



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف



Université Chadli Bendjedid –el-tarf-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économique commerciales et sciences de gestion

تخصص: إدارة استراتيجية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان

الموضوع:

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات

–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف–

- تحت إشراف دكتور

- د/ بن قديدح سفيان

-من إعداد الطالبتين

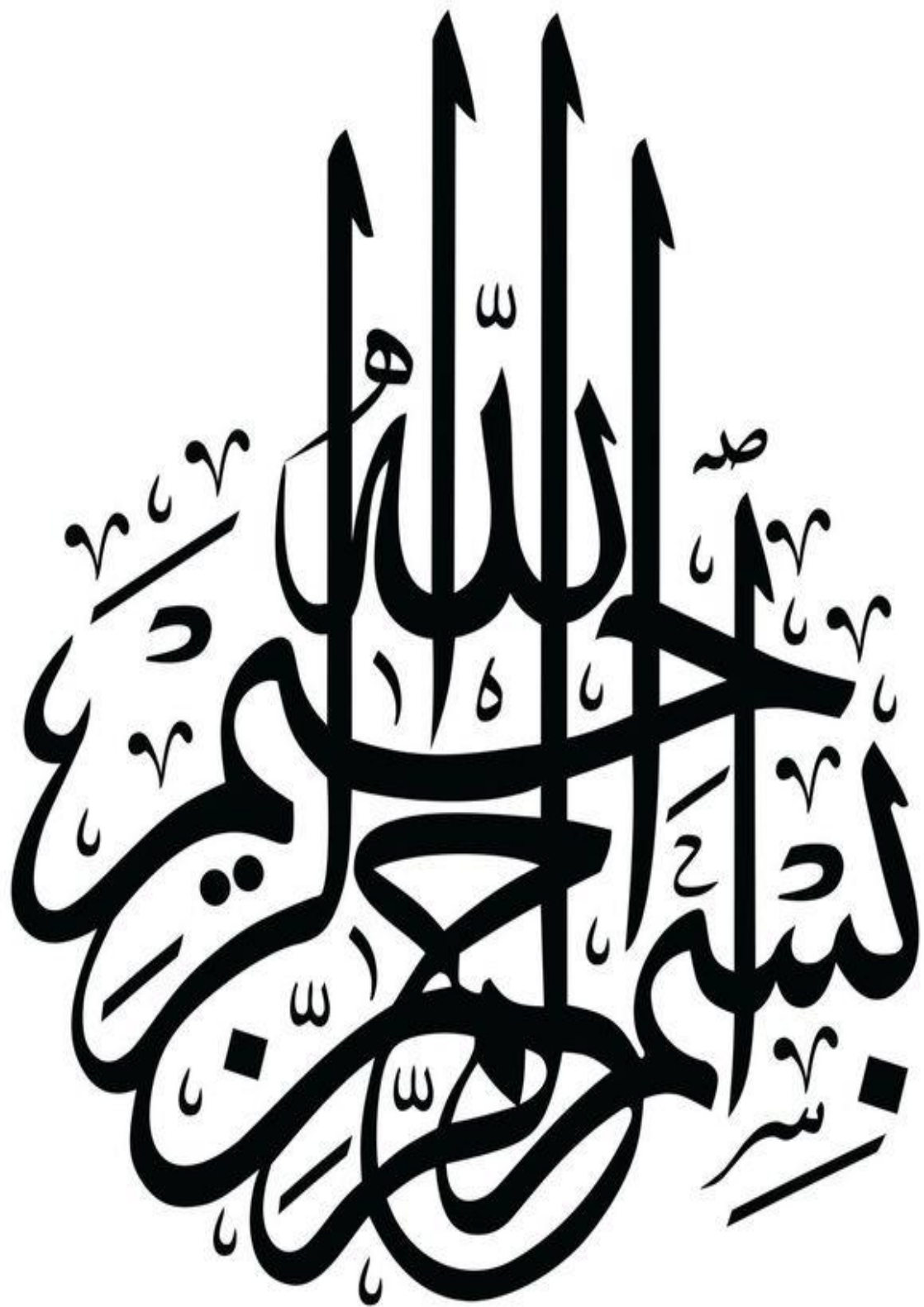
- غاي فريال

- راهم منال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الاستاذ
مقررا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –	بن قديدح سفيان
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –	أبو إسماعيل فملة
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –	عمري سامي

السنة الجامعية: 2023-2024



الملخص

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين ورفع أداء المؤسسات، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة سونلغاز فرع الطارف، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة مكونة من 40 موظف، وبعد تحليل نتائج المبحوثين واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى اهتمام مؤسسة سونلغاز فرع الطارف بالإدارة الاستراتيجية من خلال بعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة، بعد الملائمة وفق الموارد و الإمكانيات المتاحة، بعد توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار، كما تم تأكيد اهتمام مؤسسة سونلغاز فرع الطارف بأبعاد الأداء وذلك من خلال، بعد فاعلية المؤسسة ، بعد كفاءة المؤسسة، بعد الارتباط (الملائمة)، وفي أخير تم تأكيد من اختبار نموذج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام مؤسسة سونلغاز فرع الطارف بالإدارة الاستراتيجية وبين تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، الأداء، الأداء المؤسسي

Résumé

Cette étude vise à tester la gestion stratégique et son rôle dans l'amélioration des performances des institutions, en appliquant l'étude théorique à un cas particulier, celui de la société Sonalgaz, branche de El Tarf. Un questionnaire a été utilisé comme outil d'étude et distribué à un échantillon de 40 employés, en utilisant l'enquête exhaustive de la société Sonalgaz à El Tarf. Après cette enquête et l'analyse des résultats des chercheurs, ainsi que la vérification des hypothèses de l'étude, il a été conclu que Sonalgaz El Tarf accorde de l'importance à la gestion stratégique en harmonie avec les exigences de l'environnement, en adaptant les ressources disponibles, et en alignant la stratégie sur l'horizon temporel choisi. L'étude a également confirmé l'intérêt de Sonalgaz El Tarf pour les dimensions de la performance, notamment l'efficacité, l'efficience et la pertinence. De plus, le test du modèle d'étude a révélé une relation significative au niveau de 5% entre l'intérêt de Sonalgaz El Tarf pour la gestion stratégique et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Des entretiens avec plusieurs employés ont montré que l'amélioration de la performance de l'entreprise est due à sa capacité à définir des objectifs appropriés dans un délai adapté et dans un environnement caractérisé par la rapidité et l'incertitude.

Les mots-clés sont : Stratégie, Gestion stratégique, Performance, Performance organisationnelle.

الاهاء

قال تعالى {يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتوا العلم درجات}

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعى إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه

بكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمرة جهدي إلى:

النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن

اعتلي سلاطيم النجاح والذي "العزیز نورالدين"

وإلى من أحص الله الجنة تحت قدميها وابتسامة الحياة وسر الوجود التي كان دعائها سر نجاحي هي

حياتي وكل عمري "والدي العزيزة"

وإلى الذين اكتسب بحضورهم قوة وحبا لا حدود لهما أولئك الذين لديهم ميزة كبيرة في تحفيزي

وتشجيعي ولمن تعلمت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي"

وإلى كل "أساتذتي" الأفاضل إلى بلسم الروح والحياة.. وإلى من شاركني لحظاتي بجلوها ومرها..

إلى صديقتي، منال

وفي الأخير.. الحمد لله دائما وأبدا

فريال

الاهاء

قال تعالى {يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتوا العلم درجات}

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعى إلا بفضله وما تخطى العبد من عقبات
وصعوبات إلا بتوفيقه

بكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمره جهدي إلى من كلله الله بالهيبة
والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من كان مصدر الدعم.. إلى السند
الذي لا يميل.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إلى "والدي الغالي"

وإلى ملاكي.. إلى معنى الحب والحنان إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه
المرحلة.. إلى أحن قلب.. "أمي الحبيبة"

إلى إخوتي.. شركاء الرحم ورفقاء المنزل أنتم سندي وحزام ظهري وفلذات أكبادي
كل أحد باسمه

إلى بلسم الروح والحياة.. وإلى من شاركتني لحظاتي بجلوها ومرها.. إلى صديقتي
سلسبيل، فريال

وفي الأخير.. الحمد لله دائما وأبدا

نال

الشكر والتقدير

(رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) - سورة النمل الآية 19 -

لا يطيب الشكر دوما وأولا الا الله فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلاء منزلته الذي وفقنا لإتمام هاته المذكرة، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها والإضافة لمعلوماتها، وهنا نسجل شكرنا وتقديرنا بمداد من ذهب الى الاستاذ الفاضل المشرف "بن قديدح سفيان" الذي بذل معنا جهدا يذكر ويشكر ولا ينكر كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتكلفتهم وقت الاطلاع عليها.

كما نعبر عن تقديرنا وشكرنا وامتنانا للجميع أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير دون ان ننسى الطاقم الاداري.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال وعاملات مديرية التوزيع "سونلغاز الطارف" كما نتوجه بالشكر الخالص لكل من علمنا حرفا وأنار لنا طريق العلم وزودنا بالمعرفة، وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل..

ونرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل نافذة لبحوث أخرى في جوانب الادارة الاستراتيجية والتكوين بالمؤسسات الجزائرية، وأن يكون اثراء للمكتبة الجامعية

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	أبعاد الاستراتيجية	شكل (1-1):
24	وجهة نظر الباحثين بشأن المراحل الخمسة للإدارة الاستراتيجية	شكل (2-1):
66	قطاعات مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف	الشكل رقم (1-3):
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف	الشكل رقم (2-3):
68	تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	الشكل رقم (3-3):
69	تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	شكل رقم (4-3):
70	تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	الشكل رقم (5-3):
71	تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	الشكل رقم (6-3):
77	التمثيل البياني لمتغير الجنس	الشكل رقم (7-3):
78	التمثيل البياني لمتغير السن	الشكل رقم (8-3):
79	التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (9-3):
80	التمثيل البياني لمتغير الوظيفة	الشكل رقم (10-3):
81	التمثيل البياني لمتغير الخبرة	الشكل رقم (11-3):

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (3-1):	تطور عدد زبائن الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	68
الجدول رقم (3-2):	تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	68
الجدول رقم (3-3):	تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	69
الجدول رقم (3-4):	تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف	70
جدول رقم (3-5)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	74
الجدول رقم (3-6)	درجة أهمية المقياس	75
الجدول رقم (3-7):	معامل الارتباط بيرسون لمحاو وأبعاد الدراسة	75
الجدول رقم (3-8):	ثبات أداة الدراسة	76
الجدول رقم (3-9):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
الجدول رقم (3-10):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	78
الجدول رقم (3-11):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	79
الجدول رقم (3-12):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	80
الجدول رقم (3-13):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	81
الجدول رقم (3-14):	الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبي لبعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة	82
الجدول رقم (3-15):	الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف النسبي لبعد الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة	83

84	الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعء توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار	الجدول رقم (3-16):
85	الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعء فاعلية المؤسسة	الجدول رقم (3-17):
85	الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعء كفاءة المؤسسة	الجدول رقم (3-18):
86	الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعء الارتباط (الملائمة)	الجدول رقم (3-19):
88	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (3-20):
88	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (3-21):
89	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (3-22):
90	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الرابعة	الجدول رقم (3-23):
90	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الخامسة	الجدول رقم (3-24):
91	إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية السادسة	الجدول رقم (3-25):
91	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	الجدول رقم (3-26):

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى
X	البسملة
X	الملخص
X	Resumé
X	الإهداء
X	الشكر والعرفان
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
X	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية .
11	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية
14	المطلب الثالث : أهمية الإدارة الاستراتيجية
16	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الاستراتيجية
18	المبحث الثاني: الأساسيات النظرية للإدارة الاستراتيجية .
18	المطلب الأول: خصائص الإدارة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية
21	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
22	المطلب الرابع: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية
24	المبحث الثالث: عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية
24	المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية
26	المطلب الثاني : نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

30	المطلب الثالث : تحديات الإدارة الاستراتيجية
33	المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية و نتائجها
37	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء ومساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسينه
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
40	المطلب الأول: تطور وتعريف الأداء
41	المطلب الثاني: أهمية ومكونات الأداء
44	المطلب الثالث: أنواع الأداء
45	المطلب الرابع: مستويات الأداء
46	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء.
46	المطلب الأول: أبعاد ومعايير الأداء
47	المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
51	المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
53	المطلب الرابع: قياس الأداء المؤسسي
55	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
55	المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة
55	المطلب الثاني: مبادئ ودوافع تحسين الأداء بنسبة للمؤسسات
57	المطلب الثالث: مراحل عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة ودورته
58	المطلب الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء
60	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز-sonalgaz ولاية الطارف-
63	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز-sonalgaz ولاية الطارف-
67	مطلب الثاني: تطور عدد الزبائن للكهرباء والغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

69	المطلب الثالث: تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء وغاز لمؤسسة سونلغاز فرع sonalgazفرع الطارف
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
71	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
72	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
73	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
76	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
81	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
87	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل الثالث
94	خاتمة
99	قائمة المراجع
	الملاحق

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها 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 المؤسسات 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 بالمؤسسة، ودراسة وتحليل المتغيرات كالبينة الحاسمة والمؤثرة في عملياتها، وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل علمية إنما تمثل الإدارة الاستراتيجية.

لهذا نجد أن الإدارة الاستراتيجية تعد من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسات.

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 يحققه 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، وبالمختص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والحفاظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية ففكرا وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي، ومن هذا المنطلق ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على رفع أداء مؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نضوع جملة التساؤلات التالية:

- فيما تتمثل مراحل عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟
- ماهي دوافع تحسين الأداء بنسبة للمؤسسات؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة سونلغاز فرع الطارف؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها

أو خطأها

- الفرضية الرئيسية الأولى:

عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسات تتضمن مجموعة من المراحل التي تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. يمكن تلخيصها إلى أربع المراحل متتالية مرحلة التحليل والرصد البيئي ثم مرحلة صياغة الاستراتيجية ثم مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وأخيرا مرحلة الرقابة والتقويم.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

تحسين الأداء في المؤسسات هو هدف أساسي يتطلب جهودا مستمرة ومن أبرز الدوافع التي تدفع المؤسسات لتحسين أدائها هي معدلات التغيير السريع المتمثل في مجموعة القوى الخارجية ورغبة المؤسسة في الحفاظ على المكانة بالإضافة إلى زيادة الربحية، تعزيز التنافسية، رضا العملاء والاهتمام بالجودة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

أهمية الدراسة:

تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائية ويجهلها 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.

أهداف الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث الذي يحتاج إليه موضوع البحث، استطعنا أن نبني رؤية لأهدافه والتي يمكن تجسيدها كالاتي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الاستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما؛
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف؛
- تبيان مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز فرع الطارف على الإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها؛
- التعرف على أداء مؤسسة سونلغاز فرع الطارف من خلال تقييمه؛

أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الدوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:
- تزويد المكتبة بمراجع مهم للاستفادة منه؛
- الميول الشخصي حول الموضوع وارتباطه بتخصص الإدارة الاستراتيجية؛
- أهمية ومكانة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات؛
- محاولة اسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة.

متغيرات ونموذج الدراسة:

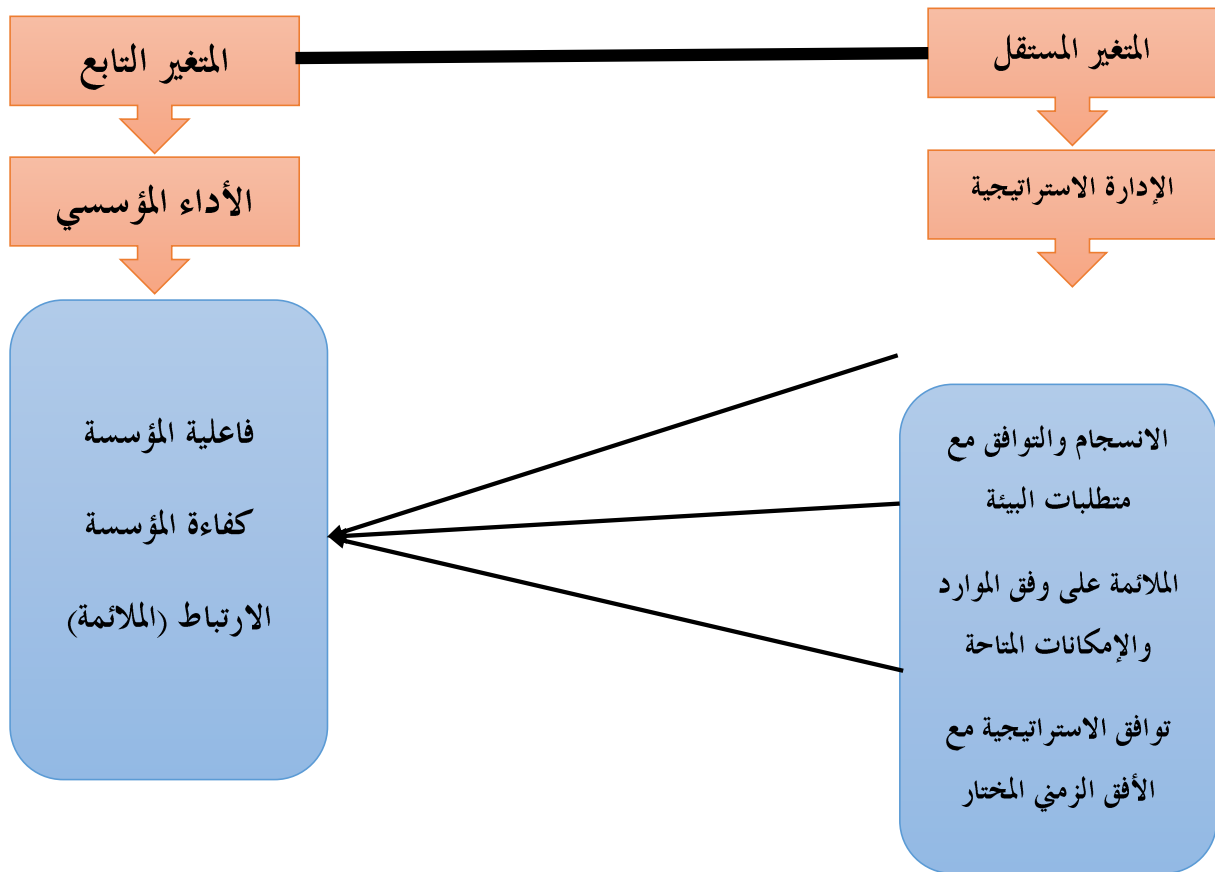
- متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: يتمثل في الإدارة الاستراتيجية؛
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المؤسسي.

– نموذج الدراسة

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري والمضامين الميدانية تم تصميم

نموذج للدراسة كما يلي:



مصطلحات الدراسة:

–تعريف الإدارة الاستراتيجية: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

–الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة: هي العملية الديناميكية التي يهدف بها الفرد إلى أن يغير سلوكه، فيُقيم علاقةً أكثر تألفاً مع بيئته بأن يتكيف معها.

- الملائمة على وفق الموارد والإمكانات المتاحة : انتقاء الفرص المتوفرة بالمؤسسة، وكذا تخصيص الموارد والإمكانات والقدرات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار : تطبق المؤسسة استراتيجيتها المخططة في الزمن المحدد والمختار، أي وضع المنظمة على المسار الصحيح نحو أهدافها، لذلك وجب وضع خطة تنفيذ قابلة للتطبيق في الزمن المخطط له، أي وضع المنظمة على المسار الصحيح نحو أهدافها.
- الأداء المؤسسي : قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.
- فاعلية المؤسسة : قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، و تحقيق رضا العملاء و العاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، و نمو الربحية.
- كفاءة المؤسسة : الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها.
- الارتباط أو الملائمة : في سياق الأداء المؤسسي يشير إلى مدى توافق الموظفين مع متطلبات العمل وثقافة المؤسسة، ويعلق بمدى تناسب المهارات والمعرفة والقيم الشخصية للموظفين مع متطلبات الوظيفة والبيئة العملية. ويهدف الارتباط إلى تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي:** وهو المنهج الذي يعني بتفسير الجوانب النظرية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- المنهج التحليلي:** تم استخدام المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من دراستنا وذلك من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة والتي ترجمت العلاقة القائمة بين المتغير المستقل ألا وهو الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع الذي يتمثل في الأداء المؤسسي.
- المنهج الاحصائي:** تم استخدام المنهج الاحصائي لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

حدود الدراسة

- تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:
- الحدود الموضوعية:** يقتصر مجال الموضوعي للدراسة على العلاقة بين المتغيرين التاليين: الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأداء المؤسسة كمتغير تابع لمعرفة إذا كان للإدارة الاستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة.

الحدود الزمنية: تمتد المدة الزمنية لإنجاز الجانب التطبيقي في الفترة الممتدة من 3 مارس إلى 16 ماي.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على "مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف".

الحدود البشرية: استهدفت دراستنا عينة من موظفين مؤسسة سونلغاز فرع الطارف، حيث تم توزيع الاستبيان على 40 موظف

صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بدراستنا هذه تلقينا بعض الصعوبات نذكر منها:

- فترة التربص في المؤسسة كانت غير كافية؛
- 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.

تقسيمات الدراسة:

تمت تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين، وفصل تطبيقي:

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري ولمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى أربعة مطالب، وجاء المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الاستراتيجية، وتناول التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية، وتعريفها، أهميتها، وأهدافها، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الأساسيات النظرية للإدارة الاستراتيجية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب تضمنت خصائص الإدارة الاستراتيجية، وأبعادها، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها، ومراحل عمليتها، بينما في ما يخص المبحث الثالث الذي جاء يحمل عنوان عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فقد تناول المستويات الثلاث للإدارة الاستراتيجية، وكذلك تطرق لنموذج عملياتها، وتحدياتها، بالإضافة إلى عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونتائجها

أما الفصل الثاني جاء بعنوان مدخل مفاهيمي للأداء و مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسينه، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى أربعة مطالب جاء المبحث الأول بعنوان الأسس النظرية لمفهوم الأداء، وتناول فيه تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة، أهميته ومكوناته، وأنواعه، ومستوياته، أما المبحث الثاني جاء بعنوان عموميات حول الأداء، وتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب تطرق فيه إلى أبعاد ومعايير الأداء، ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى تطرق لعملية تقييم الأداء وقياسه، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحسين

أداء المؤسسة، ثم تقسيمه إلى أربعة مطالب شملت تحسين الأداء، ومبادئه ودوافعه، ومراحل عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة ودورته، بالإضافة إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء.

وفي الفصل الثالث تعرضنا إلى الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالطارف وهو مقسم إلى ثلاث مباحث المبحث، حيث تناول المبحث الأول منه تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالطارف وفي المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالأفاق المستقبلية للبحث.

الدراسات السابقة:

- دراسة أمين سديري، ساملي رشيد، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، الجزائر، جانفي 2024، بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي" دراسة تطبيقية علي شركة اتصالات الجزائر. هدفت هذه الدراسة إل تقييم شركة اتصالات الجزائر قصد الوصول إلي معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي بشركة اتصالات الجزائر، حيث تبين أن الإدارة الاستراتيجية من الممارسات التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات ويجهلها مسيروها، فنجاح المؤسسة يتوقف على الدور الفعال لممارسة الإدارة الاستراتيجية، التي تتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المنظمة وأعضائها وقدراتها لذلك، فالتطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية يعد معيارا موضوعيا معترفا به لتحقيق كفاءة الأداء المالي للمؤسسة. كما انها تتبنى هذه المديرية الإدارة الاستراتيجية، من خلال أفاقها وطموحاتها في مجال البحث والتطوير لمنافسة شركات الاتصالات العالمية، باختصار من خلال اهتمامها بالإبداع، الابتكار، الاختراع وتشجيع المبادرات، وتحفيزهم بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، لإعطاء أحسن النتائج الممكنة.

- دراسة صبري مقيم، حسنة خالدي، مجلة الاقتصاد و تنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، سكيكدة، الجزائر، 2022، بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط". هدفت هذه الدراسة إلي تحديد مدي تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، حيث تبين أن الإدارة الاستراتيجية تشير إلي التوجه الإداري الحديث في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل في طريقة التفكير، وأسلوب في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتزداد أهميتها عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة كونها تدعم منظمات الأعمال كافة، وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، كما أنه تشير الدراسة إلي أن موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجهلها مسيروها باعتبارها من الأساليب الفعالة لتحسين

أدائها وضمن استمراريته في ظل التغيرات الحالية لا سيما في محيط تسوده المنافسة تحكمه آليات السوق، ويحتل الأداء المتميز عنصرا مهما لذلك فإن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

- دراسة ريغة احمد الصغير، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، (2013-2014)، بعنوان: "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية". هدفت الدراسة إلى تبين ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الاداء الاستراتيجي من بين أهم النتائج المتوصل إليها: اكتشاف بطاقة الأداء المتوازن إلى عدم اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية، والمؤسسة ليس لديها تطلع للمستقبل وإنما رؤيتها تقتصر على المدى القصير مهملة بذلك المدى البعيد.

- دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان، فيفري 2010، بعنوان: " أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية. هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الاستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت الى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

- دراسة آمال نمر حسن صيام، مذكرة تخرج مقدمة نضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، (2009-2010)، بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة". فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين كلا من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية رؤية ورسالة وأهداف وجود خطة استراتيجية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية.

- ما يميز دراستنا ن الدراسات السابقة

تميزت دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في التركيز على إيضاح الخطوات العلمية و العملية الواجب إتباعها في الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها كأسلوب فعال لتحسين ورفع أداء المؤسسات بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بولاية الطارف بشكل خاص.

الفصل الاول

الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

❖ تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الأساسيات النظرية للإدارة الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

يعتبر مصطلح الاستراتيجية مصطلح قديم الاستخدام، حيث أصبح كثير من الافراد يتداولون عبارة الاستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري وحتى الرياضي إضافة إلى ميدان الاعمال، فأى مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها الحالي والوضع المرغوب في المستقبل، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد استراتيجية خاصة بها، تطبيقها في إطار ادارة رشيدة تسعى من خلالها إلى تحقيق الريادة ضمن قطاع نشاطها، والتي تسمى بالإدارة الاستراتيجية، التي تعد حقلاً رائداً في إدارة الأعمال والفكر الإداري، كما أنها من العلوم المتطورة والمتجددة التي تتناغم مع حركة الحياة والتي تسير بخطى متتابعة ومستمرة مع حالة التطور المعرفي والتقني والتكنولوجي وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل عرض اطاراً نظرياً ومفاهيمياً للإدارة الاستراتيجية، وذلك بدراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية؛

المبحث الثاني: الأساسيات النظرية للإدارة الاستراتيجية؛

المبحث الثالث: عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية - كأحد المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري وعلماً هاماً وحيوياً وأساسياً، ولا يمكن لأي منشأة أو منظمة أو مؤسسة تريد أن تأخذ بأسباب التقدم إهماله، أو الاستغناء عنه، وذلك لما يقدمه هذا العلم من أفكار وأساليب جديدة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة أعمال المنشآت.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

سيتم ضمن هذا المطلب التطرق إلى التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية من البذرة الأولى إلى العقد الأخير من القرن العشرين مرحلة بمرحلة.

البذرة الأولى لتطوير الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية الموارد البشرية والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً الدول العربية، وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها). ان المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الاستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فان توسع المنظمات في دراسة البيئة الكلية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية وتحليلها يتيح لتلك المنظمات صياغة الاستراتيجية القادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل وإلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.¹

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2020، ص 15.

اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو التقليل التهديدات المحتملة ، وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجية، وجميع ما تقدم من مساهمات أدى إلى ظهور حقل الإدارة الاستراتيجية إلى حيز الوجود، واستمرت المحاولات الكبيرة كالتى قام بها (Clueck) في اعتبار خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة بذاتها عن خطوات وضع الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى مساهمات (Miner) و (Steiner) في تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمات، والاستراتيجيات السياسات الوظيفية والدور للنمط القيادي لاستخدامات الموارد كأحد المقومات في تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي تحديد المعايير التقييم ورقابة الاستراتيجية لمعرفة المشاكل أو الانحرافات الحاصلة في التنفيذ ومن ثم وضع الحلول لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة.

وفي عقد السبعينيات ساهم كل Snow, Hamermesh, Scholes, Miles من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة SWOT أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية المعروفة باسم (BCG) ، ومصفوفة شركة جنرال إلكتريك (GE)، إضافة إلى نموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الاستراتيجية بتراطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.¹

وتمثلت تلك المساهمات ما قدمه بورتر (Porter) في نموذج المميز لهيكل الصناعة وما تضمنه هذا النموذج الذي سنوضحه بالتفصيل في الفصول اللاحقة من عوامل هيكلية التي تحدد معدل الأرباح على مستوى القطاع الصناعي بشكل عام وعلى مستوى الأعمال بشكل خاص، وكذلك هي التي تحدد الميزة التنافسية لاستراتيجيات منظمات الأعمال. فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها، ويعد كل من (Morgenstem) و (Newman) من الكتاب الأوائل الذين أدخلوا مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما نظرية المباريات، والسلوك الاقتصادي.²

وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية التغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا، أو في السياسة، أو الاقتصاد، أو التشريع، أو الثقافة أذواق الزبائن ورغباتهم، أو المنافسة وتوجهات المنافسين، أو الإفرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك المتغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة الشركات ومدخل المقارنة المرجعية، (ومدخل الهدم الخلاق)، وغيرها مما شكل دليلاً على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (SWOT) وإنشاء الكيان المتكامل للاختيار

¹ - نفس المرجع السابق، ص 15.

² - نفس المرجع السابق، ص 16.

الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على المستويات الوظيفية.¹

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية

سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية كل من تعريف الإدارة وتعريف الاستراتيجية ومن ثم عرض أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية

لكي يسهل فهم الإدارة الاستراتيجية نحتاج إلى توضيح وبيان تعريف كل من الإدارة والاستراتيجية.

1- تعريف الإدارة: هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية و مادية ومعلوماتية و فنية لبلوغ هدف و أهداف محددة،

في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها، أي الخطط الطويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة.²

2- تعريف الاستراتيجية: هي سلسلة من التصرفات والاجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتعزيز موقفها الحالي والتحسب

لموقفها المستقبلي.³

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تعنى إعداد الاستراتيجيات التي يتم تبنيها والتخطيط لوضعها والتي هي موضع التنفيذ، وهناك تعريفات عديدة للإدارة الاستراتيجية نتيجة لاختلاف النظرة لدورها وأهميتها، ومن بين هذه التعريفات :⁴

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة الفرص والتهديدات وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.⁵

1 - ماجد عبد المهيدي، مساعد الإدارة الاستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2023، ص 25.

2 - بوشامة آمنة، الإدارة الاستراتيجية، مجلة آفاق علمية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، أفريل 2022، ص273.

3 - وافية تيجاني، قويدر بورقية، التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة صناعية مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة باتنة 1 الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2022، ص 1377.

4 - بكر إبراهيم عبدالله الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2020، ص 40.

5 - أحمد جابر حسين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، 2020، ص 73.

الإدارة الاستراتيجية هي النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها، فهي سياسات متبعة لتحقيق الغايات وبلوغ الأهداف، وهي تعبر عن مهارة الإدارة والتخطيط من أجل تحقيق ميزة تنافسية.¹

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. يوحي هذا التعريف تركيز الإدارة الاستراتيجية على دمج الإدارة والتسويق والتمويل المحاسبة والإنتاج والعمليات والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات من منظور استراتيجي لتحقيق النجاح للمنظمة، يستخدم مصطلح "الإدارة الاستراتيجية" للإشارة إلى فرع من الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتبني مفاهيم استراتيجية معاصرة تساهم في نجاح الأنموذج الاستراتيجي وإدخال إجراءات تصحيحية للانحرافات (إن وجدت) للوصول إلى استراتيجية المنظمة.²

وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.

ويعرفها الدكتور سعد ياسين بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقييمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.³

و من التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة هي عملية تخطيط وتنفيذ القرارات التي توجه الشركة نحو تحقيق أهدافها الطويلة الأمد بشكل فعال وتتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتطوير استراتيجيات تساعد في تحقيق التنافسية والنجاح المستدام، وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، فهي التي تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إضافة إلى تركيزها على

¹ - عبد الحكيم العياضي، مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء لدى مركبات الرياضية، المجلة العلمية لتربية البدنية والرياضية (RSEPS)، جامعة سوق أهراس الجزائر، المجلد 22، العدد 1، 2023، ص288.

² - حكمة رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر وتوزيع، عمان، 2021، ص 19.

³ - سوما علي ساطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بساحل السوري، مذكر تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 17.

تحليل المنتجات والأسواق لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية، وعموماً تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد:¹

- 1 - تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة.
- 2 - ترسخ اتجاهها التوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.
- 3 - توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلال لها.
- 4 - تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.
- 5 - تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- 6 - تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- 7 - تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل
- 8 - تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.
- 9 - تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.
- 10 - توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.
- 11 - توفر موارد ووقتاً أقل لتصويب القرارات الخاطئة.
- 12 - نقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين البيئة الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص والتهديدات.
- 13 - تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
- 14 - توفر إحساساً بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة
- 15 - تؤثر إيجابياً على رفاه المنظمة وتقدمها.
- 16 - تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.

¹ - عبد الباري إبراهيم، درة ناصر محمد سعود، جرادات الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، ط1،

17 - توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة.

18 - تقدم إطارا للتنسيق والرقابة المحسنين.

19 - تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.

20 - تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملًا متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة

21 - تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق .

22 - تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.

ويذهب بعض كتاب الاستراتيجية إلى أن الإدارة الاستراتيجية عملية تنتهي بخطة أو وثيقة، ولا قل أهمية العملية التي ينخرط فيها العاملون في عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها عن الخطة المنجزة أو الوثيقة التي تصدر بها، ذلك أن الخراط العاملين في الصباغة والتنفيذ والتقييم ينبثق عنه نتائج مالية وغير مالية. أما النتائج المالية فتبرز في أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا أكثر نجاحاً من تلك التي لا تخطط استراتيجياً. ويذهب أولئك الكتاب إلى أن أكثر من مائة ألف شركة الفشل سنوياً في الولايات المتحدة، ويأخذ هذا الفشل شكل الإفلاس أو الإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليها في المحاكم، وإن أحد أسباب هذا الفشل يعود إلى غياب الوعي الاستراتيجي لدى قادتها أو ضعف استراتيجيتها.

أما النتائج غير المادية فتتجلى في تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المنظمة التي تخطط استراتيجيا، مما يقوي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والعمل الجاد، ثم أن الانخراط في عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تتيح الفرصة للعاملين في المنظمة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق إلا لمن خاض تجربة التخطيط الاستراتيجي.¹

المطلب الرابع: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة

نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص73.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه .
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.¹

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان، 2010، ص 32.

المبحث الثاني: الأساسيات النظرية للإدارة الاستراتيجية

مجال الإدارة الاستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل، والذي يحاول أن يفسر مختلف المتغيرات البيئية، كما يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: خصائص الإدارة الاستراتيجية

في هذا المطلب سنتناول مجموعة من خصائص أو سمات الإدارة الاستراتيجية، أوجزها فيما يلي:¹

- ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية متفردة، فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل فقسم البحث والتطوير، على سبيل المثال، يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة الضمان بنجاحها واستمرارها في السوق.

- تحرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات ويشمل مفهوم أصحاب المصلحة الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين والعاملين والزبائن والموردين، والمجتمع بشكل عام.

وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى الانخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية. وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصلحة بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود.

¹ - صالح عبد الرضا، رشيد احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر و توزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص

- التحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح. تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على الأمدين الريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل.

- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغيرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

ساهم الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها وصولاً إلى تقديم أطار مفاهيمي يتلائم مع المنظمة وبيئة عملها، و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الإدارة الاستراتيجية:¹

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
- الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة.
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.
- أما (Hox) فقد حدد أبعاد الاستراتيجية بالآتي:
- تنسيق وتكامل القرارات، وخط صناعتها في المنظمة.
- الوسائل الأساس لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسة للمنظمة، والأهداف الشاملة وبعيدة الأمد.
- تحديد المجال أو القطاع الأساس للمنافسة.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في مستويات الإدارة الاستراتيجية الثلاثة (الكلي، الأعمال، والوظائف).
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي ترغب المنظمة تحقيقها لأصحاب المصالح المختلفة.

¹ - سعد علي ربحان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المجلد الاول، 2020، ص ص 29-31.

بينما يرى (Porter) أن الأبعاد الاستراتيجية تتناول:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.

- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.

- الموازنة والتناقص بين الأنشطة لضمان تحقيق الميزة التنافسية وديمومتها.

- المفاضلة والاختيار ما بين البدائل، وأسس المنافسة.

- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

في حين يرى الباحث (Mintzberg) أن أبعاد الاستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها، والتي تتلخص بالآتي: أن الاستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساس وهي الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، القوى التي توجه النشاط وتحدد منه، وسياقات النشاطات الرئيسة. وبصورة أكثر شمولية يمكن استعراض أبعاد الاستراتيجية، من خلال تبيان أن تلك الأبعاد تغطي مختلف مكوناتها وكما صنفها وكالاتي¹:

-الجال: أي الموارد والتكنولوجيا والأنشطة واختيار الأسواق التي تعمل فيها المنظمة.

- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

- الطرق: الأساليب والوسائل، والمتضمنة المنظمة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادة والتفكير النظامي والمنهجي.

- الأمد الزمني: الزمن الذي تغطيه الاستراتيجية. ه الفلسفة الفكرية يقصد به مدى وجود خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، لم تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء أنموذج محدد.

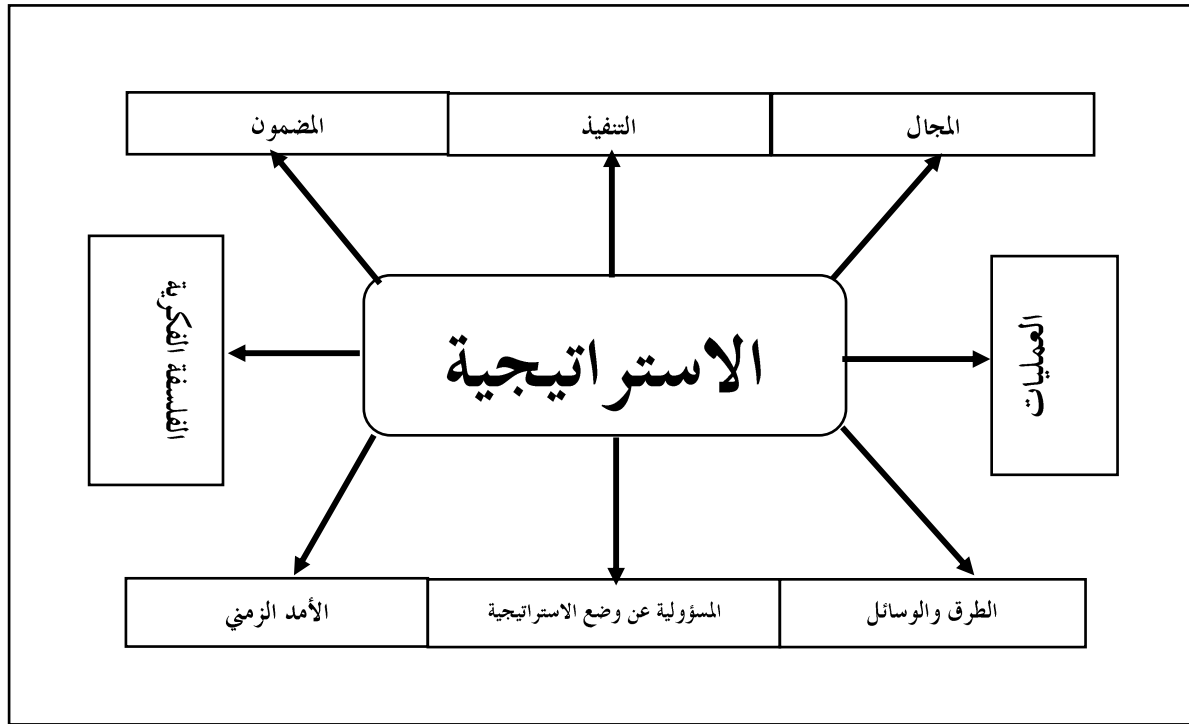
-المضمون: ومعناه أن محتوى الاستراتيجية، قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط، أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

-التنفيذ: ويعني مدى كون الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها تنفذ من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي، أم الاثنين معاً.

ويمكن إيضاح أبعاد الاستراتيجية كما في الشكل الموالي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص31.

شكل (1-1): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2020، المجلد الأول، ص31.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فإن وضع استراتيجية إدارة يتطلب القيام بأربع مهام رئيسية وهي:¹

وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.

-وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المؤسسة ثقافتها وفلسفتها وعملياتها وأنظمتها وسياساتها، وإجراءاتها وغير ذلك، بما يخدم الاستراتيجية، وكذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها.

¹ - قهيري فاطمة، ضيف احمد، نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية، جامعة هارفارد نموذجاً، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة جلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 2، 2023، ص 591.

- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المؤسسة، من أجل تحديد النواقص، لتوفير احتياجات الخطة وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتشتمل هذه الاحتياجات على كل المتطلبات والمستلزمات، سواء أكان ذلك على الصعيد المادي أو المعنوي.
- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية، يتم تنفيذها على مراحل متتالية تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة، التي غايتها الأساسية تحقيق الهدف العام النهائي.

المطلب الرابع: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية

- اختلفت آراء الباحثين والمفكرين بشأن عدد المراحل التي تشتمل عليها عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث برز التصنيف الأكثر شيوعاً وتداولاً منذ سنوات الثمانينيات، بحصرها في أربعة مراحل رئيسة لها من خلال هذا المطلب :
- تمثل المراحل الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

- مرحلة التحليل والرصد البيئي:

- وهي مرحلة جمع وتحليل المعلومات التي تستهدف تحديد نوع وحجم الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة بشكل خاص بيئة الأعمال ونقاط القوة والضعف داخل المنظمة ذات العلاقة بالموارد المالية والمادية وغير المادية المتاحة التي تعكس قدرتها في تحسين وتطوير موقع المنظمة في سوق العمل وتمكنها من مواجهة المنافسين.¹

- صياغة الاستراتيجية:

- يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن:

- تحديد رسالة المؤسسة: يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها ويحدد الغرض من وجودها وذلك يجنبها الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة.
- تحديد الأهداف: تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المؤسسات، ويقصد بها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة أو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها: الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها.

¹ - أمين سديري، سالي رشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي (دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر)، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تامنغست، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، جانفي 2024، ص 357.

- وضع السياسات: لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للعمل وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة، حيث يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية في مختلف أجزاء المؤسسة.¹

- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وإنشاء هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناء عليه، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.²

- مرحلة الرقابة والتقييم:

وهي المرحلة التي تغطي إجراءات المنظمة باعتماد تقارير المتابعة والرقابة حيث تتصف بالاستمرارية، لأغراض تصحيح المسارات والمعالجة وفقاً للمقاييس الأداء المطلوبة ومستويات التقدم.

إن تفسير الاختلاف في عدد المراحل التي ذكرها الباحثون لا يخرج عن نطاق التصنيف الموضح في أعلاه، حيث جرى تقليص عملية الإدارة الاستراتيجية وحصرها في مرحلتين أساسيتين هما: (وضع الاستراتيجية وتنفيذها).³

بينما عد آخرون أنها تتكون من خمسة مراحل مترابطة ومتكاملة.

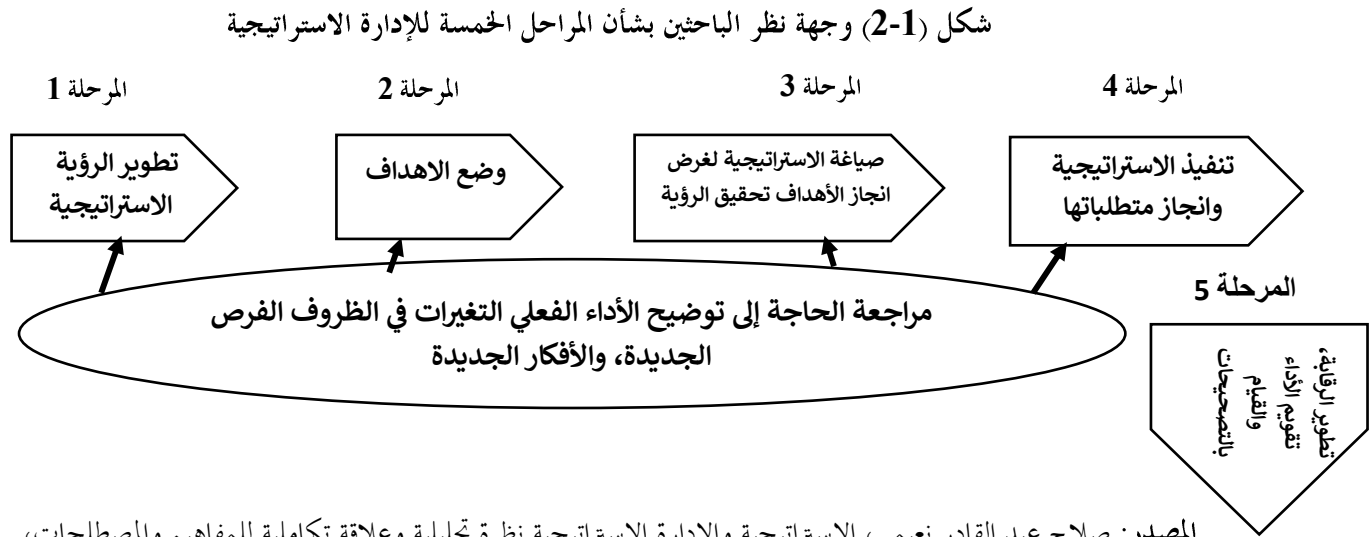
كما يتضح من الشكل (1-2)، والتي تدعم فكرة الباحث Jim Clayton بإضافة مرحلة خامسة ذات علاقة بوضوح الرؤية، حيث الاهتمام بوضع الأهداف استناداً إلى وضوح الرؤية بشأن الأعمال.

¹ - بهجه بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس -، مجلة المعارف، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 354.

² - محمد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 13.

³ - صلاح عبد القادر نعيم، الإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقة تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2021، ص 35.

وبالرغم من ذلك نود الإشارة الى أن غالبية الباحثين سبق وأن اتفقوا على أن " الرؤية تمثل أولى خطوات مرحلة صياغة الاستراتيجية.



المصدر: صلاح عبد القادر نعيم، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقة تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2021، ص 36.

المبحث الثالث: عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة وعميقة وما يفرضه من تحديات في جميع المجالات أصبح لزاما على أي مؤسسة اقتصادية ولكي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط ومواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه، أن تتبنى الادارة الاستراتيجية التي تساعد على التفوق والتموقع الجيد.

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، ومن خلال هذا المطلب فإننا سنتطرق إليهم بالتفصيل:

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية على أنه: إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

وللإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة مجموعة من الأهداف الخاصة بها وكالاتي:¹

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع
- تحديد المنتج في السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- إنشاء درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- وبصفة عامة فإن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:
- ما هو الغرض الأساس للمنظمة.
- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها ؟
- ما هي الفلسفات المثالية التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها.
- ما هو ميدان العمل أو ما هي ميادين الأعمال التي تهتم بها المنظمة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض المنظمة.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية أي مستوى المنظمة هو من مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تتكون منظمة الأعمال من عدد من الوحدات الفرعية التي تؤدي كلها نشاطاً معيناً. يعبر عنها بوحدات الأعمال الاستراتيجية، وهذه الوحدات عبارة عن إدارات مستقلة تشارك في تحقيق أغراض المنظمة من خلال إدارة مواردها لتتمكن من أن تنافس بفعالية في مجال معين من النشاط، وتتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وعلى وفق الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل. أن هذه الاستراتيجية تضع إجابة على الأسئلة الآتية:²

¹ - مصطفى الجريوة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018، ص 68.

² - سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 34-36.

- كيف تتولى المنافسة في هذا العمل المحدد؟
- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟
- كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة الموارد داخل وحدة العمل هذه؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟ أن هذه الأسئلة تجسد لاحقاً مواصفات المنتج الرئيسة والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل وحدة العمل، والتي تقدم للعملاء الرئيسين والمشتريين الصناعيين إضافة إلى المرتقبين أو المحتملين منهم.

الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

أن الهيكل التنظيمي في العادة يتكون من مجموعة من المجالات الوظيفية للأقسام ويختص كل قسم بنشاط معين ويؤدي دوراً معيناً وجانب وظيفي محدد كأقسام: الإنتاج والعمليات الموارد البشرية. التسويق. البحث والتطوير إدارة الخزين. المالية والمحاسبة الرقابة والتدقيق إدارة المعرفة الخ.

أن هذه الأقسام تمارس كل منها نشاطاً خاصاً بها. فعلى سبيل المثال تهتم المالية والمحاسبة في وضع الموازنات والتخصيص المالي والتدفقات النقدية وسياسات الرواتب والأجور والمكافآت في حين تهتم إدارة الموارد البشرية في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتأهيل الأفراد وتخطيط القوى العاملة.....الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع أطراً عاماً لتوجيه هذه العمليات. كما تحدد الأفكار الأساس التي يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

أن مسؤولية وضع استراتيجية المستوى الوظيفي تكون من قبل رؤساء الأقسام الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.¹

المطلب الثاني: نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

ستتطرق ضمن هذا المطلب نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل المراحل التالية:²

¹ - سعد علي ربحان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية النظرة إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 31.

² - إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر وتوزيع، عمان، ط 1، 2018، ص ص 31-34.

تحديد رسالة المنظمة:

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول:

ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني:

ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).¹

المستوى الثالث:

ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص32.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية تتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

• تحديد جوانب قوة وضعف.

• تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

الاختيار الاستراتيجي:

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة: يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر وأشهر هذه الأدوات وأهمها:¹

- أسلوب تحليل محفظة الأعمال

- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية.

- مصفوفة SWOT.

- مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2 - تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها

التنفيذ الاستراتيجي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 33.

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية.
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية، وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً.

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:¹

هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟

هل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟

هل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟

هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق تعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها:

¹ - نفس المرجع السابق، 34.

- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.
- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.
- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية الجارية واللاحقة وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل.

المطلب الثالث: تحديات الإدارة الاستراتيجية

سنطرق ضمن هذا المطلب لتحديات الإدارة الاستراتيجية، حيث هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم من بين هذه التحديات ما يلي:¹

- زيادة معدلات التغير

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فانهيار الاتحاد السوفيتي والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن

العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان، وثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، ونتائج حرب الخليج، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغير الماثلة أمام الاستراتيجيون في منظمات الأعمال.

- شدة المنافسة

يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة، فما بالنا بالقرن القادم لا شك سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق... وغيرها.

- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية، جامعة الطائف، إدارة النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 49-50.

في عام 1992 م تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية، ومن المتوقع في القرن القادم نقشى هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

- التغيرات التكنولوجية

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنياً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا....

- تغير طبيعة قوى العمل:

لا شك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الاستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمة المستقبلية، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل، وتوقعات العمالة وأماها، ومن الاستعداد للعمل، وتغير المدى العمري، هذا إضافة إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الاستراتيجية.

-عجز الموارد المتاحة وندرتها:

أصبح من الواقع أن تجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم¹.

-التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي

أصبحت المعرفة أكثر قوة استراتيجية، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة استراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي، فالمعرفة والفكر الابتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الاستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد، وتسائر وعى وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة.

- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية

¹ - نفس المرجع السابق، ص51.

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

- زيادة دور جماعات الضغط " جماعات التكوين ".

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي المنظمات في المجتمع مما يوجب على الاستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم.

- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية:

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود والصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد.

لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة استراتيجياتها بكفاءة، من بين هذه النقاط¹:

- يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة
- يجب صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.
- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.
- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة، وتحجيم عوامل الضعف.
- يجب الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية، وصياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 52.

- يجب التركيز على المدعمات الاستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الإبداع والجودة، وسرعة الاستجابة، والمرونة، واستمرارية التنمية والتطوير.

المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونتائجها

سيتم ضمن هذا المطلب التطرق إلى مراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم التعرف على أبرز نتائجها

أولاً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

التطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل والتي من أهمها:¹

- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، وقد ذكر المغربي أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم

– القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله المزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معز للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015، ص ص 83- 84.

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات، مما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹

- توفر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز، بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

- توفر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

- توفر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

ثانياً: نتائج الإدارة الاستراتيجية

لعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها

حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في²:

-تشجيع المبادرة الفردية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 83.

² - عبد الباري إبراهيم، درة ناصر محمود، جردات الإدارة الاستراتيجية في قرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص 27.

- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز
- إنشاء جو عمل جديد.
- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية
- ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي
- ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلي عن التقنية المتدنية والمكتبة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
- التخلي عن البيروقراطية
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم، كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية
- وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة، وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة، وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي
- وقد كانت أهم مرتكزات النجاح (ويلش) أنه:
- الغي الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية ... الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

واعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني الغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب اذا فهمت على أساس أونها أدواراً إدارية، وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ونجاحها، واعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.

واعتمد مبدأ (شركة بلا حدود)، حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم نقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل إلى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.¹

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ص 62.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نجد بأن الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية في كل المؤسسات لأنها تعمل على تحسين وتطوير ورفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا للوصول إلى الأداء المتميز، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تتفق عليه كل المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية فواقع المؤسسات يعمل على أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب مدى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

وانطلاقا مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية: الإدارة الاستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة لبيان أهدافها وغاياتها الاستراتيجية على المدى الطويل، تساعد الإدارة الاستراتيجية في صنع إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تعمل كذلك على تهيئة المؤسسة داخليا لجعلها قادرة على التعامل مع المحيط الخارجي بكفاءة وفعالية تقوم بإعداد الرؤية والرسالة وتوفير مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي تسمح بتحقيق أهداف طويلة المدى.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي للأداء ومساهمة الإدارة الاستراتيجية في
تحسينه

❖ تمهيد

- المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء.
- المبحث الثاني: عموميات حول الأداء.
- المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقّقه من إنجازات مع غيرها من المؤسسات من أجل تحسين أوضاعها وأدائها، خاصة وأن الهدف من وجود المؤسسة هو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة إلى المعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

وأن الاهتمام بمفهوم الأداء بصفة عامة، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الإهتمام وأن الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له ، بحيث أصبح الأداء هو الأساس والأهم الذي يمكن أن تعتمد المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات.

وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل عرض المفاهيم الأساسية حول الأداء وعلاقة الاستراتيجية في تحسينه، وذلك بدراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء؛

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء؛

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: تطور وتعريف الأداء

سيتم ضمن هذا المطلب التطرق إلى التطور الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة بالإضافة إلى مجموعة من تعريفات حول الأداء المؤسسي.

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية³⁷.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً استراتيجية التمايز)، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة

³⁷ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 2010، عدد 7، 2009 - 2010، ص 221.

ثانياً: تعريف الأداء المؤسسي

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء.

حسب (Miller et Bromly) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².

يقول Ingram أن الأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضاً مقياس النجاح، ويرى بأن الأداء يمثل النتيجة النهائية للنشاط وأن مقاييس الأداء التي يتم إختيارها تعتمد على الوحدة التنظيمية التي تقيم الأهداف التي يمكن أن تتحقق، فالأهداف التي تمت صياغتها في مرحلة تكوين الاستراتيجية كجزء من العملية الإدارية الاستراتيجية تتناول الربحية والحصة السوقية وعملية تخفيض التكلفة وغيرها من الأهداف والتي يجب أن تستخدم لقياس أداء المنظمة عندما تكون الاستراتيجيات قد تم تطبيقها.

ويقصد بالأداء المؤسسي: أنها المخرجات أو الأهداف التي يسمى النظام المؤسسي إلى تحقيقها أي أنه يعني النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول إن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

المطلب الثاني: أهمية ومكونات الأداء

في هذا المطلب سنتناول أهمية الأداء المؤسسي بالإضافة إلى تطرق إلى المكونين الأساسيين للأداء المؤسسة.

أولاً: أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء في أنه يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة بالإضافة إلى أنه يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف ويساعد في إنشاء قاعدة معلوماتية تستخدم في وضع

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 122.

² - فلاح حسن عدائي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، مدخلات، عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الاردن، 2006، ص231.

³ - Harath, H. M, & Roslimahmood, Strategic orientations and-

SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm Asian social science, Published by Canadian Center of Science and Education, Issn1911-2014, Vol. 10, No 13, 3 April. 2014, p 96.

السياسات والخطط المتوازنة والواقعية، كما أنه يساعد على تحديد نقاط الضعف بالمنظمة وبالتالي العمل على تفاديها ويساهم في التعرف على مدى مواجهة الخطة للمحددات البيئية ومدى ملائمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد والتحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

كما أن نتائج الأداء تعد أساساً لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تقود بدورها إلى زيادة وتميز الأداء ومعرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على نحو صحيح.¹

ثانياً: مكونات الأداء

مكونات الأداء فهي على النحو التالي:

- الفاعلية:

يمكن تعريف الفاعلية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات، هذا المصطلح يعتبر من أكثر المصطلحات تحديداً والذي يلائم العمل الداخلي للمنظمة حيث إذا استطاعت إحدى المنظمات أن تستخدم مصادر أقل لإنتاج نفس المخرجات التي تخرجها منظمة أخرى فإنها تعتبر أكثر فاعلية.²

- قياس الفاعلية : نقاس الفاعلية عادة باستخدام طريقتين هما³:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفاعلية (نسبة)}$$

حيث:

▪ R_m : النتائج المحققة.

▪ R_p : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

¹- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراء علوم التسيير، تخصص

تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص ص 112 - 113.

²- الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص 219

³- زيد منير عبوي، الإنجازات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و توزيع، ط1، عمان، 2006، ص 28.

- الطريقة الثانية: تبني هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

- **Mm**: الإمكانات المستخدمة
- **Mp**: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

- الكفاءة:

تعرف الكفاءة حسب (Wallber et Ruekertaz) بأنها " قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: "النسبة بين المدخلات والمخرجات"¹.

- قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي²:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{R_m}{M_r} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}.$$

حيث:

- **Rm**: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).
- **Mr**: الموارد المستخدمة الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

¹- أميرة دباش، فريد حميلي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد، 2015، العدد 5، 31 ديسمبر 2015، ص 283.

²- الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص 220.

- **Rp**: هي النتائج المتنبأ بها.
- **Mp**: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

سيتم ضمن هذا المطلب التطرق إلى أنواع الأداء، حيث أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1 - الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

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 الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية، تقنية سياسية... إلخ، فإنه يمكن، وإن كان ذلك. من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي تقني... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج."¹

¹ - عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة علوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2001، ص ص

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في

الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط" بالاقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بإنشاء أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية) من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

المطلب الرابع: مستويات الأداء

في هذا المطلب سنطرق إلى مستويات الأداء، حيث هناك العديد من المستويات التي سننجزها فيما يلي¹:

- **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.

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

- **الأداء الجيد جداً:** الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات المتمتع بوضع مالي جيد.

- **الأداء الجيد:** الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات، وضع مالي غير مستقر

- **الأداء المعتدل:** الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ - بو ناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008، ص 6.

- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

- **الأداء المتنازح:** وهو الأداء غير الكف، تماماً والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء وإن الاختلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمحددات والعوامل والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وتقييمه وقياسه وعلى الرغم من اختلافه فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دال ومؤثر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: أبعاد ومعايير الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم أبعاد الأداء داخل المؤسسة، إضافة إلى أبرز المعايير الأداء المؤسسي

أولاً: أبعاد الأداء المؤسسي

اقترح كل Macpherson و Pabari مجموعة من أبعاد الأداء المؤسسي على النحو التالي¹:

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

- **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة

تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له وكافي لتنفيذه.

- **الارتباط (الملائمة):** - الارتباط أو الملائمة في سياق الأداء المؤسسي يشير إلى مدى توافق الموظفين مع متطلبات العمل وثقافة المؤسسة، ويعلق بمدى تناسب المهارات والمعرفة والقيم الشخصية للموظفين مع متطلبات الوظيفة والبيئة العملية. ويهدف الارتباط إلى تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.

¹- الفاضل تيماس ادريس، ثابت ابو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 4، العدد 40، 2022، ص 386.

ثانياً: معايير الأداء

«معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير».

ولقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء Performance Standards، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو الموصفات لخصائص الأداء المقبول. هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب¹:

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

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

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

المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

في هذا المطلب فإنه سيتم التطرق إلى أبرز المحددات التي على أساسها تعمل المؤسسة من رفع مستوى الأداء فيها، إضافة إلى التطرق لتصنيفات الأكثر شيوعاً للعوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: محددات الأداء

تسعى جميع المنظمات إلى تطوير مستوى الأداء فيها، ولكن ذلك يأتي حصيلة عدد من المحددات، منها ما يتصل بالأفراد كالقدرات والمهارات ومنها ما يتصل بالتنظيم كالمهام والأهداف والتدريب، ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من محددات الأداء تنتج من

تفاعل خصائص الفرد والعوامل الذهنية والاجتماعية والخبرة العملية، والتعليم والتدريب، مع خصائص الموقف التي تتعلق بجوانب العمل الأخرى، كالمشرفين والزملاء في العمل، وتقييم العمل، والهيكل التنظيمي وغيرها.

ويشير النظر إلى أن محددات الأداء تتمثل في الموظف، بما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الرقابة وأنماط القيادة.

¹- مدحت محمد ابو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية لتدريب و النشر، ط 2، القاهرة، 2009، ص 138.

ويشير الياسري إلى أن محددات الأداء تستند إلى الجهد المبذول في العمل، وهو ما يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته، والقدرات والخصائص الفردية، وهي قدرات الفرد وخبراته السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فسلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة¹.

ويضيف الدحلة على ذلك بأن من أهم محددات الأداء عدم توفر شروط مناسبة في الأداء، أي أنه لم يصمم بالشكل الجيد، وعدم وضع معايير مناسبة للأداء، وعدم قدرة عدد كبير من المسؤولين في المنظمات على تعريف الأداء وتحديد والتفريق بينه وبين السلوك والإنجاز .

ويمكن القول إن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور أو المهام، فالجهد هو الناتج من حصول الفرد على تدعيم (خوافز) على (مقابل) الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته أما القدرات فهي خصائصه الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتحديد إدراك الدور².

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي تخرج عن نطاق سيطرتها. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى³:

¹ - محمد بن عبد الله الثبيتي، إدارة المعرفة **knowledge management** استراتيجية لتطوير الأداء، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الاردن، 2020، ص 56.

² - مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 18.

- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة سياسات التجارة الخارجية معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل السوق، ومستوى الأجور... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال مسيرين، مدراء... والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.
- **العوامل التكنولوجية:**

وتتمثل في المعارف العلمية البحث العلمي براءات الاختراع الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

- العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز

هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية¹.

- **العوامل البشرية:** وتضم هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة،

- هيكل القوى العاملة.

¹- مرجع سبق ذكره، ص 19.

- مستوى تأهيل الأفراد.

- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.

- نظام الأجور والمكافآت.

- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

● **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات والتجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله.

- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنهم.

- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة¹.

● **العوامل التنظيمية:** وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم

العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز

والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله

قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

¹- مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي

وتعد مقولة " ما يمكن تقييمه يمكن إدارته " هي بداية فكرة التقييم المؤسسي الذي قامت حوله أبحاث عديدة منذ بداية النهضة الحديثة في عصر ما بعد الصناعة، فاهتمت المنظمات المختلفة بقياس نتائج الأعمال على مؤشرات الربحية والمالية بصورة عامة، واستخدامها كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، فتقييم الأداء هو مفهوم متطور ويجرى تطبيقه على نحو متزايد عبر منظمات القطاعين العام والخاص، ففي هذا المطلب فإننا سنتطرق إلى تعريف تقييم الأداء المؤسسي بالإضافة إلى أهدافه و مزاياه و خطوات و المراحل الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المؤسسي

عرف العبادي تقييم الأداء على أنه من أهم الوظائف الإدارية إذ تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى مواطن الخلل، ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لتلافي الآثار السلبية، كما عرفه العامري بأنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور¹.

ثانياً: أهداف ومزايا تقييم الأداء

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي²:

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وأجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وارشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه إنشاء منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

¹- رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية،

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 04، الجزء الأول، 2019، ص 38.

²- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 32.

- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالإعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع
فصناعة فقطاع وصولاً للتقويم الشامل أعلاه.

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين

الطموح والامكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة
عن المراجعة والتقدير غير الواقعية.

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء المؤسسي

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم و كفاءته، و هي كالتالي¹:

- تأسيس معايير الإنجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم
المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوي الوظيفي والمستوي
التنفيذي للعاملين في خطوط

الإنتاج أفراداً ومجموع عمل هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت،
والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوي التالف.

- قياس الإنجاز الفعلي:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام
أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين علي إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير
مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند
الإدارة تنتهي استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.

- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

¹ - Gareth R. Jones and others, **Contemporary Management** ,McGraw-Hill Higher Education, New
York: Mc Grow – Hill co, 2003, P 258.

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

المطلب الرابع: قياس الأداء المؤسسي

يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، حيث أننا سنطرق في هذا المطلب تعريف قياس الأداء بالإضافة إلى أهدافه و طرق قياسه¹.

أولاً: تعريف قياس الأداء

يمكن تعريف قياس الأداء بأنه: "عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً".

ويرى كل من Januch و luck أن المقصود من قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي يُنقذ بصورة صحيحة، وأنه يلي أهداف المؤسسة.

كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها².

ثانياً: أهداف قياس الأداء

يحقق قياس الأداء إذا ما طبق تطبيقاً سليماً للأهداف الآتية³:

- من أجل أفضل مخرجات للمنظمة: قياس فاعلية العمل في جميع المجالات، وقياس جميع الجهود التي إذا ما طبقت تطبيقاً سليماً للمنظمة، أعطت أفضل المخرجات.

- تخطيط وبرمجة العمليات: إذ يعطي قياس الأداء المعلومات الكافية عن توقعات كفاءة الأداء في المجالات المختلفة، وبالأخص فيما يتعلق بإمكانيات القوى العاملة تحديد أفضل الأساليب لأداء العمليات

- المختلفة: فكل عمل قد يصبح أسلوب تنفيذه لا يصلح لعمل آخر.

¹ - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص 14.

² - شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، 2020، ص 72.

³ - محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات : منظور تطبيقي : الإدارة المعاصرة - تقييم الأداء - الجودة الشاملة - اعتماد المستشفيات، الجزء السابع، دار النشر الجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 28.

- تحديد أفضل السبل في توزيع الأعباء: على الأفراد بالمنظمة أو في مجال معين بالمنظمة.

- تحديد معايير الوقت والتكلفة: في أداء العمل المطلوب.

- التنبؤ بالاحتياجات: من القوى العاملة ومن باقي الموارد المالية وغيرها.

- اختيار الموظفين والكفاءات المطلوبة وتحديد أهميتهم بالنسبة للمنظمة.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء

من أهم المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الاداء¹:

- **المقاييس المالية:** تستعمل لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الإستثمار الذي يعتبر الأكثر إستعمالاً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح.

- **مقاييس الموارد البشرية:** تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس: إنتاجية المورد البشري، ونفقات البحث والتطوير والتدريب على كل عنصر، ويعاب عليها غياب تحديد دقيق لمقاييس النجاح.

- **مقاييس التسويق:** تعد من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ومن أهم مقاييس التسويق: حجم المبيعات والحصة السوقية ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، كما أن هذه المقاييس تبين الأداء في داخل المؤسسة.

- **مقاييس نوعية تحول المؤسسة:** تصنف عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصص التكميلي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكميلي الذي يركز على إستثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

- **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:** تستعمل معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، حيث أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الإستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها تعتبر مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

¹ - حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 13، العدد 34، 2013، ص 180 - 181.

- مقياس تقويم الإدارة العليا: يركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الإستثمار، والعائد على حق الملكية والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو التحسين المستمر للأداء كونها تؤدي إلى رفع وتحسين الأداء حاضرا ومستقبلا، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك، ويتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجيتها، بحيث أن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية أسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات¹.

المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء هو الوصول إلى التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فإذا زاد الأول عن الثاني فلا يشكل ذلك أي تخلف لمسير المؤسسة، لكن في الحالة الثانية فإن ذلك يستوجب اتخاذ القرارات التي من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى المستوى المتوقع أي ما يصطلح عليه تحسين الأداء الذي يقوم على أساس علاج القصور لأجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل. ففي هذا المطلب سيتم التعرف إلى تعريف أشمل له.

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

يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز في ما يلي:

- تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
- تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف، والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.
- رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء².

المطلب الثاني: مبادئ ودوافع تحسين الأداء بنسبة للمؤسسات

¹- صبري مقيم، حسنة خالدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة، سكيكدة (الجزائر)، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 175.

²- شريفي سعاد دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في كل التنمية المستدامة، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، يوم 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 5.

ضمن هذا المطلب سنتطرق إلى مبادئ تحسين الأداء بالإضافة إلى التطرق لدوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: مبادئ تحسين الأداء

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر¹:

- تحديد مدى و شكل نطاق التطوير و التحسين.
- تحديد القواعد المهمة للتطوير و التحسين من خلال إيجاد قاعدة مناسبة تناسب وضع المنظمة.
- اختيار طرق التحسين الخاصة بناء على الهدف و النتائج المطلوبة.
- دعم وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من التدريبات.
- وضع خطة التطوير.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الصناعية

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها²:

- **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي: نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.
- **الحفاظ على المكانة:** تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها إنشاء قيمة لربائت المؤسسة، وذلك بالمرج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.
- **الاهتمام بالجودة:** نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، وأهمها العاملة على زيادة

¹- بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، الاردن، 2014، ص ص 304 - 305.

²- آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010، ص 49.

الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: مراحل عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسة ودوره.

ضمن هذا المطلب فإننا سنطرق إلى مراحل عملية تحسين المستمر لأداء المؤسسة بالإضافة إلى دورتها حيث يستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتنافس والتربع على عرش السوق.

أولاً: مراحل عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسة

وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر فيما يلي¹:

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع

استراتيجية لها.

- التوجيه والتخطيط من خلال تقييم الجودة، تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطة للتنفيذ.

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

لنقاط ذات الأولوية في التحسين.

- التطبيق من خلال توجيه مجهودان كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.

- المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار.

¹- مرجع سبق ذكره، ص 187.

ثانياً: دورة التحسين المستمر لأداء المؤسسة الاقتصادية

تهدف دورة التحسين المستمر (فكر - خطط - نفذ - قيم) المستندة على خطة ديمينج خطط - نفذ - راجع - إفعال إلى تنسيق وتضافر جهود

التحسين المستمر في مشاريع التطوير إذ أنها تؤكد على أن هذه الجهود يجب أن تبدأ بالتخطيط الدقيق ومن ثم التنفيذ الفعال للخطط الموضوعة وبعد ذلك مراجعة نتائج التنفيذ ووضع خطط جديدة بناء على هذه النتائج..

إن أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو Shewhart Walter في عام 1920م وعززت وطورت بشكل فعال من قبل Deming Edwards في عام 1950 والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة PDCA وهي كالآتي¹:

- التخطيط (Plan) : في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل بمعنى تحديد الأهداف والغايات.

- التنفيذ (Do) : في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

- التقييم والفحص (Check) : في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

- التحسين (Act) : في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو نعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

المطلب الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء

يوجد اهتمام كبير وواضح من الباحثين لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير العملية الإدارية لتحسين الأداء داخل المنظمة وتحقيقه الذي سنتطرق إليه في هذا المطلب في النقاط التالية²:

- وضوح الرؤية المستقبلية : تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية ، و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر التي يساعد على توفير ضمانات الاستمرار والتطوير في الأداء.

¹ -فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص186.

² -آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات و بحوث الانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص ص 76 - 77.

- القدرة على إحداث التطوير: تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية التي يجب أن تتميز بفكر إيجابي من خلاله تستطيع المنظمة مواجهة التحديات، وإنشاء رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، وينظرون إلى هذه العملية على أنها تحدي، وليس معوقا لتحقيق أداء متميز للمنظمة.

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: تعمل الإدارة الاستراتيجية على إعطاء فرصة للعاملين في الانخراط في عملية التخطيط ، ليزيد من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم، وإدراكهم لاحتياجات التخطيط ، ومتطلبات النجاح فيه .

- الحد من مقاومة التطوير: تعمل الإدارة الاستراتيجية على توليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ بفسح فرصة لكل العاملين في المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التطوير.

- القرارات الجماعية: تستند الإدارة الاستراتيجية على العمل الجماعي لما له من أهمية في تطوير فعالية الخطط، مما يترتب عليها قرارات جيدة، بسبب التفاعل الجماعي، و الذي يولد البدائل الاستراتيجية الجيدة، و يحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي .

- توضيح الأدوار: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توضيح الأدوار من خلال مشاركة العاملين في إعداد الخطط مما يترتب على ذلك تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد و الأنشطة.

- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح على المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من إستخدام إمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

- تدعيم الأداء وتحسينه: تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق المواءمة بين المنظمة والمورد البشري لينسجم داخل أنشطتها وهذه أحد العوامل المؤثرة في الأداء.

وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وذلك لأن الأساليب الادارية التقليدية باتت غير ملائمة مع البيئة المعاصرة، التي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل، والتي تمارس التطوير المخطط باستمرار من أجل ضمان التحسين، وذلك وفق برامج لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

من خلال تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية واكسابهم مهارات جديدة ، تزويدهم بالمعارف باستمرار لمواكبة كل ما هو جديد لضمان رضا الأفراد داخل المؤسسة على أدائهم¹

¹ -مرجع سبق ذكره، ص 77.

خلاصة الفصل الثاني:

الأداء هو النظام الذي يتضمن العوامل الحرجة في البيئة المباشرة لعمل الفرد والتي يؤثر في سلوك الفرد والإنجاز الذي سيليه كونه سلسلة من النشاطات المرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين فهو يتكون من مكونين رئيسيين الكفاءة والفعالية بحيث تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة فهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، أما بالنسبة للكفاءة فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة.

بالإضافة إلى ذلك فإن فكرة تحسين الأداء تستند إلى علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي بحيث تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية، إذ تسعى إدارة الأداء إلى الارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار.

إن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو التحسين المستمر للأداء كونها تؤدي إلى رفع وتحسين الأداء حاضرا ومستقبلا، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجيتها، بحيث أن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية أسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات، فهي تهتم بتقييم الأداء من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المؤسسة في تحسين الأداء، كون هذا الأخير يهتم بتطوير وتغيير أداء المؤسسة بشكل فعال لأنها تركز على عناصر التجديد والتحديث المستمر وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك ثمة تفاعلا متبادلا بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء.

الفصل الثالث

دراسة حالة الإدارة الاستراتيجية وأثرها
في رفع أداء مؤسسة سونلغاز فرع
الطارف

تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بدراسة كل من الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة وتطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع سنعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي على اسقاط المفاهيم النظرية على ارض الواقع، ولهذا وجب علينا اسقاط الدراسة النظرية على احدى المؤسسات الجزائرية الرائدة المتواجدة على المستوى الوطني، الا وهي مؤسسة سونلغاز ، واكتفائنا بتخصيص دراستنا هذه على مستوى المديرية الخاصة بنا ضمن ولايتنا وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لتوافقها مع موضوع دراستنا باعتبارها المؤسسة الوحيدة والرائدة في مجالها والمتعامل الوحيد مع المستهلك الجزائري من جهة، وتمتعها بتوجهات استراتيجية تدعم مركزها ضمن السوق الدولية من جهة اخرى.

وعليه، سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على هذه المؤسسة من الناشئة إلى التعريف وصولا إلى الهيكل التنظيمي، وكذا معرفة ممارسات إدارتها الاستراتيجية ودورها في تحسين أدائها وهذا عن طريق إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة، كما قمنا وصف لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعيبتها، وكذلك أدوات الدراسة وطرق إعدادها كما اثبات صدقها حيث يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ومنه معالجة الإحصائيات التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، حيث استعملنا نموذج استبيان ومن خلال الطرق الإحصائية وبرنامج spss تمكنا من الوصول الى مجموعة النتائج التي شرحناها في هذا الفصل .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز –sonalgaz فرع الطارف-

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم عام لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف، بعرض أولا نشأة وتطور المؤسسة سونلغاز، وتعريف المؤسسة محل الدراسة وعرضها، وتقديم هيكلها التنظيمي مع مصالحها، بالإضافة إلى تطور عدد زبائنها وتطور مبيعاتها من حيث مشترياتها ونسب ضياع الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز –sonalgaz فرع الطارف-

قبل التطرق للمديرية الفرعية لولاية الطارف لابد من إعطاء نظرة عن المؤسسة الأم.

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، فقد مرت بمراحل عديدة منذ نشأتها نأتي على ذكرها كما يلي:

في سنة 1947م تم إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المعروفة ب EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت EGA إلى سونلغاز. وما لبثت أن أصبحت ذات حجم هام وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد؛ والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- KAHIRIF كهريف مختصة في لأعمال المولدة للكهرباء
- KAHRAKIB كهركيب مختصة في تركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- KANAGAZ كناغاز مختصة في إعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- INERGA أنرفا مختصة في أشغال الهندسة المدنية.
- ETTERKIB مختصة في التركيب للتركيب الصناعي.
- AMC مختصة في صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.
- SAH مختصة في الوقاية والأمن

في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار

بقرار آخر سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

في سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة ذات مساهمة SPA ذلك بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج موزعة على 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتب ومحرر كلياً من قبل الدولة. بعد ذلك قامت الشركة بعملية إعادة هيكلة نفسها سنة 2004 وهذا من خلال تحويل كياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية إلى شركات فرعية مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

مسير إدارة النظام الكهربائي (OS)

لله مسار شبكة نقل الغاز. (GRTG)

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية هي:

شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر (SDA)

شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط (SDC)

شركة توزيع الكهرباء والغاز في الشرق (SDE)

شركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب (SDO).

وبين عامي 2007 و2009 كانت الشركة لا تزال بهدف تعزيز أدائها، حيث اعتمدت سونلغاز هيكلة جديدة.

وهذا أدى إلى اعتماد مجموعة تضم 33 فرع تابعة و6 شركات. إضافة إلى افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG).

في عام 2007 وكذلك إنشاء شركة الهندسة ونظم معلومات وإدارة الممتلكات (SOPIES CEEG) و ELIT واندماج شركة (Rouiba Eclairage) في عام 2009.

في 2 مايو 2011 تم تعديل النظام الأساسي سونلغاز الذي اعتمد في عام 2002، من قبل مجلس الوزراء.

وتم ضم الشركة القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة واحدة تحت مسمى "مجمع سونلغاز"

وبعدها بثلاث سنوات تم إنشاء شركة تسعى (GEAT جنرال إلكتريك الجزائر توربينات) في سنة 2014 بالشراكة مع شركة جنرال إلكتريك والتي كلفت بمسؤولية بناء وتشغيل المجمع الصناعي الذي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) ويهدف إلى

إنتاج BT و TV. وكذلك تم إنشاء شركة تسعى HYENCO شراكة مع Daewoo Hyundai وتكون المسؤولة عن تقديم خدمات EPC الهندسة والمشتريات والبناء لأعمال الطاقة الصناعية.

كان عام 2017 عام مؤسسة جديدة لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجاربها الخاصة وتنسيق خبرتها وبالتالي فإن أعمال التوزيع تقع الآن تحت كيان واحد يسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC إن SDC) هو نتيجة لإدماج شركات التوزيع SDE و SDO و SDA.

في سنة 2019 ضم شركة توزيع الوسط والجزائر تحت لواء SADEG.

نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (الطارف)

سنة 1984 كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة والتي تضم كل من (عنابة. سكيكدة. الطارف. سوق اهراس. قالمة)

02/01/2002 انشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف.

سنة 2005 تسمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق.

سنة 2006 تغير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

عرض نشأة مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف:

تقع مديرية توزيع الطارف على مستوى الطريق 44 بجانب نزل المالية والمثلة في 11 قطاع

كتالي:

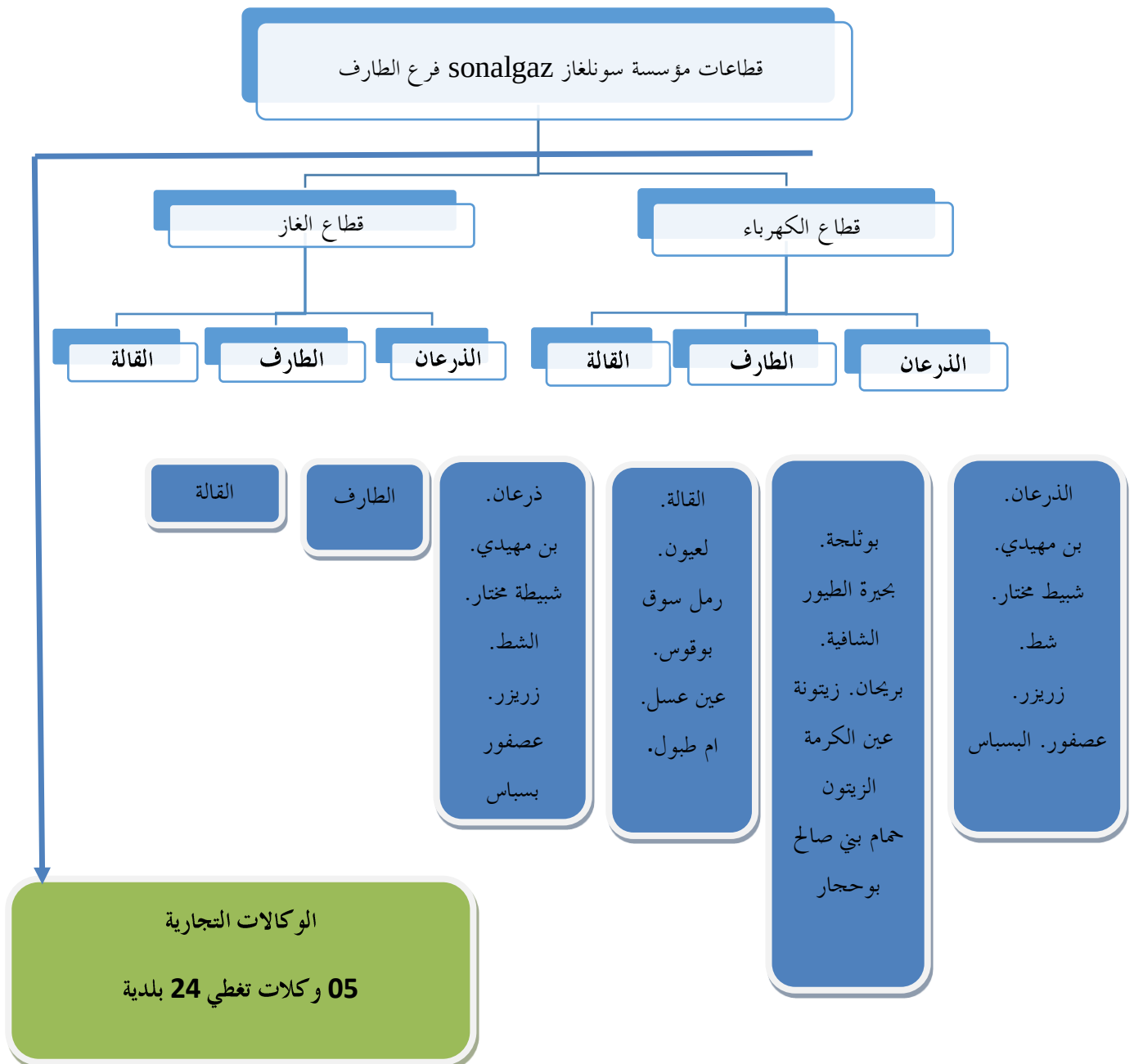
- 03 قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية).

- 03 قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات).

- 05 وكالات تجارية (تغطي 24 بلدية).

11 قطاع يشتغل كتالي:

الشكل رقم (3-1): قطاعات مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

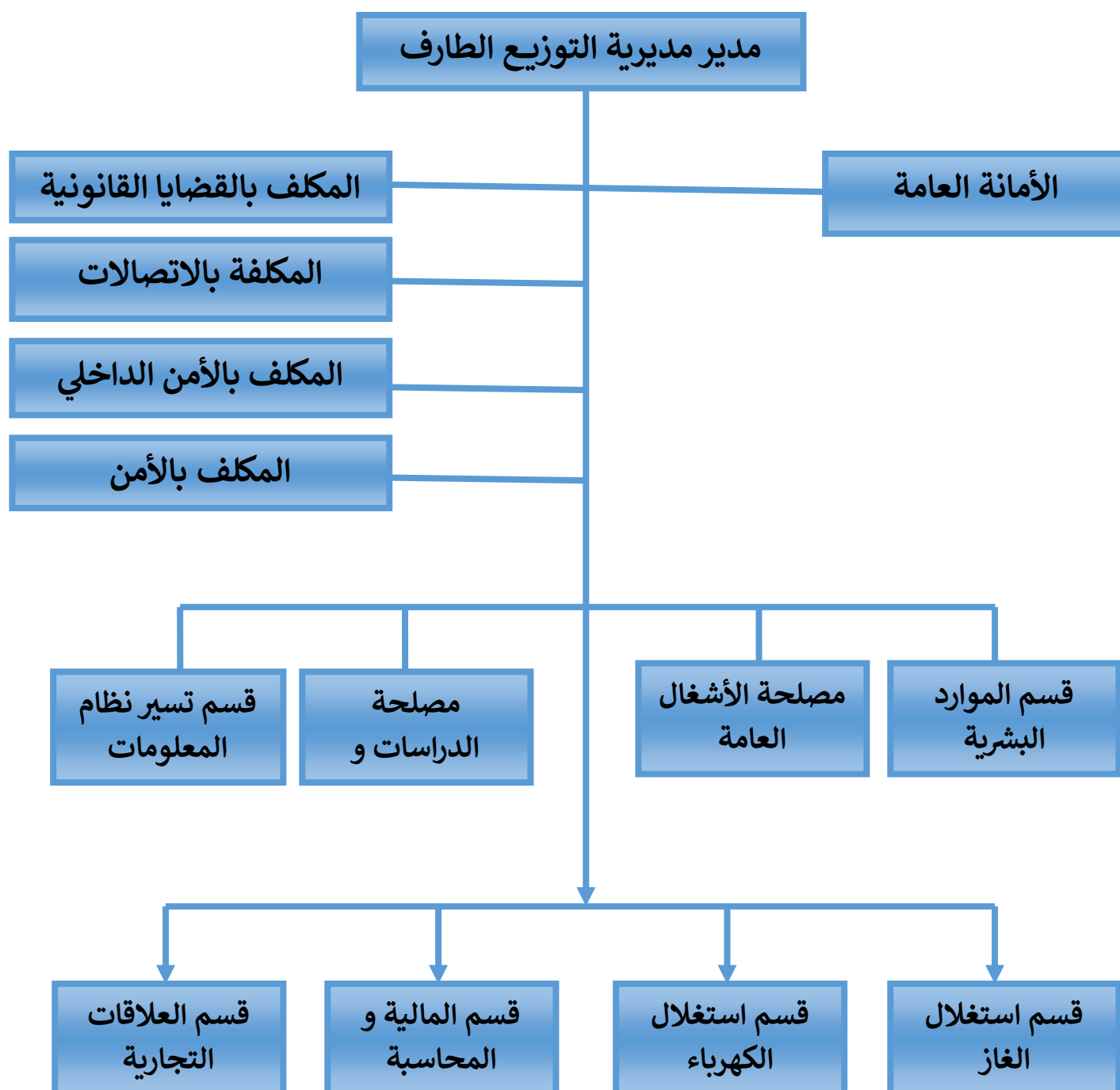


المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف:

يتخذ الهيكل التنظيمي ضمن مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف الشكل الهرمي والذي يشرف عليه المدير العام، وهو يخضع بدوره السلطة المديرية العامة وتحتوي مؤسسة وحدة الطارف على عدة اقسام نوضحها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف



المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

المطلب الثاني: تطور عدد الزبائن للكهرباء والغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

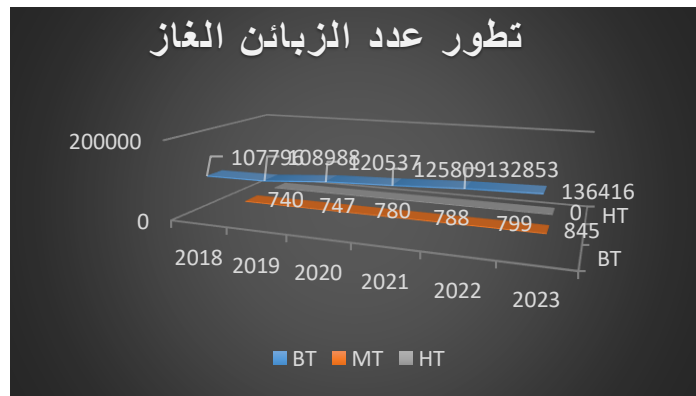
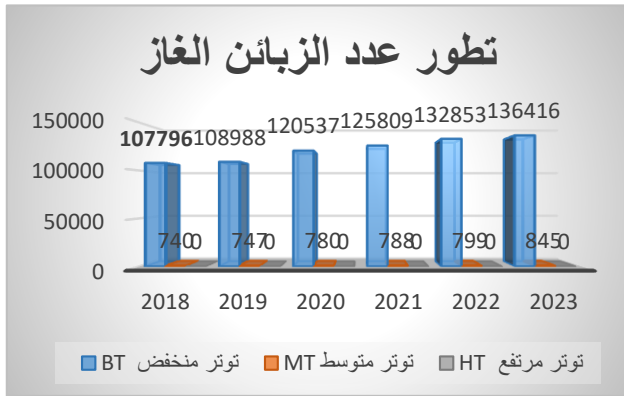
تمتلك مؤسسة سونلغاز ثلاثة أنواع من الزبائن الكهرباء والغاز حيث سنطرق في هذا المطلب عن تطور عددهم من عام 2018 إلى 2023 من خلال الجداول والمنحنيات المقدمة من طرف مديرية التوزيع الطارف.

الجدول رقم (3-1): تطور عدد زبائن الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

نوع الزبائن	2018	2019	2020	2021	2022	2023
توتر منخفض BT	107796	108988	120537	125809	132853	136416
توتر متوسط MT	740	747	780	788	799	845
توتر مرتفع HT	0	0	0	0	0	0
المجموع	108536	112269	121317	126597	133 652	137261

المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

الشكل رقم (3-3): تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف



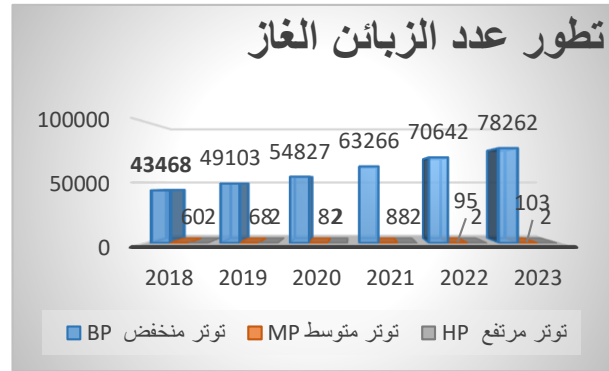
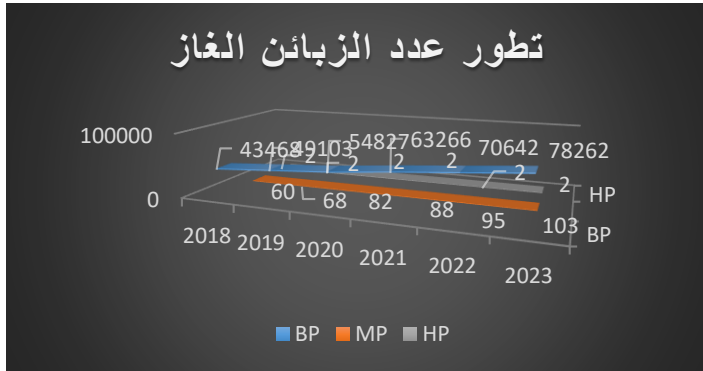
المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

الجدول رقم (3-2): تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

2023	2022	2021	2020	2019	2018	
78262	70 642	63266	54827	49103	43468	BP ضغط منخفض
103	95	88	82	68	60	MP ضغط متوسط
2	2	2	2	2	2	HP ضغط مرتفع
78367	70 739	63356	54911	49173	43530	المجموع

المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

شكل رقم (3-4): تطور عدد زبائن الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف



المصدر: وثائق مسجلة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

المطلب الثالث: تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء وغاز لمؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

سنطرق في هذا المطلب عن تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع كل من الكهرباء والغاز من عام 2018 إلى 2023 من خلال الجداول والمنحنيات المقدمة من طرف مديرية التوزيع الطارف.

الجدول رقم (3-3): تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

المصدر: وثائق مسجلة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

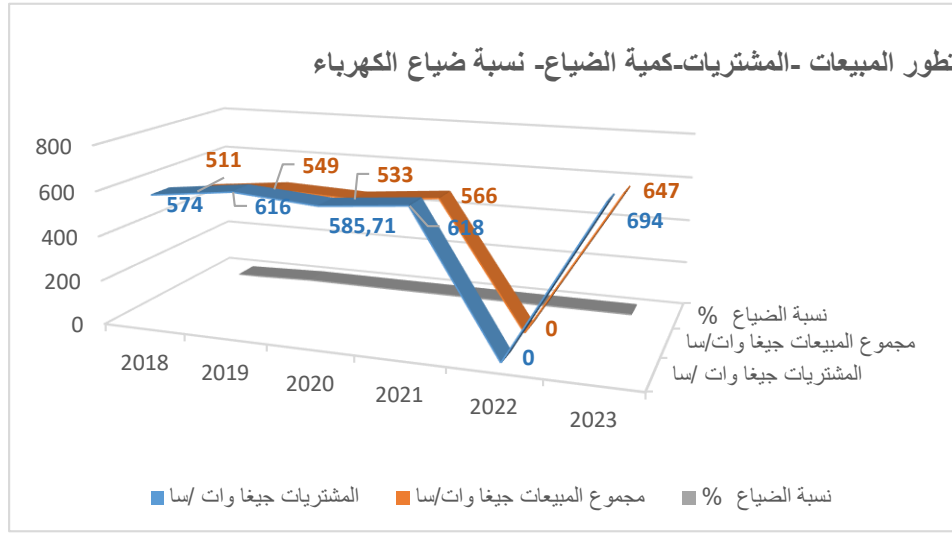
2023	2022	2021	2020	2019	2018	
454.27	434.383	392,51	358,03	370,09	349,66	مبيعات توتر منخفض BT
192.70	183.131	173,62	174,93	178,7	161,11	مبيعات توتر متوسط MT
646.97	617.514	566,13	532,96	548,79	510,77	مجموع المبيعات جيغا وات/سا
693.99	665.696	617,55	585,71	615,86	573,92	المشتريات جيغا وات/سا
47.03	48.182	51,42	52,75	67,07	63,15	كمية الضياع جيغا وات/سا
6.78	7.24	8,33	9,01	10,89	11,00%	نسبة الضياع %

مجموع المبيعات = مبيعات التوتر المنخفض + مبيعات التوتر المتوسط

كمية ضياع الكهرباء = مشتريات الكهرباء - مجموع المبيعات.

نسبة ضياع الكهرباء = (كمية ضياع الكهرباء / مشتريات الكهرباء) × 100

الشكل رقم (3-5): تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الكهرباء لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف



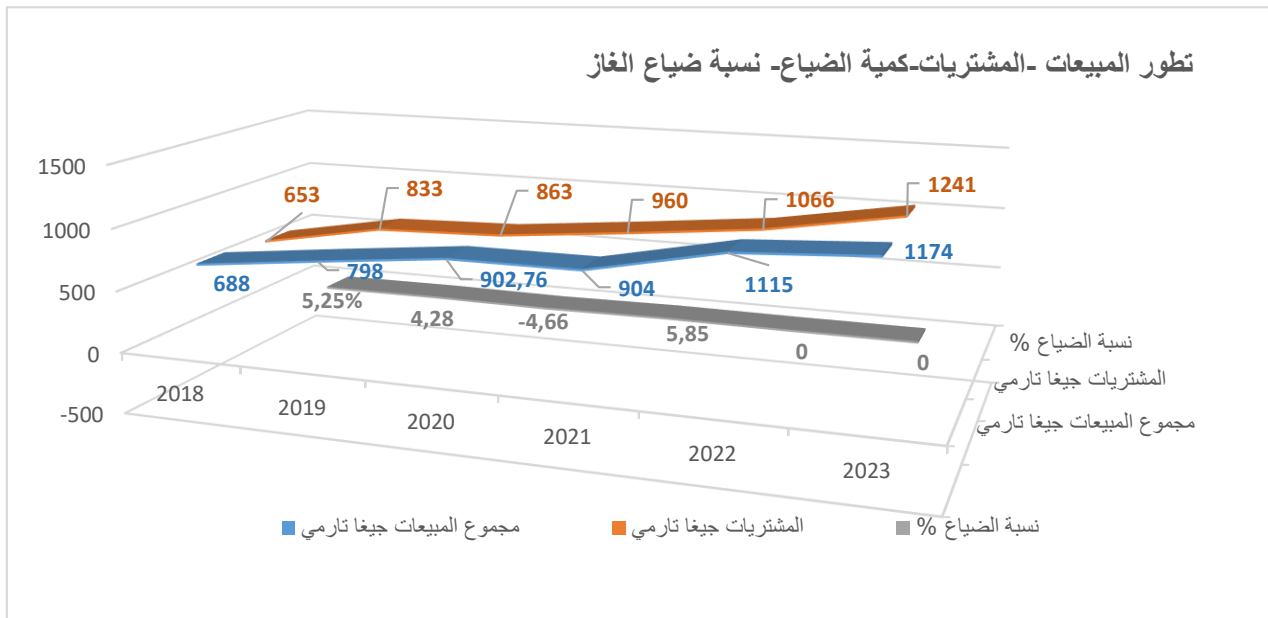
المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

الجدول رقم (3-4): تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف

2023	2022	2021	2020	2019	2018	
1003.32	973.83	803,25	781,91	740,77	641,2	مبيعات ضغط منخفض BP
170.72	141.60	100,93	120,85	57,06	46,3	مبيعات ضغط متوسط MP
1174.04	1 115.43	904,18	902,76	797,83	687,5	مجموع المبيعات جيجا تارمي
1241.07	1 065.84	960,41	862,59	833,48	653,21	المشتريات جيجا تارمي
67.02	47.08	56,23	-40,17	35,65	-34,29	كمية الضياع جيجا تارمي
5.40	-4.41	5,85	-4,66	4,28	-5,25	نسبة الضياع %

المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز فرع الطارف

الشكل رقم (3-6): تطور المبيعات والمشتريات ونسبة ضياع الغاز لمؤسسة سونلغاز فرع الطارف



المصدر: وثائق مسلمة من طرف مؤسسة سونلغاز sonalgaz فرع الطارف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحاً لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر وأساليب جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز sonalgaz بالطارف، تم إتباع المنهج الوصفي لوصف واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك واقع الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي اعتمدنا عليه كمصدر من مصادر جمع البيانات في دراستنا التطبيقية.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

– المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب أبحاث موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات ملتقيات مؤتمرات تقارير ... وغيرها، ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية والأداء، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

– المصادر الأولية:

الملاحظة: هي الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

الوثائق: تعتبر هذه الأداة مكملية للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتم الحصول على وثائق المؤسسة من مختلف المديرين والأقسام، وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها وبعض مؤشرات أدائها، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الاستبانة: تعتبر الاستبانة من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها، والتي تحتوي على أسئلة شاملة للموضوع بكل أبعاده.

وقد مرت عملية صياغة الاستبانة بعدة مراحل بداية من إعداد استبيان أولي، تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعض من الأساتذة للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك، بحيث تم الإطلاع على مختلف الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، فقد تم العمل على صياغة فقرات الإستبانة بشكل يتوافق مع إشكالية الدراسة وفرضياتها، وبما يتناسب مع محاور الجانب النظري.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

– البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين؛

– قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تحسين الأداء مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف عبر تحديد مختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الطارف.

ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل. لذلك فقد تم توزيع 40 استبياناً على الإطارات والموظفين بمؤسسة سونلغاز فرع الطارف بصفة عشوائية، حيث تم توزيع 45 استبياناً وتم استرجاع 40 منها ".

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ومن ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

– الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

– معامل ألفا كرونباخ: من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛

– الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

– الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛

– معامل الارتباط: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛

– اختبار T: من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛

– اختبار تحليل التباين: هو أسلوب احصائي المهدف منه تقسيم مجموعة مربعات الانحرافات الكلي إلى مكوناته الأساسية ومن ثم ارجاع كل هذه المكونات إلى سببه؛

– الانحدار الخطي المتعدد: من أجل قياس الأثر بين متغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى اعتماد الطالبان على برنامج الجداول الالكترونية (Excel) لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثانياً: وصف وتحليل أداة الدراسة

– إعداد الاستمارة

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 40 من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الطارف، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 05 فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، صنف الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين، المحور الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية ويتضمن 12 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاث للإدارة الاستراتيجية، حيث يحتوي كل بعد على أربع عبارات (بعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة، بعد الملائمة وفق الموارد والإمكانيات المتاحة، بعد توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار)، أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي ترجم في 12 عبارة موزعة كذلك على أبعاده الثلاث، بحيث كل بعد يتضمن أربعة عبارات (بعد فعالية المؤسسة، بعد كفاءة المؤسسة، بعد الارتباط أو الملاءمة).

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "Likerte Scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة.

جدول رقم (3-5) درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمس مستويات هي:

حيث طول الفئة الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات $0.8 = 5/1 - 5 =$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1,79 - 1] غير موافق تماما؛
- المجال: [2,59-1.80] غير موافق؛
- المجال [3,39-2,60] محايد؛
- المجال [4,19 - 3,40] موافق؛
- المجال [5-4,20] موافق تماما.

يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
قيمة الوسط	1,79-1	2,59 - 1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً- صدق أداة الدراسة:

- الصدق البنائي: بعد التحقق من الصلاحية الظاهرية لأداة الدراسة، تم توزيع الاستمارة، والتأكد من صدقها باستخدام

معامل بيرسون للارتباط بين كل محور والأبعاد الذي تنتمي إليه.

والنتائج موضحة في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الدراسة

المحاور	الأبعاد	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة	0.819	0.000*
	الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة	0.446	0.004*
	توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار	0.830	0.000*
أداء المؤسسة	فاعلية المؤسسة	0.804	0.000*
	كفاءة المؤسسة	0.737	0.000*
	الارتباط (الملائمة)	0.909	0.000*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$)

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمتغيرات المشكلة للإستمارة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، حيث يتضح أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع الأبعاد، كما ينحصر معامل الارتباط بين 0.446 و

0.909، وبذلك تعكس وجود إرتباط موجب طردي بين الأبعاد والمتغيرات المشكلة لها، وبذلك تعكس مدى صدقها بخصوص

ما وضعت لقياسه.

ثانياً- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتيجة إذا تكرر توزيعها عدة مرات على نفس الأفراد وقد تحققت الطالبتان من

ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Granbach).

والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (3-8): ثبات أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	معامل α كرونباخ	الثبات*
الإدارة الاستراتيجية	الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة	0.883	0.939
	الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة	0.884	0.940
	توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار	0.887	0.941
أداء المؤسسة	فاعلية المؤسسة	0.872	0.933
	كفاءة المؤسسة	0.874	0.934
	الارتباط (الملائمة)	0.872	0.933
الكلي		0.897	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23.

* الثبات: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الإستثمار مرتفعة وتتراوح ما بين 0.872 و 0.887،

وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الإستثمار 0.897، وكذلك قيمة الثبات لكل بعد من أبعاد الإستثمار مرتفعة

تتراوح ما بين 0.933 و 0.941، وقيمة الثبات لكل عبارات الإستثمار 0.947، وبما أن قيم الثبات أكبر من 0.70 فهي

دلالة جيدة على أن الإستثمار تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة لقياس ما أعدت من أجله.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض خصائص عينة الدراسة، وعرض النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، ثم اختبار الفرضيات

الرئيسية والفرعية للدراسة، وإستخلاص النتائج.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتم وصف خصائص عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وتعرض كما يلي:

1- المتغيرات الشخصية:

1-1. الجنس:

يوضح الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (9-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

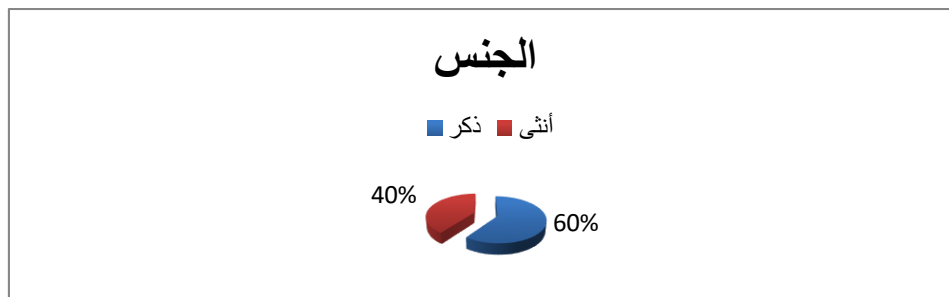
الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
1	60	24	ذكر
2	40	16	أنثى
/	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (24) مفردة من أفراد العينة أي ما نسبته (60%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (16) مفردة من أفراد العينة أي ما نسبته (40%) ما يفسر تفوق فئة الذكور على الإناث.

والشكل الموالي يوضح نتائج التحليل كما يلي:

الشكل رقم (7-3): التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

1-2. العمر:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

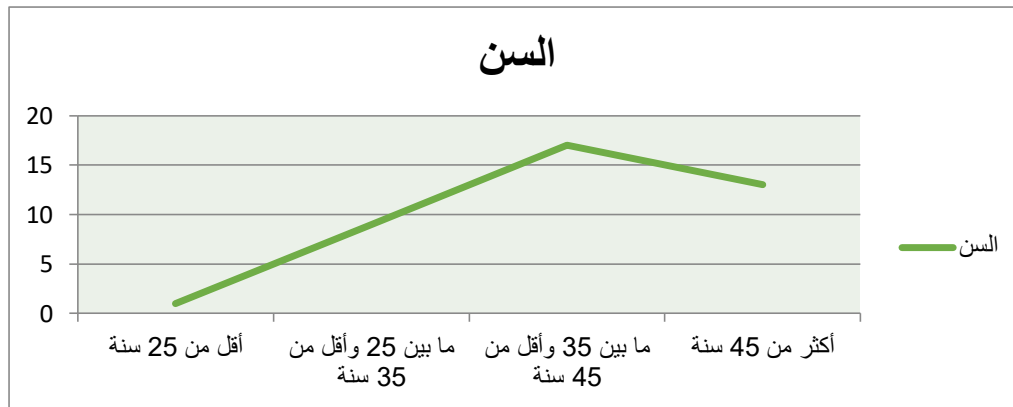
الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
4	02.5	01	أقل من 25 سنة
3	22.5	09	ما بين 25 وأقل من 35 سنة
1	42.5	17	ما بين 35 وأقل من 45 سنة
2	32.5	13	أكبر من 45 سنة
/	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن، حيث سجلت أعلى نسبة في الفئة العمرية الثالثة (ما بين 35 وأقل 45 سنة) هذه الفئة لديها خبرة بإعتبارها تعمل منذ توظيفها بالمؤسسة وبالتالي تفيد المؤسسة أكثر بسبب خبرتها ومعرفتها بميدان، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الرابعة (أكبر من 45 سنة) وهي فئة في طريق التقاعد لديهم الخبرة والتجربة الإدارية ما يكفي لنقلها إلى الفئات الشابة والأقل خبرة، بالإضافة إلى أن المؤسسة يمكن أن تعتمد عليهم في الإستشارة، تليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الثانية (ما بين 25 وأقل من 35 سنة)، أما المرتبة الأخيرة احتلتها الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة) وهي فئة شابة حديثة التخرج ما يعني أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الفئة المتعلمة.

والشكل الموالي يوضح أكثر نتائج التحليل كما يلي:

الشكل رقم (3-8): التمثيل البياني لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

1-3. المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، كما يلي:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

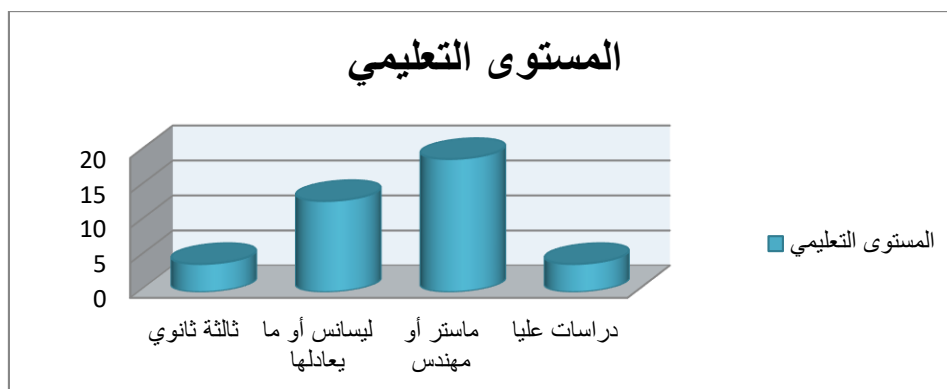
الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
3	10	04	ثالثة ثانوي
2	32.5	13	ليسانس أو ما يعادلها
1	47.5	19	ماسر أو مهندس
3	10	04	دراسات عليا
/	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يتبين من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، وحسب الجدول فإن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة الماسر وذلك بنسبة (47.5%)، ثم يليها الأفراد المتحصلين على شهادة الليسانس أو ما يعادلها بنسبة (32.5%)، ثم الأفراد ذوي مستوى ثالثة ثانوي ودراسات عليا بنسبة متساوية قدرت ب (10%). تدل النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تفتح المجال لحاملي الشهادات العليا والمؤهلين للإستفادة من كفاءاتهم العلمية.

وتدعم النتائج في الشكل الموالي كما يلي:

الشكل رقم (3-9): التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

2- المتغيرات الوظيفية:

– الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، كما يلي:

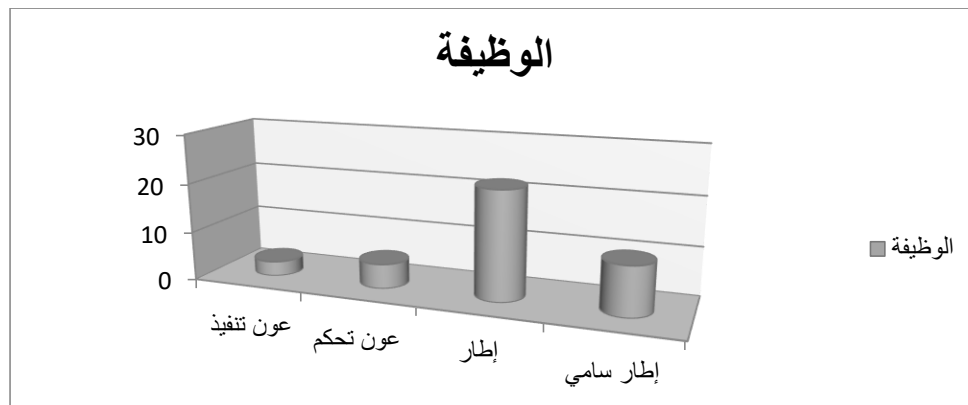
الجدول رقم(3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الترتيب	النسبة المئوية(%)	التكرارات	الوظيفة
4	07.5	03	عون تنفيذ
3	12.5	05	عون تحكم
1	55	22	إطار
2	25	10	إطار سامي
/	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة وفقا لمتغير الوظيفة، حيث أعلى نسبة والمقدرة ب (55%) تحتلها فئة إطار، تليها فئة إطار سامي بنسبة (25%)، ثم فئة عون تحكم بنسبة (12.5%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت لصالح فئة عون تنفيذ بنسبة (7.5%). والشكل الموالي يوضح أكثر نتائج التحليل كما يلي:

الشكل رقم(3-10): التمثيل البياني لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، كما يلي

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

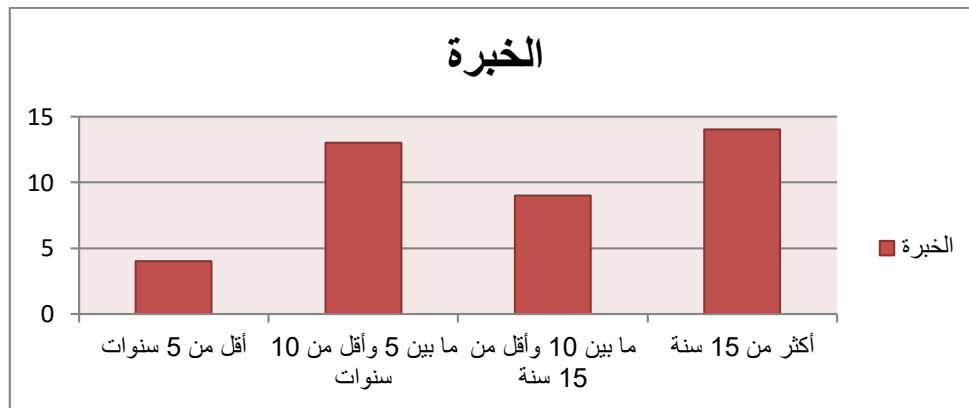
الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية(%)	الترتيب
أقل من 5 سنوات	04	10	4
ما بين 5 وأقل من 10 سنوات	13	32.5	2
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	09	22.5	3
أكثر من 15 سنة	14	35	1
المجموع	40	100	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت أعلى نسبة المستجوبين الذين تفوق مدة خدمتهم (15 سنة) بنسبة (35%) إذ يتميزون بالخبرة والمهارة العالية، تليها الفئة الثانية (ما بين 05 وأقل من 10 سنوات) بنسبة (32.5%)، ثم تليها الفئة الثالثة من [ما بين 10 وأقل من 15 سنة] بنسبة (22.5%)، وأخيرا الفئة التي تقل مدة عملهم عن (5 سنوات) بنسبة (10%)، ما يفسر أن أفراد العينة يملكون خبرة علمية في الميدان، بالتالي إجاباتهم تعكس الواقع العملي المدروس.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كما يلي:

الشكل رقم (3-11): التمثيل البياني لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل أبعاد المحورين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف النسبي.

أولاً- تحليل محور الإدارة الاستراتيجية:

1- بعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-14): الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبي لبعـد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة

الرقم	الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	تتصف البيئة الخارجية لمؤسستكم بتسارع التغيرات الكمية والتنوعية	3.62	1.030	28.45	مرتفع	1
02	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	3.18	1.152	36.22	متوسط	4
03	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	3.30	1.181	35.78	متوسط	3
04	تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناءً على نتائج تحليل عناصر بيئتها.	3.42	1.152	33.68	مرتفع	2
	إجمالي البعد	3.52	0.960	27.27	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23.

يتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن العبارة رقم (01) احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.62) ومستوى موافقة مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.42) ومستوى موافقة مرتفع، ثم العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.30) ومستوى موافقة متوسط، ثم العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.18) ومستوى موافقة متوسط.

يتضح أن قيمة الوسط الحسابي العام للبعد بلغت (3.52) ومستوى موافقة مرتفع، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (27.27%) ما يدل أن التشتت ضعيف أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

2- بعد الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-15): الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف النسبي لبعد الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة

الرقم	الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
05	تتوفر في مؤسساتكم المهارات والأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	3.70	1.018	27.51	مرتفع	2
06	تتمتع مؤسساتكم بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خطتها الاستراتيجية	3.78	1.000	26.45	مرتفع	1
07	يوجد في مؤسساتكم مديرون ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات	3.38	1.170	34.61	متوسط	3
08	تنظر مؤسساتكم للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا	3.00	1.132	37.73	متوسط	4
	إجمالي البعد	3.35	0.921	27.49	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

حسب الجدول السابق يتضح أن العبارتين رقم (06) و(05) تحتلان على التوالي المرتبتين الأولى، والثانية، بوسط حسابي قدره على الترتيب (3.78)، (3.70) ومستوى موافقة مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي قدره (3.38) ومستوى موافقة متوسط، وبعدها العبارة رقم (08) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.00) ومستوى موافقة متوسط.

بلغ المعدل العام للوسط الحسابي للبعد (3.35) ومستوى موافقة متوسط، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (27.49%) ما يدل على أن التشتت ضعيف أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

3- بعد توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-16): الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعء توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار

الرقم	توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
09	تحدد مؤسستكم ماهية الأهداف المراد تحقيقها وماهو الزمن المطلوب لذلك	3.95	0.714	18.07	مرتفع	1
10	لدى مؤسستكم أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	3.93	0.997	25.36	مرتفع	2
11	تستند مؤسستكم عند اختيار الإستراتيجيات على خلفية الإستراتيجيات الماضية والحالية	3.85	0.864	22.44	مرتفع	3
12	تقوم مؤسستكم بإجراء التعديلات على الاستراتيجية لضمان توافقها مع التغيرات الأفق الزمني أو الظروف الخارجية.	3.75	0.927	24.72	مرتفع	4
	إجمالي البعد	3.85	0.652	16.93	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

من الجدول السابق أن العبارة رقم (09) احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.95) ومستوى موافقة مرتفع، تليها العبارات رقم (10)، (11)، (12) في المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، بوسط حسابي قدره على الترتيب (3.93)، (3.85)، (3.75) وبمستوى موافقة مرتفع.

بلغ المعدل العام للوسط الحسابي للبعد (3.85) ومستوى موافقة مرتفع، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (16.93%) ما يدل على أن التشتت ضعيف جدا أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

ثانيا- تحليل محور أداء المؤسسة:

1- بعد فاعلية المؤسسة:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-17): الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعد فاعلية المؤسسة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد فاعلية المؤسسة	الرقم
3	مرتفع	31.85	1.131	3.55	يتم العمل بمؤسستكم وفوق جداول زمنية منبثقة عن خطط استراتيجية	01
4	متوسط	30.56	1.030	3.37	تعطي مؤسستكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها	02
2	مرتفع	26.37	1.010	3.83	عملية إختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي وكبير علي أدائها	03
1	مرتفع	22.44	0.864	3.85	تقارن مؤسستكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة	04
/	مرتفع	22.24	0.823	3.70	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارتين رقم (04) و(03) يحتلان على التوالي المرتبتين الأولى والثانية بوسط حسابي على الترتيب (3.85) و(3.83) وبمستوى موافقة مرتفع، ثم تأتي على التوالي المرتبتين الثالثة والرابعة للعبارتين (01) و(02) بوسط حسابي قدره على الترتيب (3.55) و(3.37) وبمستوى موافقة مرتفع. يتضح أن قيمة الوسط الحسابي العام للبعد بلغ (3.70) وبمستوى موافقة مرتفع، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (22.24%) ما يدل على أن التشتت ضعيف جدا أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

2- بعد كفاءة المؤسسة:

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-18): الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعد كفاءة المؤسسة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد كفاءة المؤسسة	الرقم
4	متوسط	34.67	1.127	3.25	تتميز طرق التقييم الأداء في مؤسستكم بالكفاءة	05
2	مرتفع	27.52	1.032	3.75	تواكب مؤسستكم التطور التكنولوجي في عملها.	06

07	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير المؤسسة.	3.42	1.107	32.36	مرتفع	3
08	تعقد مؤسستكم دورات تكوينية لتنمية معارف وقدرات عمالها.	3.85	0.921	23.92	مرتفع	1
إجمالي البعد		3.55	0.897	25.26	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23.

يتضح من خلال الجدول أن العبارتين رقم (08) و(06) تحتلان على التوالي المرتبتين الأولى والثانية بوسط حسابي قدر على الترتيب (3.85) و(3.75) وبمستوى موافقة مرتفع، ثم العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.42) وبمستوى موافقة مرتفع، وأخيرا العبارة رقم (05) بوسط حسابي قدره (3.25) وبمستوى موافقة متوسط.

يتضح أن قيمة الوسط الحسابي العام بلغت (3.55). بمستوى موافقة مرتفع، بلغ معامل الاختلاف النسبي (25.26%) ما يدل على أن التشتت ضعيف أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

3- بعد تحديد الارتباط (الملائمة):

يبين الجدول الآتي النتائج المتعلقة بالبعد كالتالي:

الجدول رقم (3-19): الأوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف النسبية لبعد الارتباط (الملائمة)

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الارتباط (الملائمة)	الرقم
2	متوسط	34.08	1.067	3.13	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء في مؤسستكم يعتبر مناسباً لوظيفتك.	09
4	متوسط	43.38	1.128	2.60	أنت راض عن الطرق و اساليب المنتهجة لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم.	10
3	متوسط	37.16	1.141	3.07	توفر مؤسستكم جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء في ممارسة الوظيفة.	11
1	مرتفع	30.72	1.137	3.70	تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها من خلال إرضاء زبائنها (الرغبات، الحاجات...).	12
إجمالي البعد		28.73	0.980	3.41		/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

من خلال الجدول السابق يتبين أن العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.70) وبمستوى موافقة مرتفع، تليها على التوالي المرتبتين الثانية والثالثة للعبارتين رقم (09) و(11) بوسط حسابي على الترتيب قدره (3.13)

و(3.07) وبمستوى موافقة متوسط، وبالنسبة للمرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (10) بوسط حسابي قدره (2.60) ومستوى موافقة متوسط.

بلغ المعدل العام للوسط الحسابي لبعء العمليات الداخلية (3.41) ومستوى موافقة مرتفع، وبلغ معامل الاختلاف النسبي (28.73%) ما يدل على أن التشتت ضعيف أي تقارب في وجهات النظر لأفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى ستة فرضيات فرعية كالتالي:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

– الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء فاعلية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

– الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء كفاءة المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

– الفرضية الفرعية السادسة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء الارتباط (الملائمة) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعء الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الاولى

البعد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة	3.53	39	3.457	0.525	0.001*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة (3.53) وهي أكبر من درجة الحياض (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (3.457) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$).

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعد الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية

البعد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة	3.35	39	2.403	0.350	0.021*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها الملائمة وفق الموارد والامكانات المتاحة (3.35) وهي أكبر من درجة الحياد (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (2.403) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعدها الملائمة وفق الموارد والامكانات المتاحة عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$).

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعدها توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثالثة

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	قيمة T	درجة الحرية	الوسط الحسابي	البعد
الرفض	0.000*	0.850	8.240	39	3.85	توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعدها توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار (3.85) وهي أكبر من درجة الحياد (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (8.240) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعدها توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$).

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعدها فاعلية المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الرابعة

البعد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
فاعلية المؤسسة	3.70	39	5.381	0.700	0.000*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعده توافقت الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار (3.70) وهي أكبر من درجة الحياء (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (5.381) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعده فاعلية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.05)$.

5 - إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعده كفاءة المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): إختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الخامسة

البعد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
كفاءة المؤسسة	3.55	39	3.877	0.550	0.000*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعده توافقت الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار (3.55) وهي أكبر من درجة الحياء (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (3.877) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم

رفض الفرضية الصفريية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعد كفاءة المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.05)$.

6 - اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

– الفرضية الفرعية السادسة: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعد الارتباط (الملائمة) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية السادسة

البعد	الوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الارتباط (الملائمة)	3.41	39	2.663	0.413	0.011*	الرفض

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

توضح النتائج في الجدول أعلاه، أن قيمة الوسط الحسابي لبعد توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار (3.41) وهي أكبر من درجة الحياد (3)، كما بلغت قيمة T للبعد (2.663) وهي قيمة مرتفعة، تقابلها مستوى الدلالة (0.011) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فرق المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنها تهتم المؤسسة محل الدراسة ببعد الارتباط (الملائمة) عند مستوى معنوية $(\alpha > 0.05)$.

2 – اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة."

ولاختبارها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

المستقل	التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التفسير (R^2)	معامل قيمة فيشر (F)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
---------	--------	--------------------	-------------------------	---------------------	---------------	-----------------

الإدارة الاستراتيجية	الأداء المؤسسي	0.650	0.422	27.749	0.000*	الرفض
----------------------	----------------	-------	-------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS الإصدار رقم 23

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

ويتضح من الجدول ما يلي:

- **الارتباط،** توجد علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وبين الأداء المؤسسي، حيث بلغت 0.650.
- **معامل التفسير (نسبة التفسير)،** تشير قيمة معامل التفسير (R^2) التي تساوي 0.422، إلى أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تفسر التغير في الأداء المؤسسي بنسبة 42.2٪ وهي نسبة معتبرة، أما 57.8 % الباقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.
- **جودة النموذج،** من معامل فيشر (F) تساوي (27.749)، ومستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وإثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في رفع أداء مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، وذلك من خلال دراسة عينة من موظفيها قدرت ب 40 موظف تم استجابتهم من خلال استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور الدراسة وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss v23 ، حيث تم في البداية عرض تفصيلي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وتطور عدد زبائنها وعدد مبيعاتها ومشترياتها بالإضافة إلى نسبة ضياع كل من الكهرباء والغاز، ثم تم التطرق لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة بالتفصيل من موظفي العينة.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من الاهتمام الذي يوليه مؤسسة سونلغاز بأبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الأداء بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي إذ تم تجسيدها ميدانيا فسيساهم ذلك حتما في رفع الأداء بها.

الختامة

الخاتمة

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه، على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي سيشمل على دراسة نظرية وتطبيقية واعتمادا على الفصول الثلاثة اتضح دور الإدارة الاستراتيجية في رفع أداء المؤسسة، مما سمح لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل نقاط الضعف، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين أدائها باستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين ورفع أدائها وقد اتضح من خلالها مدى تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤيد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، ومن خلال ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على أن: "عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسات تتضمن مجموعة من المراحل التي تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. يمكن تلخيصها إلى أربع المراحل متتالية مرحلة التحليل والرصد البيئي ثم مرحلة صياغة الاستراتيجية ثم مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وأخيرا مرحلة الرقابة والتقويم".

- صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أن: "تحسين الأداء في المؤسسات هو هدف أساسي يتطلب جهودا مستمرة ومن أبرز الدوافع التي تدفع المؤسسات لتحسين أدائها هي معدلات التغيير السريع المتمثل في مجموعة القوى الخارجية ورغبة المؤسسة في الحفاظ على المكانة بالإضافة إلى زيادة الربحية، تعزيز التنافسية، رضا العملاء والاهتمام بالجودة".

أولا: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

- باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة

- تلعب الادارة الاستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسات من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لرسالتها وأهدافها وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها

- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمؤسسات من خلال تحديد دور كل نظام في إنشاء قيمة محددة للمؤسسة، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة

- تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة

2- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت الدراسة أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز فرع الطارف من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 60٪؛
- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تتمركز في مجال من 35 وأقل من 45 سنة بنسبة 42.5٪
- أظهرت الدراسة أن مجتمع محل الدراسة يتمتع بمستويات علمية متنوعة نوعا ما حيث أن أعلى نسبة من المستوى العلمي في مؤسسة سونلغاز فرع الطارف كانت مستوى حاملي شهادة ماستر أو مهندس بنسبة 47.5٪
- أظهرت الدراسة أن أغلب نسبة عمال مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تحتلها فئة إطار بنسبة 55٪
- أظهرت الدراسة أن أغلب نسبة من عمال مؤسسة سونلغاز فرع الطارف ذات خبرة أكبر من 15 بنسبة 35٪
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تطبق أنواع الإدارة الاستراتيجية التي تمت دراستها، حسب الترتيب الآتي: الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة، الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة، توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار
- قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم بأبعاد الإدارة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم ببعد الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم ببعد الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم ببعد وتوافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم بأبعاد أداء المؤسسة عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم ببعد فاعلية المؤسسة عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة سونلغاز فرع الطارف تهتم ببعد كفاءة المؤسسة عند مستوى معنوية 5٪
- تم قبول الفرضية البديلة حيث أنه مؤسسة الجزائر لولاية الطارف تهتم ببعد الارتباط (الملائمة) عند مستوى معنوية 5٪

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة سونلغاز فرع الطارف.

ثانيا: التوصيات

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

- نوصي المؤسسات الاقتصادية بأن تقوم بإجراء التغيرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات فعالة وأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الاقتصادية ويتطلب منها القدرة على التفكير الاستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية واضحة.
- 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
- إحداث توافق بين الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسة وبين هيكلها التنظيمية وجعل ثقافتها التنظيمية مناسبة لتلك الاستراتيجيات.
- تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الانحرافات أثناء وبعد التنفيذ.
- تبني التفكير الاستراتيجي على مستوى شركة "سونلغاز" كثقافة جماعية وبصفة أكثر شمولية من شأنه أن يساعد في تحسين الأداء الإستراتيجي.
- إستقطاب خريجي الجامعة المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية من شأنه تعزيز منظومة التفكير الإستراتيجي لدى الشركة
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين لشركة "سونلغاز" بأهمية التفكير الإستراتيجي

ثالثا : آفاق الدراسة

- بعد قيامنا بدراستنا توضح لنا أن موضوعنا موضوع ثري جدا لا يمكن الإحاطة به من كل الجوانب في دراسة واحدة لذلك فهاته بعض المواضيع التي نقدمها كمقترح للتوسع فيها مستقبلا
- الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم الإدارة الحديثة؛
 - مساهمة الإدارة الاستراتيجية في نظام الأعمال.
 - إسهامات التكنولوجيا في عصرنة أداء الموارد البشرية.
 - الإدارة الاستراتيجية وبناء أنظمة تقييم الأداء.
 - أثر استراتيجيات الابتكار على الأداء المؤسسي.

- تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق أهداف الشركات.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- 1- ابراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر وتوزيع، عمان، ط 1، 2018.
- 2- أحمد جابر حسين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، 2020.
- 3- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، عمان، الاردن، 2010.
- 4- بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن، 2014.
- 5- بكر إبراهيم عبدالله الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2020.
- 6- حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر وتوزيع، عمان، 2021.
- 7- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2020.
- 8- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 9- سعد علي ريجان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية النظرة إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
- 10- سعد علي ريجان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المجلد الاول، 2020.
- 11- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، 2020.
- 12- صالح عبد الرضا، رشيد احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 13- صلاح عبد القادر نعيم، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقة تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2021.
- 14- عبد الباري إبراهيم، درة ناصر محمد سعود، جردات الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2014.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية و التطبيقات العلمية، جامعة الطائف، إدارة النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 16- فلاح حسن عدائي الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - مدخلات - عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الاردن، 2006.
- 17- ماجد عبد المهدي، مساعد الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر و توزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2023.
- 18- محمد بن عبد الله النبيتي، إدارة المعرفة knowledge management استراتيجية لتطوير الأداء، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الاردن، 2020.
- 19- محمد عبد النعم شعيب، إدارة المستشفيات : منظور تطبيقي : الإدارة المعاصرة -تقييم الأداء - الجودة الشاملة - اعتماد المستشفيات، الجزء السابع، دار النشر الجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- 20- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار معز للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 21- مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 22- مجيد الكرخي، تقوم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- 23- مدحت محمد ابو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية لتدريب و النشر، ط 2، القاهرة، 2009.
- 24- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018.

٢- الأطروحات والمذكرات الجامعية:

- 1- آمال غر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.
- 2- بوناس صباح ، النمط القيادي و تأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- 3- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- 4- سوما علي ساطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بساحل السوري، مذكر تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2007. -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.
- 5- فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 6- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان، 2010.

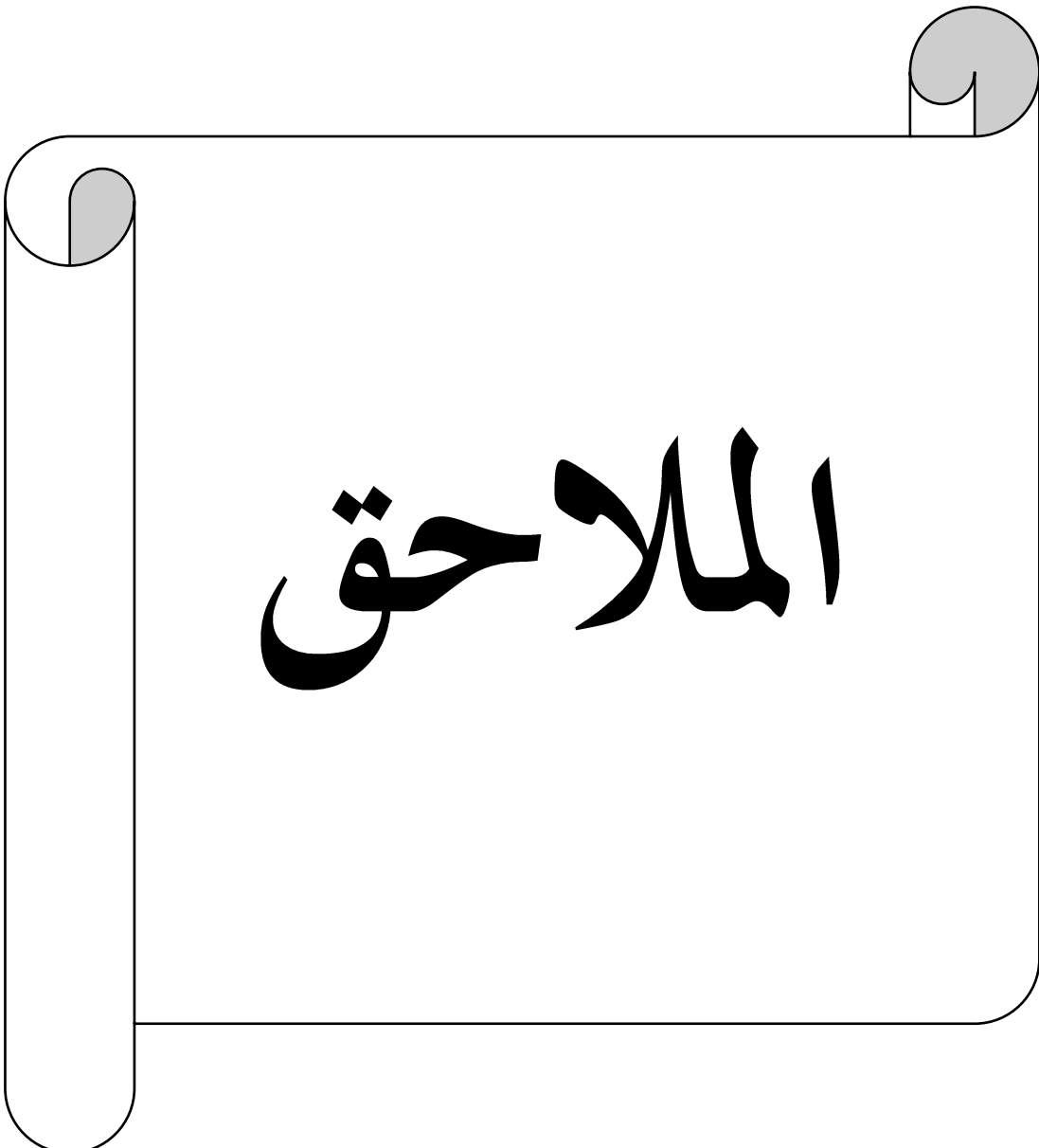
٣- المقالات والمذكرات:

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 2010 ، عدد 7، 2009 - 2010.
- 2- الفاضل تيماس ادريس، ثابت ابو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية لنشر العلمي، المجلد 4، العدد 40، 2 فيفري 2022.
- 3- آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات و بحوث الانسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019.
- 4- أميرة دباش، فريد حميلي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر ، المجلد 2015، العدد 5، 31 ديسمبر 2015.
- 5- أمين سديري، سالي رشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي (دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر)، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تامنغست، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، جانفي 2024.
- 6- بوشامة آمنة، الإدارة الاستراتيجية مجلة آفاق علمية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، أفريل 2022.
- 7- بهجه بن دهمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس)، مجلة المعارف، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2021.
- 8- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 13، العدد 34، 2013.
- 9- رامي رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 04، الجزء الأول، 2019.
- 10- شريفي سعاد دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في كل التنمية المستدامة، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، يوم 10 و 11 نوفمبر 2009.
- 11- صبري مقيم، حسنة خالدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الإقتصاد و التنمية المستدامة، سكيكدة، الجزائر ، المجلد 5، العدد 1، 2022.

- 12- عبد الحكيم العياضي، مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الأداء لدى مركبات الرياضية، المجلة العلمية لتربية البدنية والرياضية (RSEPS)، جامعة سوق أهراس الجزائر، المجلد 22 ، العدد 1، 2023.
- 13- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة علوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، نوفمبر 2001.
- 14- قهيري فائنة، ضيف احمد، نحو تحقيق التميز من خلال اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية، جامعة هارفارد نموذجاً، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 16 ، العدد 3، 2022.
- 15- وافية تيجاني، قويدر بورقية، التشخيص الاستراتيجي كألية لتحديد الخيارات الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة صناعية مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2022.

٤- المصادر الأجنبية:

- 1- Harath, H. M, & Roslimahmood, **Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the Firm Asian social science**, Published by Canadian Center of Science And Education, Issn1911-2014, Vol. 10, No 13, 3 April. 2014.
- 2- Gareth R. Jones and others, **Contemporary Management** McGraw-Hill Higher Education, New York: Mc Grow – Hill co, 2003.



الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة استراتيجية

المستوى : ماستر 2

سيدي، سيدتي المحترم (ة): تحية طيبة وبعد

في إطار إجراء مذكرة ماستر الموسومة بعنوان الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات مؤسسة سونلغاز بالطارف أنموذجا -. يرجى الإجابة عن هذا الاستبيان بكل صدق حتى نتمكن من جمع معلومات دقيقة ومفيدة.

يتمثل هدف الدراسة في فهم مدى تبني مؤسستك للإدارة الاستراتيجية وكيف تؤثر على أدائها المؤسسي. كما سيساعدنا ذلك في تحديد المزيد من الفرص لتحسين الأداء والنمو في المستقبل.

شكراً مقدماً على وقتك وجهودك في الإجابة عن الأسئلة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

تحت إشراف

- د/ بن قديدح سفيان

من إعداد الطالبتين:

-غاي فريال

- راهم منال

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول : المعلومات الشخصية للمبحوثين

1	الجنس	ذكر	
		أنثى	
2	السن	أقل من 25 سنة	
		ما بين 25 وأقل من 35 سنة	
		ما بين 35 و أقل من 45 سنة	
		أكثر من 45 سنة	
3	المستوى التعليمي	ليسانس أو ما يعادلها	
		ماستر	
		مهندس	
		شهادات عليا (ماجستير – دكتوراه)	
4	صنف الوظيفة	إطار سامي	
		إطار	
		عون تحكم	
		عون تنفيذ	
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
		ما بين 05 و أقل من 10 سنوات	
		ما بين 10 و أقل من 15 سنة	
		أكثر من 15 سنة	

الجزء الثاني : الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة

درجة القدرة					الفقرات	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية						
البعد الأول: الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة						
					تتصف البيئة الخارجة لمؤسستكم بتسارع التغيرات الكمية والنوعية	1
					تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجة لتحديد الفرص والتهديدات	2
					تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	3
					تضع المؤسسة خططتها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر بيئتها.	4
البعد الثاني: الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة						
					تتوفر في مؤسستكم المهارات والأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	5
					تتمتع مؤسستكم بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية	6
					يوجد في مؤسستكم موديريون ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات	7
					تنظر مؤسستكم للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا	8
البعد الثالث: توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار						
					تحدد مؤسستكم ماهية الأهداف المراد تحقيقها وماهو الزمن المطلوب لذلك	9
					لدى مؤسستكم أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	10
					تستند مؤسستكم عند اختيار الإستراتيجيات على خلفية الإستراتيجيات الماضية والحالية	11

					تقوم مؤسساتكم بإجراء التعديلات على الاستراتيجية لضمان توافقها مع التغيرات الأفق الزمني أو الظروف الخارجية.	12
المحور الثاني: أداء المؤسسة						
البعد الأول: فاعلية المؤسسة						
					يتم العمل بمؤسساتكم وفوق جداول زمنية منبثقة عن خطط استراتيجية	13
					تعطي مؤسساتكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها	14
					عملية إختيار الاستراتيجيات بمفهومها العلمي ضرورة ملحة للمنظمة، وذات تأثير إيجابي وكبير على أدائها	15
					تقارن مؤسساتكم نتائجها المحققة في كل وظيفة مع النتائج المخططة	16
البعد الثاني: كفاءة المؤسسة						
					تتميز طرق التقييم الأداء في مؤسساتكم بالكفاءة	17
					تواكب مؤسساتكم التطور التكنولوجي في عملها.	18
					يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير المؤسسة.	19
					تعقد مؤسساتكم دورات تكوينية لتنمية معارف وقدرات عمالها.	20
البعد الثالث: الارتباط (الملائمة)						
					النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء في مؤسساتكم يعتبر مناسباً لوظيفتك.	21
					أنت راض عن الطرق و اساليب المنتهجة لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم.	22
					توفر مؤسساتكم جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء في ممارسة الوظيفة.	23
					تقوم مؤسساتكم بتحسين أدائها من خلال إرضاء زبائننا (الرغبات، الحاجات...).	24

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى.التعليمي الوظيفة الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
Output Created		16-MAY-2024 19:02:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المستوى.التعليمي الوظيفة الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	60.0	60.0	60.0
	أنثى	16	40.0	40.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	2.5	2.5	2.5
	ما بين 25 وأقل من 30 سنة	9	22.5	22.5	25.0
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	17	42.5	42.5	67.5
	من 45 سنة فأكثر	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثالثة ثانوي	4	10.0	10.0	10.0
ليسانس أو ما يعادلها	13	32.5	32.5	42.5
ما ستر أو مهندس	19	47.5	47.5	90.0
دراسات عليا	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ	3	7.5	7.5	7.5
عون تحكم	5	12.5	12.5	20.0
اطار	22	55.0	55.0	75.0
اطار سامي	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	10.0	10.0	10.0
ما بين 5 وأقل من 10 سنوات	13	32.5	32.5	42.5
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	9	22.5	22.5	65.0
أكثر من 15 سنة	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:04:13	
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss tarefالطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1س	40	1	5	3.62	1.030
2س	40	1	5	3.18	1.152
3س	40	1	5	3.30	1.181
4س	40	1	5	3.42	1.152
5س	40	1	5	3.70	1.018
6س	40	1	5	3.78	1.000
7س	40	1	5	3.38	1.170
8س	40	1	5	3.00	1.132
9س	40	1	5	3.95	.714
10س	40	1	5	3.93	.997
11س	40	1	5	3.85	.864
12س	40	1	5	3.75	.927
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created		16-MAY-2024 19:05:49	
Comments			
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss tarefالطارف.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	40	
	Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.	
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 2ع 1ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00,05	
	Elapsed Time	00:00:00,05	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ع	40	1	5	3.55	1.131
2ع	40	1	5	3.37	1.030
3ع	40	1	5	3.83	1.010
4ع	40	1	5	3.85	.864
5ع	40	1	5	3.25	1.127
6ع	40	1	5	3.75	1.032
7ع	40	1	5	3.42	1.107
8ع	40	1	5	3.85	.921

9ع	40	1	5	3.13	1.067
10ع	40	1	5	2.60	1.128
11ع	40	1	5	3.07	1.141
12ع	40	1	5	3.70	1.137
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=بعد الانسجام بعد.الملائمة بعد.التوافق بعد.فاعلية بعد.كفاءة بعد.الارتباط=

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:06:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=بعد الانسجام بعد الملائمة بعد التوافق بعد فاعلية بعد كفاءة بعد الارتباط /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.	
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,05

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد الانسجام	40	1	5	3.52	.960
بعد الملائمة	40	1	5	3.35	.921
بعد التوافق	40	2	5	3.85	.652
بعد فاعلية	40	1	5	3.70	.823
بعد كفاءة	40	1	5	3.55	.897
بعد الارتباط	40	1	5	3.41	.980
Valid N (listwise)	40				

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=بعد الانسجام بعد الملائمة بعد التوافق بعد فاعلية بعد كفاءة بعد الارتباط

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		16-MAY-2024 19:16:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=بعد الانسجام بعد الملائمة بعد التوافق بعد فاعلية بعد كفاءة بعد الارتباط /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,06

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد الانسجام	40	3.53	.960	.152
بعد الملائمة	40	3.35	.921	.146
بعد التوافق	40	3.85	.652	.103

بعد.فاعلية	40	3.70	.823	.130
بعد.كفاءة	40	3.55	.897	.142
بعد.الارتباط	40	3.41	.980	.155

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد.الانسجام	3.457	39	.001	.525	.22	.83
بعد.الملائمة	2.403	39	.021	.350	.06	.64
بعد.التوافق	8.240	39	.000	.850	.64	1.06
بعد.فاعلية	5.381	39	.000	.700	.44	.96
بعد.كفاءة	3.877	39	.000	.550	.26	.84
بعد.الارتباط	2.663	39	.011	.413	.10	.73

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=بعد.الانسجام بعد.الملائمة بعد.التوافق الادارة.الاستراتيجية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:10:33
Comments	

Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=بعد الانسجام بعد الملائمة بعد التوافق الادارة الاستراتيجية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,06

Correlations

		بعد الانسجام	بعد الملائمة	بعد التوافق	الادارة الاستراتيجية
بعد الانسجام	Pearson Correlation	1	.526**	.681**	.819**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
بعد الملائمة	Pearson Correlation	.526**	1	.538**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004
	N	40	40	40	40
بعد التوافق	Pearson Correlation	.681**	.538**	1	.830**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
الادارة,الاستراتيجية	Pearson Correlation	.819**	.446**	.830**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد فاعلية بعد ,كفاءة بعد ,الارتباط أداء ,المؤسسة=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:11:04	
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= بعد.فاعلية بعد.كفاءة بعد.الارتباط أداء.المؤسسة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,08
	Elapsed Time	00:00:00,11

Correlations

		بعد.فاعلية	بعد.كفاءة	بعد.الارتباط	أداء.المؤسسة
بعد.فاعلية	Pearson Correlation	1	.611**	.650**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
بعد.كفاءة	Pearson Correlation	.611**	1	.793**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40
بعد.الارتباط	Pearson Correlation	.650**	.793**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40
أداء.المؤسسة	Pearson Correlation	.804**	.737**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=بعد الانسجام بعد,الملائمة بعد,التوافق بعد,فاعلية بعد,كفاءة بعد,الارتباط=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		16-MAY-2024 19:08:25	
Comments			
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	40	
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	

Syntax	RELIABILITY	
	بعد الانسجام بعد, الملائمة بعد, التوافق بعد, فاعلية بعد, كفاءة بعد, الارتباط /VARIABLES= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بعد الانسجام	17.86	12.654	.703	.883
بعد الملائمة	18.04	12.941	.692	.884
بعد التوافق	17.54	14.518	.691	.887
بعد فاعلية	17.69	13.099	.773	.872
بعد كفاءة	17.84	12.761	.751	.874
بعد الارتباط	17.97	12.179	.766	.872

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT أداء المؤسسة
/METHOD=ENTER الادارة الاستراتيجية
```

Regression

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:13:42
Comments	

Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT أداء المؤسسة /METHOD=ENTER الإدارة الاستراتيجية
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,14
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة الاستراتيجية	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.422	.407	.769

a. Predictors: (Constant), الادارة الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.407	1	16.407	27.749	.000 ^b
	Residual	22.468	38	.591		
	Total	38.875	39			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الادارة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.913	.529		1.727	.092
	الادارة الاستراتيجية	.735	.140	.650	5.268	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT أداء المؤسسة
/METHOD=ENTER بعد الانسجام.
```

Regression

Notes

Output Created		16-MAY-2024 19:14:07	
Comments			
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	40	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT أداء المؤسسة /METHOD=ENTER بعد الانسجام		
Resources	Processor Time		00:00:00,08
	Elapsed Time		00:00:00,13
	Memory Required	2060 bytes	
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الانسجام	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 ^a	.516	.504	.703

a. Predictors: (Constant), بعد الانسجام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.077	1	20.077	40.585	.000 ^b
	Residual	18.798	38	.495		
	Total	38.875	39			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), بعد الانسجام

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.992	.428		2.317	.026
	بعد الانسجام	.747	.117	.719	6.371	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT أداء المؤسسة

/METHOD=ENTER بعد الملائمة.

Regression

Notes

Output Created		16-MAY-2024 19:14:29
Comments		
Input	Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT أداء المؤسسة /METHOD=ENTER بعد الملائمة
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Memory Required	2060 bytes

Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	---------

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الملائمة	.	Enter

- a. Dependent Variable: أداء المؤسسة
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.505	.492	.711

- a. Predictors: (Constant), بعد الملائمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.645	1	19.645	38.820	.000 ^b
	Residual	19.230	38	.506		
	Total	38.875	39			

- a. Dependent Variable: أداء المؤسسة
- b. Predictors: (Constant), بعد الملائمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.044	.429		2.433	.020
بعد الملائمة	.770	.124	.711	6.231	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT أداء المؤسسة
/METHOD=ENTER بعد التوافق.
```

Regression

Notes

Output Created	16-MAY-2024 19:14:48
Comments	
Input Data	C:\Users\meriem ben\Desktop\spss taref\الطارف.sav

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R
		ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
Resources		/DEPENDENT أداء المؤسسة
		/METHOD=ENTER بعد التوافق
	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	2060 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد التوافق	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.397	.381	.786

a. Predictors: (Constant), بعد.التوافق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.422	1	15.422	24.987	.000 ^b
Residual	23.453	38	.617		
Total	38.875	39			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), بعد.التوافق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.086	.753		-.114	.910
	بعد.التوافق	.964	.193	.630	4.999	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة