



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم: العلوم الإقتصادية

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتصنيع والتركييب البناءات الجاهزة BATIMETAL
عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشرافالأستاذ:

- د. جلول بن عناية

إعداد الطالبتين :

- أمينة بوحجر.

- نعيمة مزيان بطاهر مزيان

لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ: بلال بغدادي
مشرفا	الدكتور: جلول بن عناية
مناقشا	الأستاذ: يوسف بوكديرون

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى الأداء، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالى:

- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في الارتقاء بأداء المؤسسة؟

حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية والأداء، وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على مؤشرات الأداء، وانطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظرى على المؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الكلمات المفتاحية:

- الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية
- الأداء

Résumé :

- Le but de cette étude est d'identifier la nature de la gestion stratégique, en plus de la performance, et de ce point que nous roulons répondre à la question problématique de la question fondamentale suivants:

Quel est le rôle de l'administration stratégique dans l'amélioration de la performance de l'institution?

Ou il ont été traités pour définir les concepts à la fois la gestion stratégique et la performance, ainsi que la connaissance de l'ampleur de la contribution de la gestion stratégique dans l'amélioration de la performance économique de l'institution en mettant l'accent sur les indicateurs de performance et de ce que nous avons déjà tombé sur le coté Batimetal , Ain defla.

Motes-clés

- stratégie
- Gestion stratégique
- Performance

شكر

" يارب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك "

" يارب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا "

يسرني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذ التعليم العالي

"بن عناية جلول"

اعترافا بجميله على قبوله الإشراف على الموضوع، وتوجيهاته ونصائحه وكذا جزيل الشكر

إلى اللجنة المناقشة.

كما نتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز

هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الأم العزبة والاب الغالي، إلى أفراد عائلتي من الصغر إلى الكبير، كل أخوتي وأخواتي، وكل الأحفاد وخاصة أخي الصغير سليمان حفظه الله.

إلى كل الصديقات رحاب، إيمان، فدوى، روميسا، ماريا.

وتحية خاصة وخالصة إلى صديقتي ورفيقة دربي، أختي العزبة والغالية، التي كانت سندا وعونا لي طيلة مشواري الجامعي، حبيبتي الغالية بوحجر أمينة.

وأهدي فائق إحترامي وتحيتي وشكري وتقديري إلى عميد الكلية والمشرف على هذا العمل، البروفيسور والدكتور بن عناية جلول، وإلى اللجنة الكريمة، فائق الشكر والتقدير.

نعيمة

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل الى الوالدين العزيزين حفظهما الله

الى المشرف الدكتور بن عناية جلول

الى كل اخوتي واخواتي

الى كل صديقاتي و اصدقائي

الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد

الى صديقتي الغالية و رفيقة دربي خلال مشواري الجامعي نعيمة مزبان

أمينة



قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
12	عناصر الرسالة	.01
15	مصفوفة SWOT	.02
22	المقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	.03
23	مستويات الرقابة الإستراتيجية	.04
51	أبعاد الأداء	.05

قائمة الأشكال

ص	العنوان	الرقم
11	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	.01
14	خطوات إعداد الرسالة	.02
16	نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	.03
25	خطوات الرقابة الإستراتيجية	.04
26	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة	.05
27	نموذج الإدارة الإستراتيجية (wheelenethunger)	.06
29	نموذج كويك	.07
31	نموذج (JustinandCharles)	.08
33	نموذج (DonaldF. Harry)	.09
35	نموذج (Sharplin)	.10
37	نموذج (McCarthy. MinichiellandCurran)	.11
39	نموذج (Freddarid)	.12
41	نموذج (Wright, kroll ; andfarnell)	.13
14	نموذج (JoyceandWood)	.14
53	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	.15
75	الهيكل التنظيمي	.16

فهرس المحتويات

ص	المحتوى
	ملخص
	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والأداء	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.
07	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
07	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية.
08	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.
09	الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية.
10	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية.
10	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
11	الفرع الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية.
20	الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
22	الفرع الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية.
26	المطلب الرابع: نماذج وتحديات الإدارة الإستراتيجية.
26	الفرع الأول: نماذج الإدارة الإستراتيجية.
45	الفرع الثاني: التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية.
47	المبحث الثاني: ماهية الأداء.
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
47	الفرع الأول: تعريف الأداء.
49	الفرع الثاني: أهمية الأداء.
49	الفرع الثالث: عناصر الأداء.
51	المطلب الثاني: مستويات الأداء وأبعاده ومعاييرها.
51	الفرع الأول: مستويات الأداء.

51	الفرع الثاني: أبعاد الأداء.
53	الفرع الثالث: تصنيف معايير الأداء.
55	المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
55	الفرع الأول: محددات الأداء.
56	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.
57	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
57	المطلب الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
57	الفرع الأول: تحديد مصادر الأداء غير الفعال.
58	الفرع الثاني: أسباب انخفاض كفاءة الأداء.
58	المطلب الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
58	الفرع الأول: مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
58	الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
59	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
60	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.
60	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
60	الفرع الأول: الدراسة المحلية.
62	الفرع الثاني: الدراسات العربية.
66	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.
67	المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف.
68	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة.
69	خلاصة.
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتصنيع والتركيب البناءات الجاهزة BATIMETAL عين الدفلى	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة باتيمتال.
72	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.
74	الفرع الثاني: مهام وإنجازات وأهداف المؤسسة.
75	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي.
76	المطلب الثاني الادوات المستخدمة (المقابلة).
76	الفرع الأول: المقابلة.

76	الفرع الثاني: الوثائق.
78	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة.
78	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة.
83	المطلب الثاني: نتائج المقابلة.
85	خلاصة
87	خاتمة
89	قائمة المراجع
95	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البناء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن العمل يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة، ودراسة وتحليل المتغيرات كالبينة الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية.

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها تمكنه من نمذجة أداء منظمته ومستوعبا لأهم التغيرات والمؤشرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين المنظمة والبيئة.

كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها.

وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير، وخاصة منها الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وبالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

1/ إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة باتيميتال؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل الإدارة الاستراتيجية دور في حماية المؤسسة من المتغيرات الطارئة؟
2. فيما يتمثل دور الإدارة الاستراتيجية؟

3. كيف يتم قياس الأداء العام للمؤسسة؟

4. كيف يخطط لتحسين الأداء؟

2/ فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات الفرعية نقدم الفرضيات التالية:

1. نعم للإدارة الإستراتيجية دور في حماية المؤسسة من التغيرات الطارئة وذلك عن طريق خلق ولاء تنظيمي، والمساهمة في اتخاذ القرارات.
2. يتمثل دور الإدارة الإستراتيجية في التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار الكفاءات.
3. يتم قياس الأداء العام للمؤسسة عن طريق التقييم السنوي.
4. يخطط لتحسين الأداء كالتالي: في فترة تجريبية (بعد العمال) تقييم العمال بعد التكوين يجب التقييم بعد 3 أيام.

3/ أهمية البحث:

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها، وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تركز على الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

4/ أهداف البحث:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي يحتاج إليها موضوع البحث، استطعنا أن ننبئ رؤية لأهدافه والتي يمكن تجسيدها كالتالي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين، الإدارة الاستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.

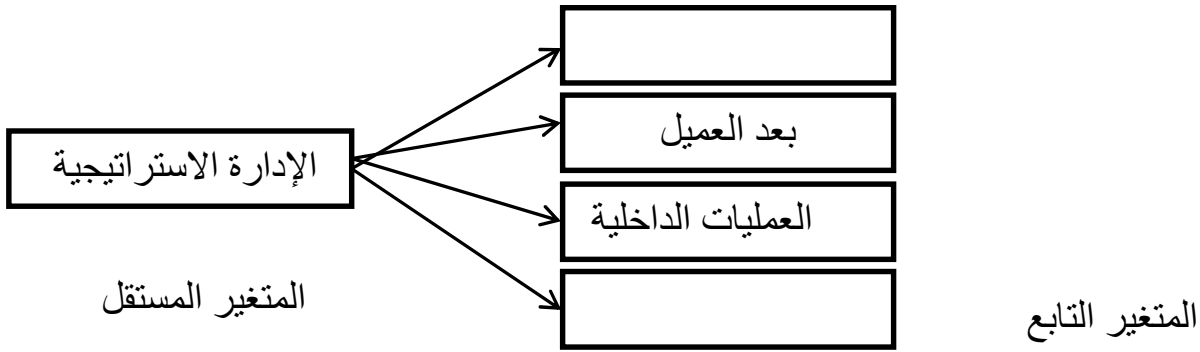
- نبين مدى اعتماد مؤسسة باتيميتال علنا لإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.

5/ دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

- الميلولة الشخصية حول الموضوع وارتباطه بتخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.
- محاولة اسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي.
- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة، كما يتطلب دراسة جيدة.

6/ نموذج البحث:



: من إعداد الطالبين

7/ المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، فيما يخص الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذي تم من خلال اختيار مؤسسة باتيميتال.

8/ حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود الزمانية، البشرية، المكانية والموضوعية، وسنوضح كل واحدة منها فيما يلي:

1. الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2019/04/15 إلى 2019/06/15
2. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مدير مؤسسة باتيميتال.
3. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة باتيميتال.
4. الحدود الموضوعية: يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان للإدارة الاستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

9/ صعوبات البحث:

- نتلخص أهم الصعوبات التي وجدها 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 الاستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية.
 - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث، لأن معظم المؤسسات الاقتصادية لا تقدم بياناتها الخاصة خوفا على سرية الاستراتيجية الخاصة بها، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها.

10/ أدوات البحث ومصادر البيانات:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

- الإطلاع على مختلف المراجع المكتبية التي لها علاقة بالموضوع سواء كانت عربية أو أجنبية.
- الاعتماد على المجالات والمقالات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع.
- المقابلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وموقعها على شبكات الانترنت.

11/ خطة البحث:

تأسيسا على ما تقدم تام تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وفصلين، وخاتمة، حيث كان المحتوى كالتالي:

فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، حيث:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والأداء، حيث تناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول كان بعنوان أساسيات حول ماهية الإدارة الاستراتيجية، أمال المبحث الثاني فتمثل في ماهية الأداء، أما المبحث الثالث فتمحور حول العلاقة (الدور) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء، ثم المبحث الرابع الذي تضمن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فهو قسم تطبيقي، يتضمن دراسة حالة مؤسسة باتيميتال، ويضم مبحثين، وهما: المبحث

الأول: كان حول نظرة على مؤسسة باتيميتال، والمبحث الثاني كان حول الدراسة الإحصائية (المقابلة) وكذا التحليل والتعليق على النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

والأداء

تمهيد:

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على ان الادارة الاستراتيجية الكفوة ستكون العصا السحرية في تحسين اداء المؤسسة، وخصوصا انه في عصرنا الراهن واجه كافة المؤسسات سواء كانت عامة او خاصة، انتاجية او خدمية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وامام تلك التحديات المحمومة اضحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الامر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يحتاج لها من اساليب ادارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون ضالتهم في اسلوب الادارة الاستراتيجية كونه يمثل منهاجا ذكريا يتميز بالحدثة والريادية، ويتسع من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنطقة وتطوير ادائها. هذا الاسلوب الطي تبنته معظم المؤسسات في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الاثر الاكبر في تفوقها وتميزها.

وتتبع اهمية الادارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها ان كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطور ادائها للوصول الى الاداء المتفوق وان واقع المؤسسات يشير الى ان مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في ادارة استراتيجياتها، وانطلاقا من هنا بات ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لاسلوب الادارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير ادائها بل اضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الاسواق الاقتصادية وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة، وعليه قسمنا هذا الفصل الى اربعة (04) مباحث:

المبحث الاول: ماهية الادارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية الاداء.

المبحث الثالث: العلاقة (الدور) بين الادارة الاستراتيجية والاداء.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

سننطلق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية أما المطلب الثاني فتناولنا خصائص الإدارة الإستراتيجية، أما المطلب الثالث قمنا بدراسة مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية و في المطلب الأخير فخصصناه لنماذج و تحديات الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية¹.

سننطلق إلى ما يلي:

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

قبل أن نتطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية نسلط الضوء على تعريف الإستراتيجية أولاً:

أولاً- تعريف الإستراتيجية:

***التعريف الأول:** الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها، مع الأخذ في عين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة.

***التعريف الثاني:** الإستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، فالإستراتيجية هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

***التعريف الثالث:** يحدد كلا من (Steiner et miner) مفهوم الإستراتيجية من خلال سبل إدارتها وإمكانية تحقيقها خدمة معينة لمصلحة المنظمة، فهي تمثل مفهوم مركز وفريد للإدارة الإستراتيجية، وهي تشير إلى صياغة رسالة المنظمة الأساسية والأغراض والغايات والسياسات وبرامج العمل اللازمة لإنجاز الإستراتيجية والطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

***التعريف الرابع:** يرى (byars): أن الإستراتيجية عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.

***التعريف الخامس:** (Dess et Miller): ينظران إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساسية على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، فهي عبارة عن أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئة المحيطة الخارجية المحيطة بها، أي تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

***التعريف الشامل:** مما سبق يتضح أن الإستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة (compétence) للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وإن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة واستثمار الفرص التي تعزز من

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها مع البيئة التي تعمل فيها (1).

ثانيا- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

-**التعريف الأول:** تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطار شمولي ومتكامل لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما يعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

-**التعريف الثاني:** الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية، أو استراتيجيات فعالة تساند في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية.

-**التعريف الثالث:** يرى (KOLTER) أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

-**التعريف الرابع:** يعرف أبو قحف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

-**التعريف الخامس:** (Wright et al 1998) فإنهم يرون بأن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك للمراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها.

-**التعريف الشامل:** الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة (2).

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة فهي تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا وفيما يلي نذكر النقاط التالية:

-تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

-تساهم في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة والأنشطة المختلفة في المؤسسة.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع سابق، ص 20.

(2) نفسه، ص 20.

-تمكن على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فأنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
 -تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منه، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.
 -تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة لتقليل آثار التهديدات البيئية، وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة كما تسعى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
 -تزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل.
 -تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجاباً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة.
 -تشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
 -تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية.

-تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
 -تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص وبرامج العمل⁽¹⁾.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي على المؤسسة وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 2-تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- 3-تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع السابق، ص31-35.

4-زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة، لتحقيق الفعالية لممارستها، والمتمثلة في الآتي:

- 1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتتمى العمر الافتراضي للمؤسسة.²
- 2- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لا بد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- 3- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية.³
- 4- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها .
- 5- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الإستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.
- 6- تكوين وتنفيذ الإستراتيجية هو عملية تكثيف العمل، وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.⁴

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية حول مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفصيلات، إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى والشكل رقم(01) يوضح هذه المراحل⁽⁵⁾:

(1) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي سطيف 2007، ص 14-15.

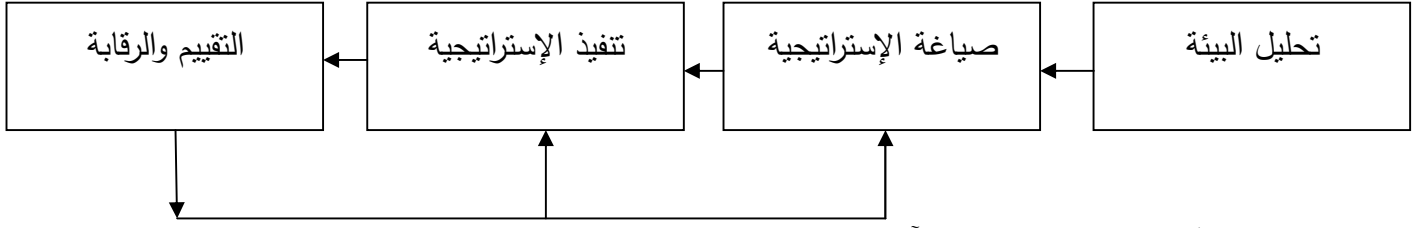
² - ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 2

³ - محمد عبد الوهاب عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة معارف الإسكندرية، 2010، ص 22

⁴ - جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص 333

(5) محمد عبد الوهاب عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص22.

الشكل رقم (01): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين موس وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) الإسكندرية، 2002، ص38.

الفرع الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة لمؤسسات الأعمال، كما تعمل الإدارة الإستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازي والتكيف البيئي⁽¹⁾.

أولاً: الرؤية الإستراتيجية

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وتمثل الرؤية صورة المستقبل المرغوب فيه المؤسسة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، ومستوياتها وقيمها التنظيمية الأساسية فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية.

والرؤية لا بد أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورة المؤسسة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها⁽²⁾.

ثانياً: تحديد الرسالة

لمعرفة ماهية الرسالة لابد من التطرق لها لغة واصطلاحاً

أ- مفهوم الرسالة:

لغة: وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة كتاب، مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد. اصطلاحاً: يشير اصطلاحاً الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

(1) طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطرة الإدارية على امن وسلامة الآثار والمنشآت السياحية، كلية إدارة الأعمال، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية، 2014، ص21.

(2) معزيش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي، رسالة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص33.

ب- عناصر الرسالة (مكوناتها):

تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وان تتميز بتسعة عناصر، أو تسعة مكونات أساسية تتمثل في (1) العملاء، السلع والخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء والربحية، الفلسفة، مفهوم الذات، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالعاملين، نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عناصر الرسالة

العنصر	التساؤلات
1-العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2-السلع والخدمات	ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة؟
3-الأسواق	أين تتنافس المؤسسة؟
4-التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5-الاهتمام بالبقاء والربحية	هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟
6-الفلسفة	ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية؟
7-مفهوم الذات	ما هي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
8-الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
9-الاهتمام بالعاملين	هل ينظر العاملون كأصول ذات قيمة في المؤسسة؟

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص75.

ثالثاً: وضع الأهداف الإستراتيجية

تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف والغايات بغية تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفق ذلك فان الغايات والأهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستوى معين من الانجازات.

1- مفهوم الغايات والأهداف

عرض الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وضعها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع، ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس وذلك فان الأهداف تعكس ما يلي:

أ-حالة أو وضع مرغوب فيه

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص75.

ب- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب

ت- إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾

2- أنواع الأهداف الإستراتيجية

- أهداف إستراتيجية (طويلة الأجل): حيث تصاغ بشكل عام وشامل، وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محدد النهاية.

- أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات، وتكون متوسطة الأجل، ولها نهايات محددة، وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية ونشتق منها، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

- أهداف تشغيلية (قصيرة المدى): حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

3- إعداد الرسالة:

لابد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:

-ماذا؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات لما يكون المقدمة أو كل أساس الحاجات الواجب إشباعها.

-من؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ أو يكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف، فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة الغطاء السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة.

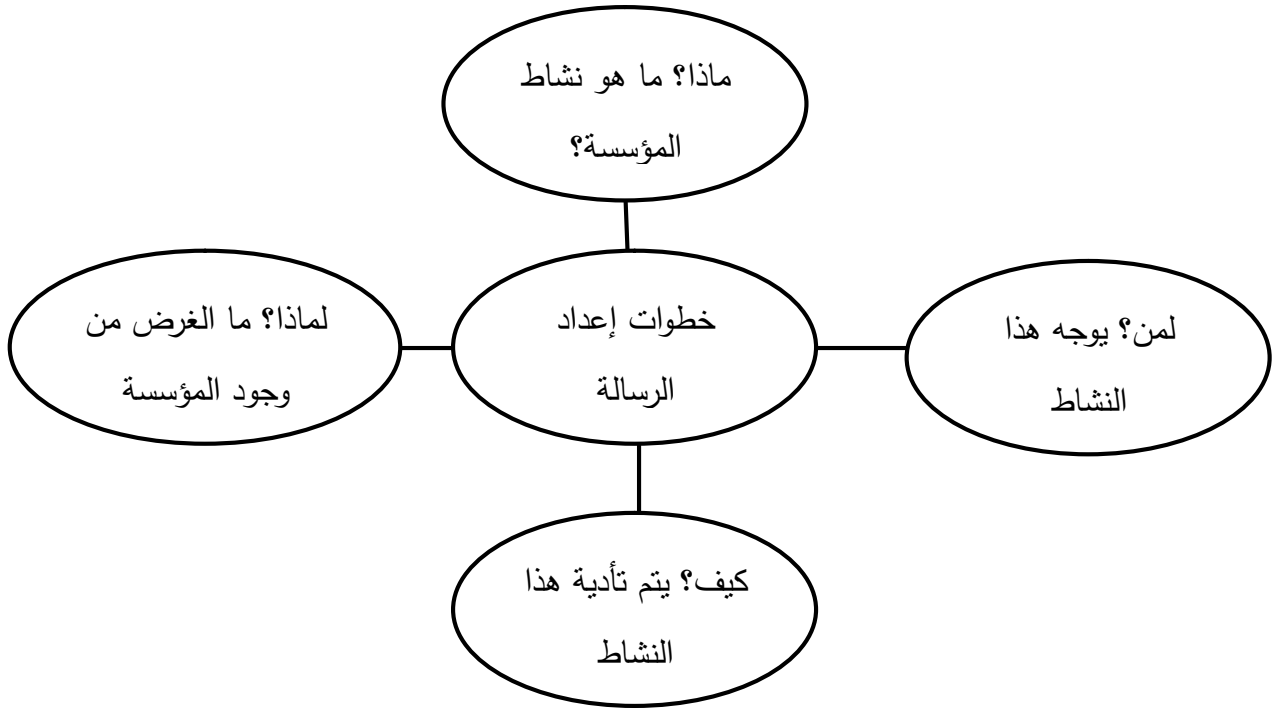
-كيف؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

-لماذا؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة ويمكن اختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل التالي⁽²⁾:

⁽¹⁾ لوحة القيادة كأداة تفعيل إستراتيجية للمؤسسة، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص24.

⁽²⁾ ماهر احمد، الدليل العلمي للمديرين غب الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2009، الطبعة الأولى، ص72.

الشكل رقم (02): خطوات إعداد الرسالة



المصدر: احمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الأعمال، عمان، 2011، ص37.

رابعاً: تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في صياغة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المؤسسة، وذلك بتقييم ودراية مكونات كل من البيئة الداخلية والخارجية.

1- تحليل مكونات البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية: إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، (نقاط القوة والضعف) وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي، يتمثل في نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، وتشتمل البيئة الداخلية على:
- الهيكل التنظيمي: structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

-الموارد per sources وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال، ممتلكات، أثاث، مباني) والبحرية، وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءات الكادر البشري⁽¹⁾).

-الثقافة التنظيمية: culture وتشمل المعتقدات، التوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، وهي أيضا عبارة عن القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة، ويشترك فيها كل العاملين بها.

-تحليل SWOT : وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل، وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجهها في تلاقي حظرها والاستعداد لمواجهتها، حتى لا تصبح المؤسسة غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد على التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها، والتي يوضحها الشكل الموالي⁽²⁾:

الجدول رقم (02): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
W.O	S.O	الفرص O
W.T	S.T	التهديدات T

المصدر: فوزية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أو زجاج، البويرة، 2014، ص41.
إن هذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الإستراتيجية المناسبة لحالتها:

(1) احمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الأعمال، عمان، 2011، ص48.

(2) خولة عبد العزيز حياة الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص29.

1- الحالة الأولى: (W.T): تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم اتخاذه مجموعة من الاستراتيجيات مثل إسقاط منتج أو سوق معينة، أو الاندماج مع مؤسسة أخرى.

2- الحالة الثانية: (W.O): ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي، قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون للتعاون مع مؤسسة أخرى، في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص.

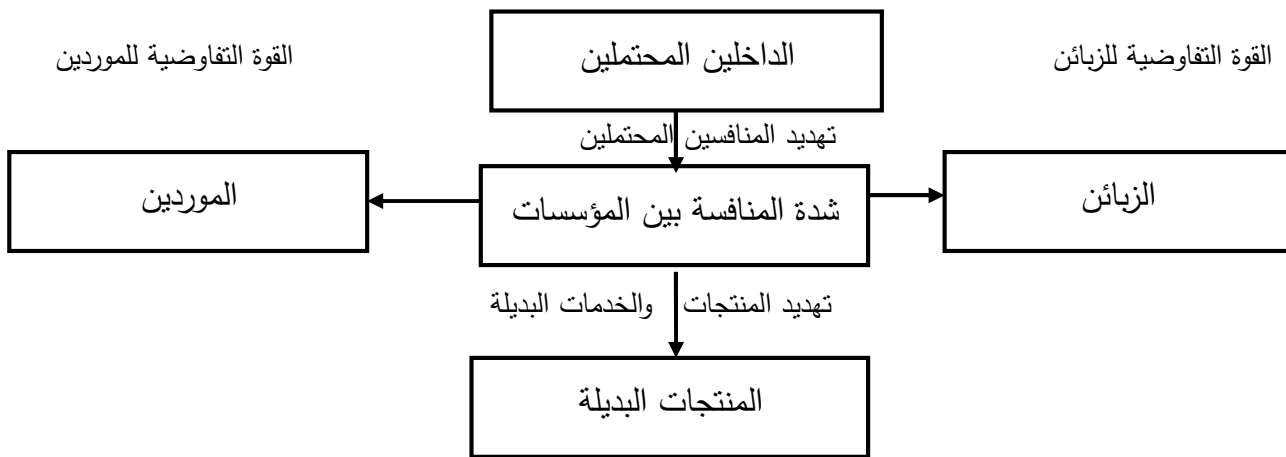
3- الحالة الثالثة (S.T): قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

4- الحالة الرابعة (S.O): قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة، فيتم استغلال القوة، للاستفادة من الفرص⁽¹⁾.

2- تحليل مكونات البيئة الخارجية:

إن الهدف من بناء إستراتيجية المنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدفع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية، أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر، أو نموذج العوامل الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يجدد طاقة المؤسسات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل الاستثمار، متوسط تكاليف الاستثمار، والشكل الموالي يوضح العوامل الخمسة لبورتر:

الشكل رقم (03): نموذج القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر



المصدر: كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة مقدمة كجزء نيل شهادة الماجستير، علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12.

⁽¹⁾ إياد علي الدحتي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011، ص، ص 54-55.

أ- المنافسة بين المنتجين الحاليين (شدة المنافسة بين المؤسسات):

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين المحليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.

كما تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الحالات الموالية:

-ضعف نمو السوق وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.

-ضعف التمييز في عرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية.

-الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة.

-تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم، أدت إلى ظهور ثقافات متنوعة، الأمر الذي أدخل باستقرار المؤسسة.

-عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع معاريف الإبداع التكنولوجي.

ب- قوة مساومة المستهلك (القوة التفاوضية للزبائن):

تتعاطم قوة مساومة المستهلك (المشتري)، إذا تمكن المشتري من تحقيق تكامل خلفي (أي أن المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراؤها)، وتقل هذه القوة عندما تكون الصناعة غير خاضعة للمنافسة أي أن التحول إلى مواد بديلة أمرا مكلفا⁽¹⁾.

ج- تهديد المنتجات البديلة:

فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عما تقدمه المؤسسة، ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة، فكلما زاد التهديد أدى ذلك إلى زيادة الاستثمار في البحوث، والتطوير، كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، فالنجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية أو بأفضل نوعية وبأقل تكلفة.

د- قوة مساومة الموردين والبائعين (القوة التفاوضية للموردين):

يعتبر الموردون والبائعون عاملان مرتبطان مع بعضهما البعض، وتكمن العلاقة في أن تأثيرها متشابه في تقييد الحرية الإستراتيجية للمؤسسة وفي التأثير على هوامش هذه المؤسسات، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق، وهي كما يلي:

-يركز الموردون في السوق بشكل يزيد من تفتت مصادر العرض.

-ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى مورد آخر.

(1) بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص22.

-قوة الضعف الذي يوفره المورد.

-تفتت العلاقة بشكل كبير بين الزبائن والمورد.

-احتمالية تكامل المورد في حال لم يتمكن من الحصول على الأسعار والهوامش المقبولة⁽¹⁾.

و-تهديد المنافسين المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، أن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة، أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد، أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها، وتحقيق عائدات أكبر، أن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق دخول.

وقد حدد بورتر (07) عوائق تواجه المنافسين المحتملين عند دخول السوق وهي:

1-اقتصاديات حجم السوق: تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تتخفض كلما زاد الإنتاج، ولذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف باهضة للقطعة الواحدة.

2-تميز المنتج: يجب أن تكون المؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما

المنافس الجديد يجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل كوكاكولا، واختراق القاعدة العريضة من عملائها.

3-متطلبات رأس المال: كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل، كلما زادت العقبات لدخول

السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محيطة بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان.

4-تكاليف الإنتاج: تزداد العقبات لمحاولة ودخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهضة

عند التحويل من مورد إلى آخر.

5-اختراق قنوات التوزيع: أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة جديدة، سوف يعمل ما أجل جذب

المشاهدين، مثل الإعلانات المكلفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة⁽²⁾.

6-مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً: لها عدة مزايا، فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لعدة أسباب منها امتلاك

التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على مواد خام، اختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية.

7-سياسة الحكومة: يمكن أن تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص، وتقليص

دخول مواد خام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.

(1) حسن محمد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2008، ص92.

(2) إياد عبد الفتاح السبور، استراتيجيات السوق، مدخل نظري وكمي، دار النشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى، ص151-152.

خامسا: الخيارات (البدائل) الإستراتيجية:

انطلاقاً من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص المتاحة، والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى، وبعد القيام بوضع البدائل الإستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة.

1- مفهوم البديل الاستراتيجي:

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى وفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة، الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه، وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

- تكوين البدائل: أي البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص، أو الحد من تهديدات البيئة.

- تقويم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق، التطابق، القبول، المنفعة، الميزة التنافسية).

- الاختيار الاستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر، تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

2- تصنيف البدائل الإستراتيجية:

تصنف البدائل الإستراتيجية إلى أربع مجموعات من حيث المستوى الكلي للمؤسسة:

المجموعة الأولى: استراتيجيات الاستقرار:

وهي مجموعة الاختيارات التي تناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها:

- استراتيجيات الثبات النسبي (عدم التغيير) - إستراتيجية التركيز - إستراتيجية الربح - إستراتيجية الحركة البطيئة¹.

المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو:

تسهر هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة، حيث تحاول أن تخفض التكاليف، وتزيد الأرباح مستفيدة من منح الخبرة فضل عن نشاطها ومواردها، وأهمها:

¹ - عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص 140.

- إستراتيجية النمو الداخلي- إستراتيجية التكامل الأفقي- إستراتيجية التركيز- إستراتيجية التنوع المترابط- إستراتيجية التنوع غير المترابط- إستراتيجية التكامل العمومي- إستراتيجية الاندماج.

المجموعة الثالثة: الاستراتيجيات الانكماشية:

تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة إلى مشكلة كبيرة أو الفشل، أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف إلى حد كبير، ومن أهمها:

إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل- إستراتيجية التجرّد- إستراتيجية التحول- إستراتيجية التصفية.

المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات المختلطة:

تشير إلى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد، بسبب كبر حجمها، أو القيام بإتباع الاستراتيجيات بشكل متابعي، وبحسب ما تتطلبه الحاجة إلى ذلك.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية، المنتهية بعملية الاختيار الاستراتيجي، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

أولاً: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليها غالباً بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية، وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي تعني تحريك ودفع العاملين، بما فيهم المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطاً فردياً، والتزاماً جماعياً، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه.¹

ثانياً: مراحل تنفيذ الإستراتيجية:

تتم تهيئة الإستراتيجية من خلال:

1- وضع وتحليل السياسات:

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية، فتعرف السياسات على أنها: "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأفضل، فهي بمثابة خريطة تبيين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه"، ويمكن تصنيف السياسات إلى نوعين هما:

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2011، ص 16.

أ- السياسات العامة:

وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لانجاز الأعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا، وما يميزها أنها توضع من طرف الإدارة العليا، مدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مؤثرة جدا على المؤسسة ككل، وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة .

ب- السياسات التنفيذية:

تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية، وتتطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة، ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية والوظيفية، ومن أمثلة ذلك: سياسات التسويق، سياسات الإنتاج¹.

2- وضع وتحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها: "خطة تستخدم لمرة واحدة فقط، أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين" وتشمل هذه ما يلي:

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للحصول إلى الهدف المحدد.
- الخطوات (المراحل) المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف.
- الترتيب (التتابع) الزمني للخطوات المحددة.
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة².

3- تخصيص وتوزيع الموارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، والبناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ويتوفر لدى المؤسسة أربعة أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهدافها، إذ نجد موارد مالية، موارد بشرية، وتكنولوجية³.

4- وضع وتحديد الموازنات:

وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي وهي أيضا: "بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج،

¹ - مازري منيرة، لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماستر، بسكرة، ص 24

² - منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص 25

³ - نادية العارف، مرجع سابق، ص 337

لأغراض التخطيط والرقابة، ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة.¹

ثالثاً: المقارنة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

من اجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ومن اجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فان على الإدارة أن تتأكد من أن الشركة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة، وان الخطط المختلفة قد حشدت من اجل انجازها، وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية، وان النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف: "إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الإستراتيجية، وذلك لان عملية تطبيق الإستراتيجية، أكثر صعوبة من عملية الصياغة، ولن التطبيق يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة"² ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): المقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.³

صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية
ترتكز صياغة الإستراتيجية على الفعالية	يرتكز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة
إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع	إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات
المستقبلي	التشغيلية
تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحاليل جيدة	يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة
تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد	يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة
مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة	تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط الشركات (من حيث العائدية أو الربحية...)

الفرع الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية.

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية، بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم، وهذا

¹ - أمال عمر حسن الصيام، مرجع سابق

² - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 222

³ - المرجع نفسه، ص 222

قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية، وهي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتشير الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري، لان نجاح أداء أنشطة

الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.¹

أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية.

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية، وأخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا

أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ، وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

1: تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسب ما خطط لها

(النتائج- الأهداف)، وبهذا السياق يأخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين

النتائج والأهداف يعادل 5%، أي نتيجة الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف الزائد أو الناقص.

2: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى

التسامح مع الأخطاء، تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة"

للعودة إلى مرحلتى التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي، للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي

الأهداف، ومن إجراء التصحيح المناسب.²

ثانياً: مستويات الرقابة الإستراتيجية.

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد أن

يوجد فيها أيضاً رقابة إستراتيجية "أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه، وبذلك يمكننا

تقسيمها إلى:

- الرقابة الإستراتيجية: هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل

البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية، وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

- الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام،

وربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

¹ - عمر تيممغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،

تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12

² - احمد القطامية، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، الطبعة

الأولى، ص 121

- الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية، وتوجيه النتائج بشكل يومي، واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (04): مستويات الرقابة الإستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

ثالثا: شروط الرقابة الجيدة.

إن من الشروط المهمة لممارسة رقابة فعالة ما يلي:

- 1- يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
- 2- يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا.
- 3- يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف، وإخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب .
- 4- يجب أن لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية القصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحض الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه .
- 5- يجب أن يركز نظام المكافآت على انجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، ولا يجب أن يكون التركيز على العقوبات التي توجد لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة، وضمن المعايير المتفق عليها.²

رابعا: خطوات الرقابة الإستراتيجية.

1: تحديد معايير الأداء:

إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة، ودرجة تعقدها، بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر

¹ - بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 20.

² - احمد القطامين، المرجع السابق، ص 174

المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة، يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعينة، بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء.¹

2: قياس الأداء:

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم/الكيف، وهذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية، مما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة .

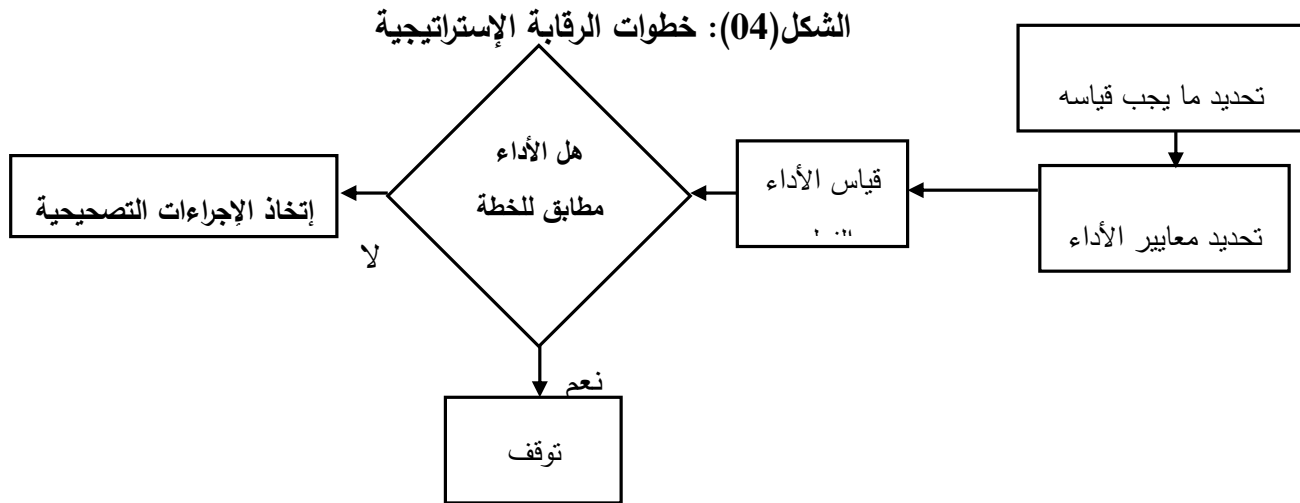
3: مقارنة المعايير بالأداء:

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية، حيث تتم عملية المتابعة بفعالية.²

4: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية، حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية، وجعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات والمعايير، أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات³

والشكل التالي يوضح خطوات الرقابة الإستراتيجية:



المصدر: محمد غانم: مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الإدارية، 2006، ص 29

¹ - محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 351

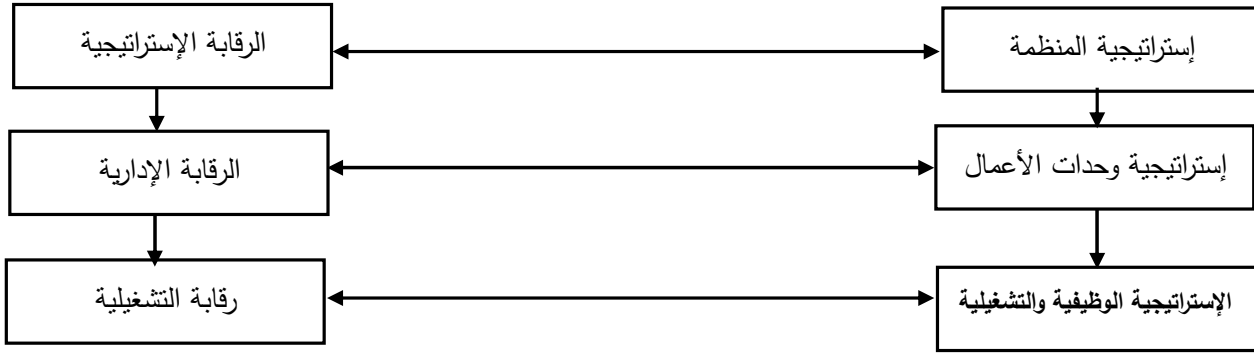
² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، 2004، الطبعة الأولى، ص 263

³ - شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 132

خامسا: مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة.

تتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومرورا بإستراتيجية وحدات الأعمال، وحتى تصل إلى الإستراتيجية الوظيفية والتشغيلية، وحسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة، ففي المستوى الأول تحتاج المؤسسة إلى رقابة إستراتيجية، أما في مستوى إستراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابة الإدارية، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى للرقابة التشغيلية¹ كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل(05): العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة²



المطلب الرابع: نماذج وتحديات الإدارة الإستراتيجية

تناولنا في هذا المطلب نماذج الإدارة الإستراتيجية كما تطرقنا إلى تحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: نماذج الإدارة الإستراتيجية³

1- نموذج (wheelen et hunger): يشمل على المكونات التالية:

أ-التحليل البيئي: وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة الخارجية، وقد قسمت هنا إلى قسمين رئيسيين هما بيئة المهمة وهي ما يطلق عليها أيضا بالبيئة التنافسية أو البيئة القطاعية، والقسم الآخر هي البيئة العامة أو بيئة المجتمع وتشتمل على أربعة متغيرات بيئية أساسية هي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وكذلك الحال فان عملية التحليل البيئي أيضا تشتمل على تحليل البيئة الداخلية، وفي هذه البيئة يتم تحليل كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد.

ب-عملية صياغة الإستراتيجية: تأتي هذه العملية بعد عملية التحليل البيئي الخاصة بالمنظمة حيث تشتمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كلا من المهمة والأهداف والإستراتيجية والسياسات.

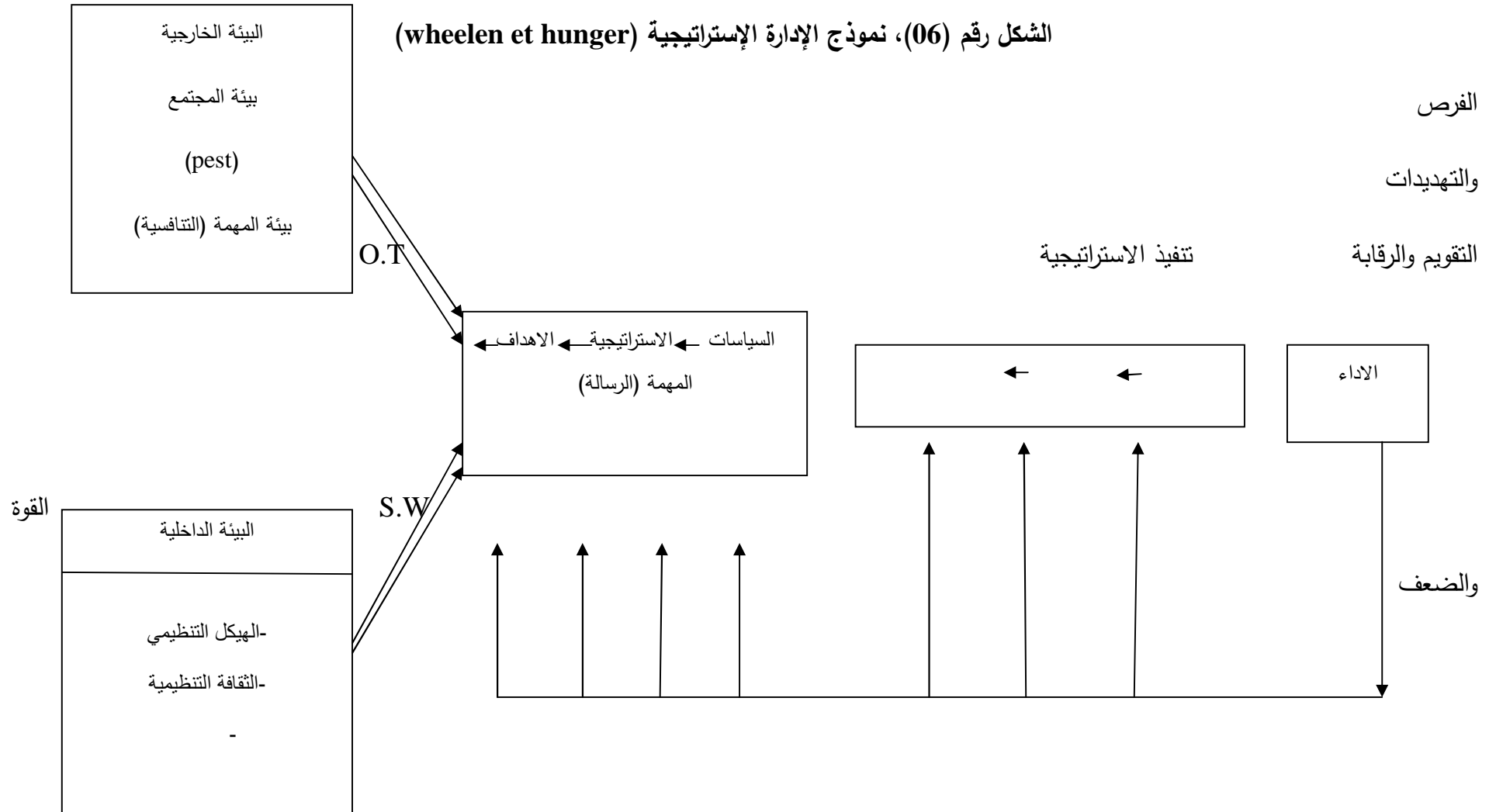
ج-عملية تنفيذ الإستراتيجية: تمثل المرحلة الثالثة في عمليات الإدارة الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج وهذه المرحلة إنما تشتمل على ثلاثة مكونات وهي البرامج والموازنات والإجراءات.

¹ شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 132

² بن واضح الهاشمي، المرجع السابق، ص 22

³ سعد غالب ياسين، كتاب الإدارة الإستراتيجية، در اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، مصر، 1998، ص7.

د- عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية: هنا تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمة الأعمال والحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة، كما تتناول أيضا عمليات الرقابة الإستراتيجية وإجراءاتها، والمخطط التالي يوضح ذلك:



Source: wheelen et hunger, strategic management, 1986.

2- نموذج: (William Gluck): اشتمل على 05 مكونات أساسية:

أ- المهمة والأهداف وإستراتيجية المنظمة: حيث لابد من تحديد رسالة وأهداف المنظمة وكذلك القيم أي الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل وبشكل خاص لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

ب- مرحلة التحليل والتشخيص: وتشتمل على القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية وكذلك الدولية ودراسة تأثير كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف (S.W).

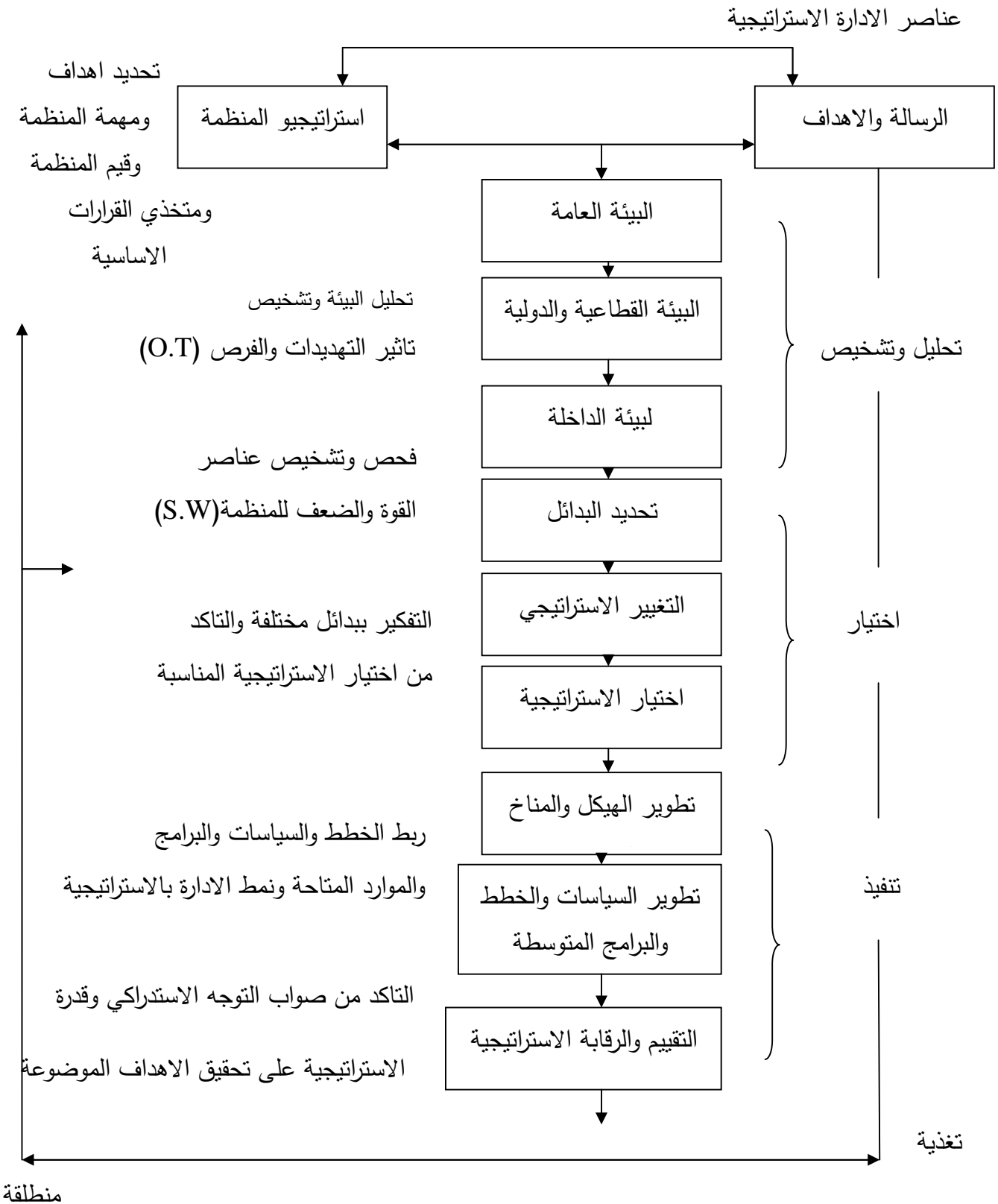
ج- مرحلة الاختيار: وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية المناسبة، ولذلك تتحدد هذه المرحلة في تحديد البدائل الشاملة للإستراتيجية والتغيرات الإستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الإستراتيجية.⁽¹⁾

د- مرحلة التنفيذ: وفيها ربط الخطط والسياسات والمصادر والتركيب التنظيمي ونمط الإدارة مع الإستراتيجية، وتشتمل هذه المرحلة على كل من الموارد والتركيب التنظيمي وكذلك السياسات والخطط ونمط الإدارة، والرقابة وعملية التقييم وذلك للتأكد من تلبية الإستراتيجية، وعملية التنفيذ للأهداف، وانه تم انجازها بالشكل المطلوب.

هـ- مرحلة التغذية بالمعلومات المطلوبة لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للإستراتيجية والأهداف والأداء الاستراتيجي للمنظمة، نوضح في الشكل التالي:

(1) فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق، ص42.

الشكل رقم (07): نموذج كويك



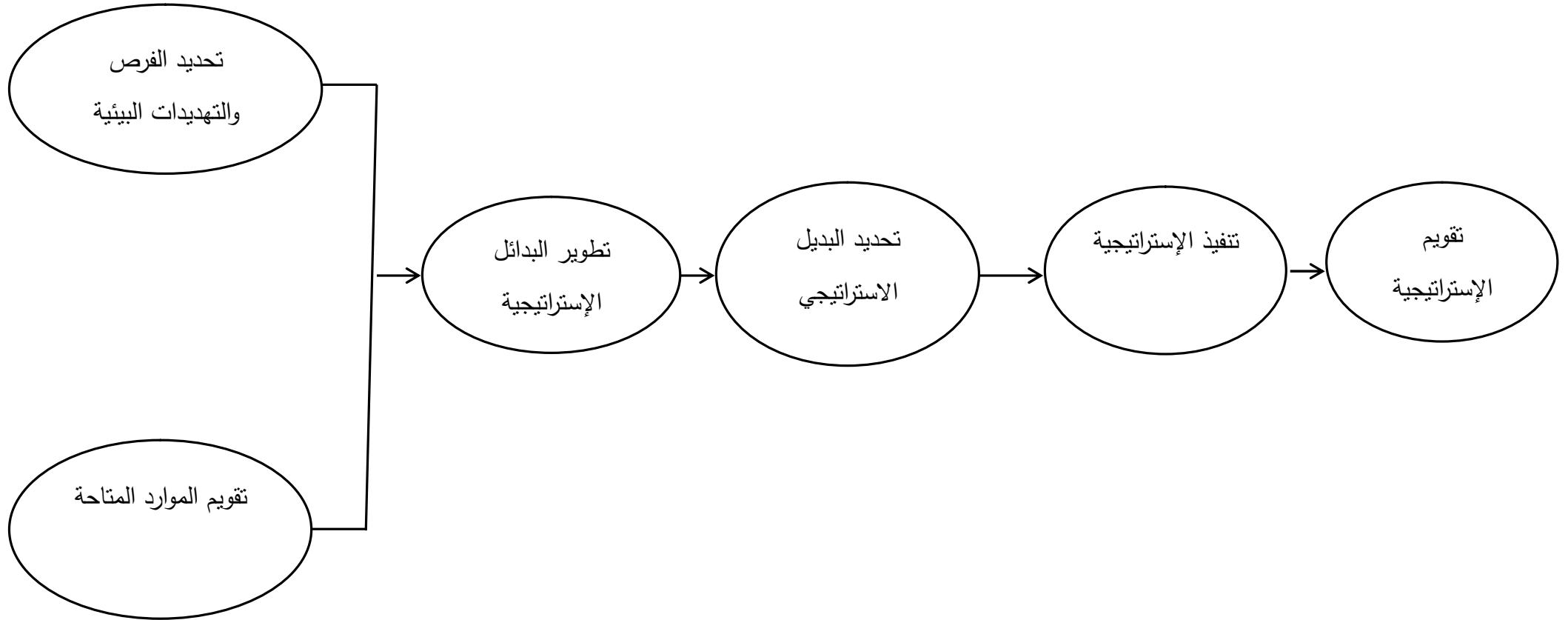
Source: Gluek, William f. business poly, strategy formation and management action, 2nd, Ed, 1978.

3- نموذج (JUSTIN and Sharls): اشتمل على ستة عناصر:

- أ- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لغرض تحديد كل من الفرص والتهديدات البيئية.
 - ب- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتركيز على عملية تقويم الموارد المتاحة.
 - ج- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والسعي لتطويرها.
 - د- اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمنظمة.
 - هـ- تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها.
 - و- تقويم الإستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على انجاز الأهداف التنظيمية¹.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 8.

الشكل رقم (08): نموذج (Justin and Charles)



Source : Justin et Charles, management, S, th, ed, U.S.A, 1981.

4- نموذج (Donald F. Harry): اشتمل على 08 عمليات مترابطة وشمولية:

أ- صياغة رسالة المنظمة وتحديد إستراتيجيتها.

ب- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

ج- تحليل البيئة، حيث يتم من خلالها التعرف على الاستراتيجيات الملائمة والمتوقعة، كما يتم التعرف من خلال الاطلاع على وجهة نظر المنظمة على الموارد والاختصاصات.

د- التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة.

هـ- إجراء المقارنة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

و- اختيار البديل الأفضل وهو ما يطلق عليه بإقرار الإستراتيجية الملائمة وتؤثر في عملية الإقرار هذه كل من عناصر القوة الداخلية وكذلك المحددات أو نقاط الضعف الداخلية.

ز- تنفيذ الإستراتيجية، وتؤثر في عملية التنفيذ كل من إستراتيجية المنظمة وكذلك الإجراءات والأساليب الإدارية المعتمدة أو تلك التي سيتم اعتمادها.

ح- عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

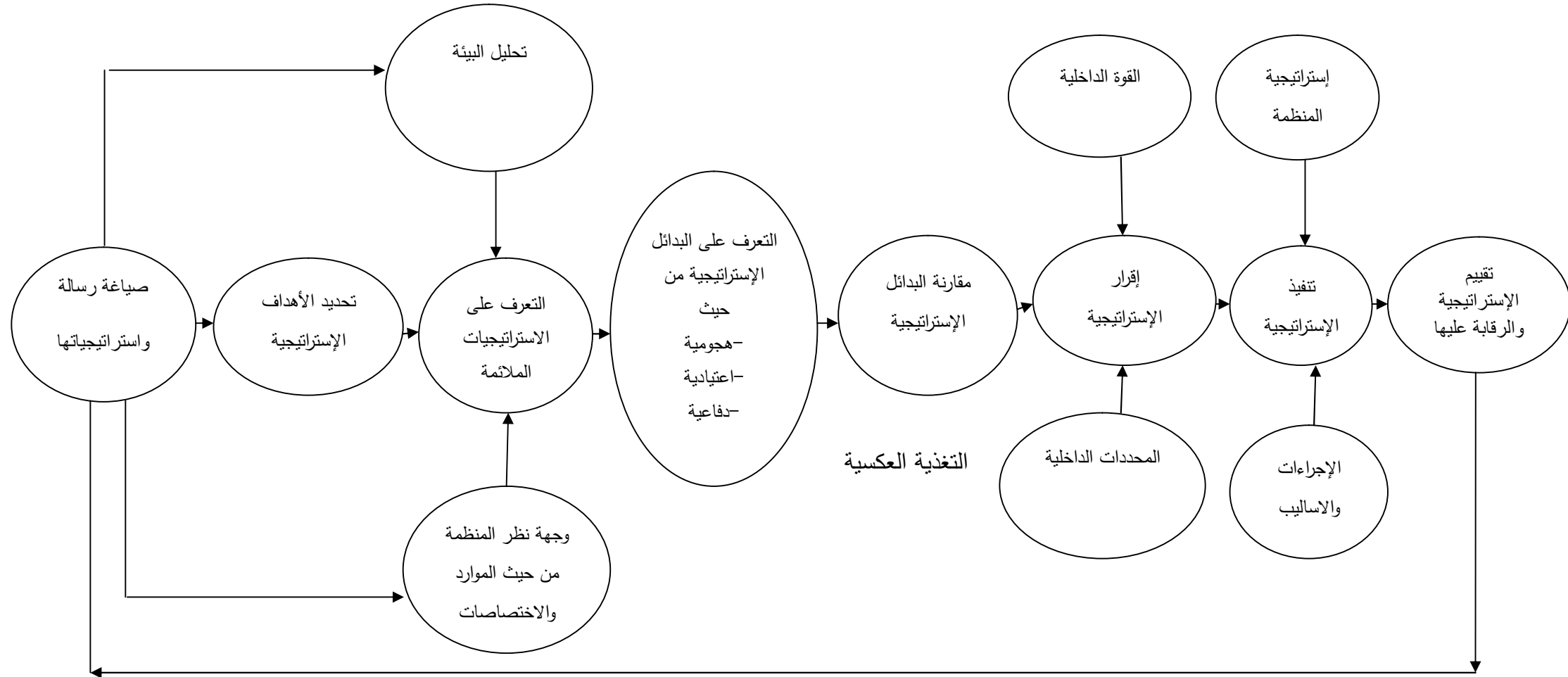
ويرتبط هذا النموذج كبقية النماذج بعملية التغذية العكسية للتزويد بالمعلومات المطلوبة، وبالتالي إمكانية

التعرف على نقاط الخلل ضمن إطار هذا النموذج بشكل شامل ومتكامل¹.

والمخطط التالي يوضح مكونات هذا النموذج:

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص9.

الشكل رقم (09): نموذج (Donald F. Harry)



Source: Harrey, strategic management and business policy, 2nd, U.S.A, 1988.

5- نموذج: (Sharplin): يشتمل على 04 مكونات:

أ- تحديد رسالة المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد الفرص والتحديات وتحديد عناصر القوة والضعف، وهذا يعني صياغة مصفوفة (swot).

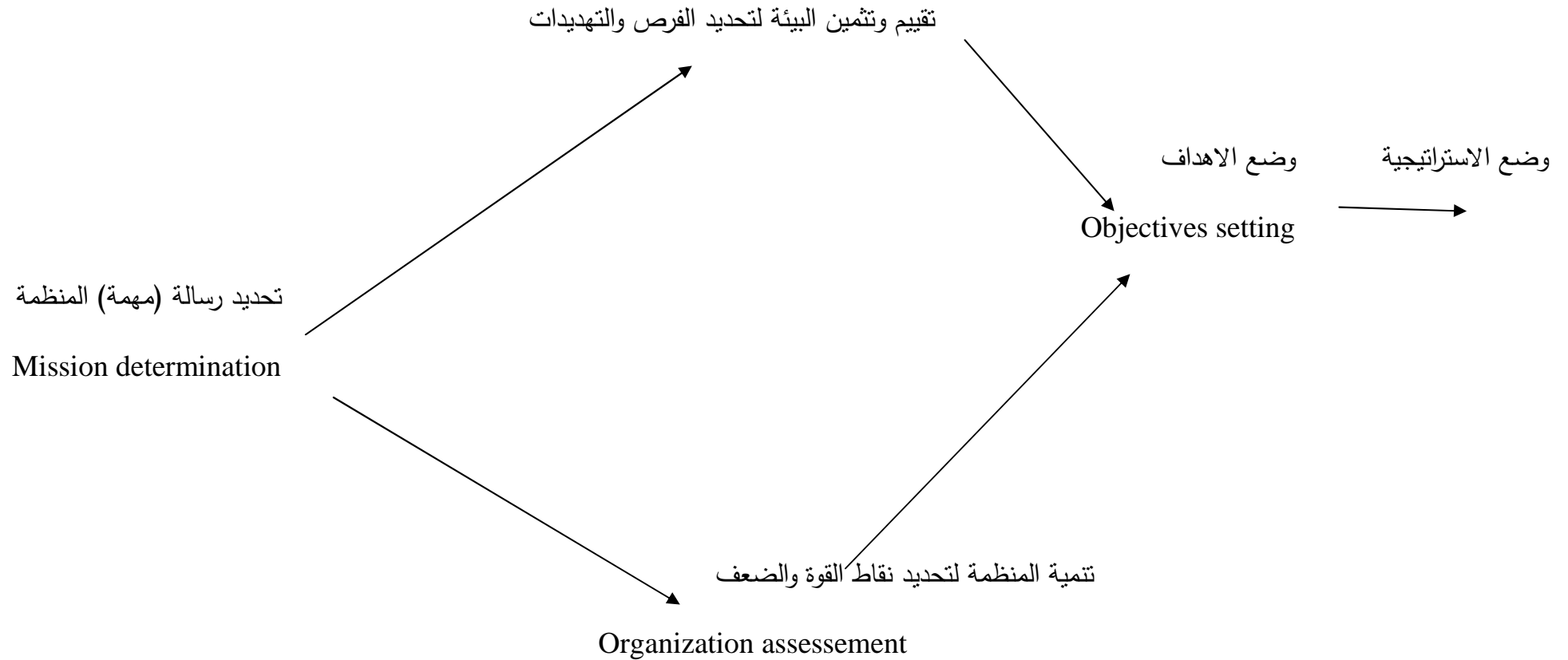
ج- صياغة الأهداف وهذا يعني تحديد الأهداف أي تشخيص الأهداف.

د- صياغة الإستراتيجية، أي تشخيص الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف في المستوى الأول¹.

وفيما يلي المخطط لهذا النموذج:

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص10.

الشكل رقم (10): نموذج (Sharplin)



Source : strategic management , U.S.A 1985

6- نموذج: (McCarthy, minichell, curran): يشتمل على 03 مراحل أساسية، وهو يختلف عن النماذج الأخرى، حيث يضع مرحلة وسيطة وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي بين عمليتي الصياغة الإستراتيجية ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ولذلك فإنه يميز بين عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر أن عملية التخطيط الاستراتيجي إنما هي مرحلة وسيطة وتشتمل على مكونات خاصة بها.

ويمكن إيجاز مكونات هذا النظام بالآتي:

أ-مرحلة الصياغة الإستراتيجية: تشتمل هذه المرحلة على العناصر التالية:

-قيم الأفراد العاملين ضمن إطار لمنظمة-متخذي القرارات وما تتضمنه هذه القرارات من المسؤولية الاجتماعية.

-التحليل البيئي لغرض تحديد الغرض والتهديدات والقوة والضعف.

-تحليل الموارد التي تمتلكها المنظمة.

ب-جسر التخطيط الاستراتيجي: تشتمل على المكونات الأربعة الأساسية:

-رسالة المنظمة-ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي-الأهداف الإستراتيجية.

-الخطط والبرامج طويلة الأجل والاستراتيجيات الفرعية والسياسات.

ج-تنفيذ الإستراتيجية: تمثل المرحلة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج وهي ترتبط

بجسر التخطيط الاستراتيجي، وتشتمل على:

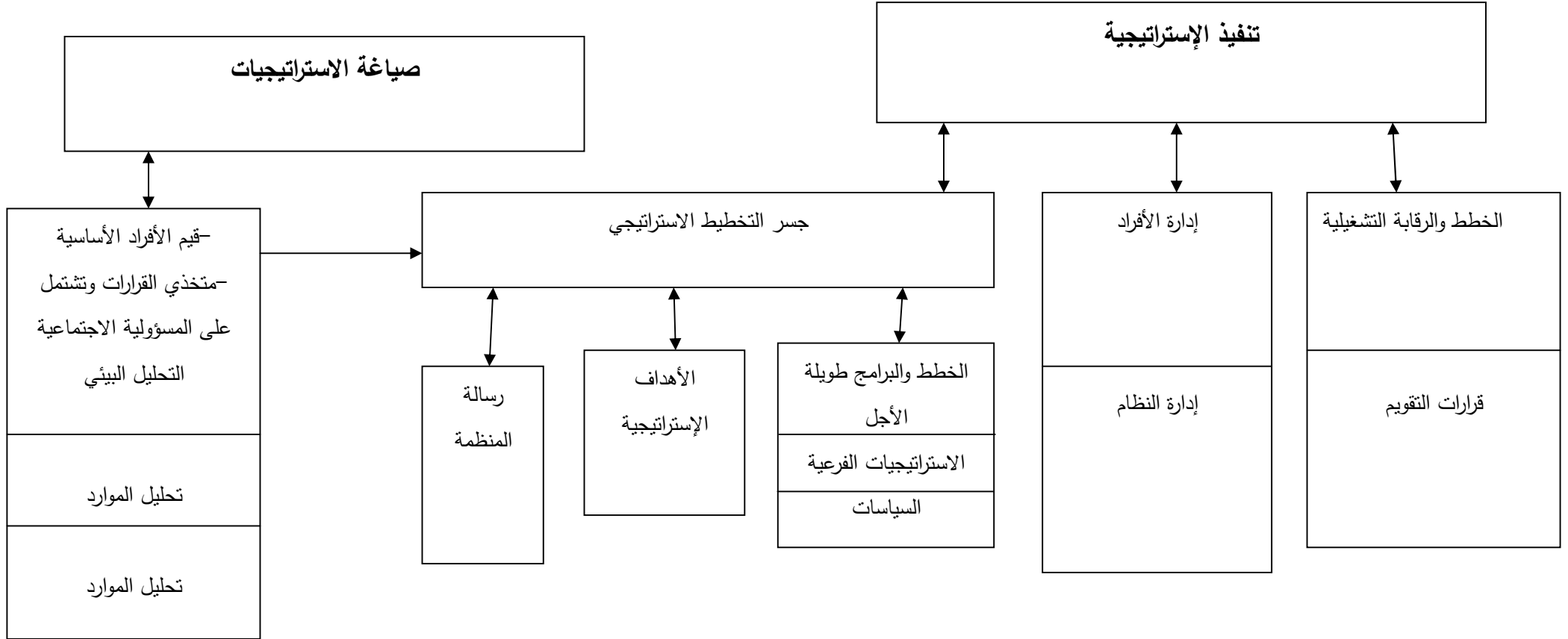
-إدارة الأفراد وإدارة النظام.

-الخطط التشغيلية والرقابة عليها، وكذلك عملية تقييم القرارات الخاصة بالأنشطة¹.

والمخطط التالي يوضح ذلك:

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 11

الشكل رقم (11) نموذج (McCarthy. Minichiell and Curran)



Source: m McCarthy Minichiell, and Curran, busieness and policy and strategy, 19.

7- نموذج: (Fred darid): يشتمل على 06 مراحل متسلسلة ومترابطة وهو لا يبتعد كثيرا عن النماذج الأخرى إلا في التفصيل لعملية تحديد وصياغة الأهداف الطويلة والفرعية، ويركز كذلك على عملية توزيع أو تخصص الموارد ضمن إطار عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما يؤكد بشكل أساسي على عملية التغذية العكسية لكل مرحلة من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية وهو يتكون من المراحل التالية:

أ- تحديد المهمة والأهداف والاستراتيجيات الحالية.

ب- تتقنية وإعادة تحديد مهمة المنظمة وذلك على ضوء ما تمخض عنه التحليل البيئي من فرص وتهديدات وعناصر قوة وضعف.

ب- عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل وكذلك اختيار الإستراتيجية التي سوف يتم اعتماده.

د- تحديد الأهداف الفرعية أي القصيرة الأجل، وكذلك ابتكار السياسات الخاصة بها.

هـ- توزيع الموارد وتخصيصها على الأنشطة والفعاليات التنظيمية المختلفة.

و- قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن كل هذه المراحل سواء كانت أساسية أم فرعية إنما ترتبط بنظام متكامل للتغذية العكسية، ما يساهم في انسيابية المعلومات، لكل المستويات الإدارية سواء الإدارة العليا أم الإدارة التنفيذية مما يحقق على عامل السرعة والدقة غب التحكم على مدى كفاءة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة، فضلا عن مدى الواقعية المعتمدة في تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

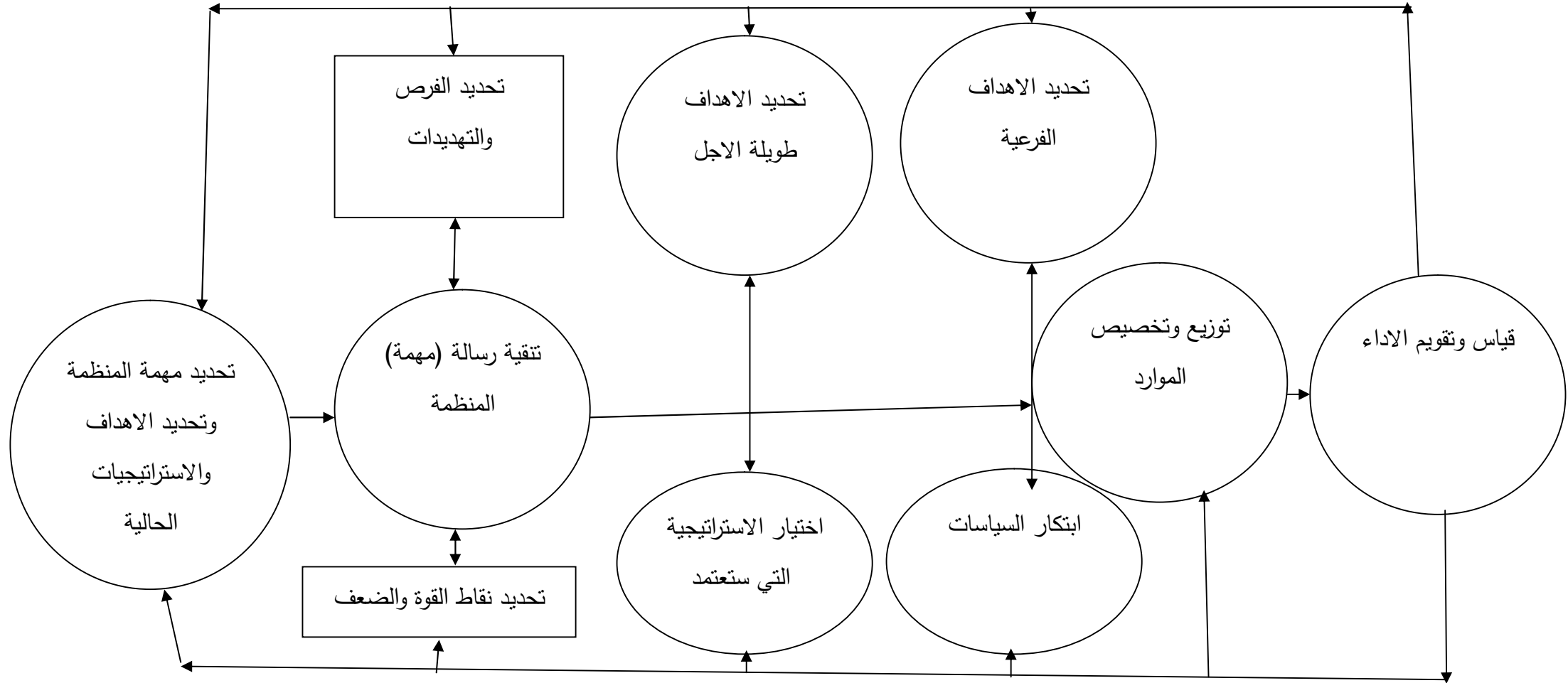
وبذلك فإن المنظمة تتمكن من تحقيق التواءم والتكيف المستمر مع البيئة هذا من ناحية، وكذلك إجراء عملية التناسب والتناسق بين الإستراتيجية، والأهداف، وما متاح للمنظمة من موارد وقدرات تنفيذية معينة من جهة أخرى¹.

والمخطط التالي يوضح ذلك:

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص12.

الشكل رقم (12): نموذج (Fred darid)

التغذية العكسية



Source : Fredavid, strategic management, U.S.A, 1995

8- نموذج: (Wright, roll and Parnell): قدم (Wright) وزملاؤه نموذجا يكاد لا يختلف كثيرا عما عرضه الباحثون الآخرون من نماذج معينة، إلا أنهم أشاروا إلى تفضيلات كثيرة ومتعددة غي كل مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، كما ركز بشكل واضح ومتميز على دور القوة (power) والقيادة (leader ship)، وكذلك الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما تعمق بشكل متميز أيضا في مجال عملية صياغة الإستراتيجية من خلال التفرقة بين إستراتيجية المنظمة بشكل عام وبين صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال، وكذلك صياغة الإستراتيجية الوظيفية، وقد اشتمل على العناصر التالية:

أ- عملية تحليل البيئة الخارجية لغرض فرز وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وقد تم التركيز على البيئة العامة والبيئة الصناعية.

ب- تحليل البيئة الداخلية وقد تم التركيز هنا على موارد المنظمة وكذلك الرسالة والأهداف التنظيمية.

ج. صياغة الإستراتيجية وقد تعمقوا في هذا المجال، حيث اشتمل على ثلاث مكونات أساسية:

* صياغة إستراتيجية المنظمة * صياغة استراتيجية وحدة العمل * صياغة الإستراتيجية الوظيفية.

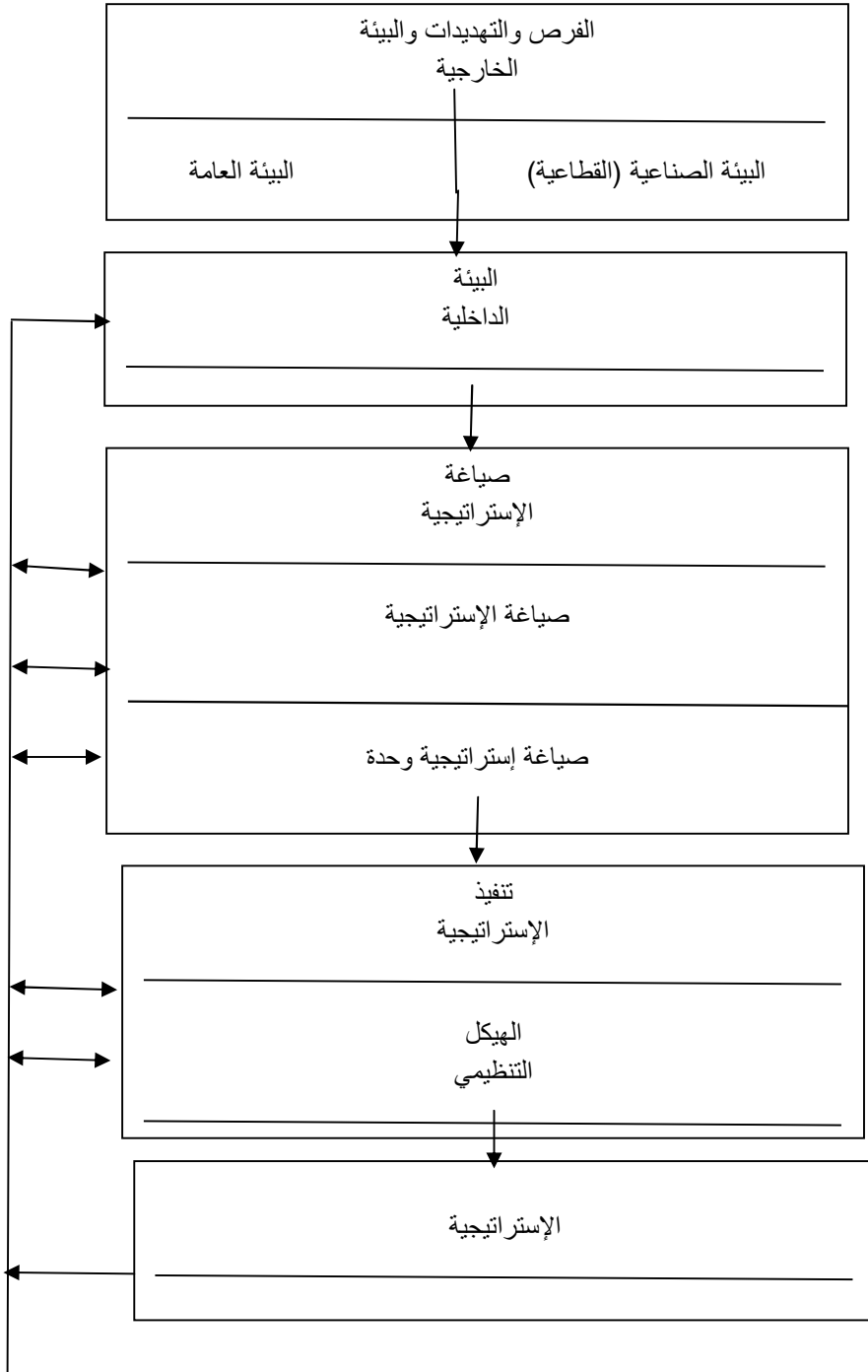
د- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وقد اشتملت هذه المرحلة في التركيز على كل من: * الهيكل التنظيمي * القيادة والقوة والثقافة التنظيمية.

هـ- الرقابة الإستراتيجية واشتملت على عملية الرقابة والأداء الاستراتيجي للمنظمة، والتي تعمل أيضا على وجود نظام شامل للتغذية العكسية لكل المراحل وكل المستويات، بحيث يمكن من خلالها الحكم على مدى دقة وصواب التوجه الاستراتيجي والعمليات للمنظمة¹.

والمخطط التالي يوضح ذلك:

¹-سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص13.

الشكل رقم (13) نموذج (Wright, kroll ; and farnell)



Source: Wright, roll, and Parnell, strategic management concepts, pretice-hall, Inc, 1999

9- نموذج: (Joyce and Wood): يستند هذا النموذج على 09 مراحل وينظر الكاتبان إلى عمليات الأداء الإستراتيجية نظرة تكاد تكون مختلفة عما تضمنته النماذج السابقة، وحتى في كثير من الأحيان من حيث التسميات حيث يطلق على عمليات الإدارة الإستراتيجية على كونها تخطيط استراتيجي، ويعطي لهذه المضامين مراحل وأبعاد ومضامين عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الذي يرى معظم المتخصصين في هذا المجال أن عمليات الإدارة الإستراتيجية من العمق والتكامل والشمول بحيث تختلف عن الأنشطة التخطيطية ذات الطبيعة الإستراتيجية، خاصة ضمن إطار مجال التحليل الاستراتيجي والتنافس والمركز الاستراتيجي وكل ما يتعلق بعمليات خلق الميزة التنافسية وكيفية إدارة العلاقة مع البيئة وعملية إدارة التغيير الاستراتيجي ولذلك فعمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من التصرفات والقرارات المتسلسلة حيث تبدأ بنشاط تخطيطي شامل ومتكامل لجميع الفعاليات والأنشطة التي تتعلق ببيئة المنظمة التنافسية والخارجية والداخلية ولا تنتهي عند مرحلة قياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه، بل هي عملية مستمرة وتساعد على تنمية الإبداع والابتكار الاستراتيجي باستمرار.

وهذا النموذج هو اقرب بكثير لعمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشتمل على المكونات التالية:

أ-الأنشطة التنبؤية

ب-وضع الأهداف

ج-تحليل الفجوة

د-اختيار الإستراتيجية

هـ-المقاييس الإستراتيجية

و-المقاييس التشغيلية

ز-التنفيذ للمقاييس الإستراتيجية من قبل المنظمة والمشروعات

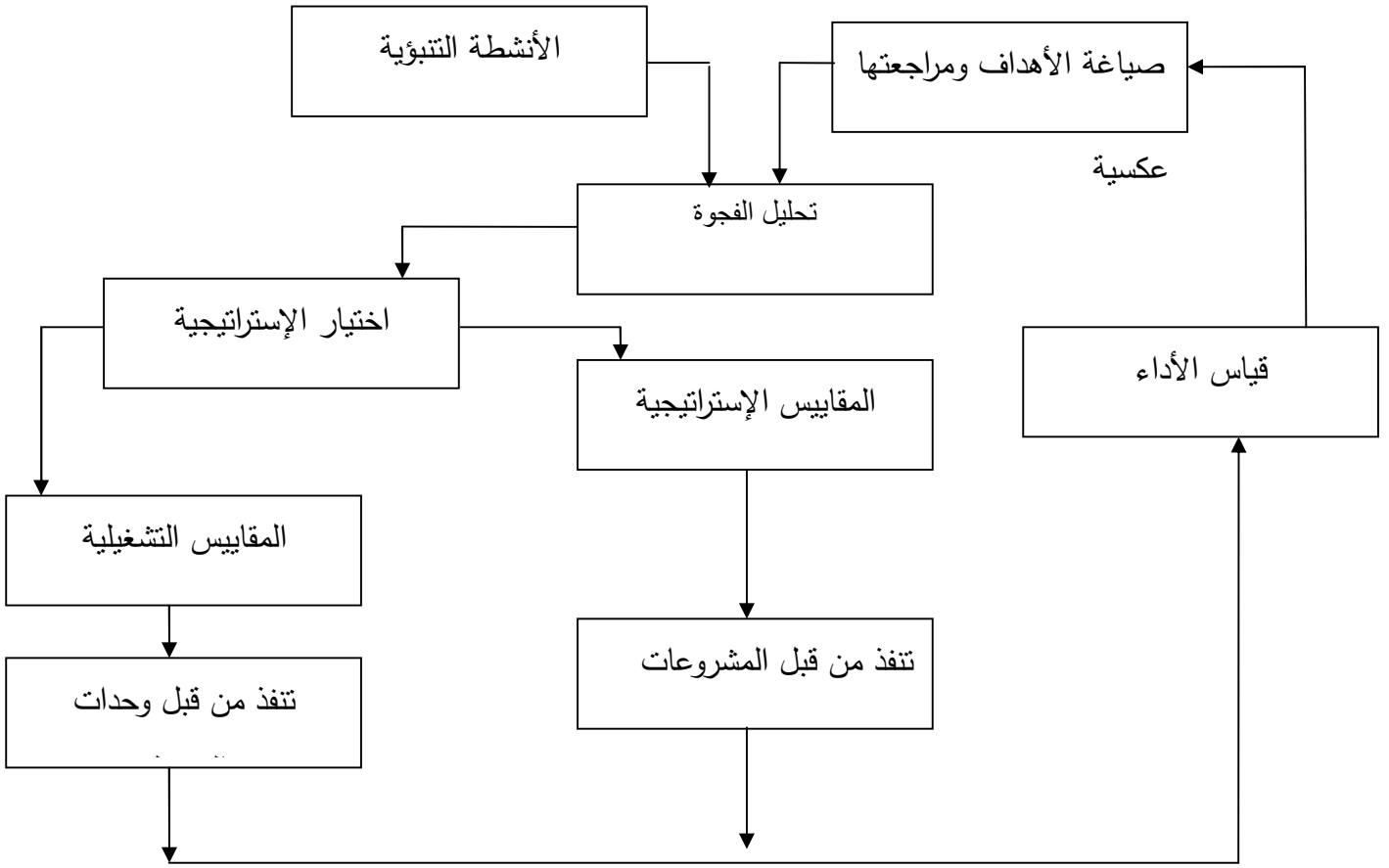
ح-التنفيذ للمقاييس التشغيلية من قبل الوحدات التشغيلية

ط-قياس الأداء¹.

وفيما يلي المخطط الانسيابي للنموذج:

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص14.

الشكل رقم (14): نموذج (Joyce and Wood)



Source: Joyce, Paul and woods; Adrian, essential strategic management, from modernism to programation, u.te, 1996

الفرع الثاني: التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية:

لقد واجهت منظمات الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكاليات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات: وتتمثل هذه التحديات¹:

أولاً. الإدارة الإستراتيجية والقضايا العالمية:

على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد اثر العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فانه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة، ولا بد للمدراء أن يكونوا على دراية واطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أعمال منظماتهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجهاً سلبياً وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والايجابيات التي يمكن أن تستفاد منها منظمات الأعمال، أن العولمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة تمثل فرصة ايجابية إذا ما أحسنت التعامل المنفتح والايجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل.

ثانياً. الإدارة الإستراتيجية وقضايا الجودة:

تمثل الجودة بعداً مهماً من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي، وما تلاه اهتمام متزايداً للجودة والنوعية، ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر، وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، وتلاقي الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

ثالثاً. الإدارة الإستراتيجية والقضايا الاجتماعية/الأخلاقية:

تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاماً يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، وان هذا الالتزام لا بد وان ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة، ويفترض في مدراء المنظمة أن يطوروا دائماً إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار ويصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها لذلك فالمنظمة المدارة استراتيجياً هي اقدر عن غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار، من خلال هذا المدخل الاجتماعي الأخلاقي، ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزاً أكبر من اهتمام الإدارة، بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة الأولى، 2007، ص64.

رابعاً. الإدارة الإستراتيجية في عصر المعلوماتية والمعرفة:

تمثل المعرفة موردا نادرا في عالم الأعمال في الوقت الحاضر، لقد كانت فكرة الإستراتيجية قائمة أساسا على ما نمتلك من أفكار وليس فقط على ما في حوزتنا من موارد لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة، والانتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي فالأفكار التي تستطيع الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تطورها وتطرحها للتنفيذ يمكن أن تشكل عاملا مهما في بناء ومضاعفة الثروة والقوة، أو تكون عكس ذلك، ومن هنا فان المتوقع من الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال أن تلبي حاجة حقيقية لكونها تمثل صيغا عملية للرد على التحديات المطروحة في هذا المجال ولقد أشارت العديد من الدراسات ومنها "Hegel, (khuny et marshail,2000, (Brown, 2001,106-108) إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثلت تحديا أمام منظمات الأعمال تطلب من إدارتها الإستراتيجية التعامل معها وفق أساليب وطرق جديدة، وان هذا التحدي يمكن أن تكون في طياته العديد من الفرص الجذابة التي تستطيع منظمات الأعمال استغلالها¹.

خامساً. الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع شح الموارد وندرتها:

لا يوجد مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص نتيجة للاستخدام لها حتى وقت ليس ببعيد كان الهواء والتربة والماء يعد من الموارد غير النادرة، لكننا نجد الآن أن هذه الموارد أصبحت غالية الثمن ونادرة، فالبعض منها تحمل المنظمة تكاليف عالية لمعالجة الآثار الجانبية للعمل، كالتلوث وسوء الاستخدام، وكثرة الاستخدام، ومن هنا من المتوقع أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد وبرمجة استخدامها بطرق رشيدة لكي تساهم في تجديد هذه الموارد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

سادساً. الإدارة الإستراتيجية والمنظمات الافتراضية:

مع انتشار ظاهرة وجود المنظمات الافتراضية والتي هي بالأساس منظمات غير ملموسة الوجود المادي، فان هذه المنظمات تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغير، بسبب طبيعة التحديات الآنية التي تواجهها من جانب آخر فان انتشار هذه المنظمات وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها، يتطلب أساليب وطرق جديدة تتسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية، ويمكن أن تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية كميزة أساسية لبناء إستراتيجية مثل هذه المنظمات.

سابعاً. الإدارة الإستراتيجية وتحديات أخرى:

أن هناك العديد من التحديات الأخرى التي تفرض نفسها في ساحة عمل المنظمات وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل منها، وإيجاد حلول لها ومن هذه التحديات: زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية وسرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتغير المستمر في أذواق العملاء وأوضاع

(1) - ظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص66.

السوق وقصر دورة حياة المنتجات وزيادة الاستثمارات لتعزيز جوانب الإبداع التكنولوجي وسرعة التغيرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي.

المبحث الثاني: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى والاهم بالنسبة للمؤسسات بشكل عام وخاص بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فالأداء يعتبر من 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 والرضا للعلامة التجارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء وان الاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وعلى الرغم من اختلافه فإن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة ومؤثر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

سننترق إلى ما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأداء.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال حول اتفاق على تعريف موحد للأداء فمنهم من يركز على الناحية السلوكية ومنهم من يركز على الناحية التنظيمية ومنهم من يركز على الناحية الإستراتيجية.

لغويا: أن مصدر مصطلح الأداء مشتق من الكلمة اللاتينية performance والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الانجليزية performance والتي تعني انجاز الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة هدفها، كما يشير مصطلح الأداء إلى قدرات مركبة معينة.⁽¹⁾

اصطلاحا: بسبب ظهور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكي فإنه لم يتم لحد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يصير عنه.⁽²⁾

(1) رحمة زكي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص55.

(2) العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية.

التعريف الأول: أوضح (Pearce zattra 1989) في توضيحها لمفهوم الأداء من البعد الداخلي والخارجي للمؤسسة ومدى قدرتها على تكثيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنظمتها باتجاه تحقيق أهدافها فالأداء هو الناتج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل.

التعريف الثاني: يرى (Ecosip، 1999) أن الأداء هو القدرة على انجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة.

التعريف الثالث: حسب (bromily et Miller) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على انه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية 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 ونفي بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنتج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذا المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الصرفية المتبعة).⁽¹⁾

التعريف الرابع: الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.⁽²⁾

التعريف الخامس: الأداء هو جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم أي عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.⁽³⁾

التعريف السادس: يعرف الأداء بأنه "البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق الأهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.

التعريف الشامل: يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البنية الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى.

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فانه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء وهما الفعالية والكفاءة: ⁽⁴⁾

(1) محمد رضا بوشة، تحليل العلاقة بين هياكل الصناعة والأداء، شهادة الدكتوراه، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016، ص55.7

(2) أكرم احمد الطويل، علي وليد العابدي، إدارة سلسلة التجهيز و العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

(3) حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر . تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص7.

(4) Bernard Matoury et Daniel croset, de ressources humains, pilotages social et performance, 6^{eme}.

فالفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً. فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط. (1)

أما الكفاءة: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية في الكفاءة هي الأقل تكلفة.

ويعبر الأداء عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة التحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. (2)

الفرع الثاني: أهمية الأداء.

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظراً لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي:

*يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.

*يعكس الاستخدام الأمثل لموارد المتاحة لتحقيق أكبر الفوائد وبأقل تكاليف.

*يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تقاؤها.

*التحقق من مستوى التنسيق بين إجراء الأعمال والسياسات. (3)

*أن العاملين هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتميمته 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.

*الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويضعون الخطط والبرامج.

*الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيد استخداماتها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.

الفرع الثالث: عناصر الأداء.

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية

الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر بالطاقة في تسيير الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة أي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء

باستخدامه الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات وبالتالي على الإنتاجية

أي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا

الوظيفي الذي يتعلق بالأداء داخل المؤسسة، مكونات الأداء هي: (4)

(1) Op.cit. p164.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص219.

(3) عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة

الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016 ص113.

(4) احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2004، ص117.

أولاً: المقدره على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكسب المقدره على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته والتي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة والتي تأتي إلا خلال:

1- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2- **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال "انه لن يكون التدريب مجديا إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة".⁽¹⁾

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة والإنتاجية والزيادة الفعالية، كما أنها مكمله لوظيفة الاختيار والتعيين، لان هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة فانه وكما أن الأهداف إستراتيجية التكوين للموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف.⁽²⁾

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء والتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بذات تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:⁽³⁾

1) **بنية العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات الغير رسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

(1) احمد محمد المصري، نفس المرجع، ص117.

(2) احمد محمد المصري، نفس المرجع، ص117.

(3) احمد محمد المصري، نفس المرجع، ص117.

(2) حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من الحاجات والرغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يضع لنفسه مركز ومستقبلا.

(3) التحفيز: يتمثل في وضع التسهيلات والتشجيعات المعينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق الفرض أو النشاط المحدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز أثارا ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

المطلب الثاني: مستويات الأداء وأبعاده ومعايره.

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 المربح، ازدهار الوضع المالي.

2-الأداء البارز: وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه واهم ما يعبر عنه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك كفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

3-الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر دلائل 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: وهو الأداء غير الكفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور

المؤسسة. (1)

الفرع الثاني: أبعاد الأداء.

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على مواردها المختلفة وتقديم أحسن مزايا وأفضلها، ويشتمل على ثلاث أبعاد هي:

*أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي).

*أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي).

(1) بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008، ص6.

*أداء المؤسسة في إطار السنة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء موسمي).
والجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء:

الجدول رقم (05): أبعاد الأداء

الإدارة	التنظيم	الأهداف	البعد 1
			البعد 2
إدارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	الوحدات التنظيمية
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد

المصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري لمؤسسة اقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص13.

يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاث:

- 1-الأهداف: إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبين في الأداء.
 - 2-التصميم: ويشمل تحديد شكل والمتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.
 - 3-الإدارة: تشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات في أفراد التنظيم.
- بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة:

1-المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

2-الوحدات التنظيمية: الأعمال التي يمارس الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

3-الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.⁽¹⁾

بالرغم من اشتغال مفهوم الأداء على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي والأداء التنظيمي، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وباعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية على كل من الأداء الفردي والتنظيمي.

(1) بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثرها في تجنب الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص64-63.

الفرع الثالث: معايير الأداء.

أن معايير الأداء تعدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير ولقياس الأداء لا بد من وضع معايير لأداء ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:

أ- الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لانجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

ب- الكمية: وهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

ت- الجودة: وهي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

ن- التكلفة: وهي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ج- ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري لهذا الأداء. (1)

الفرع الرابع: تصنيف معايير الأداء.

أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، المصدر، الأجل والطبيعة. (2)

أولاً: التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية والشمولية أي الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس انه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو بنظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

1- الأداء الكلي: يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ومن خلال الأداء يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتحديات الموجودة ببيئتها الخارجية. (3)

(1) بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثرها في تجنب الأداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 63-64.

(2) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89.

(3) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل العولمة، شهادة الماجستير، العلوم التجارية، التسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص 25.

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.⁽¹⁾

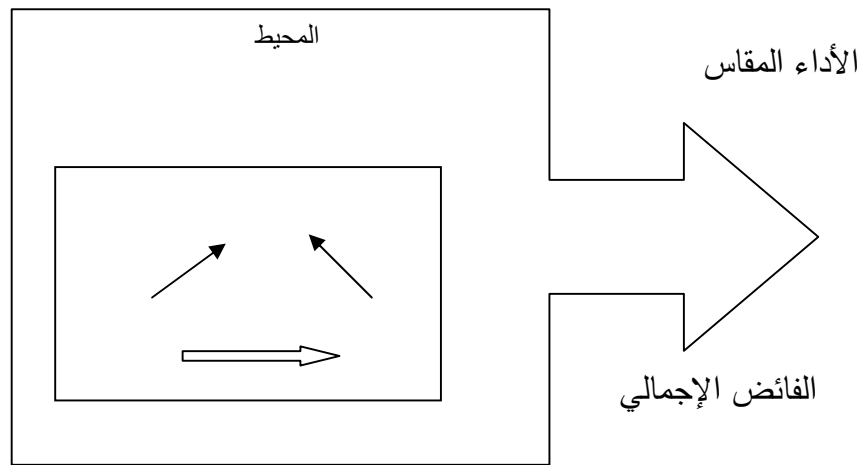
ثانيا: التصنيف حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وخارجي:

1-الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل كل مختلف أداءات المنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري (أداء الموارد البشرية) في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة الحيطة بالمؤسسة وبالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحضيرية من طرف الدولة، إذ أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل لها تهديدا فهي لا تتحكم فيه كما الحال بالنسبة للأداء الداخلي.⁽²⁾

الشكل رقم (15): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



المصدر: عادل عيسى، مرجع سابق، ص18.

ثالثا: التصنيف حسب معيار الأجل:

ينقسم معيار الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل:

⁽¹⁾ بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، محاسبية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص5.

⁽²⁾ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثرها على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير التسيير، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص117-118.

-الأداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

-الأداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة. (1)

رابعاً: التصنيف حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة، تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية.

1-الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتها ويتم قياسه باستخدام مقياس الربحية.

2-الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3-الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسب اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك المبرمجة الخطية. (2)

المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: محددات الأداء:

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

1-الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) أي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3-إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف أهم هذه المحددات:

4-الوظيفة (متطلبات العمل): وما تعلق بها من واجبات ومسؤولية وأدوات وتوقعات مطلوبة من المواطن إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

(1) محمد سليمان، مرجع سابق ص 117-118.

(2) محمد سليمان، نفس المرجع ص 117-118.

5-الموقف (نسبة التنظيم الداخلية): أو ما تصنف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفلاة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. (1)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

أن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية، وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة، ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك فسوف يتم التطرق إلى أهمها وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء.

1-المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

-مهارة التقليد: وتمكن من انجاز والقيام بنشاط المتكرر وحسب إجراءات محددة مسبقا.

-مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وظيفة معطاة بواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

-مهارة الإبداع: وتكمن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

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

3-التحفيز: يمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة للطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجة نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون ضمن معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبيههم 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 بالحوافز المادية أو المعنوية. (2)

ثانيا: 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:

1-العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور توفر الطاقة...

(1) مباح عبد الرحمان، اثر مراقبة التسيير على رفع من مستوى الأداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2012، ص8.

(2) يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2007، ص11-19.

2-العوامل السياسية: أن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على بعض نشاط المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

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

4-العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من قوى التي تساهم في حل المشكلات عمل من خلال تقنيات جديدة.

العوامل البيئية والبشرية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.⁽¹⁾

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة أي اثر الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا مدى تحقيق أهداف المؤسسة وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحسين الأداء 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، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار.⁽²⁾

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء في 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:

-أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.

-البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير

على أداء الوظيفة.

-بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافئات والأجور والترقية والعلاوات

الإنسانية وغيرها.

(1) حمودي او العز، مرجع سابق، ص9.

(2) كمال نمرجس صيام، المرجع السابق ص49.

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 معرف ومهارات الأداء الجيد.

ب-النقل إلى وظيفة أخرى قد يكون الموظف قدرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة.

ت-تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

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 من احد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية ومعروف بمصطلح "kaizen" ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليس معقدة، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوح الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأم سير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:

-اتخاذ قرار والالتزام بالتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع الإستراتيجية لها.

-التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات

أولوية في التحسين.

-المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة تقييم العملية وكذا

تصويب وتكييف عمليات التحسين المستمر ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق الم لأنشطة

التالية: الأنشطة التصحيحية والوقاية، والتدقيق، التكوين....⁽¹⁾

الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسن الأداء نذكر:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي، خارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

-التركيز على النظم والعمليات.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.⁽²⁾

(1) محمد دائري، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقية والعلمية، مطبعة العشري، إسماعيلية، مصر

2009، ص94-93.

(2) مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص59.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الملائمة 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 منهما 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 أرباح الحصة 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 إستراتيجيتها ونشاطاتها بشكل فسيح مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية.⁽¹⁾

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورية وليس ترف وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضر ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذت مت تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد بني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- 1- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقفها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3- تمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- 4- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتحفيز بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- 5- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون في صنع الأحداث وليس متلفين لها.⁽²⁾

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 37.

(2) مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 54.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية)، أما المطلب الثاني درسنا فيه أوجه الشبه و الاختلاف، أما المطلب الأخير فتناولنا موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تناولنا فيه دراسات محلية و عربية و أجنبية

الفرع الأول: الدراسة المحلية

أولاً- الدراسة الأولى

عنوانها: إستراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الأفراد، دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات النظامية لولاية تبسة (المصدر: مكتبة البوني، جامعة باجي مختار، عنابة).

وهي عبارة عن مذكرة غير منشورة، مقدمة من طرف الطالبة حديدان صبرينة، تحت إشراف الدكتور جفال عبد الحميد، لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2006/2005.

وتهدف هذه الدراسة حسب الطالبة إلى البحث عن أهم المعايير والأساليب المستخدمة للتمييز بين المرشحين، واختيار بعضهم دون البعض الآخر، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة النظامية تعتمد على إستراتيجية في اختيار أفرادها، وما هي الأسس التي تعتمد عليها هذه الإستراتيجية إن وجدت؟، وإلا كيف تختار هذه المؤسسة الحيوية في المجتمع الأفراد الذين يمثلون وجودها؟

حيث جاءت مقابلات مع 11 مسؤول عن اختيار الأفراد على مستوى نيابة مديرية التوظيف والانتقاء، 60 طالب (20 % من الطلبة، 300 طالب).

وجاءت نتائج الدراسة على إن اختيار الأفراد في مؤسسة الأمن الوطني يعتمد على خطة ثابتة محددة في قوانين لا يمكن الحياد و لا تجاوزها، وهذه الخطة لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة المحيطة، وان الشروط الموضوعية هي شروط تطمح للحصول على الأفراد الذين يمكنهم القيام بمهام الوظيفة في الوقت الحاضر، دون التفكير في فعاليتهم المستقبلية، أي أن اختيار الأفراد في المؤسسة النظامية الجزائرية لا يأخذ بعدا استراتيجي.

ثانيا- الدراسة الثانية

عنوانها: الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية،

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي، عنابة، دراسة تحليلية إستراتيجية باستخدام نموذج .SWOT

وهي عبارة عن أطروحة غير منشورة، مقدمة من طرف الباحث سلهاط إبراهيم، تحت إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسيير وتنمية الموارد البشرية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، للسنة الجامعية 2008/2007.

وهدفت هذه الدراسة حسب الباحث إلى تطبيق مبادئ التحليل الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذا معرفة جوانب التسيير في المؤسسة الجزائرية موضوع البحث في مجال إدارة الموارد البشرية، ومدى استعمالها للإدارة الإستراتيجية، وجاءت إشكالية البحث على النحو التالي:

هل للإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سرايدي (EHS)؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، حيث جاءت نتائج الدراسة انه ما يقال عن الأهداف أن مؤسسة بهذا الحجم لا تخلو من أهداف إستراتيجية لأهمية النشاط الذي تقوم به، والنطاق الجغرافي الذي تغطيه، ضف إلى ذلك أن المؤسسة تمتلك رسالة في المجتمع تسعى إلى تحقيقها...، وبالتالي نقول بان فرضية البحث القائلة بوجود أهداف هي فرضية محققة.

لا توجد إدارة للموارد البشرية تمتاز باستقلالية وبهيكلها التنظيمي، والمهام الرئيسية التي يفترض أن تسند إليها، لكن يوجد مكتب لإدارة الأفراد تابع للمديرية الفرعية الخاصة بالشؤون الإدارية والوسائل...، ومنه فرضية البحث غير محققة من جانب ومحققة من جانب آخر.

من خلال العرض لمؤشرات وظيفة إدارة الموارد البشرية نقول بان فرضية البحث القائلة بوجود وظائف لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التوظيف، التكوين، التحفيز، والصيانة، هي فرضية غير محققة ما عدا في جزء من عملية التوظيف، لان هذه الوظيفة موجودة لكنها ناقصة، ولا تعبر عن حقيقة التوظيف في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي نظر الباحث هذه الإدارة تقوم بالأعمال التقليدية... فكل شيء بأوامر من الإدارة العليا، أو المديرية الولائية، أو الوزارة الوصية وفق برامج مسطرة.

تبين أن المؤسسة تعمل في وضعها للأهداف، وتحديد نقاط القوة والضعف في مجال تسيير المؤسسة وفي بناء الإستراتيجية والخطوات المسطرة، والإجراءات التي تم وضعها لتحقيق هذا الهدف....

ومنه فالمؤسسة متميزة في تطبيق نظام التحليل الإستراتيجية SWOT، في تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجية التنظيمية، لا ننسى أن المؤسسة تقاد من طرف مسؤولين ذو مستويات عليا أستاذ دكتور في الجانب الطبي، ومدير مؤسسة حامل ماجستير في المناجمنت (تسيير المؤسسات) وخريج المدرسة العليا للإدارة، وصاحب خبرة طويلة في مجال الإدارة والتسيير، ومنه فرضية البحث القائلة بأن المؤسسة تشكل إستراتيجيتها التنظيمية وفق طريقة التحليل الاستراتيجي SWOT هي فرضية محققة.

إن الأهداف والرسالة الإستراتيجية المعتمدة للسنوات المقبلة من خلال المخطط السنوي 2008، تؤكد على تخصصية المؤسسة، وعلى بذل الجهد في توسيعها ونموها ماديا وبشريا في مجال تقديم الخدمات المسؤولة

عنها، ومنه نقول إن فرضية البحث محققة، وإستراتيجية المؤسسة هي من النوع التخصصي والنمو التوسعي، فهي تجمع بين إستراتيجيتين.

فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فلا توجد إدارة موارد بشرية مستقلة، فهي من ناحية التنظيم الهيكلي، لا تملك موقع استراتيجي ولا موقع تنافسي، غياب الجانب الطبي ضمن الهيكلة، لا يمثل الحجم الحقيقي للمؤسسة ولا نشاطها وأقسامها ومصالحها طبيعة الارتباط فيما بينها، يوجد خلط في التسميات سواء في الوثائق الرسمية، أو في الاستعمال اليومي للعمل،... ومنه فرضية البحث القائلة بتكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية التنظيمية المطبقة هي فرضية غير محققة بالقدر الذي يسمح بالمشاركة في تحقيق الأهداف.

لا اثر لوجود إدارة لوجود إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف، وبناء الاستراتيجيات أو ضمن مجلس الإدارة، ولم نسجل لها أي مهمة قيادية أو عمل وفق آليات إستراتيجية متطورة، فهي إدارة تنفيذية من خلال ممارساتها... وبالتالي فالعلاقة مع الإدارة العامة تتمثل في الأنشطة اليومية بعيدة عن القرار، وتابعة ضمن الهيكل التنظيمي لمصالح أخرى، وأكثر تقليدية... ومنه نقول إن فرضية البحث القائلة بوجود ارتباط متكامل بين تشكيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية، هي فرضية غير محققة، والارتباط الموجود هو الارتباط الإداري.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولاً- الدراسة الأولى:

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

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

كما هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها، حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخداماً لأسلوب الإدارة الإستراتيجية؟

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث كما اعتمد على المقابلة الشخصية، للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على المعلومات. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، ووجود قصور كبير في

عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

ثانيا - الدراسة الثانية:

دراسة (محمد حنفي محمد نورتيدي، 2010) بعنوان: "اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجابا على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاثة أقسام: المستوى الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية. والمستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات هذا المستوى، وبعدد نسبي قليل، لكنها اكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية، وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات.

اعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة، الاستبيان الأول: موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان، والاستبيان الثاني: فهو موجه إلى الإدارة التشغيلية، تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الأول، بينما تم توزيع 224 استبيانة واسترجاع 185 استبيانة، أظهرت الدراسة أن نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بان لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وان تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها اثر ايجابي على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات، وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

ثالثا - الدراسة الثالثة:

دراسة (صونية كيلاني، 2007) بعنوان: "المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005. هدفت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي، حيث طبق واقع الإدارة الإستراتيجية على مجمع صيدال، وكانت النتائج كالتالي:

اهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها، حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتجات جديدة، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 180 منتجا، هو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية، وتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع، عملت على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير

إلى عدة دول في أوروبا، إفريقيا، وبعض الدول العربية، وهذا يجسد احد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا، جهويا، ودوليا، كما اهتمت بالبحث والتطوير من خلال مركز البحث الذي تمتلكه المؤسسة.

رابعا- دراسة (أحمد السعيدى)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على خصائص ومعايير نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى شركة تقنية المعلومات، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات، وأيضا التوصيات والمقترحات لتأكد أهمية التخطيط لإستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات، ودورها في تحقيق فعالية الأداء المؤسسة بها.

وأتبع الباحث المنهج الوصفي لإبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين الأداء، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أكثر الخصائص توفر وجود رقابة وتقوم على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارة الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطة الإستراتيجية، والتفصيلية والموضوعية، وذلك بنسبة قدرها 82.8%.
أن أكبر معوقات التخطيط تتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرار، وذلك بنسبة 82.6%.

خامسا- دراسة (محمود 2006) رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: تقويم الأداء الجامعي العراقية.

هدفة هذه الدراسة لتقويم الأداء المؤسسة للجامعات العراقية وإبداء وجهة نظر تقويمية لبعض المحاور الواردة في كليات تطوير الأداء الجامعي، وقد تناولت الدراسة مجموعة متغيرات لعملية التقويم (المجالات، العمليات، المخرجات) وقد تناول الباحث في تقويم الأداء الكلي سبع (07) عناصر أساسية هي (هيكل النظام، الخدمات الجامعية، التدريس، الطالب، المناهج، البحث العلمي، الخدمات التجميعية) // وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لبناء نماذج تقويم تطويرية، وكانت أداة الدراسة الإستبيان لتقويم الأداء في الحالات السبع وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تمتاز آلية تقويم الأداء الجامعي بالشمولية لكافة المتغيرات التعليمية، إلا أن عملية متابعة الأداء من قبل الوزراء لم يكن بالمستوى المطلوب.

عدم كفاية المعايير السبع الموضوعية لقياس الأداء المؤسس الشامل للجامعات.

سادسا- دراسة الباحث: علوية سعيد عثمان، بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الشركات، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين.

قامت هذه الدراسة بإختيار الفرضيات التالية:

- 1- عدم تطبيق برنامج إستراتيجي محدد المعالم، أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الشركة نسبيا.
- 2- الإعتماد أحيانا على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمخاطر، وعدم القدرة على وضع مقاييس ونسب محددة لعوامل البيئة، تعد مشكلة من مشاكل الشركة.
- 3- عدم الإهتمام بوضع خطط بديلة وموقعية للخطط الحالية، كان سببا في عدم إستمرار بعض الأعمال والمشاريع التي بدأت فيها الشركة، خلص الباحث إلى أن هناك عقبات تقف دون تطبيق الإستراتيجية بفعالية، وتحد من فعالية أداء الشركة، منها:

التشكيلات دائمة التغير في الأجهزة الإدارية، الإعتماد أحيانا على التقدير الشخصي فالتنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تركز على نقاط القوة التي تتميز بها، والمتمثلة في تأهيل العاملين بالشركة بالدورات التدريبية المختلفة بجانب حماية الدولة للشركة، لأنها المؤمن الوحيد لممتلكاتها، وإتضح أيضا أن نسبة 90% من المستقvisين منهم يؤكدون أن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة الألفية الثالثة.

سابعا- دراسة الباحث: صالح عثمان حسين، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة السكر السودانية. تتمثل مشكلة البحث في أن صناعة السكر من الصناعات التي تحتاج إلى تمويل كبير، عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطور إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف إستراتيجيات تسويق السكر، فضلا عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها ويهدف البحث إلى إختبار الفروض التالية:

1- يؤثر الخطط الإستراتيجية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

2- يؤثر التقويم الإستراتيجي على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.

3- تؤثر القيود الحكومية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

4- تؤثر الأيادي العاملة على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفروض، وخلصت بعدد من التوصيات أهمها:

- 1- إستخدام أسلوب الخطط الإستراتيجية العلمية، التنبؤ الإحصائي والإستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- 2- الإهتمام بالتدريب والتأهيل لكل العاملين بالشركة وخاصة القيادات العليا الذين يقومون بوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

3- الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر والفجوات ويدعم نقاط القوة.

4- الإهتمام بالتقويم الإستراتيجي قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشركة.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

أولاً- الدراسة الأولى:

دراسة (Chien 2004) بعنوان:

A study to improve organizational performance; view from strategic human Resource, Management.

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على شركات صناعية في (تايوان) حيث أخذت عينة من خمسين موظفاً، منهم عشرين مديراً، وثلاثين عاملاً عن طريق المقابلات الشخصية.

ودلت نتائج التحليل على أن هناك خمسة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي وهي: (طرق الحفز، النمط القيادي، ثقافة المنظمة، تصميم العمل، وسياسات الموارد البشرية). وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها دراسة chien أن المهارات القيادية تساعد في تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة استراتيجياً.

ثانياً- الدراسة الثانية:

دراسة (Darling 1999) بعنوان:

Organizational Excellence and leadership: principles followed by top Multinational Executives.

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي استخدمت مجموعة من المديرين التنفيذيين الناجحين من دول مختلفة في العالم (أمريكا ودول أوروبا الاستكشافية ودول شرق آسيا) والذين ساهموا في تحقيق النجاح والتميز لمنظماتهم، على الرغم من التقلبات البيئية.

وقد أشارت الدراسة إن أهم الاستراتيجيات التي استخدمت لبلوغ التميز والنجاح، تمثلت في الإهتمام بالمنظمة ولفت نظرة الآخرين إليها، والتركيز على الاتصال، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبناء الثقة.

وكشفت نتائج التحليل أن هؤلاء القادة ركزوا على أربعة مواضيع أساسية، وهي الإهتمام بالزبائن، وتطوير المنتجات والالتزام من قبل العاملين والقيادة الإدارية.

ثالثاً- الدراسة الثالثة:

دراسة (Noorecha 2002) بعنوان:

The Malaysian Total performance Excellence Model . A conceptual Frame work .

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في تميز الأداء، والتي أجريت على عينة من العاملين في مجموعة من المنظمات الماليزية، ويتكون هذا النموذج من مجموعة الاتجاهات التي تركز على عناصر (القيادة، والثقافة والقيم التنظيمية، وإدارة التغيير، والممارسات الأفضل، والإبداع والإنتاجية) لمتغيرات مستقلة، وتميز الأداء متغير تابع، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر النماذج المختارة كان لها اثر هام وبدلالة إحصائية واضحة، ومثلت القيادة المتغير الأهم فيما بين متغيرات الدراسة.

رابعاً - دراسة الباحث Pezet-Anne بعنوان: الإدارة الإستراتيجية والمالية في الإستثمار.

(le management stratigique et ffinancier de l'investissement) يتضمن هذا البحث دراسة (13 قرار إستثماري في صناعة الألمنيوم الفرنسية، تظهر إلى أي مدى الإدارة المالية والتخطيط الإستراتيجي يتلاقان حتى تبنى إدارة إستراتيجية في الإستثمار.

خامساً - دراسة الباحث kiggundu-Moes بعنوان: مهام الإدارة الإستراتيجية المتكاملة في الوكالات العاملة (Implementing Agencies Integreting strategic Management Tasks ionto) تبحث هذه الدراسة في رد الفعل وتفعيل رد الفعل في الوكالات العامة، وذلك بإستخدام مدراءها لمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

سادساً - دراسة الباحث Goldsmith-Arthir بعنوان: التفكير الإستراتيجي في التطور الدولي (Strategic thinking in International Derelopment) تتحدث هذه الدراسة على تطور الإدارة الإستراتيجية على مستوى الدولي، وتقدم مجموعة من الطرق لمساعدة المدراء لتكييف المنظمات التي يديرونها مع البيئة وصولاً لأهدافهم المهمة، وتؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية تعمل بأفضل حالاتها، عندما تطبق من قبل كافة أعضاء المنظمة كفريق عمل واحد.

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف.

بعد استعراض الباحثون للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسات الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضاً من ناحية الأهداف أو الأدوات، وان تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد، قد اكسب الباحثون سعة في الاطلاع بكل جوانب المنظمة بالإدارة الإستراتيجية من جهة، وتحسين الأداء من جهة أخرى.

ركزت الدراسات السابقة على تناول دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في منظمات الأعمال، بينما هذه الدراسة تركز على أهمية تطبيق وتبني أسلوب دور الإدارة الإستراتيجية فيتحسن أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج تقضي إلى انخفاض كفاءة الأداء بمنظمات الأعمال المختلفة، نسبة لضعف تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية بينما تحاول هذه الدراسة الوصول إلى مقترحات بناء ورؤية علمية

للنهوض بالدور الريادي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التطبيق الأمثل للإدارة الإستراتيجية وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

* وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
 - بناء المقابلة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
 - اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- * بالرغم من أن مجال الدراستين المتمثل في المؤسسة النظامية والمؤسسة العمومية الجزائرية يختلف عن مجال الدراسة الراهنة، والمتمثلة في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هناك جوانب في هاتين الدراستين تتعلق أساسا بأسلوب التحليل الاستراتيجي، وطريقة الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى سياسات وإجراءات التوظيف، وهي كلها جوانب يمكن مقارنتها، والاستفادة منها في هذا البحث.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية احد المفاهيم الادارية التي يمكن استخدامها في مختلف انواع المؤسسات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل شامل، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها في تحقيق طفرات في رفع مستوى ادائها وذلك يجسد طاقاتها لتحقيق انجازات استراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الادارة.

ويمكن تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية في المؤسسات لرفع ادائها من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد ابعاد العلاقة بينها وبين بيئتها، بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بغية الرفع نت ادائها.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتصنيع والتركييب
البناءات الجاهزة BATIMETAL عين الدفلى

تمهيد:

بعد أن قمنا باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في الفصل الأول وكل ما عرضناه أهم المفاهيم المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بالمؤسسة الإقتصادية، غير أن هذا يبقى مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالفكر الكافي عن الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، لذلك فهذه الدراسة كغيرها لابد من تسليط الضوء على موضوعها ميدانيا، وهو ما يجسده الفصل الثاني حيث اخترنا عينة عمال مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى لتطبيق عليها هذه الدراسة، وذلك من خلال مقابلة قمنا بها مع مدير المؤسسة وكانت منهجية دراستنا كانت على النحو التالي:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة باتيميتال

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة باتيمتال

تعتبر مؤسسة Batimital- Charpentoues معروفة في الساحة الوطنية وهذا نتيجة امتداد جذورها إلى الفترة الاستعمارية، ومن هذا سنحاول التطرق إلى معرفة لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وهيكلها ومواردها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

1- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور (Derafour) نسبة إلى الفرنسي ديرافور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة ومهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة، عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة (Derafour)، أصبح يطلق عليها اسم SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة (Derafour) ولكن أضيف إليها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب، حيث بقيت تمارس نشاطها إلى غاية 1983 حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

المؤسسة الوطنية Enne Cuivre Etchourenrie

مؤسسة Prometa المكلفة بصناعة الأغشية البلاستيكية.

مؤسسة Feroviale مهمتها صناعة عربات القطار.

مؤسسة Btimital مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 من إعادة هيكلة SN-METAL وأصبح يطلق عليها اسم Croupimital وتم

تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كالاتي:

Batisim: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

Bati composr Sandwiche: خاصة بالأغشية البلاستيكية.

Batimital D'etude: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات

التنفيذية.

Batimital Charpente ouest: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركييب.

Batimital Recalisation : مهامه الأساسية هي إنجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.(1)

2- تعريف مؤسسة باتيميتال هياكل غرب: Batimital Charpente ouest

نتجت المؤسسة العمومية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم Batimital، ومقرها بعين الدفلى علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1,085,800,000 دج. تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركييب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

إطارات: 29

تحكم وإشراف: 39

أعوان التنفيذ: 156

1. الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة Batimital Charpente ouest بالمنطقة الصناعية بعين

الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

2. مواردها البشرية: لمؤسسة Batimital Charpente ouest مؤهلات بشرية تتمثل في

كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

مهندس دولة

تقني سامي

كفاءة مهنية

عامل بسيط

3. الإمكانيات المالية: تتمتع مؤسسة Batimital Charpente ouest بصحة مالية جيدة بحكم

ما ستتحوز من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديد والنحاسية.(2)

(1) المصدر: وثائق المؤسسة

(2) المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: مهام وإنجازات وأهداف المؤسسة

1- مهام المؤسسة:

من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل في ما يلي:

- 1) المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 2) تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.
- 3) ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية.
- 4) تحقيق وتوفير أحسن الإنجازات.

2- إنجازاتها:

- 1) قاعات متعددة الرياضات
- 2) مدرجات ملاعب كرة القدم.
- 3) عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- 4) حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة.
- 5) ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- 6) مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- 7) عدد العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

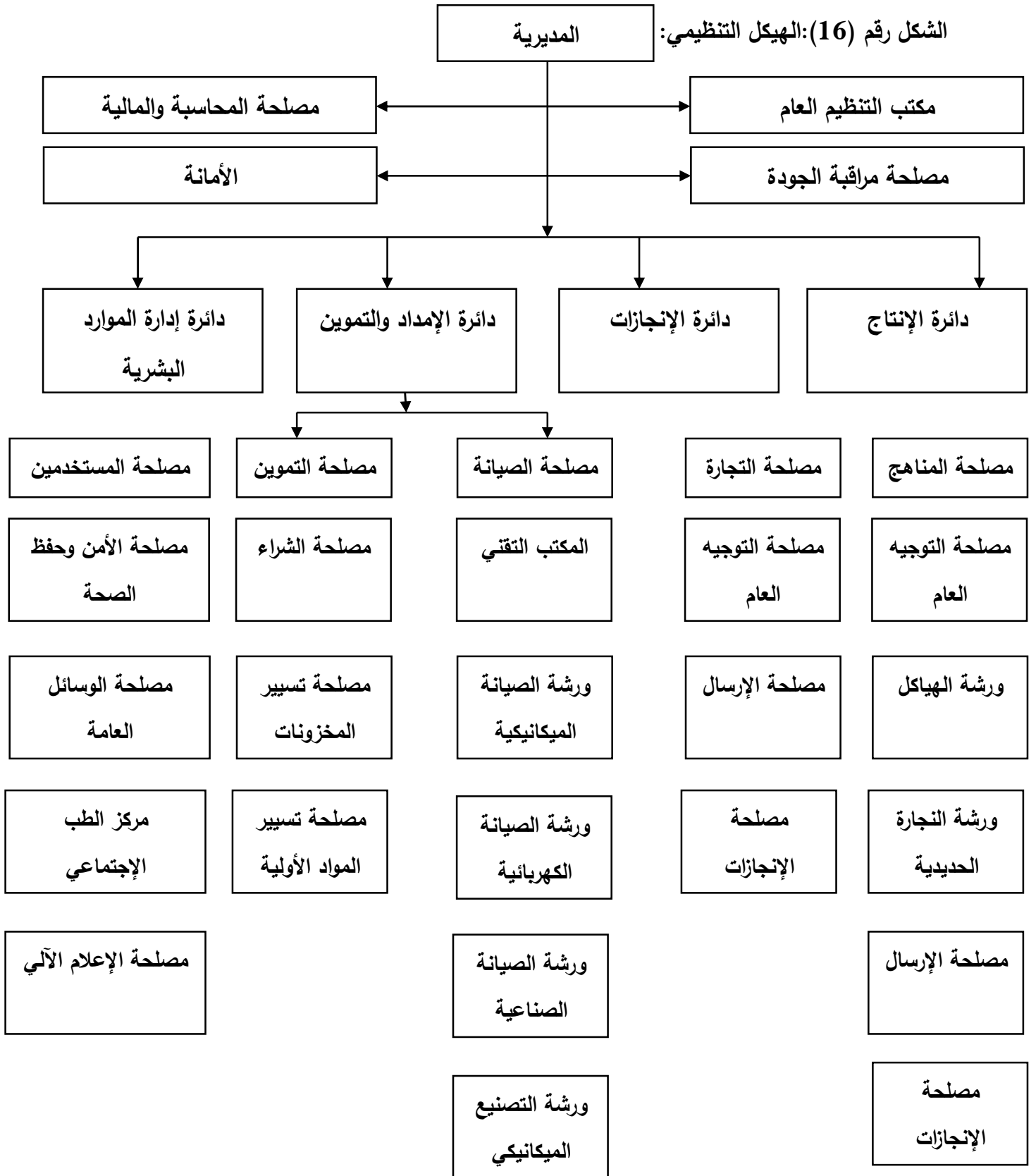
3- أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف

في:

1. الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كمايلي:
 - 1) مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
 - 2) خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
 - 3) التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
 - 4) تسير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
 - 5) العمل لأجل البقاء والاستمرار.
 - 6) الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
 - 7) تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي.
 - 8) التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (16):الهيكل التنظيمي:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (مصلة الموارد البشرية)

المطلب الثاني الادوات المستخدمة (المقابلة)

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع بيانات وأجوبة والتي تكمل بعضها البعض وهي:

الفرع الأول: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات لجمع البيانات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة فيها.

الفرع الثاني: الوثائق

تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جميع البيانات أو المعلومات وتم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المديرين والأقسام وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة نشاطها وهيكلها وبعض المؤشرات بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ونظرا للأهمية البالغة لأدوات الدراسة ومن أجل التمكن من توسيع في دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة قمنا بإعداد مقابلة شخصية مع السيد المدير لشركة باتيميتال والتي قمنا من خلالها بطرح مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح للحصول على إجابات واضحة ومعلومات مباشرة وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة وفي الأخير تمكنا من الحكم على أن الأداء له دور في تحسين الإدارة الإستراتيجية.

1- تعريف المقابلة:

هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص من جهة أخرى أو أشخاص آخرين بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث تتكون من أسئلة مفتوحة (غير محددة الإجابة)، أو أسئلة مغلقة (محددة الإجابة).

2- خطوات إجراء المقابلة (شروط المقابلة الجيدة):

أ- تحديد الهدف أو الغرض من المقابلة: يجب على كل باحث عند إعداده لمقابلة يحدد هدفه من إجراء المقابلة الأمور التي يريد إنجازها ومناقشتها والمعلومات ولا يترك هذا الأمر معلق بالصدفة إلى أن يجري المقابلة.

ب- أهدافها: تظهر المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لدى الباحث القدير على استخدامها بشكل كمي وموضوعي في إدارتها وتدويرها وتحليل بياناتها مزايا أهمها ما يأتي:

- 1- إنها أفضل أداة لاختبار وتقويم الصفات الشخصية.
- 2- إنها ذات فائدة كبيرة في تشخيص معالجة المشكلات الأساسية.
- 3- إنها ذات فائدة كبرى في الاستثمارات.
- 4- تزود الباحث بمعلومات إضافية كتدعيم المعلومات بأدوات أخرى.
- 5- نسبة الردود هنا عالية إذا ما قورنت بالاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة

بعد القيام الباحث على طرح الأسئلة على السيد المدير للمؤسسات باتيميتال وجمع المعلومات المراد الوصول إليها سنستعرض كل سؤال وفق الجواب المقدم من المستجوب والذي هو السيد المدير لمؤسسة باتيميتال والحمد لله على حسن استقباله لنا وتواضعه معنا ومساعدته لنا للوصول إلى النتائج المرغوب الوصول إليها ومن أجل التمكن من توسيع في دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح من أجل التحصيل على إجابات واضحة ودقيقة ومعلومات مباشرة وسنعرض لكم الأسئلة التي قمنا بطرحها على السيد المدير مع تقديمه لنا إجابات واضحة كما قمنا بعد ذلك بتقديم تحليل لكل سؤال من رصيدنا المعرفي بعد تقييم المقابلة التي قمنا بتقسيمها إلى محورين:

المحور الأول: مقابلة حول الإدارة الإستراتيجية.

س1: لديكم معرفة جيدة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؟

ج1: نعم لدينا معرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وقد قمنا بالتعرف عليها في بحثنا تقريبا كانت الإجابة متطابقة مع مفاهيم الإدارة الإستراتيجية السابق ذكرها في المبحث الأول.

تحليل س1: من خلال إجابة هذا السؤال نستنتج أن المؤسسة على تواصل جيد بموظفيها فمعرفة العمال لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ناتج عن إيصال هذه المفاهيم من قبل الإدارة لهم وهذا بهدف تسهيل ظروف عملهم.

س2: لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم؟

ج2: نعم ومن بين الفوائد هي الإستراتيجية الجيدة لإدارة الموارد البشرية والاستثمار فيها بمعنى الإستثمار في الموارد البشري من أجل الرفع من إنتاجية المؤسسة.

تحليل س2: إن معرفة الأفراد (العمال) بمزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية دليل على إلمامهم بأهميتها وضرورة وجودها في نظام التسيير في المؤسسة.

س3: لديكم معرفة جيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

ج3: نعم GPEC وهي استراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

تحليل س3: إن إجابة السؤال الثالث هي تصديق لجواب السؤال(01) فالإلمام بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية يتضمن بالضرورة إلمامهم بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعد أحد المكونات الرئيسية لإدارة الإستراتيجية.

س4: تخضع مؤسستكم إلى وضع خطط واستراتيجيات بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي؟

ج4: نعم ومن بينها المنافسة، التطوير، الجودة.

تحليل س4: جواب هذا السؤال يقودنا إلى القول بأن المؤسسة تطبق بشكل جدي الإدارة الإستراتيجية فهي تتبنى وضع خطط واستراتيجيات تضمن لها مواجهة المنافسة الشرسة وهذا بهدف القدم والتصوير في أسلوب العمل وزيادة الجودة في الأداء.

س5: لدى مؤسستكم خطة استراتيجية محددة ومكتوبة؟

ج5: نعم عبر نظام SMQ نظام إدارة الجودة الشاملة.

تحليل س5: نلاحظ أن للمؤسسة باتيميثال خطة موضوعة ومحددة عبر نظام إدارة الجودة الشاملة وهذه الخطة بحد ذاتها تتضمن أهداف مستمرة وموضوعية بدقة تضمن للمؤسسة تحقيقه وتنفيذ الأهداف المرغوب فيها بدقة.

س6: لدى مؤسستكم أهداف محددة؟

ج6: نعم هدف رئيسي، مزيج تسويقي، التصوير، المكانة في السوق، الربحية، القيادة.

تحليل س6: نلاحظ أن للمؤسسة باتيميثال خطة موضوعة ومحددة عبر نظام إدارة الجودة الشاملة وهذه الخطة بحد ذاتها تتضمن أهداف مستمرة وموضوعية بدقة تضمن للمؤسسة تحقيقه وتنفيذ الأهداف المرغوب فيها بدقة.

س7: تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لدراسة نقاط الفرص والتحديات في المؤسسة؟

ج7: المنافسة، السعر، البيئة التسويقية.

تحليل س7: من خلال الإجابة التي تحصلنا عليها للسنوات أثبتنا أنه نعم مؤسسة باتيميثال تقوم بدراسة خاصة البيئية سواء الخارجية متمثلة في الفرص من أسواق جديدة أو تهديدات متمثلة في منافسين جدد ومنتجات جديدة وتقوم أيضا بتحليل البنية الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف يمكن معالجتها من خلال عملية التدريب والتكوين...إلخ.

س8: : تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط قوة وضعف في أداء المؤسسة؟

ج8: نعم، التدريب، التحفيز، التكوين، المساهمة في اتخاذ القرار، خلق ولاء تنظيمي.

تحليل س8: من خلال الإجابة التي تحصلنا عليها للسنوات أثبتنا أنه نعم مؤسسة باتيميتال تقوم بدراسة خاصة البيئية سواء الخارجية متمثلة في الفرص من أسواق جديدة أو تهديدات متمثلة في منافسين جدد ومنتجات جديدة وتقوم أيضا بتحليل البنية الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف يمكن معالجتها من خلال عملية التدريب والتكوين...إلخ.

س9: تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية؟

ج9: نعم تتمثل مرونة اتخاذ القرار واللامركزية في اتخاذ القرار، الاجتماعات، الملتقيات.

تحليل س9: من خلال الإجابة عن هذا السؤال ينصح أن مؤسسة باتيميتال لديها القدرات والإمكانيات اللازمة لتعبئة خططها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها بالشكل الذي يرضيها.

س10: الثقافة التنظيمية لمؤسستكم (القيم السائدة فيها) تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

ج10: نعم عند خلق ولاء تنظيمي يكون ثقافة تنظيمية يبينها الهيكل التنظيمي.

تحليل س10: إجابة هذا السؤال تعكس مدى ولاء الأفراد لمؤسستهم فالثقافة التنظيمية تغرس روح الإلتزام داخل العمال مما يحفزهم على العطاء أكثر وتقديم كل إمكانياتهم في سبيل خدمة المؤسسة.

س11: تمارس مؤسستكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها؟

ج11: نعم عند تطبيق التسيير التقديري الكفاءات تقوم بمعالجة الانحرافات.

تحليل س11: من خلال إجابة هذا السؤال نلاحظ التنوع في أساليب الإتصال داخل فرق العمل في المؤسسة من اتصال نازل وأفقي يتم الاختيار حسب ما دعت إليه الضرورة.

المحور الثاني: مقابلة حول الأداء في المؤسسة.

س12: ما هو أسلوب التواصل مع فريقك؟

ج12: عندما يكون إتصال روح التعاون -المساهمة في اتخاذ القرار، المناصفة مع العمال مع تحديد المسؤوليات.

تحليل س12: جواب هذا السؤال يلخص روح العمل السائدة داخل فريق العمل، فبالتعاون وبالروح المحفزة داخل المجموعة يمكن تعدي وتجاوز أي صعوبات والوصول إلى نتائج تفوق توقعات العملاء.

س13: كيف تضمن أنت وفريقك لتقديم أو تجاوز توقعات العملاء؟

ج13: عندما يكون هناك أمان للعمال والإلتزام.

تحليل س13: نستخلص من هذا السؤال أن تحفيزه احد فرق العمل في مؤسسة باتيميتال يرتكز على شعور العمال بالأمان ويتقدير المؤسسة لجهودهم ومكافئتهم حسب مقدار جهدهم وهذا ما يعزز ولائهم وانتمائهم لهم.

س14: ما هي الممارسات التي تتخذها لتطوير علاقات ممتازة مع العملاء؟

ج14: فهم العامل، مشاكله، نحاول توعيته، التكوين، الرفق.

تحليل س14: هذا السؤال يبين أن علاقة العامل مع العميل لا بد أن تكون علاقة تفاهم مبنية على الثقة حيث يجب على العامل تفهم طلبات العملاء وضرورة زرع روح الحوار من أجل الوصول إلى القيمة المرجوة من الطرفين.

س15: كيف تضبط نفسك عند التعامل مع المهام المتعددة المصادر؟

ج15: عندما تكون هنالك ليونة في التعامل مع العملاء نستطيع مواجهة مهام متعددة المصادر عبر المعاملة الحسنة والجيدة التي تساعدنا في تخطي العمل الصعب وسك البيئة الداخلية.

تحليل س15: يبين هذا السؤال على مدى قدرة أفراد مؤسسة باتيميتال على التفاعل مع ضغوطات العمل وعلى مدى تحليهم بالمرونة والقدرة على التكيف مع صعوبات العمل.

س16: ما هي الأدوات والموارد التي استخدمتها لتطوير فريقك؟

ج16: الإتصال الداخلي هو اللازم والضروري، المعاملة، التعاون، حب العمل، المبادرات، الملتقيات، دورات التكوين، المنتديات، أسلوب التعامل مع الآخرين يكون جيد.

تحليل س16: يبين هذا السؤال مدى حرص المؤسسة على تطوير فرق العمل بها من جهة لتوسيع طرق التصوير عبر تعزيز الإتصال الداخلي وتحسين التعامل مع الأفراد بالإضافة إلى المبادرات والملتقيات التكوينية، وهذا كله يخدم مصلحة المؤسسة.

س17: كيف تتعامل مع فترات ضغط العمل؟

ج17: المسارعة في إنجاز العمل المطلوب في وقته المحدد دون تسويق أو تأجيل لأن التأجيل لإنجاز العمل عن موعده المحدد الذي يؤدي إلى تراكمه.

تحليل س17: يبين هذا السؤال مدى حرص المؤسسة على تطوير فرق العمل بها من جهة لتوسيع طرق التصوير عبر تعزيز الإتصال الداخلي وتحسين التعامل مع الأفراد بالإضافة إلى المبادرات والملتقيات التكوينية، وهذا كله يخدم مصلحة المؤسسة.

س18: هل يمكن إعطاء مثال عن خدمة مميزة قدمتها لأحد الزبائن أو الموظفين؟

ج18: مساعدتهم وتوجيههم في ظروفهم الصعبة والوقوف إلى جانبهم في السراء والضراء أي هنا المدير يتعامل بتواضع لا يلعب دور الحاكم هنا بل يقدم مساعدة لغيره.

تحليل س18: وهذا ما يساعد المؤسسة على تخطي ضغط العمل.

س19: كيف تتصرف إذا شعرت أنك تحمل أعباء فوق طاقتك في العمل؟

ج19: عبر الصبر وإتمام العمل لأنه مسؤولية المدير.

تحليل س19: نستنتج من جواب هذا السؤال أن أفراد مؤسسة باتيميثال باللباقة وتعامل حسن يساعدهم على تقديم خدمات كثيرة حتى خارج الإطار الرسمي للعمل.

س20: ما هو دور الإدارة ضمن الشركة؟

ج20: التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار، إنتاج كفاءات.

تحليل س20: من خلال جوانب السؤال يتبين لنا أن دور الإدارة في المؤسسة هو الدور التقليدي لهم من العمليات الخمس.

س21: إلى أي مدى تقوم بالتخطيط لنفسك ولموظفيك في نفس الوقت؟

ج21: حسب المعرفة، حسب الخبرة.

تحليل س21: نستنتج من جواب هذا السؤال يبين لنا أنه ليس أي شخص يقوم لعملية التخطيط.

س22: ماذا تفعل لضمان الموضوعية عند تقييم عمل الآخرين؟

ج22: التقييم السنوي للعمال حسب الملحق رقم 01، يكون مصدر كتابي موثوق.

تحليل س22: من خلال جواب السؤال 22 يتوضح لنا أن مؤسسة باتيميثال تضع اهتمام كبير بعملية التقييم لضمان موضوعيتها، فهي تسعى بكل إمكانياتها ليكون نظام لتقييم فيها محايد وهناك ثقة في مصداقيتها وذلك من خلال أن يكون التقييم سنوي ويكون الشخص ذو ثقة ومصداقية.

س23: ما نوع معايير الأداء التي تحكم من خلالها على الموظفين وما هو مصدرك لهذه المعايير؟

ج23:

- في فترة تجريبية بعد العمل.
- تقييم العامل.
- بعد التكوين يجب التقويم بعد 3 أشهر.
- بعد التكوين يجب التقويم بعد 3 أيام.

تحليل س23: نلاحظ أن المعايير محايدة وموضوعية تتمثل في معايير الشخصية ومعايير التقييم حسب النتائج وهذا يدل على نزاهة المؤسسة ومحاولة تقدير جهود العمال وإعطائهم ما يستحقون من التقدير.

س24: كيف تخطط لتحسينات الأداء؟

ج24: التكوين، التدريب والتحفيز.

تحليل س24: تظهر إجابة هذا السؤال أن عملية تقييم داخل المؤسسة ونهجية وليست عبثية فهي مقسمة إلى ثلاث مراحل حسب الحاجة والضرورة وحسب وضعية العامل داخل المؤسسة.

تقيم الفترة التجريبية التي يكون فيها الفرد مستجد في المؤسسة وتقييم أثناء العمل وبعد العمل.

س25: كيف يمكنك قياس الأداء العام لقسمك؟

ج25: عبر التقييم السنوي.

تحليل س25: يبين هذا السؤال أن المؤسسة تضع استراتيجيات متنوعة للرفع والتحسين من مستوى أفرادها متمثلة في التدريب والتحفيز والتكوين.

س26: ما هي أفضل طريق وجدتها لمراقبة أداء عملك؟

ج26: تقوم بالرقابة الإدارية، كالإدارة.

تحليل س26: يبين أن أفراد مؤسسة باتيميتال يفضلون أن يقيموا من قبل إدارة المؤسسة لأنها الضامن الوحيد لنزاهة عملية التقييم والكفيلة بأن تعطي النتائج بمصادقية.

المطلب الثاني: نتائج المقابلة

بعد تحليلنا لمعطيات المقابلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كالآتي:

1- فيما يخص بعد الإدارة:

لاحظنا من خلال الإجابات أن مؤسسة باتيميتال وإدارتها إدارة متفتحة جدا، تطبق بشكل جيد مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فيما تعمل وفق أسس محددة ومضبوطة على منهج التخطيط الاستراتيجي فهي تضع أهدافها بدقة وتوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، وأهم نقطة أنها تحرص على التواصل الجيد مع عملائها وتحافظ على العلاقة الودية معها فكما جاء في المقابلة أنها تحاول إيصال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتحاول أيضا شرحها وشرح أهدافها لهم كي تحظى بدعمهم وثقتهم، وهذا ما يعزز فرص النجاح لها.

2- فيما يخص بعد الإدارة وفريق العمل:

بينت لنا نتائج المقابلة بأن مؤسسة باتيميتال تقدر مفهوم العمل، وتعمل بكل جد على تقوية فرق عملها وتعزيز دورها داخل المؤسسة من خلال تعزيز روح التعاون والتكامل بين أفرادها وتسهيل عملية التواصل

الفصل الثاني:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتصنيع والتركيب البناءات الجاهزة BATIMETAL عين الدفلى

والاتصال بين فرق العمل بمختلف أنواع الاتصالات الداخلية سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي وهذا بهدف أن تكون فرق العمل هي المحرك الرئيسي للعمل داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة تسعى من خلال هذه الفرق إلى الرفع من مستوى أدائها فالأداء هو المقياس والمؤشر الذي يعبر عن حالة ووضعية المؤسسة، فمستوى الأداء العالي هو انعكاس لمستوى التسيير داخل المؤسسة.

ومن خلال المقابلة أيضا تبين لنا أن مؤسسة باتيميتال تضع عملية الرفع من مستوى الأداء أولوية بالنسبة لها، وهنا توظف أحد أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية وهو التخطيط، فهي تضع طرق ومناهج منظمة ومحدد ولتحسين مستوى الأداء من خلال استراتيجية التكوين والتدريب والتحفيز والأهم من ذلك هو أسلوب في التعامل الذي تستخدمه المؤسسة مع عمالها، فكما قلنا سابقا أن روح التعاون والمفاهمة التي زرعتها الإدارة في عملها أثمرت ثقة بينهم مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة ولاء الأفراد في المؤسسة، وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء الفردي والأداء الكلي للمؤسسة بالإيجاب.

لكن الحكم على مستوى الأداء لا يدلهم على معايير مضبوطة ومحايدة ودقيقة وهذا ما توفره مؤسسة باتيميتال من خلال نظام تقييم فعال يعالج نقاط الضعف والقصور في لأداء وتسليط الضوء على نقاط القوة من أجل الإستثمار فيها.

وفي الأخير يمكن القول بأن دراستنا في مؤسسة باتيميتال كانت إيجابية إلى حد كبير والنتائج التي تحصلنا عليها توافقت بشدة مع الفرضيات التي طرحناها في المقدمة.

ءلاصة:

تم تناول في هءا الفصل ءانب ءطبيقي لءراستا في مؤسة باءيميءال، ءيء ءناولنا في المءءء الأول كل ما يءلق بالمؤسة: نشأءها، ءطورها، وهيكلا ءءظيمي وشرح أبرز الوءائف فيه، وقء اسءعنا في الءصول على المءلوماء المءلقة ببءءنا بمقابلة أءريت مع مءير المؤسة شءصيا، أسرد فيها لنا ءل الءقائء والمءلوماء الءي كنا بصدء البءء عنها بكل روح مسؤولة.

وبعءها قمنا بءءليل هءه المقابلة وءوصلنا إلى نءائء وقمنا بعرضها.

خاتمة

خاتمة:

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه، على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي سيشمل على دراسة نظرية وتطبيقية وإعتمادا على الفصلين الأول والثاني إتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مما سمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر كما يتيح لها إستغلال

طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل نقاط الضعف ومن ثم منتوجاتها ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها بإستمرار لضمان بقائها وإستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة باتيميتال بولاية (عين الدفلى) مع إكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وقد إتضح من خلالها تطبيق مدى المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤيد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي نعتقد أنها هامة ومفيدة.

أولا: النتائج:

1- بإعتبار أن الإدارة الإستراتيجية منظمة ومتكاملة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقلة فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الإقتصادية.

2- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في منح المؤسسة الإقتصادية إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

3- للإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلالها رسم خططها المستقبلية وتحديدها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات والإستراتيجيات وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

4- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة إقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلات من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب التحليل للمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

5- تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الفعلي 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.

6- تبين من الدراسة أن تطبي... الإدارة الإستراتيجية له أثرا إيجابيا على تحسين أداء مؤسسة باتيميتال وذلك من خلال تحقيق من التطور الواضح في هذه المؤسسة.

7- تبين من الدراسة أن هناك علاقة إرتباط قوية بين عملاء مؤسسة باتيميتال بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.

8- تبين من الدراسة أن البنية الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة باتيميتال وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.

9- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة باتيميتال العام للمؤسسة الإقتصادية يتسم بالكفاءة والفعالية.

10- توفر العمليات المالية اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجيات في مؤسسة باتيميتال.

ثانيا: التوصيات

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

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

2- على المؤسسة الإقتصادية أن تقوم بإجراء التغيرات والتعديلات على خططها وإستراتيجياتها والبحث عن إستراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التغيير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الإقتصادية وتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي أن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.

3- ضرورة توفير 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 باتيميتال أن تضع إستراتيجية وأهداف جيدة وتعمل على زيادة في الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد قيامنا بدراستنا توضح لنا أن موضوعنا موضوع ثري جدا لا يمكن الإحاطة به من كل الجوانب في

دراسة واحدة لذلك فهاتاه بعض المواضيع التي نقدمها كمقترح لتوسع فيها مستقبلا:

- إستراتيجية التدريب والتكوين وموقعها في الإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية ومفاهيم الإدارة الحديثة.
- مساهمة الإدارة الإستراتيجية في نظام الأعمال.
- دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.
- إسهامات التكنولوجيا في عصنة أداء الموارد البشرية.
- الإدارة الإستراتيجية وبناء أنظمة تقييم الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع بالعربية:

قائمة الكتب:

- 1- احمد السعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الاعمال، عمان، 2011.
- 2- احمد القطامية، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2002، الطبعة الأولى.
- 3- احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الادارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2004.
- 4- اكرم احمد الطويل، علي وليد العابدي، ادارة سلسلة التجهيز و العمليات والاداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- اياد عبد الفتاح السبور، استراتيجيات السوق، مدخل نظري وكمي، دار النشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى.
- 6- جمال الدين موس وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق)، الإسكندرية، 2002.
- 7- جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى.
- 8- حسن محمد احمد مختار، الادارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2008.
- 9- سعد غالب ياسين، كتاب الإدارة الإستراتيجية، در اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ط1، مصر.
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الاردنية، الطبعة الاولى، 2007.
- 11- طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، المخاطرة الادارية على امن وسلامة الاثار والمنشآت السياحية، كلية ادارة الاعمال، جامعة شقراء، مملكة العربية السعودية، 2014.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، المنصورة، 2004، الطبعة الأولى.
- 13- فلاح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 14- ماجد أنور عشقي، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 15- ماهر احمد، الدليل العلمي للمديرين غب الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2009، الطبعة الاولى.

- 16- محمد دائري، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الاطر المنهجية والتطبيقية والعلمية، مطبعة العشري ، الإسماعيلية، مصر . 2009.
- 17- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2003.
- محمد عبد الوهاب عشاوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2010.
- 18- محمد عبد الوهاب عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة معارف الإسكندرية، 2010.
- 19- محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 20- محمد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الإدارية، 2006
- 21- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، الطبعة الثانية.
- 22- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،. 2005.
- 23- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

قائمة المذكرات:

قائمة الأطروحات:

- 1- أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري لمؤسسة اقتصادية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015
- 2- اياد علي الدحتي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، رسالة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011.
- 3- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 4- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016 .
- 5- سلهاط إبراهيم، الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسيير وتنمية الموارد البشرية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، للسنة الجامعية 2008/2007.

قائمة مذكرات الماجستير:

- 1- أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.
- 2- بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير ، محاسبية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- 3- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 4- بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- 5- بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثرها في تجنب الاداء الاقتصادي للمؤسسة، شهادة الماجستير، علوم التسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006.
- 6- حديدان صبرينة، إستراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الأفراد، دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات النظامية لولاية تبسة، لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2005/2006.
- 7- خولة عبد العزيز حياة الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
- 8- العربي عمران، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية.
- 9- عمر تيمحغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 10- القيادة كأداة تفعيل استراتيجية للمؤسسة، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2010، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 11- كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي سطيف 2007.
- 12- محمد رضا بوشة، تحليل العلاقة بين هياكل الصناعة والاداء، شهادة الدكتوراه، اقتصاد صناعي ، العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016.
- 13- محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثرها على اداء المؤسسة، رسالة ماجستير التسيير ، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل العولمة، شهادة الماجستير ، العلوم التجارية، التسويق، جامعة الجزائر، 2012.
- 15- معزيش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادي، رسالة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 16- فوزية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أو زجاج، البويرة، 2014.
- 17- يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة 2007.

مذكرات الماستر

- 1- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 2- حمودي ام العز، دور تطوير المنتجات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر . تسيير علوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 3- رحمة زكي، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، شهادة الماستر ، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.
- 4- مازري منيرة، لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية للمؤسسة، رسالة ماستر، بسكرة.
- 5- مباح عبد الرحمان، اثر مراقبة التسيير على رفع من مستوى الاداء المالي، رسالة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012.
- 6- كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة مقدمة كجزء نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المجلات

- 1- عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 2- عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

المؤتمرات


- 1- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

قائمة المراجع بالفرنسية:

1. Bernard matory et Daniel croset , de ressources humains, pilotages social et performance, 6^{eme}.
2. Fredavid, strategic management, U.S.A, 1995
3. Gluek, William f. business poly, strategy formation and management action, 2nd, Ed, 1978.
4. Harrey, strategic management and business policy, 2nd, U.S.A, 1988
5. Joyce, Paul and woods; Adrian, essential strategic management, from modernism to programation, u.te, 1996
6. Justin et Charles, management, S, th, ed, U.S.A, 1981
7. m McCarthy Minichiell, and Curran, busieness and policy and strategy, 19
8. strategic management , U.S.A 1985
9. wheelen et hunger, strategic management, 1986
10. Wright, roll, and Parnell, strategic management concepts, pretice-hall, Inc, 1999

الملاحق

الملحق رقم 01

 Unité Charpente Ouest	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	PRO.10.01.H
	FICHE D'ÉVALUATION A CHAUD DE FIN DE FORMATION PAR L'AGENT FORME	
	Date d'application 15 Janvier 2019	
	IMP.1004	
Page 1 sur 1		

Date :

Nom :xxxxx

.Prénom : xxxxxx

Structure :Comptabilité Et Finance

.Fonction :Chef De Département Comptabilité

Thème de la formation : LOI DE FINNCE 2016

Organisme formateur : I S G A

Session du : 09/01/2019 . Au 09/01/2019

(Fiche à remplir par l'agent formé 03 jours après la fin de formation)

Questionnaire d'évaluation

Questions	Réponses	OBS																		
Pour les thèmes abordés, veuillez indiquer votre appréciation sur : 1.La qualité de la formation 2.La maîtrise des sujets par les animateurs 3.L'écoute des animateurs 4.Leur gestion du temps 5.Le respect du programme de formation 6.Les moyens/ méthodes pédagogiques utilisé (es)	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bonne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyenne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvaise</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bonne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyenne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvaise</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bonne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyenne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvaise</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bonne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyenne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvaise</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bon</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyen</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvais</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Bonne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Moyenne</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Mauvaise</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Bon	<input type="checkbox"/> Moyen	<input type="checkbox"/> Mauvais	<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise	<p>Cotation :</p> <p>Pour les questions 1 à 6</p> <p>Bon = 10 Moyen = 5 Mauvais = 0</p> <p>Pour la question 7</p> <p>Oui = 40 Partiel. = 20 Non = 0</p>
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise																		
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise																		
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise																		
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise																		
<input type="checkbox"/> Bon	<input type="checkbox"/> Moyen	<input type="checkbox"/> Mauvais																		
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Moyenne	<input type="checkbox"/> Mauvaise																		

Appréciation Générale :

7. Étés vous satisfait de la formation ? Oui Partiellement Non

Autres appréciations, suggestions et recommandations :


.....

.....

Note obtenue : /100 Très Bon Bon Moyen Mauvais

> 80 : Très Bon Entre 71 et 80 : Bon Entre 50 et 70 : Moyen < 50 : Mauvais

الملحق رقم 02

	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	PRO.10.01.G
	FICHE D'EVALUATION A FROID DE LA FORMATION PAR LA HIERARCHIE	Date d'application 16 Avril 2017
		IMP.1005
		Page 1 sur 1

Date : 27/03/2018

Nom : xxxxxxxx .Prénoms : xxxxx

Structure : PRODUCTION

..Fonction : CHEF D'EQUIPE

Formation suivie : S M A W

Organisme formateur : CSC BOUSMAIL Session du : 17/11/2017 AU 28/12/2017

(Fiche à remplir par la hiérarchie) *après 03 mois*

Questionnaire d'évaluation

Objectifs ciblés	Efficacité de l'action de formation				
	Niveau atteint				Niveau non atteint
	40%	60%	70%	80%	
1-Aquérir les connaissances de base préparant à l'homologation soudeur 2-stage intensif sur les technique et procédés de soudage sur deux (02) position à plat (1G) et vertical montante (3G)					

NB : mettre une croix (X) dans la case correspondante

- Niveau atteint : 40% : Moyen 60% : Bon 70% : T.Bon 80% : Efficace
- Niveau non atteint : Médiocre

Commentaire : Quelles sont vos appréciations générales sur le niveau d'atteinte de votre collaborateur des objectifs de formation ciblés:

.....

.....

.....

.....

Visa du Responsable Hiérarchique

الملحق رقم 03



Unité charpente - ouest

- Groupe IMETAL-
EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETALCHARPENTE-OUEST
Ain-Defla



Ain Defla LE

FICHE D'EVALUATION A L'ISSU DE LA PERIODE D'ESSAI

- 1- Nom et Prénom : xxxxxxxx
- 2- Poste occupé : xxxxxxxxxx
- 3- Structure d'affectation : APPRO
- 4- Période probatoire de la période d'essai :
Du 20/01/2019 Au 18/04/2019
- 5- Appréciations de la hiérarchie :

CRITERES D'EVALUATION	NIVEAU DE COTATION CORRESPONDANT (*)			
	SUP	BON	MOYEN	INSUFFISANT
Capacité professionnelle d'occupation du poste				
Utilisation et préservation des outils et moyens de travail				
Sérieux dans le travail (rendement , application des instruction)				
Comportement au sein du groupe de travail				
Comportement avec la hiérarchie				
Qualité du travail				
Organisation et méthodes de travail				
Assiduité et ponctualité				
Discipline				

(*) Mettre une croix dans la case correspondante :

Période d'essai concluante

Période d'essai non concluante

Avis de la hiérarchie :

NB : l'évaluation de l'agent doit être objective

الملحق رقم 04

