان تتابع سلسلة النتائج الإيجابية . فإن إدارة المنظمة مطلب أساسي يواجه المدراء لنجاح تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

4.2.2.3. نظم المكافأة ودافعية تنفيذ الإستراتيجية: يعتمد تنفيذ الإستراتيجية بصورة مطلقة على الأفراد كأعضاء المنظمة بخاصة الأعضاء الرئيسيين ، فالدافعية والمكافأة للأداء الجيد من قبل الأفراد ووحدات المنظمة هما مفتاح ينبغي الإهتمام به لضمان فاعلية تنفيذ الإستراتيجية ، وتتم الدافعية في تنفيذ الإستراتيجية عبر آليات المكافأة المنظمة . التعويضات . الزيادة في المرتب . وخيارات الأسهم والحوافز والترقية ، الإعتراف لدينا إطار عام لتنفيذ الإستراتيجيات.

#### رابعا: الرقابة الإستراتيجية:

توقيت اجراء الرقابة الإستراتيجية: عادة ما تقوم المنظمة بمراجعة الإستراتيجية لأحد الأسباب التالية:

. فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة ووجود بدائل أخرى مرغوبة.

. حدوث تغير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة.

. توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعة للشركة والنتائج المنتظرة نتيجة الإستمرار في

الأنشطة الحالية للمشروعات ومشروعات الأنشطة الجديدة.

. وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات.

مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية: تقدم هذه المراجعة قائمة طويلة بالتساؤلات المطروحة لتمكين الإدارة

العليا للمنشأة من إجراء منظم لمختلف وظائف وأنشطة المنشأة ، وتعتبر هذه القائمة بمثابة أداة للمراجعة

الإدارية لتشخيص جوانب الخلل في القيام بالعملية الإستراتيجية وإيجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها<sup>1</sup> لتكرار حدوثها مرة أخرى، وتلخص هذه القائمة كل الموضوعات الرئيسية في مجال الإدارة الإستراتيجية وفي عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

. تقييم الموقف الحالي للمنشأة (الأداء الحالي).

. مراجعة الهيئة الحاكمة للمنشأة (مجلس الإدارة والإدارة العليا).

. تحليل البيئة الخارجية والفرص والتهديدات.

. تحليل العوامل الإستراتيجية باستخدام مصفوف الفرص، التهديدات، نقاط القوة/نقاط الضعف.

. تقديم وتقسيم البدائل الإستراتيجية المطروحة وتقييمها.

. تنفيذ الإستراتيجيات المختارة.

. مراجعة وتقييم الإستراتيجية المتبعة والأداء.

<sup>1</sup> / نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص372، 369.

## الخلاصة

الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتضمن التصميم والتنفيذ والتقييم للإستراتيجيات ، والتي من شأنها تمكين منظمة الأعمال من تحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع ، وخدمات البيع بإعتبارها عوامل جوهرية في إنتاج المنظمة .

الإدارة الإستراتيجية تمكن من إمتلاك القدرة على التفكير الإستراتيجي ، ورؤية المستقبل والتنبؤ بتغيرات السوق والإستجابة السريعة والمرونة لإحتياجات المستهلك ، والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.

إن تزايد إقبال المنظمات على تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وأسلوبا للعمل ، يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها لأسس الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال.

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت خيارا إستراتيجيا ، لمنظمات الأعمال التي تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الغير عادية على المستوى المحلي والعالمي، وهذا تحقيقا لميزة تنافسية تمكنها من تحقيق النمو والبقاء ، والريادة في الأسواق، وسيتم التطرق إلى هذا العنصر الحساس بالتفصيل في الفصل الثاني من المذكرة.

الفصل الثاني

إطار نظري

للأداء

## تمهيد

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسين أوضاعها وأدائها ، خاصة وأن الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء ، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي ، إضافة إلى المعلومات والإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة . فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بها ، حيث أن مختلف الأبحاث والدراسات تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية التي تجعل أداء المؤسسات متميزا وتسعى إلى تحسينه بشكل مستمر و أن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة ، يعتبر من الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الإهتمام و أن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له ، بحيث أصبح الأداء هو الأساس المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات و الأهم الذي يمكن أن تعتمد المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى والأهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام وخاص ، بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية ، فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضى للعلامة التجارية ، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق محدد حول مفهوم الأداء وأن الإختلاف حول مفهومه ينبع من إختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة وعلى الرغم من إختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون ومؤشر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

لا يوجد إتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول اتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية ، ومنهم من يركز على الناحية الإستراتيجية<sup>1</sup> لغويا: إن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية "performare" ، والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الانجليزية "performance" والتي تعني انجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة هدفه ، كما يشير مصطلح الأداء إلى قدرات آلة ، منتج ، مركبة معينة.

<sup>1</sup> / العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، علوم إقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2013، ص43.

اصطلاحاً : بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكيته ، فإنه يتم لم لحد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح ، ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه و كذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه<sup>1</sup> .

### التعريف الأول :

أوضح (pearce , zahra, 1989) في توضيحهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على تكييف .فالأداء هو "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها ، والتأثيرات الخارجية و إستغلالها من قبل المؤسسة المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup> .

### التعريف الثاني :

يرى (Ecosip ، 1999) أن الأداء هو "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة"<sup>3</sup> .

### التعريف الثالث:

حسب : (Miller et Bromily) : ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ونقصد بذلك عامل الكفاءة ، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد رضا بو سنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، شهادة دكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016، ص55.

<sup>2</sup> /أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ط1، ص115.

<sup>3</sup> /رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص55.

<sup>4</sup> /الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

## التعريف الرابع:

الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".

## التعريف الخامس:

الأداء هو: "جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>.

## التعريف السادس:

يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>2</sup>.

## التعريف السابع:

الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل<sup>3</sup>.

## التعريف الثامن:

الأداء بأنه: "قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم

4"

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، شهادة الماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص82.

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، دورة الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص50.

<sup>3</sup> ابراهيم عبد الحليم عباد، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، 2007، ط1، ص160.

<sup>4</sup> عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد درادات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ط2، ص27.

## التعريف التاسع:

يعرف (Nicolas berland و Angèle dahou) الأداء الكلي بأنه " : تجميع للنتائج الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية " ، يضم الأداء الاقتصادي: الأداء المالي ، الأداء العملياتي ، والفعالية التنظيمية و يقاس بالاستعانة بالقوائم المالية، أما الأداء البيئي فيتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال: التخفيف من التلوث البيئي، التخلص من النفايات ، والاقتصاد في الموارد والطاقة ، ويرتكز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف فاعلة في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية ، العدالة الاجتماعية ، وتحسين مستوى معيشة العمال، أما بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي يمكن قياسهما بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية<sup>1</sup>.

## التعريف العاشر:

يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرة العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

التعريف الشامل: يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الإقتصادية و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى.

## الفرع الثاني: أهمية الأداء

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيمايلي:

- . يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة .
- . يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل تكاليف .
- . يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها .

<sup>1</sup> خليل شرقي ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، شهادة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ، علوم التسيير ، 2016،ص59.

<sup>2</sup> حمودي أم العز ، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة الماستر ، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، ص7.

. التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات<sup>1</sup>.

. إن العاملين هم عبارة عن استثمار ، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

. يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم ، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.

. كل إنجاز وجهد يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في العملية الإنتاجية.

. الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويصنعون الخطط والبرامج .

. الأفراد هم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات .

. الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها إستخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.

. الأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز التجهيزات على القيام بها

. يعتبر الفرد في الوقت الحاضر العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

. المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرة ، ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات ،

وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : مستويات الأداء و أبعاده**

**الفرع الأول: مستويات الأداء**

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1 . الأداء الاستثنائي :وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ،

إزدهار الوضع المالي.

<sup>1</sup> / عبد الصمد سميرة ، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ، شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة بسكرة ، 2016،ص113.

<sup>2</sup> / بنو ناس صباح ، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ،علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة،2008،ص6.

- 2 . الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة ، امتلاك كفاءات ، وضع نقدي ومالي متميز.
- 3 . الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات ، التمتع بوضع مالي جيد.
- 4 . الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) ، وضع مالي غير مستقر.
- 5 . الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء ، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6 . الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات ، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 7 . الأداء المتأزم: هو الأداء غير الكفء تماما، والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أبعاد الأداء

هناك بعدين للأداء وتتمثل فيما يلي:

- 1 . البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية و الإقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تميل إلى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية و الإقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، ويتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية<sup>1</sup>.

2. البعد الإجتماعي للأداء: يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا افترضت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية لدى ينصح إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة " صراعات، أزمات..... الخ"<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: محددات الأداء

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

• الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز (إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

• القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

• إدراك الدور أو المهمة: تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

<sup>1</sup> بو بكر محمد الحسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماستر، علوم التسيير، تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة 2014، ص34.

<sup>2</sup> خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص136.

و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه المحددات:

• الوظيفة (متطلبات العمل): و ما تعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

• الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

\*

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية ، وتخفيض تأثيراتها السلبية ، وحصص هذه العوامل بدقة ، ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها ، وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1 . المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

§ مهارة التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا.

§ مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

§ مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

2 . التكوين: يعد التكوين نوعا من عمليات الإستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> / بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2007، ص11.

3. التحفيز: يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة لطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد ، وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية<sup>1</sup> .

#### ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته . وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة حسب أبعاد المحيط إلى<sup>2</sup> :

• العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات

الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.

• العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانباً جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

• العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم.

• العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة

المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات عمل من خلال تقنيات جديدة.

• العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمالين ، القوانين المرتبطة

بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث ، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> / حمودي أم العز ، مرجع سابق ، ص 9.

<sup>2</sup> / نوال شنافي . تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية . رسالة ماجستير ، علوم تسيير المؤسسات الصناعية . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2005 ، ص 51.

<sup>3</sup> / عمر تيمجدغين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، شهادة الماجستير ، العلوم الاقتصادية اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 53.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية فهو نظام مصمم، من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل ،وتقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين بها ، مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ، حتى يشعر الجميع بالعدالة.

## المطلب الأول : مفهوم وتطور طرق تقييم الأداء

(1) تعريف تقييم الأداء: هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي :

1. 1 . تعريف بيش "BEADH" : تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد مع إحترام أدائه في العمل وكرامته في التطور<sup>1</sup>.

1. 2 . تعريف صلاح عبد الباقي:"تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل<sup>2</sup>.

1. 3 . تعريف الباحث ماري تريزاني "Maorie treanini": تقييم الأداء على أنه : محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية .

مما سبق نجد أنه لا يوجد إتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ، ولكن ترى أن تقييم الأداء المؤسساتي هو نظرة معمقة للنتائج الفعلية ، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ بعين الإعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو السلب لابد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة<sup>3</sup>.

ولكي يكون هناك ما يعرف بتقييم الأداء لابد من توفير:

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الأداء العامة ، الرياض ، 1995 ، ص399.

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 1999، ص285.

<sup>3</sup> صلاح السيد، تقويم الأداء في مصر ، كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة ، مجلة الإدارة ، المجلد الرابع ، العدد الثاني، 10 . 2004، ص51.

(1) خطوات تقييم الأداء: والتي تمر بالمراحل التالية :

1.1 تحديد معايير الأداء : ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا ، وبصورة عامة فإن هذه المعيير تؤكد على جانبيين أساسيين هما :

1.1.1 موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

1.1.2 ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الشخص الذاتية كالقابلية والسرعة في التعلم والإستفادة من التدريب وإمكانية الإعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

. صدق المقياس: إن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

. ثبات المقياس: يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتا ، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه .

. التميز: ونعني بها درجة حساسية المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

. القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيير المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

1.2. قل توقعات الأداء للأفراد العاملين : يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم ، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هو نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم ، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الإستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> /شكاوي سهام ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2007 ص58.

1 . 3 . قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

. ملاحظة الأفراد العاملين .

. التقارير الإحصائية .

. التقارير الشفوية .

. التقارير المكتوبة .

1 . 4 . مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ، ومن الأمور المهمة هنا إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة .

1 . 5 . مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

1 . 6 . الإجراءات التصحيحية : قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل<sup>1</sup>.

(2) تطور طرق تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء باستخدام مجموعة من الطرق وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الطرق ، الطريقة الملائمة 2 للتقييم والتي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي :

2 . 1 . طريقة المقال الوصفي : في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم رؤوسيه حيث يتم إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعة من

<sup>1</sup> /شكاوي سهام ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مرجع سابق، ص59.

خلال ملاحظته الشخصية ومن خلال المراجعين والزملاء ، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم<sup>1</sup>.

هذه الطريقة تتطلب وقت ومجهود كبير لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية ، كما أنها تعطي مجال واسع للتقدير الشخصي والتحيز ، كذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض ، كما قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية ، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي<sup>2</sup>.

2.2 . طريقة الوقائع "الأحداث" الحرجة أو الهامة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث التي تؤثر في أداء الفرد في عمله ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه ، وتحديد قيمة كل حادث حسب أهمية العمل ، وتبقى سرية لدى الإدارة ، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدث أي من الوقائع التي تحدث خلال تأديته للعمل ، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديث كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

هذه الطريقة تعطي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة .

2.3 . طريقة التوزيع الإجمالي: يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإجمالي بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقاً لنسب التي يحتويها المقياس ، وهذه الطريقة غالباً ما تستخدم لتلاقي خطأ لنزعة المركزية والتساهل والتشدد الذي يشوب المقاييس التدريجية ومقياس التوزيع الإجمالي عادة ما يحتوي على 5 درجات يوزع عليه الأفراد العاملين ، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات والنتائج الآتية تبين ذلك:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة عالية جداً .

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة عالية جداً.

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة ومتوسطة.

<sup>1</sup> / محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص10.

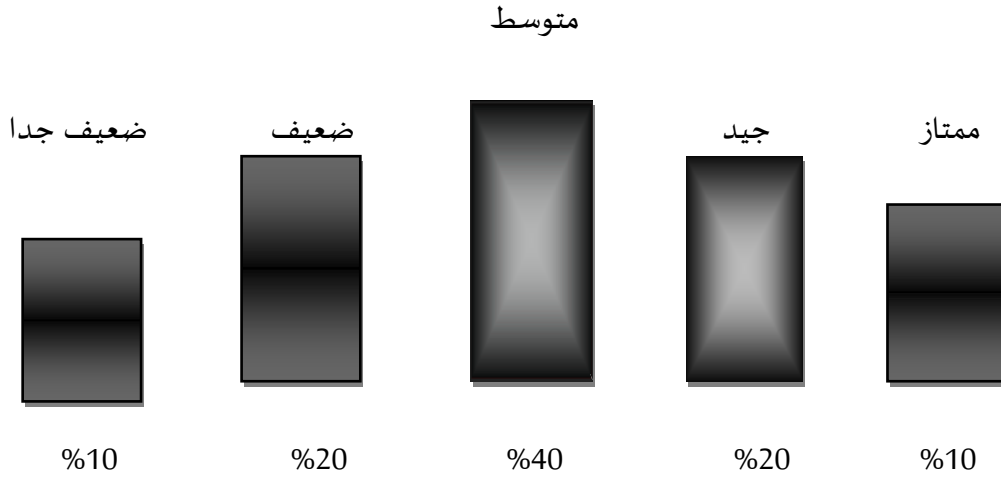
<sup>2</sup> / محي سعاد، تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، ص16.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الطريقة:

الشكل 9: توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الأداء العامة، الرياض، 1995،

ص 359.

4.2. طريقة الميزان المتدرج : تعد هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين من أقدم الطرق والتدرج يأخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7... الخ .

وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصنف الأداء مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ... الخ،

ويتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم.

المطلب الثاني: أسس ومعايير تقييم الأداء

تقييم الأداء هو فحص تحليلي إنتقادي شامل الخطط وأهداف وطرق التشغيل بهدف التحقق من كفاءة الموارد واستخدامها وهذا كله قائم على الوثائق والأسس والمعايير التي نجدها في تقييم الأداء .

(1) وظائف تقييم الأداء : يمكن تحديد وظائف هذه العملية فيما يلي :

<sup>1</sup> / يحي سعاد، مرجع سابق، ص 17.

. متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية بشكل مبرمج مع سير العملية الإنتاجية والتسويقية والإستثمارية للتعرف على مدى تحققها للأهداف مع واقع البيانات والإحصاءات التي تفرزها العملية الإنتاجية وغيرها من داخل المشروع . . الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة ، وذلك بتشخيص الانحرافات ومعالجتها<sup>1</sup>.

. البحث والتحري عن الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وأقل التكلفة . تحديد الجهات عن حصول الإنحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ<sup>2</sup>.

## (2) أسس قياس كفاءة الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي يجب اعتبارها في قياس الأداء وهي :

### 1.2 . الهدف من المشروع:

يسعى المستثمر إلى تحقيق هدف محدد وزيادة ثروته ولا يتحقق إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإن هدف لدراسة كفاءة الأداء هو التعرف على إمكانية تحقيق الأهداف والتنسيق بينهما ، لذا لا بد أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة لجميع المسؤولين والعاملين والمنتفعين من المشروع.

وهذا باعتبار مؤشرات عملية واقعة وممكنة التطبيق هي الأساس في تحديد الأهداف لذا يتطلب وضع خطة عمل لكافة الأقسام والوحدات داخل المشروع مثل خطة المبيعات في الأسواق والإنتاج والتخزين واقتناء وسائل الإنتاج وعناصرها ، ففي ضوء هذه الخطط وتستطيع الإدارة من وضع خططها الإدارية والخدماتية والإستثمار وبالتالي خطة للربحية الملائمة في ضوء مسؤولياتها تجاه المجتمع ورضا السياسات ، السياسية والاقتصادية المطبقة في البلد.

### 2.2 . وضع الخطط التفصيلية للنشاط :

إن دقة التنفيذ والمتابعة يتطلب خطط تفصيلية لأوجه النشاط في المشروع لكي تكون هذه الأنشطة مبرمجة من حيث الكم والزمن والتكلفة والعائد المتوقع لكل نشاط ، فهذه الخطط هي تفاصيل للخطط

<sup>1</sup> بن خروف جليلة ، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، 2009، ص40.

<sup>2</sup> بن خروفة جليلة ، مرجع سابق، ص40.

الرئيسية لتحقيق الهدف فمثلا في ضوء الموازنة التخطيطية الإنتاج يتم تحديد الموارد المادية له وموازنة تخطيطية لليد العاملة بكافة تفاصيلها ومصادر اقتنائها ودرجة مهارتها وكذلك يتم تحديد برامج الخدمات والصيانة وحجم رأس المال العامل للعملية الاستثمارية .

ففي ضوء الموازنات التخطيطية الفرعية يتم تحديد تكلفة تحقيق الهدف ودرجة مرونتها وحجم الأرباح المستهدفة ، لذا يخطط لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعظم عائد اقتصادي واجتماعي ينتظر من المشروع<sup>1</sup>.

### 2.3. تحديد مراكز المسؤولية:

إن عملية قياس الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط إقتصادي حيث بواسطة هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مما يسهل عملية تفويض السلطات وتطبيق محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ ، ويتم تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج بالتزام المرؤوسين ، وفي ضوء قيام المسؤولين في المراكز الواحدة بتنفيذ واجباتهم يحقق المراكز للنشاط المعهود إليه طبقا للسلطة الممنوحة وحدود الموارد الاقتصادية الموضوعة تحت تصرفه ، هكذا يتم تقييم المشاريع من عمليات التقييم لمراكز المسؤولية فيها .

ولكن عملية تقييم المشاريع لا تجدي نفعا من دون اكتشاف الانحرافات وتحليلها وتفسيرها ووضع الحلول البديلة لها وإعلام الجهات المسؤولة بذلك من خلال المراكز المسؤولة والتنسيق بين الانحرافات الإيجابية والسلبية بغية مساهمة الجهات المسؤولة عنها لتصحيح الانحرافات بكفاءة أو الحد منها<sup>2</sup>.

### 2.4. توفر مؤهل لقياس كفاءة الأداء:

بما أن الموارد البشرية أساس أي نشاط إقتصادي والتنظيم الجيد لنشاط سر النجاح ، لذا لا بد من مؤهلين فتيين عاديين في إصدار أحكامهم بدون إضفاء إلى أي كان عدا متطلبات واجباتهم للرقابة على الأداء ، هذه الأمور مطلوب توفيرها في جهاز الرقابة على الأداء لكي يستطيع من مراقبة التنفيذ الفعلي للبرامج المحددة

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي والأداء المالي الإستراتيجي ، دار صفاء، عمان ، 2011، ص18.

<sup>2</sup> وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص18 .19.

الأنشطة وتحديد الإنحرافات وتسجيلها ووضع مقترحات للحد منها ليكون الجهاز كمرشد للمنفذين وليس سيفا صارما على رقابتهم.

بما أن الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي التنظيم لذا لا بد من وجود وسائل وقنوات الإتصال الفعال بين جهاز القياس ومراكز المسؤولية صعبا إلى الإدارة العليا ، هذه القنوات تؤدي إلى سهولة نقل البيانات وتلقي المعلومات الملائمة من حيث التكلفة والزمن ونقل القرارات إلى الإدارة التنفيذية بالزمن القياسي لكافة المعلومات التي تطرأ على الخطط<sup>1</sup>.

معايير قياس الأداء: يوجد عدة معايير والتي تتمثل فيما يلي:

### 1 . معيار الطاقة الإنتاجية:

تعرف بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة وعادة يعبر عنها بصورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج<sup>2</sup>.

حيث يحقق هذا الأمر أسلوب ربط الإنتاجية بالعائد المحقق من خلال الإستخدام الأمثل للقنوات التسويقية والتكنولوجيا لخفض التكاليف وتحقيق الوافرات الإقتصادية من خلال الإنتاج الملائم للطاقة المتاحة. فكلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام الطاقة الإنتاجية فهي:

### 1 . مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا:

$$= \text{الانتاج الفعلي} / \text{الطاقة الإنتاجية الفعلية} .$$

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون إنقطاع مستبعدا التعطلات المسموحة .

### 1 . 2 . مدى الإنتفاع من الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة: وهي كالتالي:

$$= \text{الإنتاج المخطط} / \text{الطاقة الإنتاجية النظرية}$$

<sup>1</sup> مفيدة بجاوي ، تحسين الطاقات الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 1993 ، ص2.

<sup>2</sup> بن خروفة جلية ، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص42.

1.3 . المدى الذي يتم تنفيذ أهداف الخطة:

=الإنتاج الفعلي/ الطاقة الإنتاجية المخططة

الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف للحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

2.3 . معيار الإنتاجية :

هي علاقة مدخلات ومخرجات ، والإيرادات والتكلفة ، وكمية الإنتاج وعدد العمال وساعات العمل وتعرف على أنها العلاقة بين كلفة الإنتاج وكلفة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية والتي تختلف عن الإنتاج كونه يمثل العملية النصف نهائية ، فالعلاقة بين الإنتاجية بعناصر الإنتاج تتضمن عملية تقييم للمنشأة وكافة العمال واستخدام الآلات والمواد الأولية ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين هما:

1. 2. 3 . الأول كمؤشر لقياس الكفاءة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيما

ودرجة استثمار المؤسسة مواردها . =الإنتاج/أحد عوامل الإنتاج

3.3 . معيار القيمة المضافة:

تعبّر عن القيمة التي تضاف إلى المواد الداخلية في العمليات الإنتاجية وعليه:

القيمة المضافة= قيمة الإنتاج . قيمة مستلزمات الإنتاج

وبموجب هذه المعادلة تمثل القيمة المضافة الإجمالية :

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج . قيمة مستلزمات الإنتاج . الإهلاكات

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات التالية :

. تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترات زمنية معينة.

. تستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل

إخراج هذا الإنتاج .

. تطرح من القيمة المضافة الإجمالية إهلاكات الأصول الثابتة لتصل إلى القيمة المضافة.

. تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية ، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

الفائدة وهي من نصيب صاحب المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج<sup>1</sup>.

. الأجر والرواتب وهي من نصيب العامل نظير عمله.

. الربح وهو الذي يناله صاحب القدرة التنظيمية .

4.3 . معيار الربحية ومعيار العائد على رأس مال المستثمر:

1.4.3 . معايير الربحية : يعبر هذا المصطلح عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على

تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات فالربح هو الفائض عن التكاليف.

2.4.3 . معيار العائد على رأس المال:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم أداء المؤسسة ، ويعبر عنه بالصيغة التالية :

معدل العائد على الإستثمار = الربح / رأس مال المستثمر

وكلما كانت نسبة العائد مرتفعة كان الأداء كفوًا<sup>2</sup>.

المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء

تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي:

. توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء<sup>3</sup>.

. يساعد تقييم الأداء على معرفة نقاط الضعف لدى العمال وإطلاعهم (تنبيههم) عليها وهذا من أجل مساعد

تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضا يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والتميزة

والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> / بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> / بومعزة حليلة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1990، ص19.

<sup>3</sup> / أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص29.

. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطرق عقلانية ، وهذا من أجل تخفيض التكاليف والحصول على عائد أكبر وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بشكل جيد ( جودة ونوعية عالية ).

. تحديد وتوجيه كل فرد للوظيفة التي يصلح لها أي توصيف الوظائف ( وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) مع مراعاة الخبرات والقدرات الشخصية للفرد.

. المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم.

. المساهمة في تحديد وتوضيح أداء العمال وما يتبع ذلك من نتائج ، كمنح المكافآت وتنمية العاملين (تطوير مهارتهم)، إذا كان ذلك ضروريا أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) اذا لزم الأمر ذلك.

. كما يساهم تقييم أداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية ، لأنه يقدم لها صورة واضحة عن أداء العاملين وهذا

هو الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام ، حيث أن هذا التقييم يساعد الرؤساء (المسؤولية)<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة ، أي أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحسين الأداء ومختلف الدراسات والعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء.

#### المطلب الأول : تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: . الجودة ، والإنتاجية، والتكنولوجية ، والتكلفة ، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> / يوحنا عبد ال آدم ، سليمان اللوزي، دراسة الجودة الاقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2000، الطبعة الأولى، ص200.

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء ، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وذلك من خلال:

الفرع الأول : تحديد مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

أ. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها .

ب .البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد ، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

ت .بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

ث .أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

الفرع الثاني : أسباب انخفاض كفاءة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء ، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

أ .التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

ب .النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة.

<sup>1</sup> / عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية ، جامعة سانت كليمنس العالمية ، سوريا ، 2009، ص20.

المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا ، فهو وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه ويمكن تلخيص فلسفة هذا ، " Kaizen " من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية ، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة ، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأما يسير بالتوازي مع

متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:

§ اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها .

§ التوجيه والتخطيط من خلال : تقييم الجودة تعريف الأهداف ، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.

§ التحضير والذي يشمل : اختيار المشاركين وتكوينهم ، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.

§ التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم .

§ المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة ، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر . ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة

التالية : الأنشطة التصحيحية والوقائية ، التدقيق ، التكوين ، التحفيز ، إرضاء الزبائن باستمرار<sup>1</sup> .

الفرع الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر:

. الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).

<sup>1</sup> / فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي ، علوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص187.

. إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .

. التركيز على النظم والعمليات .

. القياس المستمر ومتابعة الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة ، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب وتقيس وتضبط أفعالاً متبادلة العلاقة ، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، الحصص السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية<sup>2</sup>.

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً و ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

أ . تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

ب . يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

ج . يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

د . يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

هـ . يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث

عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.

<sup>1</sup> / فرحات سميرة ، مرجع سابق،ص189.

<sup>2</sup> / سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 8. 9 مارس 2005 ، ص 37 .

و. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> / علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الأول ، سوريا ، 2007، ص195.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير و المدى الطويل، وعليه يعتبر الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، وإن تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما: تقديم الأفضل ومواجهة الأسوأ ولن يتم تحقيق هاتين الأمرين إلا بمواجهة مشكلات التي يقف الزبون على عاتقها فهو الحاكم الأول والأخير للأداء، وبخصوص بقاء أو إختفاء المؤسسات مرهون بقدرتها على الإستجابة لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبون وتجسيدها في السلع أو الخدمات تساهم في تحسين حياته.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري الإدارة الإستراتيجية و الأداء ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير. لكن كيف هو واقع الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة الإقتصادية في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة إقتصادية.

الفصل الثالث  
دراسة حالة  
مؤسسة تربية  
دواجن بعين  
النويصي

تمهيد

بعد أن تطرقنا للجانب النظري إلى أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية ومدى علاقتها بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، سنحاول في هذا الفصل بدراسة الميدانية بمؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي لمعرفة مدى إدراك عمال وإطارات مؤسسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل .

الفصل الثالث:دراسة حالة تربية الدواجن للغرب بمستغانم Oravio

المبحث الأول: تعريف المؤسسة الأم Oravio

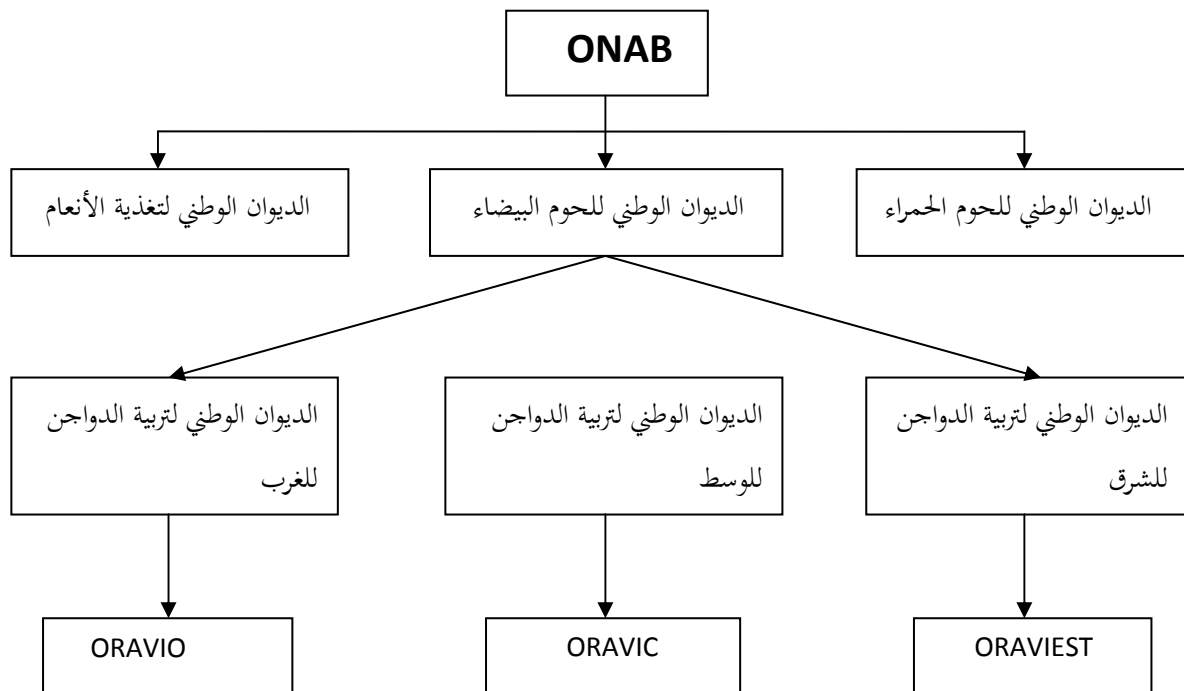
المطلب الأول:نبذة تاريخية عن وحدة تربية الدواجن بعين النويصي

منذ سنة 1962 أي منذ الإستقلال ، بدأت الجزائر في هيكل تنظيمي جديد مهمته تطوير وتنمية جميع القطاعات (صناعية ، تجارية ، فلاحية ...الخ) وذلك بهدف النهوض بالإقتصاد الوطني، ومن بين هذه القطاعات اهتمت بقطاع تربية الدواجن والأنعام نظرا لحاجة المواطنين له ولهذا الغرض ظهر أول تنظيم هيكلية سنة 1967.

الديوان الوطني لتغذية الأنعام Onab:

لكن في الثمانينات ، تم تقسيم شركة Onab إلى ثلاث دواوين وذلك للقيام بجميع الوظائف المتراكمة على ديوان Onab.

شكل رقم 10:



.شكل بياني لإعادة هيكلة ONAB.

وبموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم 201 . 81 الصادر بتاريخ 1981/08/15 والذي ينص على خلق المؤسسة ORAVIO إلى شركة الأسهم برأس مال مقداره 25 مليون دج (1960 بمقدار 25 ألف ) وهذا ناتج عن إعادة هيكلة ONAB.

وقد تم اختيار ولاية مستغانم لهذا الديوان ، كما تقرر إعادة تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) طبقا للسياسة المتخذة الاستقلالية ، المؤسسة التي قامت بها السلطة في 1998/11/14.

.نشأة المؤسسة ONAB وتطورها:

تأسس الديوان القومي لأغذية الأنعام من طرف شركة إسبانية عام 1952 والذي ضم اثنين وثلاثين وحدة موزعة عبر الوطن وهذا قبل عملية التأميم والتي كانت بتاريخ 04أفريل 1969، تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري لتظهر كمؤسسة عمومية نشاطها إنتاج أغذية الأنعام ، مركزها الرئيسي بالجزائر العاصمة .

نتيجة الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها هذه المؤسسة ، وفي سنة 1997تم تحويلها إلى شركة وطنية ذات أسهم أي ذات رأس مال إجمالي قدره: 70000000.00 دج حيث أصبحت مؤسسة مستقلة ذات تسيير لا مركزي مم سمح بتقسيم الجزائر إلى ثلاث نواحي مستقلة عن بعضها البعض:

1. ناحية الشرق (مجمع تربية الدواجن للشرق GAE).

2. ناحية الوسط (مجمع تربية الدواجن للوسط GAC).

3. ناحية الغرب (مجمع تربية الدواجن للغرب GAO).

والنواحي الثلاث تتعامل مع مديرية مركزية تسمى الشركة القابضة (ONAB) وحدة الدواجن القومي لتغذية الأنعام يقتصر عملها على الإنتاج والبيع، أما مديرتها فهي تابعة للمؤسسة الأم (ORAVIO) المجمع القومي لتربية الدواجن للغرب ب: "سلامندر" والتي تعد المشرفة والمسؤولة عن نشاط الوحدة، كما أنها تعالج و تتحمل نتيجة السنة في حالة خسارة أو ما شابه ذلك لأنها تصدر الأوامر بإنتاج منتج معين أو تغييره مع تحكمها في الأسعار.

إن الوحدة محل الدراسة تنتمي إلى ناحية الغرب وتضم سبعة وحدات جهوية فرعية تتواجد في كل من وهران، مستغانم، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض.

في إطار تحقيق الأهداف الوطنية وفي ميدان تطوير وإشهار نوعية الإنتاج في الدواجن وجب القيام بالمهام التالية.

. في إطار مساعدة التعاونيات المتخصصة في تربية الدواجن قامت بما يلي: وضع تحت تصرفهم عوامل الإنتاج، العتاد، المراد البيطرية الخاصة بتربية الدواجن.

. جمع وتسويق عوامل الإنتاج.

. تعميم مشتقات مواد تربية الدواجن.

. إنتاج وتسويق اللحوم البيضاء والبيض للإستهلاك.

. مهمة المساهمة للمؤسسة مع المنظمات المختصة في هذا الميدان في مجال:

1. إشهار وتربية الدواجن.

2. إشغال البحوث.

أما عن تنظيم المؤسسة فهي مهيكلة بالطريقة التالية:

. هناك وسطاء مابين المديرية والوحدات وهي ستة(06) مناطق.

. هذه الهياكل تنظيمها الحالي هو جواب ازدواج ما بين التقسيم الجغرافي والتخصيص في النموذج.

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة تربية الدواجن:

تعريفه: هو هيكل تنظيمي وتمثيلي يعطي صورة لتسلسل المهام والوظائف في شكل هرم قمته الرئيس العام ، ثم تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم التي يشغلها العمال المنتجون كما يوضح الواجبات والحقوق لكل مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بينهما ويحتوي الهيكل على عدة وحدات إنتاجية (أنظر الشكل 1) ، ويجمعهما مقر إداري في تنظيمهما المالي والمحاسبي أما أكبر عدد خاص بوحدة إنتاجية حوالي 30 وحدة وهناك وحدة تجارية ووحدة صيانة.

أما بالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم إلى عدة وحدات وتختلف المهام فيما بينهما من وحدة لأخرى:

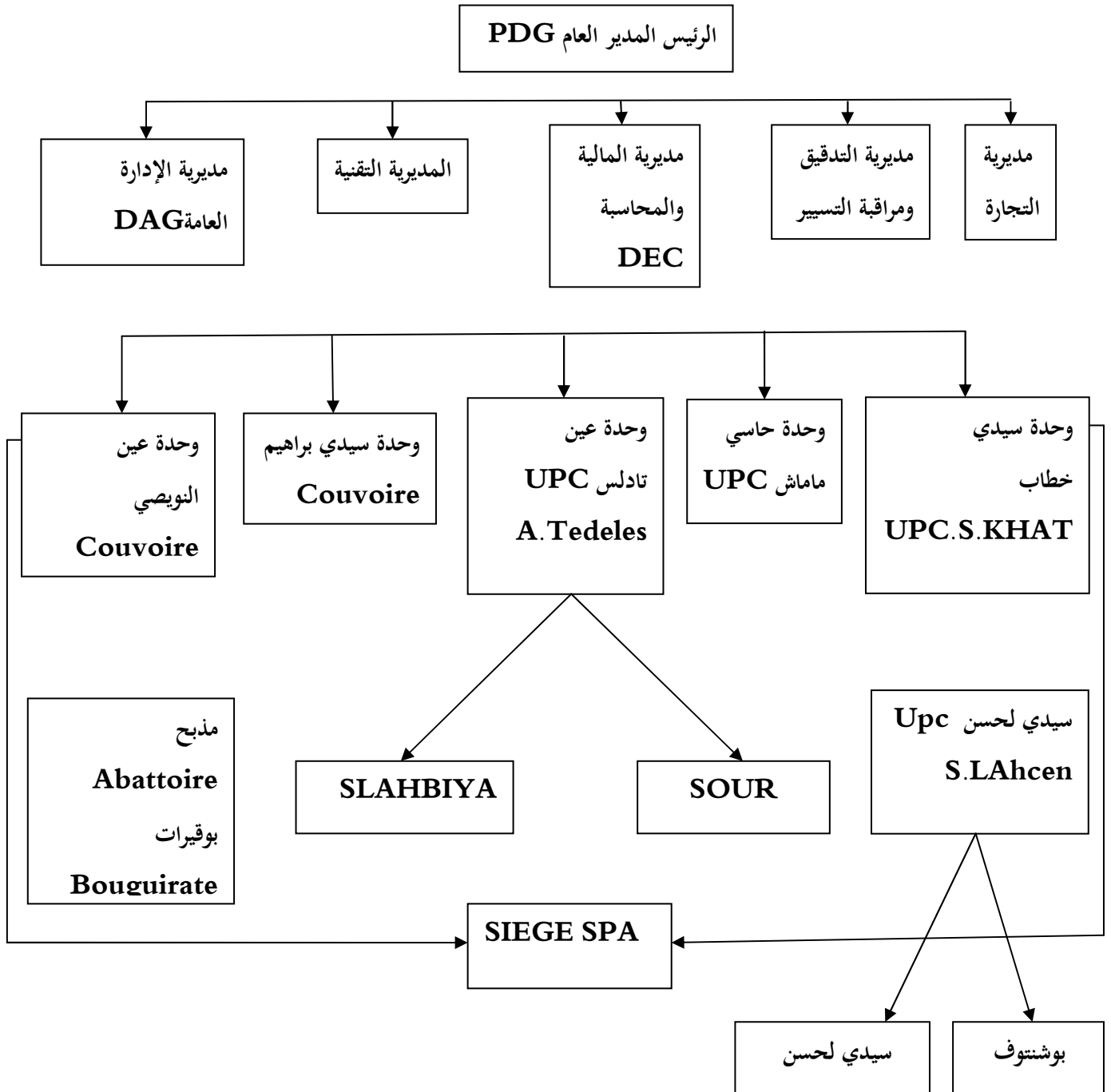
14 وحدة إنتاج الدجاج المخصب (اللحوم البيضاء).

05 وحدات لإنتاج الكتاكيت.

04 وحدات لإنتاج البيض الموجه للإستهلاك.

03 وحدات لإنتاج البيض فقط للتحضين.

الشكل 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة GAO



المطلب الثاني: مهام مؤسسة تربية الدواجن

. التعريف بوحدة مؤسسة SPA MOSTAVI

مجمع الغرب لتربية الدواجن "MOSTAVI" يعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أسست في البداية برأس مال قدره 210.000.000 دج ، وهي من إحدى الوحدات الكبرى التابعة للمؤسسة إنتاجية اقتصادية GAO، وفي 1 جانفي 1998 أصبح رأس مالها يقدر ب 100.000.000.000 دج ، وفي نهاية سنة 1998 انخفض إلى 300.000.000 دج، وفي 1999 ضمت وحدة بوقيرات إلى مجمع وحدات الغرب هذه العملية خفضت رأس مال الشركة من 300.000.000.00 دج إلى 210.000.000.00 دج وتقع هذه المؤسسة بمدخل مدينة عين النويصي ولاية مستغانم .

المؤسسة تتكون من ثمانية وحدات منها ثلاث وحدات موجودة بولاية مستغانم ووحدة بولاية غليزان "سيدي خطاب" ، والوحدة الخامسة بولاية سيدي بلعباس "سيدي إبراهيم.

ويقسم نشاط الوحدات كما يلي:

أ . وحدة حاسي ماماش: وهي متخصصة بإنتاج دجاج من نوع (Poulet de chaire) أي دجاج ، ويشمل على مركز واحد لإنتاج اللحوم ويتكون من 11 عمارات خاصة بتربية الدواجن ولديها قدرة إنتاجية 30.000 دجاجة.

ب . وحدة عين تادلس: هذه الوحدة مركبة من مركز إنتاج يحتوي على 12 بناية ومركز لتربية الدواجن يحتوي على 6 بنايات والإنتاج الأصلي لهذه الوحدة هو (chair Repro) تستعمل حاليا لإنتاج (Poulet de chair) و (La poulette reproductrice chair) في المركزين.

القدرة الإنتاجية لهذه الوحدة:

(Repro. chair)"(élevage) مركز تربية الدواجن الحمراء 48000 دجاجة.

. مركز لتربية الدواجن البيضاء 66000 دجاجة . (Centre d'élevage poulet chair).

. مركز إنتاج الدجاج الأبيض 70000 دجاجة . (poulette Reproductrice. Centre de production).

. Poulet de chair centre de production (Poulet de chair) مركز إنتاج الدواجن 144000 دجاجة.

ج . وحدة سيدي الخطاب: وحدة تحتوي على 8 بنايات بقدرة إنتاجية تقدر ب 56000 دجاجة Poulet de chair.

د . وحدة محضنة حاسي ماماش:

وحدة مخصصة لإنتاج الكتاكيت poussin de chair بقدرة إنتاجية تقدر ب 2400000 دجاجة موجهة للإستهلاك في السنة .

هـ . وحدة محضنة سيدي ابراهيم:

وحدة تابعة إلى SPA MOSTAVI منذ التقسيم الجهوي وضمها إلى وحدات الغرب في 2005/01/01.

وحدة مختصة في إنتاج الكتاكيت الموجهة للإستهلاك بقدرة إنتاجية تقدر ب 2400000 دجاجة في السنة .

و . وحدة ينارو:

وحدة تحتوي على 12 بنايات بقدرة إنتاجية تقدر ب 300702 دجاجة في السنة .

ق . وحدة سيدي لحسن:

تحتوي على 4 بنايات بقدرة إنتاجية تقدر ب 185400 دجاجة في السنة.

. النشاطات الرئيسية للمؤسسة :

1 . إنتاج البيض chair à couvrir des oeufs . Production

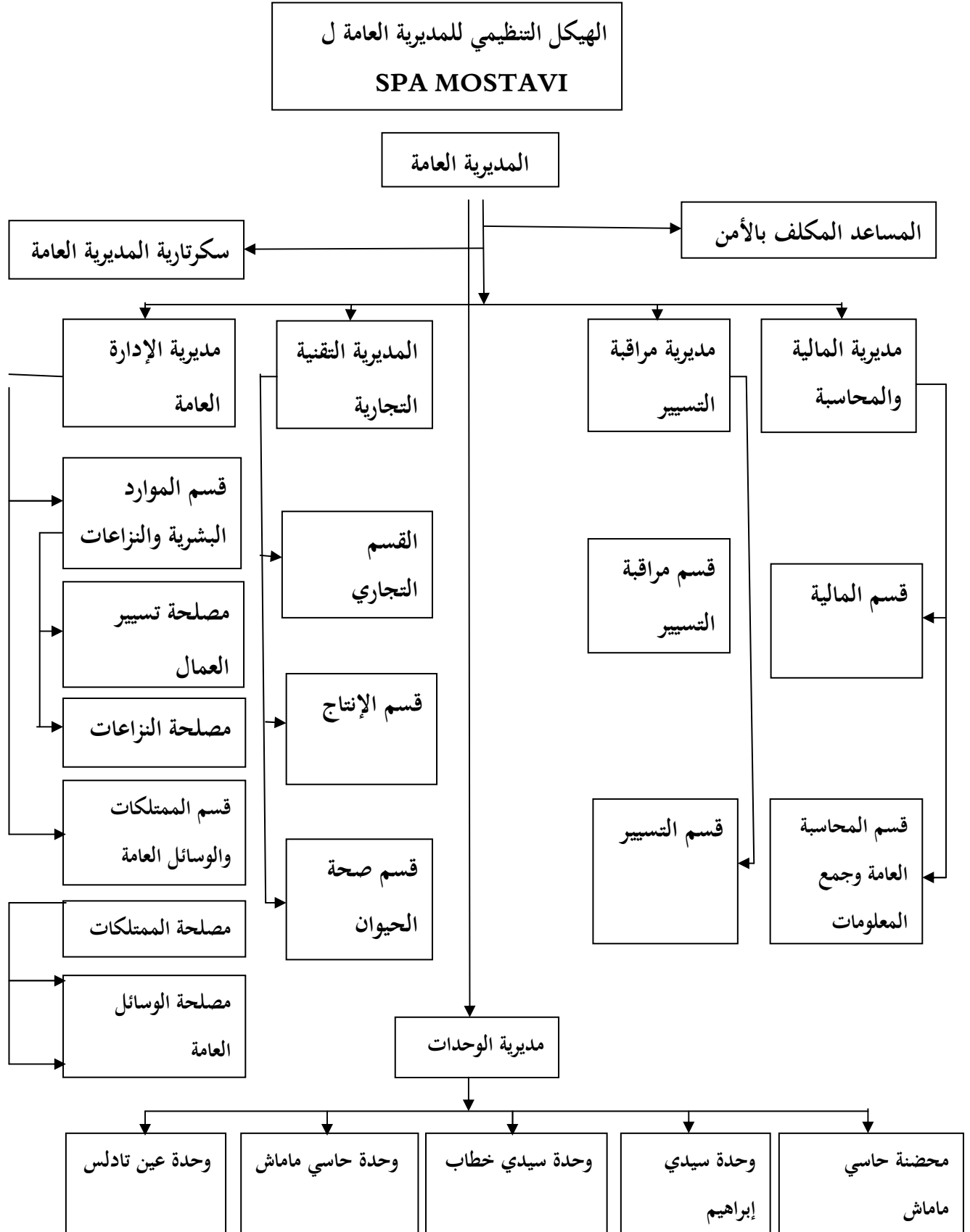
2. إنتاج الكتاكيت Production du Poussin chair.

3. إنتاج الدواجن البيضاء Production de Poulet chair.

4. مذبج بوقيرات A Battoire bouguirate.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستأفي

الشكل 12: الهيكل التنظيمي ل SPA MOSTAVI



نشاط المؤسسة : المؤسسة ذات طابع صناعي تجاري للبيض والدواجن وتعتمد في انتاجها على مواد مستوردة من الخارج تطبيقا لبرنامج الإنتاج الذي تسهر الوحدة على تنفيذه ، بالإضافة إلى مصلحة البيع والتي تم من خلالها ضمان السير الحسن للمنتجات وتوزيعها على الزبائن الخواص ، مؤسسات عمومية ، تعاونيات...الخ.

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن عملية التنظيم تكون عادة بتحديد أهداف المؤسسة وتوفير الوسائل والسياسات المختلفة وتطبيقها لتحقيق تلك الأهداف ، وبالتالي تحديد الوظائف الرئيسية حسب نوعية النشاط ، والخلاصة أن التنظيم هو الإطار الذي يجب على المؤسسة أن تعمل ضمنه، ويمكن تعيين مهام رؤساء الفروع كالتالي:

#### أ. مراقب التسيير:

. إعداد مخطط وبرنامج سنوي توقعي (ميزانية توقعية).

. إعداد جدول للتسيير مع دراسات من أجل اتخاذ القرارات.

. إعداد توصيات وتعديلات مراقبة وتحليل التحقيقات.

. إظهار الإنحرافات وإعطاء الإجراءات التصحيحية .

. اقتراح توصيات ومناهج التسيير التي تكون لها أثر في إنتاجية المؤسسة.

#### ب. المدقق:

. إعداد برنامج للمراقبة الداخلية .

. مراقبة التنفيذ التوصيات وتعليمات المديرية العامة ومختلف الأقسام.

. تحليل الفعالية على مستوى التسيير واقتراح التوصيات من أجل تحسين وسائل المراقبة.

. إعداد خلاصة سنوية لمختلف المراقبات.

### ج . المديرية العامة :

. إعداد برنامج المساهمة التقنية في مجال الإنتاج .

. إعداد برنامج التدخل التقني والصحي من أجل التحسين في عملية الإنتاج.

. إعلام ونشر جميع الوثائق المتعلقة بالجانب التقني والمتعلقة بالإجراءات الجديدة .

. السهر على تطبيق الإجراءات التقنية .

. المساهمة في تحسين الطاقة التقنية لعمال الإنتاج .

. المساهمة في تحسين عملية مناقشة إختيار وسائل الإنتاج ونوعية النوع الحيواني.

. مقارنة وتحليل الإنتاج مع قطاعات أخرى.

### د . مديرية التجارة :

. التحليل وتوقعات البيع .

. دراسة السوق مع ترقية البيع.

. إعداد شروط البيع.

. اختيار مع وضع نظام مراقبة لنقاط التوزيع.

. إعداد وتنفيذ مخطط إنتاج المؤسسة .

. تقرير أسعار البيع.

### هـ . مديرية المحاسبية والمالية :

. تأمين المتابعة والربط بين نشاطات المالية والمحاسبة والميزانية والإستثمارات.

. إعداد سياسة المالية للمؤسسة مع إعداد برنامج تمويلي.

. مراقبة تنفيذ برنامج تمويلي.

. مناقشة شروط التمويل وشروط الدفع.

. متابعة ومسك المحاسبة للمؤسسة .

. دراسة وتحليل حسابات الإستغلال للمؤسسة .

. السهر على إحترام القوانين و التشريعات التي تسير الوظيفة .

. الحرص على تطبيق النصوص المتعلقة بالضرائب.

و. الإدارة العامة:

. إعداد سياسة المؤسسة في مجال التنظيم .

. إعداد مخطط الموارد البشرية.

. إعداد مخطط التكوين.

. إعداد إجراءات وتنظيم علاقة العمل ، المناخ الإجتماعي والقانون الداخلي .

. تأمين متابعة الوسائل المكتبية والاستثمارات على مستوى المؤسسة .

. مساعدة الشريك الإجتماعي (لجنة المشاركة . المجلس النقابي) في تسيير الخدمات الإجتماعي.

. موازنة في المصلحة التقنية يوجد جدول مراقبة يومية .

المبحث الثاني: دور وواقع الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة لورافيو (تربية الدواجن)

المطلب الأول: مرحلة إعداد إستراتيجية في مؤسسة تربية الدواجن وتنفيذها:

1. الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

تمتلك مؤسسة تربية الدواجن رؤية إستراتيجية جيدة ويتم صياغتها على النحو التالي: ضمان مكانة للفروع في المؤسسة في مختلف بلديات الولاية وقد ترجمت كخطة طويلة المدى يتم تحقيقها ما بين (2013 . 2018). وهذا بتغطية السوق الوطنية بنسبة 50%.

2. تحديد رسالة لورافيو: لقد تم تحديد وصياغة رسالة مؤسسة بالعبارات التالية: تطوير منتجاتها وتسويقها للإستعمال الإنساني وذلك تحت مجموعة في قيم: الإلتزام، الوفاء، الإنضباط، الدقة.

3. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: من أجل ترجمة رؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها قامت مؤسسة بوضع مجموعة في أهداف إستراتيجية على شكل إلتزامات طويلة ومتوسطة المدى تهدف إلى تحقيقها وهي كما يلي:

. تحقيق المؤسسة للتنمية المستدامة.

. الإرضاء الكلي والدائم للعميل.

. تطوير الشركة من خلال فتح فروع في مختلف مناطق الولاية.

. الحفاظ على حصة سوقية.

. إمتلاك مؤسسة ذات قدرات تنافسية.

4. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: تواجه المؤسسة مجموعة من التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية

والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أولاً: التهديدات:

. إرتفاع شدة المنافسة وعمولة الأسواق.

. القيود القانونية والأخلاقية والإقتصادية المفروضة على تربية الدواجن على إعتبار أن تربية الدواجن ليس كغيره من النشاطات فهي تتعلق بصحة الإنسان .

. رواج فكرة الشائعة التي تستغني عن لحم الدجاج وتفضل إستهلاك لحم البقر والأغنام.

ثانياً. الفرص:

. إتساع السوق الوطنية لإستهلاك الدجاج والبيض.

. النمو الديموغرافي السريع.

. صدور قوانين تشجيع الإستثمار الأجنبي في هذا القطاع.

. المكافحة الإستراتيجية للمؤسسة على المستوى المحلي(الوطني).

ثالثاً. تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة : بالرغم من الإمكانيات الكبيرة للمؤسسة والتي تمثل نقاط قوة للمؤسسة إلا أنها تبقى تعاني بعض النقص والضعف في بيئتها الداخلية ، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً. نقاط القوة:

. إستهلاك المؤسسة آلات هائلة ومتطورة .

. خبرة مؤسسة لورافيو في القطاع الفلاحي(تربية الدواجن).

. اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد أهدافها المستقبلية والعمل على تحقيقها.

. إمتلاك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة تساعد على إنتاج أكثر.

. التكوين المستمر لعمالها وإطاراتها.

ثانيا . نقاط الضعف:

. عدم وجود عملية تصدير والإقتصار على سوق محلية .

. عدم الإعتماد على وسائل وتكنولوجيا المعلومات المتطورة والحديثة .

ثالثا . التحليل الثنائي للمؤسسة:

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة تربية الدواجن ، نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة إنطلاقا من إستغلالها نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من إقتناء الفرص المتاحة والتقليل من خطر التهديدات التي تواجهها وفيما يلي التحليل الثنائي يوضح ذلك

الجدول رقم (2): التحليل الثنائي لمؤسسة تربية الدواجن

نقاط الضعف	نقاط القوة	التشخيص الداخلي / التشخيص الخارجي
<p>✓ نقص خبرات وكفاءات داخل المؤسسة</p> <p>✓ ضعف الإتصال الشبكي داخل المؤسسة</p> <p>✓ .الإعتماد على مؤسسات عمومية للقيام بالعملية التسويقية</p>	<p>✓ امتلاك المؤسسة طاقات بشرية هائلة</p> <p>✓ خبرة المؤسسة تتجاوز 15 سنة</p> <p>✓ امتلاك المؤسسة نظام حوافز فعالة</p> <p>✓ المشاركة في التظاهرات العلمية</p>	<p>الفرص :</p> <p>✓ اتساع السوق الوطنية</p> <p>✓ وجود قوانين تشجيع الاستثمار</p> <p>✓ السمعة التي تتحصل عليها المؤسسة محليا</p> <p>✓ .امكانية تحقيق ميزة تنافسية</p>
<p>✓ إعطاء أهمية لتكنولوجيا المعلومات لتكثيف عملية</p> <p>✓ إقامة نقاط بيع منتشرة عبر التراب الوطني</p>	<p>✓ تحقيق ميزة تنافسية في اسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسة</p> <p>✓ .تقديم تشكيلة واسعة من الدواجن للحصول على أكثر حصة سوقية</p>	<p>التهديدات :</p> <p>✓ لإكتفاء بتربية الدواجن</p> <p>✓ .قيود اخلاقية وقانونية متعلقة بتربية الدواجن (بيع اللحوم)</p>
<p>✓ تغير أسلوب توزيع المنتجات</p> <p>✓ .زيادة النشاط المتعلق بتربية الدواجن</p>	<p>✓ .تقديم منتجات ذات قدرات تنافسية</p> <p>✓ .استغلال خبرات وشراكة مع مؤسسات عالمية ..</p> <p>استغلال خبرات وشراكة مع مؤسسات عالمية .</p> <p>✓ .استغلال طاقات بشرية هائلة والتي تتمتع بها</p>	<p>التهديدات :</p> <p>✓ لإكتفاء بتربية الدواجن</p> <p>✓ .قيود اخلاقية وقانونية متعلقة بتربية الدواجن (بيع اللحوم)</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

5. الخيار الإستراتيجي للمؤسسة : بعد التحليل الثنائي الذي قامت به مؤسسة تربية الدواجن مرجع لاتخاذ القرار. أي الخيار الإستراتيجي الملائم لها ، وذلك بعد الكشف على نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تحاول استغلالها ونقاط الضعف والتي تعمل للقضاء عليها ، وهذا بهدف إقتناص الفرص والحد من الأثار السلبية التي تهدد المؤسسة في محيطها الخارجي ، وبهذا وجدت مؤسسة أمامها عدة خيارات استراتيجية ، لكن يبقى لديها أفضل وأنجح قرار مرتبط بقدراتها وإمكاناتها.

إن الخيار الإستراتيجي التي تتبعه المؤسسة هو خيار الشراكة والذي يعتبر من البدائل الإستراتيجية التي تعتمد عليها أية مؤسسة تهدف إلى تحقيق التوسع على مستواها الخارجي ، على اعتبار أن امكانياتها محدود لا تسمح لها بتحقيق ذلك ، وفي هذا الإطار يمكن إعطاء صورة واضحة على خيار الشراكة الذي إتبعته مؤسسة تربية الدواجن ن وكيفية تطبيقه وتأثيره على أدائها .

إن إتباع مؤسسة تربية الدواجن إستراتيجية الشراكة أصبح ضرورة لا مفر منها وذلك لعدة أسباب منها:

. ضخامة التكاليف التي تحتاجها عملية تربية الدواجن .

. المنافسة القوية في هذا القطاع من الخواص.

. التطور التكنولوجي وتعقده مع زيادة الحاجة لإقتحام أسواق جديدة .

كل هذه الأسباب وغيرها دفعت بمؤسسة إلى إنتهاج إستراتيجية الشراكة وكسب مزايا تنافسية تمكنها من تحسين أدائها لضمان استمرارها وبقائها.

. الأهداف الإستراتيجية للشراكة:

نظرا لكثافة رؤوس الأموال التي تحتاجها تربية الدواجن ، إلا أن هذا لا يمنع مؤسسة محدودة الموارد مثل مؤسسة لورافيو من اكتساح هذا المجال ، وهذا عن طريق الشراكة مع أكبر المؤسسات الدولية ، وفي هذا الإطار تم تحديد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي ترغب في تحقيقها والتي يمكن ان نلخصها فيما يلي:

. إندماج مؤسسة تربية الدواجن في السوق المحلية والإقليمية والدولية تدريجيا .

. الحصول على المعرفة والتكنولوجيا بأقل تكلفة.

. زيادة مردودية خطوط الإنتاج من خلال إضافة منتوجات جديدة .

. الحصول على مصادر تمويل جديدة .

. تحقيق الأهداف التي تتعلق بزيادة ربحية المؤسسة .

. الرقي بالمؤسسات لكي تصبح في مستوى جودة منتوجات المخابر العالمية المنافسة لها.

8 . تنفيذ الخيار الإستراتيجي من طرف المؤسسة: بعد وضع خطة إستراتيجية بعد تطبيق الخيار الإستراتيجي

وهو بمثابة تحويل الخطة الإستراتيجية والتي تم اعتبارها إلى الخطة الفعلية لمؤسسة تربية الدواجن تبني هذا

الخيار الإستراتيجي ، فإن عمل على تطبيقه في الواقع مع عدة أطراف أجنبية ومحلية، وبما أن التطرق إلى

جميع برامج الشراكة يطول الحديث حوله ، فإننا سوف نركز على مشروع واحد وهو الشراكة مع المؤسسة

الأجنبية ، باعتبارها من أكبر الدول التي تعتمد وتتحصل على المخابر العالمية ذات سمعة معروفة وكبيرة.

## المطلب الثاني: دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تعد الرقابة الاستراتيجية عملية هامة جدا في مراحل الإدارة الإستراتيجية ، لأنها توضح مدى تطابق عمليات التطبيق لما تم تصويده في مرحلة الصياغة ، بمعنى إظهار إتجاهات التطور لأداء المؤسسة على مستواها الكلي والجزئي ، واكتشاف الإنحرافات إن وجدت لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب الأجل، ولتقييم الإستراتيجية معتمدة من طرف مؤسسة تربية الدواجن سوف يتم الإعتماد على مجموعة من المؤشرات بحسب المعطيات المتوفرة لدينا:

أولاً: مؤشر ربحية رقم الأعمال: النمو والتوسع يعتبر من المؤشرات التي تضمن استمرارية المؤسسة في المدى الطويل والمتوسط ، ويتم ذلك من خلال تحقيق مستويات الأرباح ورقم أعمال مهنيين والمحافظه عليها أو زيادتهما بإستمرار ، حيث يعتبر الربح أحد المؤشرات الأساسية في قياس فعالية المؤسسة، كما يمكنها من تحسين تمويلها الذاتي وزيادة استثماراتها وتوسعها، أما هدف زيادة مبيعات فعادة ما يستعاض به عن هدف زيادة الأرباح حيث تكون فرص تعظيم الأرباح ضعيفة نسبيا أو حينما ترغب المؤسسة في زيادة حصتها السوقية لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وبما أن هدف هذه المؤسسة هو النمو والتوسع فإن الجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2013-2018).

الجدول رقم(3): تطور مؤشر ربحية رقم الأعمال في مؤسسة تربية الدواجن الوحدة 06

المعدل السنوي: النتيجة الصافية على رقم الاعمال	رقم الأعمال	النتيجة الصافية	السنوات
0,065	4139512	27110214	2013
0,073	5190671	379810902	2014
0,033	5692414	187339236	2015
0,080	6003661	482290896	2016
0,066	6466188	45623146	2017
0,074	6596274	487641464	2018

المصدر: من إعداد الطالب وبإطلاع على وثائق المؤسسة.

يلاحظ من الجدول أن هناك تطور إيجابي في مؤشر تنافسية المؤسسة حيث انتقل من 1,25 عام 2014 ليصل إلى 1,59 عام 2018، وهذا ناتج عن التطور الإيجابي لرقم أعمال المؤسسة خلال هذه الفترة والفعالية التي تتسم بها وظيفة التسويق في تحقيق ما تخططه من مبيعات.

ثالثاً: مؤشر مساهمة رجال البيع في رقم الأعمال: يعكس هذا المؤشر مساهمة رجال البيع في زيادة وتطور رقم الأعمال في المؤسسة بإعتبار رجال البيع يلعبون دوراً هاماً في زيادة كميات مبيعات المؤسسة ومن ثم رقم الأعمال.

الجدول رقم (4): مساهمة رجال البيع في تحقيق الأعمال  
الوحدة: ألف دج/رجل بيع/سنة

عدد رجال البيع/السنوات	2015	2016	2017	2018
عدد رجال البيع	132	138	149	149
رقم الأعمال	5692414	6003661	6466188	6596274
مساهمة رجال البيع في رقم الأعمال	43124,35	43504,78	43397,23	44270,29

المصدر: إعداد الباحث وبالإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

يلاحظ من الجدول بأن رجال البيع قد إرتفع من 132 سنة 2015 إلى 149 عام 2018 وهذا التطور صاحبه ارتفاع في مؤشر مساهمة رجال البيع في تحسين رقم أعمال المؤسسة ، حيث بلغ هذا المؤشر 23124,35 ألف دينار لكل بيع في سنة 2015 ووصل إلى 44270,28 ألف دينار لكل رجل بيع عام 2018 وهذا التطور يعكس العلاقة الإيجابية بين زيادة عدد رجال البيع وتطور رقم الأعمال في المؤسسة.

رابعاً: مؤشر مصاريف الترويج إلى رقم الأعمال: مما لا شك فيه أن إتفاق المؤسسة على الترويج بهدف شكل اساسي إلى زيادة مبيعاتها وتحسين رقم أعمالها وعلى الرغم من أهمية التطور في هذا المؤشر ودراسته إلا أننا

لم نتمكن من الحصول على مصاريف الترويج الخاصة بفترة الدراسة كلها ، ولكن تم الحصول على مصاريف السنتين الأخيرتين فقط.

الجدول رقم (5): حساب مؤشر مصاريف الترويج إلى رقم الأعمال

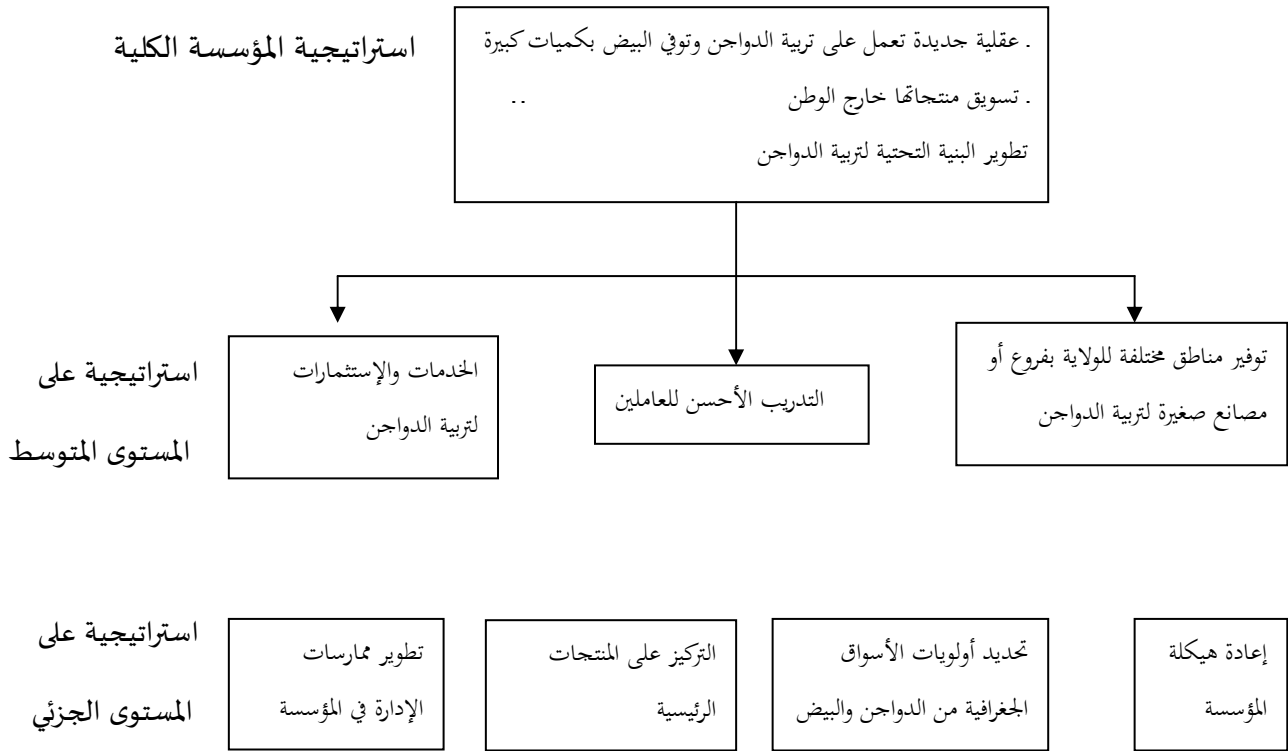
بيان/السنوات	2017	2018
. مصاريف الترويج (الوحدة، ألف، دج)	75000	85000
. رقم الأعمال (الوحدة، ألف، دج)	64666188	6596274
. مصاريف الترويج، رقم الأعمال	%1,16	%1,28

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسة.

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع مصاريف الترويج من 75 مليون دينار عام 2017 إلى 85 مليون دينار عام 2018، وهذا بعكس إهتمام المؤسسة بنشاط الترويج حيث ارتفع مؤشر مصاريف الترويج إلى رقم الأعمال من 1,16% إلى 1,28% ورغم أن هذا التطور طفيف نسبيا إلا أنه مبررا، ذلك أن المنافسة الشديدة تفرض على المؤسسة بذل جهود ترويجية كبيرة لزيادة رقم أعمالها وتعزيز حصتها.

6. المستقبلية المقترحة من طرف مؤسسة لورافيو: لدينا الشكل التالي يوضح الإستراتيجيات الممكنة إتباعها من طرف المؤسسة مستقبلا.

الشكل رقم (13): الإستراتيجيات المقترحة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب عن مقابلة مع السيدة جهيدة دبي بونوة.

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء وكيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستويات الأداء داخل هذه المؤسسة أي هناك أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من طرف الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة حيث سنحاول في هذا البحث طرق تحسين الأداء وكيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداءها الإقتصادية.

1. تحسين الأداء : تقوم مؤسسة تربية دواجن لتحسين أداءها من إستخدامها جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، يتطلب تحسين الأداء أي مؤسسة توازن العناصر التالية كما تتطلب مؤسسة تربية الدواجن كذلك هذه العناصر:

الجودة ،الإنتاجية ،التكنولوجيا، التكلفة ،حيث أن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب مصلحة في المؤسسة أخذت بعين الإعتبار.

كما عملت مؤسسة تربية الدواجن على تحديد مصادر الأداء الغير فعال واسباب إنخفاض كفاءة الأداء داخل مؤسستها وعملت على تحسينها وتتجلى هذه الأخيرة فيما يلي:

أ. تحديد مصادر الأداء غير الفعال في المؤسسة : هناك عدة أسباب تجعل أداء الموظفين لايتطلب مع معايير الأداء داخل هذه المؤسسة ومن بين هذه الأسباب نذكر:

. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها داخل المؤسسة .

. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد ، وكل ذلك له أداء على تأثير الوظيفة.

. إنخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلباتها مع خصائص الفرد .

ب . أسباب إنخفاض كفاءة الأداء : بمجرد أن يتم تحديد أسباب إنخفاض الأداء ، يتم إتخاذ القرارات من طرف المؤسسة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات نذكر:

. التدريب المستمر لزيادة المعارف والمهارات .

. وضع موظف في الوظيفة أو منصب والذي يكون له كفاءة عالية فيه

. رفع وتغيير نظام الحوافر.

2 . مراحل تحسين الأداء داخل مؤسسة تربية الدواجن : إن تحسين الأداء داخل مؤسسة تربية الدواجن يرتكز بدرجة أولى على العنصر البشري والمهارة العالية ، حيث يعتبر محفز كبير ، ومن بين مراحل متبعة من طرف هذه المؤسسة لتحسين أدائها نذكر مايلي :

. إتخاذ القرار والإلتزام بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول واحد عن العملية من خلال وضع استراتيجية خاصة بها .

. التوجيه والتخطيط من خلال تقييم الجودة والتعريف بالأهداف المسطرة.

. إختيار مشاركين وتكوينهم ، ووضع وسائل الرقابة.

. تحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين .

. إستخدام الأنشطة التصحيحية والوقائية للبلوغ إلى التحسين المستمر بفعالية .

. للوصول إلى التحسين يجب إرضاء الزبائن.

3 . كيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء لمؤسسة تربية الدواجن :

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفا وذلك وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء مؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.ومن بين هذه المؤسسات مؤسستين محل البحث "تربية الدواجن" والتي

تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية من أجل تحسين أدائها الذي ساعدها على تحقيق مجموعة من الفوائد وهي كما يلي:

. تحديد موقع مؤسسة كخريطة طريق للعمل مستقبلا.

. تساهم في زيادة القدرة للمؤسسة على مواجهة التحديات والمنافسة الشديدة.

. إمكانية إستخدام المؤسسة لمواردها أحسن إستخدام.

. تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الجيد لدى المدراء.

. إمكانية إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية جيدة.

. ضمان إستمرارية المؤسسة وبقائها.

. توفير التجانس للفكر والممارسات الإدارية لدى مدير المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثالث

في ظل التحديات التي يعرفها إقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وممارسة لتحسين أدائها الكلي والجزئي، ولإبراز ذلك تم إختيار مؤسسة تربية الدواجن كمثال على المؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الإستراتيجية في التسيير لتحسين أدائها.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول كان في تقديم المؤسسة وإعطاء نظرة شاملة عليها ، أما المبحث الثاني فكان عن دافع ودور الإدارة الإستراتيجية داخل هذه المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة بدءا بمرحلة إعدادها والتي تتضمن رؤيتها الإستراتيجية ،رسالتها، أهدافها الإستراتيجية إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ، وأخيرا الخيار الإستراتيجي والمتمثل في خيار الشراكة ، حيث تم الوصول إلى مرحلة تنفيذ هذه العملية أي خيار الشراكة كالخطة التنفيذية .

وفي الأخير ولإبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة تم تقديم عدة مؤشرات والتي تعكس تطور المؤسسة ، وذلك بالتركيز على أهم المؤشرات وفي حدود ما أمكن الحصول عليه من معلومات من المؤسسة ومن بين المؤشرات ،مؤشر النمو والتوسع ، مؤشر التنافسية وغيرها ، وذلك في إطار المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال البحث و الذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه ، على مختلف العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي يشمل على دراسة نظرية و تطبيقية ، واعتمادا على الفصلين الأول والثاني ، اتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مما يسمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة ، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها بإستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة تربية الدواجن مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وقد اتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ، وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أنه هناك دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية والتي على أساسها يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة .

### أولا : إختبار صحة الفرضيات

1. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الإقتصادية امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يضمن البقاء والإستمرارية المؤسسة من خلال تحديد أهداف وتحليل إستراتيجي لبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد الخيار الإستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3. تميز أداء إقتصادي مؤسسة تربية الدواجن يتضح من خلال أرباح المحققة والمكانة السوقية لها والمنافسة الشديدة لغيرها وحقق هذا تميز بعد تطبيق أساسيات الإدارة الإستراتيجية وهذا ما يثبت صحة فرضية الثالثة.

ثانيا: النتائج:

- 1 . باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية.
2. للإدارة الإستراتيجية دور كبير في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف .
3. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتولمها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
4. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الإقتصادية .
5. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية له أثر ايجابي على تحسين أداء مؤسسة لورافيو وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.
6. تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة تربية الدواجن وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة .

ثالثا: التوصيات

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

- 1 . لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات الإقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

- 2 . على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بإجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.
- 3 . ضرورة توفر نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون ، ووضع مهام واضحة من العمل وتكليف العاملين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في تسيير العمل.
- 4 . على مؤسسة لورافيو أن تضع إستراتيجية وأهداف جيدة وتعمل على الزيادة في الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.
- 5 . تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة لورافيو حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الإنحرافات أثناء وبعد التنفيذ.

## قائمة المصادر والمراجع

### {قائمة المصادر والمراجع}

1. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 2001..
2. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق، منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ط1.
3. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان 2007، ط1.
4. مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
5. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2006.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية ، دار النشر والتوزيع الإسكندرية ، 2002 . 2003.
7. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية ، مصر 1999.
8. زكريا مطلق دوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005.
9. فلاح حسين عداي، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
10. عبد العزيز صالح بن جبور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- 11 . طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 12 . عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004، 2005.
- 13 . نعمة عباس حضير الجفافي، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
- 14 . نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2008.
- 15 . أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجيات العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1.
- 16 . إبراهيم عبد الحليم عبادة ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفاس، 2007، ط1.
- 17 . عقلة محمد المزين، أسامة محمد دار أدوات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2012، ط2.

- 1 . حويو فضيلة . إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005.
- 2 . جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع واثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ، رسالة ماجستير، علوم تجارية ، تخصص إستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2007.
- 3 . بن قيط الجودي ، إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، 2013.
- 4 . حنان بنت عبد الرحمن السليمانى، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433هـ.
- 5 . عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 6 . صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2007.
- 7 . أرسيد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماستير تخصص تسيير استراتيجي دولي ، جامعة مستغانم ، دفعة 2012، 2013.
- 8 . العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، علوم إقتصادية ، جامعة فرحات عباس، 2013.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- 9 . محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء ، شهادة دكتوراه ، إقتصاد صناعي ، العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة ، 2016.
- 10 . رحمة زغبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، شهادة الماستير، علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

- 11 . محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء ، شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006.
- 12 . متوفى شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 13 . جليل شوقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، علوم التسيير، 2016.
- 14 . حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، شهادة الماستير، تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 15 . عبد الصمد سميرة، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016.
- 16 . بنوناب صالح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- 17 . أبو بكر محمد الحسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة ، رسالة ماستير، علوم التسيير ، جامعة بسكرة، تخصص تسيير إستراتيجي في المنظمات.
- 18 . مباح عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء العالي، رسالة ماستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، 2012.
- 19 . بعجي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

---

20 . عمر تيجدغيين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، شهادة الماجستير، العلوم الإقتصادية، إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.

21 . عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية شؤون الصحة، رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة الصحة، جامعة سانت كليمنس العالمية.

## قائمة المصادر والمراجع

---

23 .شكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

## قائمة المصادر والمراجع

---

### {قائمة المجلّات}

1. طيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية ، العدد الخامس، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، 2005.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010.
3. علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، سوريا، 2007.
4. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 2005.

## الملخص

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الأداء ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة عن الإشكالية للموضوع المتمثل في السؤال الجوهرى التالى:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومى كل من الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، وإنطلاقاً مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظرى على مؤسسة تربية الدواجن لورافيو.

الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية . الأداء . الإدارة الإستراتيجية . الكفاءات.

### Résumé.

Le but de cette etude est d'identifier la nature de la stratégique.en plus de la performance et de ce point que nous vouloms répondre à la question problématique de la question fondamentale suivante..Cluel est le role de la gestion stratégique dans la performance écomomique de l.institution?

Qu'ils contribution de la gestion économique le l'amélioration de la performance économique le l.institution . et de ce que nous avons déjà tombe sur le cote théorique/Oravio/. ont été traités pour definir les concepts à la fois la connaissance le l'ampleur de la

### Mots.clé/

. Stratégie. gestion stratégique. performance.