



جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL- Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2024/ 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة

- دراسة حالة مديرية التجارة في ولاية الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف

♣ د. بن قديدح سفيان

من إعداد الطالبتين:

♣ بـرجم أميرة

♣ خيارى إكرام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حالة مديرية التجارة لولاية الطارف، بحيث تم استخدام استبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف بمديرية التجارة لولاية الطارف.

وبعد جمع وتحليل نتائج المبحثن واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف بالإدارة الاستراتيجية من خلال أبعادها الثلاثة: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، كما تم تأكيد اهتمام مديرية التجارة لولاية الطارف بالفعالية التنظيمية، كما يؤكد اختبار نموذج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 05 بين اهتمام مديرية التجارة لولاية الطارف بالإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، إدارة الاستراتيجية، فعالية تنظيمية، كفاءة، أداء.

Abstract

This study aimed to demonstrate the importance of strategic management and its role in achieving organizational effectiveness, by projecting the theoretical study on the case of the Directorate of Commerce of the state of Al-Tarif, so that a questionnaire was used as a tool for the study and distributed to a sample of 40 employees, using the comprehensive survey at the Directorate of Commerce of the state of Al-Tarf,

after a comprehensive survey and analysis of the results of the researchers and testing the hypotheses of the study, the study reached the interest of the Directorate of Commerce of the state of Al-Tarif in strategic management through its three dimensions: Strategic management at the enterprise level, strategic management at the level of strategic business units, strategic management at the functional level, and the attention of the Directorate of Commerce to the organizational effectiveness of the party was also confirmed .The test of the study model also confirms that there is a statistically significant relationship at a 05% moral level between the interest of the trade directorate of the party's mandate in strategic management and between achieving organizational effectiveness.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Organizational Effectiveness, efficiency, performance.

إهداء

أهدي تخرجي إلى من كان سندا في الحياة أعتز به وأفتخر إلى ظل روحي،
وشعاع بقائي وجمال حياتي وأساس بنائي، إلى من رعاني على مر الزمان إلى
صاحب الفضل والبر والإحسان إلى من وهبني الحب والحنان إلى أروع "أب"
في الوجود، رحمك الله واسكنك فسيح جنانه

إلى التي ساندتني وراهننت على أن أكون الافضل، لا أحد سوى أمي بدموع
الفرح تستقبلني، لو اني قضيت عمري أقبل قدميها لما شعرت بأن يوما من
"عمري قد ذهب سدى "أمي

إلى إخوتي وأخواتي وكل جيراني وأصدقائي

وإلى من يسعهم قلبي ولم تسعهم الورقة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

أميرة

إهداء

من قال انا لها نالها

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله، الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة
في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى:

الى " والدتي العزيزة " الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة
من قلبها

والى " ابي الغالي " الذي سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي دفعني الى طريق النجاح

والى من قيل فيهم. " سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ "

إلى إخوتي وأخواتي وكل جيراني وأصدقائي

إلى استاذي المشرف سفيان بن قديدح الذي اصاغ لنا من علمه حروفا ومن فكره منارة انارت
لنا مسيرة العلم والتفوق.

وإلى من يسعهم قلبي ولم تسعهم الورقة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

اكرام

شكر و عرفان

اللهم إنا نسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعلما نافعا ونستعين بعافيتك ونتجرع من علمك ونحملك على تسهيلاتك لطريقنا راجين منك العفو والمغفرة.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى الكم بمعروف فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له."

وتطبيقا لهذا الحديث و عرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ الدكتور الفاضل: "بن قديدح سفيان" على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه النصح لنا والتوجيه اللازم.

كما نتوجه بالشكر الخاص لكافة مسؤولي وطلبة "جامعة الشادلي بن جديد" وبالأخص كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

والى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في إثراء رصيدنا المعرفي.

وكما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم من قريب أو من بعيد في انجاز العمل.



قائمة الاشكال

- 62 الشكل رقم 1: مهام مديرية التجارة
- 69 الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية الطارف
- 78 الشكل رقم 3 : التمثيل البياني لمتغير الجنس
- 79 الشكل رقم 4 : التمثيل البياني لمتغير السن
- 80 الشكل رقم 5 : التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي
- 81 الشكل رقم 6 : التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي
- 82 الشكل رقم 7 : التمثيل البياني لمتغير المستوى الوظيفي

- 71 الجدول رقم 1: يوضح مسار توزيع الاستثمارات.
- 73 الجدول رقم 2: درجات مقياس ليكرت الخماسي.
- 74 الجدول رقم 3: درجة أهمية المقياس.
- 75 الجدول رقم 4: الاتساق الداخلي لفقرات الإدارة الاستراتيجية.
- 76 الجدول رقم 5: الاتساق الداخلي لفقرات الفعالية التنظيمية.
- 76 الجدول رقم 6: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل **Alpha Cronbach**.
- 77 الجدول رقم 7: اختبار **Shapiro wilk**.
- 78 الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
- 79 الجدول رقم 9: اتوزيع عينة الدراسة حسب السن.
- 80 الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
- 81 الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.
- 82 الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.
- 83 الجدول رقم 13: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية.
- 84 الجدول رقم 14: وصف وتشخيص فقرات محور الفعالية التنظيمية.
- 85 الجدول رقم 15: درجة معاملات الارتباط.
- 86 الجدول رقم 16: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف.
- 87 الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف.
- 88 الجدول رقم 18: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف.
- 89 الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف ...

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1 : الهيكل التنظيمي لمدرية التجارة وترقية الصادرات لولاية الطارف 101
- الملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان 102
- الملحق رقم 3 : مخرجات SPSS 22 106

II	الملخص
III	Abstract
	إهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة المحتويات
	مقدمة
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
9	المطلب الثالث: أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية
11	المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: مستويات الادارة الاستراتيجية
15	المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
19	المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية
21	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
25	المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
25	المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية

30	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ الاستراتيجية
34	المطلب الثالث: مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية
37	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للفعالية التنظيمية

39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
40	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
41	المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية
42	المطلب الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية (الكفاءة والأداء)
45	المبحث الثاني: نماذج قياس الفعالية التنظيمية
45	المطلب الأول: النماذج التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية
48	المطلب الثاني: النماذج الحديثة لقياس الفعالية التنظيمية
53	المطلب الثالث: أسباب التباين في اختيار نموذج قيام الفعالية التنظيمية
54	المبحث الثالث: أساسيات حول قياس الفعالية التنظيمية
54	المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية
56	المطلب الثاني: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
57	المطلب الثالث: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
58	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة -الطارف-

60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية الطارف
61	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة - الطارف
62	المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة لولاية الطارف

63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
72	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
78	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
83	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
83	أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية
85	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
90	خلاصة
92	خاتمة
97	المراجع
101	الملاحق

المقدمة

تمهيد

أصبح تحقيق الفعالية التنظيمية في عالم الأعمال المعاصر هدفا رئيسيا لجميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، فالفعالية التنظيمية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، مع استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، مما جعل الإدارة الاستراتيجية توجه المؤسسات نحو تحقيق هذا الأهداف المسطرة، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ واستراتيجية المؤسسة، والتي تتضمن تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.

وكغيرها من المديرية الفاعلة في القطاع الاقتصادي في الجزائر تمثل مديرية التجارة لولاية الطارف نموذجا واضحا على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تعمل هذه المديرية باعتبارها مؤسسة عمومية على تنظيم وتطوير قطاع التجارة في الولاية، وضمان حماية المستهلكين والتجار على حد سواء، مما يعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني.

من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية، تسعى مديرية التجارة لولاية الطارف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل تعزيز حماية المستهلك، وتحسين بيئة الأعمال التجارية، وتشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي في الولاية. كما تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز التعاون مع الشركاء والجهات الأخرى ذات الصلة.

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

— ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف؟

من خلال الإشكالية السابقة ولتوضيح الموضوع أكثر، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل مستويات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية؟
- ماهي دوافع تحقيق الفعالية التنظيمية بالنسبة للمؤسسات؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطأها:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

عملية تطبيق الإدارة الاستخراجية لدى المؤسسات تكون على ثلاث مستويات تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات هو هدف أساسي يتطلب جهود مستمرة تبذلها المؤسسات لتحقيق مجموعة من الدوافع.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

أهمية الدراسة

إن القطاع الذي تتناوله الدراسة هو القطاع العمومي والمتمثل في مديرية التجارة الذي يعد من القطاعات الاقتصادية الهامة في جميع دول العالم بما فيها الجزائر، الأمر الذي يستلزم دراسة بعض العوامل التي تساهم بإرتقاء هذا القطاع وضرورة مواكبته للتطورات المستمرة والآنية في القطاع التجاري والقطاعات الأخرى التي يحتك بها، حيث أن هذا الموضوع لم يتناوله الكثير من الباحثين من قبل بالدراسة والبحث المفصل لإبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية وإسهاماتها في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية التجارة بولاية الطارف.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية؛
- التعرف بالفعالية التنظيمية في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها؛
- التعرف على مكانة مديرية التجارة بولاية الطارف وإبراز المهام التي تقدمها؛

– الاهتمام الشخصي بموضوع الادارة الاستراتيجية وتأثيراتها على العوامل المختلفة في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع

تم إختيار الموضوع للأسباب الآتية:

- موضوع الدراسة يتوافق مع التخصص في المجال الدراسي؛
- ميول ورغبة الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛
- موضوع الدراسة بالغ الأهمية في الدراسات الاقتصادية؛
- الكشف على إسهامات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية التجارة بولاية الطارف.

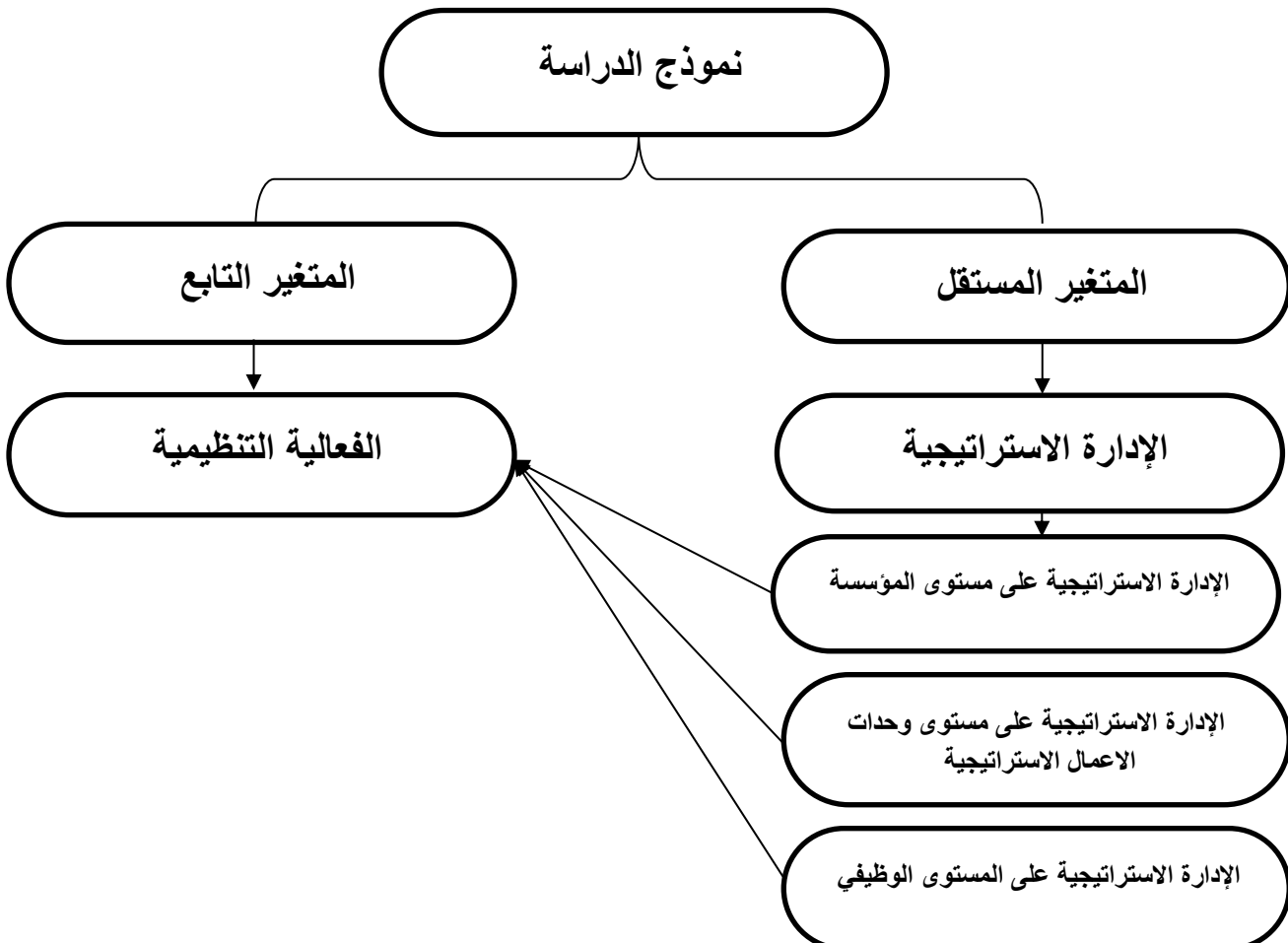
متغيرات ونموذج الدراسة

– متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: يتمثل في الإدارة الاستراتيجية؛
- المتغير التابع: يتمثل في الفعالية التنظيمية .

– نموذج الدراسة

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الاطار النظري والمضامين الميدانية تم تصميم نموذج للدراسة كما يلي :



الدراسات السابقة

— الدراسة الأولى: مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية، تم إسقاط ما توصلت إليه الباحثة في الجانب النظري على ستة مديريات جهوية مكونة بذلك مجتمع الدراسة استهدفت إطاراتها كعينة مبحوثة والبالغ عددها، 117، مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة، أما الطريقة التي تم اعتمادها في تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V17 و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق و ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع، وكان المرتبة الأولى لبعدها تكنولوجيا المعرفة ثم يليها بعد عمليات المعرفة و في الأخير بعد إدارة المعرفة، هناك تأثير إيجابي لإدارتي المعرفة و الجودة الشاملة مجتمعين في مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة.

— الدراسة الثانية: سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة الساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها، ومن أبرز ما توصلت إليه هو قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا، وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع، كذلك تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها، كما يوجد قصور كبير في عملية الرقابة على الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية الرقابة على الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

— الدراسة الثالثة: جليل ياسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسة اثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة و استثمار المورد المعرفي والفكري بالمنظمة على الأبعاد المحورية للفعالية التنظيمية، وقد خلص الباحث إلى نتيجة رئيسية مفادها أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية يبرز من تأثيرها على كفاءة انجاز العمليات الداخلية وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي و التعلم التنظيمي بالمنظمة، ما يعني أن تحقيق النجاح و التميز بالنسبة للمنظمات يقتضي تبني منهج إدارة المعرفة وإدماجه ضمن عملياتها التنظيمية والإستراتيجية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

— الدراسة الرابعة: بزغود نرجس وكاري نادية أمينة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2023

تحاول هذه الدراسة تمحيص العلاقة بين كل من متغيري القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية، ومن بين أبرز النتائج هو أن القيادة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية باعتبارها حلقة الوصل بين العاملين وأجزاء التنظيم ككل تسعى إلى مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وإلى تحقيق الفعالية التنظيمية، باعتبارها هدفا إستراتيجيا، من خلال تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، وذلك وفقا لعرض جملة من التعريفات مع تحديد الأهمية ومؤشرات القياس إضافة إلى تبيان المداخل والمقاربات النظرية المفسرة التي اهتمت بالمتغيرين محل البحث، ومحاولة استخلاص جملة من النتائج والتوصيات، وذلك بالاعتماد على المنهج النسقي والمقاربتين "البنائية الوظيفية" و "الدور"، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي فب الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ان هذه الدراسة تناولت موضوع بالغ الأهمية وهو دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرفوقا بدراسة حالة بمديرية التجارة بولاية الطارف والتي تعتبر من القطاعات الحساسة التي تلعب دورا هاما في تجسيد التنمية الاقتصادية في البلاد، كذلك تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات ومكان الدراسة الميدانية وزمانها.

منهج الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتوضيح مختلف المفاهيم والحقائق التي تدور حول الموضوع في الجانب النظري، ثم انتقلنا إلى أسلوب دراسة الحالة على مستوى مديرية التجارة بولاية الطارف وتوضيح أهم المهام التي يقدمها.

حدود الدراسة: يمكن تحديد مجال الدراسة وحدودها من خلال:

أ. الحدود المكانية

اخترنا لدراسة الموضوع الجزائر نظرا لانتمائنا لها وتحديدنا في مؤسسة مديرية التجارة بولاية الطارف.

ب. الحدود الزمنية

امتدت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 وبالتحديد منذ 2024/03/15 حتى 2024/06/02.

ت. الحدود البشرية

استهدفت الدراسة إطارات مؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف حيث تم توزيع الاستبيان على 40 إطار.

ث. الحدود الموضوعية

تم التركيز على الإدارة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية، والعلاقة التي تربط بينهما مع مساهمة كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

تقسيم الدراسة

قسمت الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة، وكان تقسيم الفصول كالآتي:

في الفصل الأول تناولنا الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وتضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الاستراتيجية، المبحث الثاني حول مستويات الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فتطرق إلى مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛

أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للفعالية التنظيمية، بثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية الفعالية التنظيمية، والمبحث الثاني تناول نماذج قياس الفعالية التنظيمية، والمبحث الثالث اختص ببيان أساسيات حول قياس الفعالية التنظيمية؛

بينما الفصل الثالث فكان دراسة ميدانية في مديرية التجارة بولاية الطارف، وخصص المبحث الأول لتقديم مديرية التجارة بولاية الطارف، والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة، في حين ضم المبحث الثالث تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

صعوبات الدراسة

نحدد صعوبات الدراسة التي واجهتنا كما يلي:

- افتقار المكتبة الجامعية إلى المراجع المتخصصة في موضوع البحث؛
- اتساع الموضوع وكثرة معطياته وأبعاده مما سبب لنا صعوبة التحكم بمعلوماته والإلمام بكل جوانبه؛
- صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة والكافية من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، فالإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد، حيث تستند هذه العملية إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تساعد المؤسسة على فهم عوامل النجاح الحاسمة في بيئتها التنافسية، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال استغلال مواردها بشكل أمثل واتباع استراتيجيات مبتكرة، كما يمكن هذا الإطار المديرين من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بناء على تحليل شامل للبيانات والمعلومات المتاحة، مما يسهم في تعظيم قيمة المنظمة وضمان استدامتها على المدى الطويل.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
- المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية
- المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تهتم بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات مع البيئة الخارجية والداخلية على المدى الطويل، وتركز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث طرق التعامل مع المنافسين بما يحقق الأهداف طويلة الأمد، ويكمن أحد أبرز ملامح الإدارة الاستراتيجية في عملية تطوير استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها

مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطور عبر مراحل متعددة، بدءاً من التركيز على التخطيط المالي والإنتاج، ثم التوجه نحو إدارة المخاطر والفرص البيئية، ووصولاً إلى النظرة المستقبلية التي تربط بين جميع جوانب المنظمة وأهدافها طويلة الأمد، وستتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

قبل التطرق لتعريف الإدارة الاستراتيجية نعرف الإستراتيجية حيث تعتبر خطة عمل طويلة الأجل تضعها المنظمة ثم تقوم بتسخير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه الاستراتيجية في الواقع وتنفيذ الأعمال وفق ما هو مخطط له.¹ كما هناك عدة تعريفات للإستراتيجية منها:²

- هي مسار أو مسلك أساس تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.
- هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.
- هي القدرة على التنبؤ و التوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة و الفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية فهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج ايجابية تجعل الادارة ادارة فعالة.

¹ جزار مسبل العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016، ص23.

² العيفاوي فريدة وعمارة صحراوي، فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المؤسسة (الواقع والأفاق)، مجلة التكامل، محور تحليل العمل والدراسات الأروغونوميا، عدد 01، سبتمبر 2017، ص 351.

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال:¹

- كذلك تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة.²
- رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.³
- الإدارة الاستراتيجية حسب فيري "Ph.Kotler" بأنها "عملية" تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد، رسالتها أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.
- هذا التعريف يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها.⁴

نستخلص من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إن الإدارة الاستراتيجية تتمثل في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد رسالتها وغاياتها طويلة الأجل، كما تهتم بتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المنظمة وبيئتها الخارجية بما يسهم في توضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها، كما تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بشكل مستمر.

¹ عبد الهادي حسين الهمداني، درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2023، ص 569.

² مكيد علي، شتوح محمد، الإدارة الاستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 1، العدد 3، أكتوبر 2007، ص 60.

³ أوزال عبد القادر، الإدارة الاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 09، ديسمبر 2013، ص 115.

⁴ كمال حوشين ومهجة بن دحمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - بومرداس)، مجلة معارف، المجلد 16 العدد 2 ديسمبر 2021، ص 351.

ثالثاً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

لقد مرت الاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال بعدة مراحل متعاقبة، حيث اقتصر تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في بدايته على منظمات الأعمال الكبيرة، وقد شهدت العديد منها على دراسات لتطبيق أدوات ونماذج جديدة في الإدارة الاستراتيجية. وقد مر تطور الفكر الاستراتيجي بعدة محطات شهدت إسهامات العديد من الباحثين والدارسين، إذ يمكن إجمال هذا التطور في أربع مراحل أساسية هي:¹

1. مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات)

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية، حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد مكنت الاستراتيجيات (المخططات السنوية) في تلك المرحلة منظمات الأعمال من البقاء والنمو والاستمرارية من خلال تحقيق معدلات نمو للأرباح السنوية، إضافة إلى تحقيق أهداف عالية أخرى.

2. مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ

ابتدأت هذه المرحلة في الستينيات من القرن العشرين وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة، والذي يعتمد على استخدام الحاسوب أكثر حداثة كنماذج الارتباط ونماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب، مما أدى إلى زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة. وقد ساهم عدد من الباحثين في تطوير مفهوم الاستراتيجية في ميدان إدارة الأعمال من خلال أعمالهم المختلفة، ومن أمثلة هؤلاء شاندرل Chandler، اندروس Andrews، وأنسوف Ansoff.

لقد أشار شاندرل إلى أن الاستراتيجية تتمثل في تحديد الحاجات والأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع مواردها لتحقيق تلك الغايات. أما أندروس فقد وصف الاستراتيجية بأنها نموذج من الغايات والأهداف الأساسية موضوعة على أساس تحليل نقاط القوة والضعف مقارنة مع الفرص والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.

¹ قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019، ص 62-64.

3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي

خلال هذه المرحلة أخذت منظمات الأعمال بالتوجه نحو التخطيط الموجه خارجيا بدلا من الاعتماد على أسلوب التنبؤ بالمستقبل، حيث تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة، كما شهدت تطورا لأدوات التخطيط والتحليل الاستراتيجي، ومن بين هذه الأدوات أسلوب دورة حياة المنتج، منحى الخبرة وتحليل محفظة الأنشطة.¹

4. مرحلة الإدارة الاستراتيجية

ابتدأت هذه المرحلة في ثمانيات القرن العشرين، وهي لا تزال مستمرة إلى غاية الوقت الراهن، حيث تم إدراك خلال بداية هذه المرحلة أنه حتى أفضل الخطط الاستراتيجية لا قيمة لها دون تدخل والتزام المسؤولين من مستويات أدنى، حيث تتولى الإدارة العليا تطوير ودمج سلسلة من الخطط الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال. كما تتميز هذه المرحلة بأن الخطط الاستراتيجية أضحت تفصل بالتدقيق في قضايا التنفيذ والتقييم والتحكم، وتؤكد على السيناريوهات المحتملة واستراتيجيات الطوارئ، كما لم يتم الاكتفاء بالتنبؤ الدقيق بالمستقبل لبناء استراتيجية خماسية متطورة، حيث تم استبدالها بنشر الفكر الاستراتيجي على جميع مستويات منظمة الأعمال، وعلى مدار العام، إذ أصبح إعداد الاستراتيجيات خلال هذه المرحلة يتم بشكل تفاعلي وتشاركي بين مستويات منظمة الأعمال، ولم يعد من أعلى إلى أسفل.

ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي:²

- الاستراتيجية أضحت تشكل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؛
- تنظيم كل الموارد لإنشاء ميزة تنافسية؛
- إطار عمل تخطيطي يتم اختياره استراتيجيا، وعمليات تخطيطية مرنة ومبدعة، ومناخ مساند؛
- تزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية؛
- تأثير نوعية منظمة الأعمال وأنشطتها العالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

¹ قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهميتها من كونها الأداة الرئيسية لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي للمنظمات في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار، وتهدف إلى تحديد اتجاهات المنظمة طويلة الأجل، وتطوير الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها، وتعظيم استغلال مواردها وإمكاناتها بشكل فعال.

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تسعى جميع منظمات الأعمال إلى البقاء والاستمرارية بغض النظر عن طبيعة أنشطتها أو حجمها أو أهدافها، ولن يتحقق هذا الهدف بدون وجود إدارة استراتيجية فعالة، وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في قدرتها على تحديد الغايات والأهداف للمنظمة، ووضع التوجهات طويلة المدى للوصول إلى تلك الأهداف في إطار زمني مناسب، وفي بيئة سريعة التغير وغير مستقرة، كما تقوم الإدارة الاستراتيجية بمتابعة وتقييم عملية التنفيذ ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

بشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق

الآتي:¹

- توضيح الرؤية المستقبلية تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً؛
- تساهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لإستثمارها؛
- صياغة مهمة ورسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها وأهدافها؛

¹ من إعداد الطالبتين إعتامدا على:

- مكيد علي وشوتوح محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.
- كمال حوشين وبهجة بن دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 352.
- قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.
- عبد الهادي حسين الهمداني، مرجع سبق ذكره، ص 570.

- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية؛
- توفر الإدارة الاستراتيجية أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير والنظر إليه كفرصة وشيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس تهديدا معوقا لتحقيق الأهداف؛
- التقليل من حالة عدم التأكد المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلاله مواكبة التغيرات الديناميكية للبيئة الخارجية، وكذا متغيرات بيئتها الداخلية؛
- تقليل التكاليف وكذا حدة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، من خلال رفع التنسيق بين الأنشطة والوحدات والأفراد.

كخلاصة لما سبق تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالمؤسسات التي حققت النجاح هي التي لها رؤية، واتخذت قراراتها الاستراتيجية وفقاً لذلك، ولديها القدرة على إحداث التغيير المنشود نتيجة لاعتمادها الإدارة الاستراتيجية المعتمدة على كوادرات تتمتع بنظرة مستقبلية، وتمتلك الرغبة في إحداث التغيير والتجديد وتدعيم المركز التنافسي لأن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المؤسسة في ظل الظروف والصراعات الشديدة المحلية أو الدولية الناتجة عن التغيرات التقنية المتلاحقة، للتفاعل البيئي على المدى البعيد.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، فهي علم وفن، حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها. فالإدارة الاستراتيجية هي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة

الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه، ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية ما يلي:¹

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات له إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث: أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية

مما لا شك فيه أن للإدارة الاستراتيجية عدة أسس تقوم عليها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قيامها بجملة من الوظائف والتي سنتطرق لها من خلال مطلبنا هذا.

أولاً: أسس الإدارة الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عاماً لبناء استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم (ideal Hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي كما يلي:²

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 51-52.

² طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 41.

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة لبلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛
- إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المرغوبة والمربكة؛
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار مؤقتي يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن؛
- عدم إعادة الكرة والمهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

ثانياً: وظائف الإدارة الاستراتيجية

تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي:¹

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها؛
- إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد إعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة المؤسسة - النظم الإدارية (نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي - نظام الرقابة)؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الاستراتيجية

تتطلب ممارسة التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية:

أولاً: تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بالإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:¹

1. التهيئة المعنوية السلوكية

- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المؤسسة بصفة خاصة بأهمية وضروة الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصالح المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية فردية أو جماعية عاجله وأجلة
- تنمية إيمان أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المؤسسة بصفة خاصة وفي مجتمع المؤسسة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها

2. التهيئة الإدارية

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة والتأكد من ملامستها وكفايتها للقيام بأعباء عملية الإدارة الاستراتيجية
- إعداد التوجهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها
- وضع آلية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

3. التهيئة الفنية المحلية

- مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها؛
- تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، د.ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 49.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن تكون المؤسسة على دراية بعشرة أمور أساسية هي:¹

- العناصر المطلوبة لتوفير معلومات عنها لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية سواء كانت عناصر داخلية أو خارجية؛
- المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر الأغراض الإدارة الاستراتيجية؛
- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية؛
- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؛
- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة؛
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- آلية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

ثالثاً: تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي

من الممارسات الفعلية للإدارة الاستراتيجية ونتائج المؤسسات التي تعد الخطط الاستراتيجية بشكل احترافي، يتضح أن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم استثماراتها الحقيقية، فلا ينبغي أن يقتصر هذا التفكير على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية فحسب، بل يجب أن يمتد ليصبح منهجاً راسخاً ومستمرًا في التفكير والالتزام بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي:²

- تصميم وربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي وإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² نفس المرجع، ص 52.

- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد و موضوعية؛
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

رابعا: اعطاء أولوية اولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا

يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيهها الإدارة العليا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي:¹

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات؛
- إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؛
- المدرجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛
- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛
- إدراك أعضاء المؤسسة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر تلك الخطة وتحديثها؛
- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمرارته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

¹ نفس المرجع، ص 53.

خامسا: المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المؤسسة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:¹

- التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المؤسسة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقة؛
- تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها، ويتطلب ذلك تناول واقع المؤسسة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي لها والإمكانيات المتوفرة لديها؛
- التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والأساليب البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية؛
- تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- التعريف بالاصطلاحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية

كما هو معروف فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاث مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري والتي سنعرضها من خلال المطالب التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة عند كل مستوى.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

هي استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتخذ في المركز الرئيسي لها تهتم بتحديد التوجه العام للمؤسسة، حيث في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات، وعادة تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من توجهات الثلاثة هي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش، نوضحها فيما يلي:¹

أولاً: استراتيجية الاستقرار

تعني استراتيجية الاستقرار استمرار المؤسسة في العمل مستقبلاً وفقاً لما هو جارٍ فيها حالياً، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها وأهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير.

ومن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار هذه الاستراتيجية:

- أن ترى المؤسسة أن كلفة التوسع أكبر من منافعه؛
- أن تكون المؤسسة مجبرة على إتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالبطيء أو بعدم النمو؛
- إن المؤسسة التي تهيمن على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة قد تفقدها هذه السيطرة.

وتتفرع استراتيجية الاستقرار إلى أربع استراتيجيات ثانوية هي:²

1. استراتيجية عدم التغيير: وهي الاستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛

¹ كمال حوشين وبهجة بن دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 353.

² محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 36.

2. استراتيجية الربح: وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل؛
3. استراتيجية التريث: وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها؛
4. استراتيجية الحركة: مع الحيلة وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة شعور إدارة المؤسسة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

ثانياً: استراتيجية النمو والتوسع

استراتيجيات النمو هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائد المالية. وهذا عرض موجز لأهم استراتيجيات النمو:¹

1. النمو الذاتي: أي توسعات وإضافات دورية في أصول المؤسسة اعتماداً على الموارد الذاتية للمنظمة اساساً؛
2. التوسع المحلي: في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المؤسسة؛
3. الشراء أو الدمج لشركات أخرى: تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى؛
4. التكامل الراسي: بإضافة مرحلة أو مراحل سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة، مثلاً شركة للنسيج تنشئ أو تشتري مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) أو تنشي أو تشتري مصنعاً للملابس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة)؛
5. التكامل الأفقي أو التنوع: بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها -لحد ما- علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و أو علاقة تسويقية أي تسويق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء ام تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة، وحيث يمكن أن تفيد المؤسسة بما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.

¹ محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ثالثاً: استراتيجية الانكماش

منظمات الأعمال بشكل عام تتبنى استراتيجية الاستقرار أو استراتيجية النمو، ولكن الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف أو الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدن وعليها أن تتبع استراتيجية الانكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي وتجنبها المخاطر، ان المؤسسات تتبع استراتيجية الانكماش في الحالات الآتية:¹

- عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي اقل من مستوى تحقيقها في الماضي؛
- عندما ترى المؤسسة انها لا تستطيع ان تقدم المنتجات نفسها او خدماتها لربائتها الان كما كانت في الماضي، لذا تقلص من خطوط انتاجها واسواقها؛
- عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.

هناك عدد من الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجية المذكورة من أهمها ما يأتي:²

1. استراتيجية اعادة التأهيل: إن هذه الاستراتيجية تركز على تحسين كفاءة العمليات في ظل الظروف البيئية الحالية، وان هذه الظروف تقود الى استراتيجية إعادة التأهيل أن الظروف البيئية تتضمن عادة ضغط او تراجع الاقتصاد ككل، أو أن تلك الضغوط او التراجع يقع في مجال الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أن أهم مداخل استراتيجية التأهيل هي:

أ. تخفيف التكاليف: ويتم ذلك عن طريق تخفيض عدد العاملين وحجم الانشطة في وحدات الأعمال تخفيض التكاليف التي تمثل المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية وقد يتم الاستغناء عن هذه الأعمال، إن المؤسسة تقوم بكل ما تقدم لكي تحافظ على حالة الاستقرار؛

ب. زيادة الدخل: ومن أمثلة ذلك الاستثمار الأفضل للأموال مثل النقد والموجودات المتداولة وكذلك السيطرة على المخزون والقيام بالمزيد من البيع وجني الأرباح بدون أن تكون هناك زيادة في النفقات؛

ج. تخفيض الموجودات: والمثال على ذلك قيام بعض الخطوط الجوية ببيع عدد من طائراتها عندما انخفض عدد المسافرين، وكذلك يمكن تخفيض الموجودات عن طريق بيع بعض الأراضي والأبنية والمعدات والتي لم تعد المؤسسة بحاجة اليها.

¹ فاضل حمد القيسي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة-، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص 329.

² نفس المرجع، ص 330-331، بتصرف.

2. **استراتيجية التجريد أو التخلي:** تتضمن استراتيجية التجريد بيع أو تسهيل وحدة الأعمال أو معظم نشاط هذه الوحدة لضعف كفاءة أدائها وعلى الرغم من استخدام هذه الاستراتيجية الأغراض الاستقرار أو النمو، إلا أنها تعد إحدى استراتيجيات الانكماش الاستخدام في منظمات الأعمال عموماً، وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة على وجه الخصوص.

إذ تشابه هذه الاستراتيجية مع استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل في قيامها بتخفيض أنشطة المؤسسة، لكنها تختلف عنها لكون استراتيجية التخلي تعني إلغاء أو حذف أو بيع وحدات أو خطوط إنتاج في بعض أنشطة المؤسسة لغرض التخلص من الترهل الذي أصابها نتيجة وجود تلك الوحدات أو الأنشطة غير الكفؤة والمكلفة فيها.

3. **استراتيجية التحول:** وفقاً لهذه الاستراتيجية تعتمد المؤسسة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عمل جديدة، إن هذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطتها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة. تتبنى المؤسسة استراتيجية التحول كإحدى استراتيجيات الانكماش عندما:

- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية أو الفرص المتاحة كعامل جذب للدخول إلى أعمال جديدة؛
- إن الأرباح التي حققتها المؤسسة أقل بكثير من الأرباح المتوقعة؛
- توفر التمويل اللازم لإسناد عملية التحول؛
- تتوفر لدى المؤسسة إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقياده إدارية تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة أعمال جديدة

4. **استراتيجية التصفية:** إن استراتيجية التصفية (التسليم) تتضمن بيع أو غلق الشركة نهائياً عندما تفشل بقية الاستراتيجيات من إنقاذ الشركة، إن أغلب المدراء يعدون هذه الاستراتيجية هي الأقل جاذبية ويتم اختيارها في الحالات الآتية:

- إذا لم يتم اختيار هذه الاستراتيجية فإن البديل هو الإفلاس
- أن من مصلحة المالكين إتباع هذه الاستراتيجية من أن تبقى الشركة تعمل أن القليل من المدراء قادرين أن يتخذوا قراراً بإتباع استراتيجية التصفية كونها تتضمن الفشل ونادراً ما يتم اللجوء إليها إلا في الظروف القاسية جداً.

5. **استراتيجية المنشأة الأسيرة:** تركز المؤسسة وفق هاته الاستراتيجية على النشاطات الانتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المؤسسة على وفق هذه الاستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد سليمة إن المؤسسة الأسيرة بموجب هذه الاستراتيجية تتولى اتخاذ القرارات بدلا من المؤسسة الأسيرة، ولاسيما في

مجال تصميم المنتج والسيطرة على الانتاج وعلى النوعية كما أن المؤسسة الأسرة ستكون في موقع قوة عند المناقشة او التفاوض حول الاسعار

6. الاستراتيجية المركبة: إن الاستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستعمال وان من الأسهل للمنظمة أن تبقي تتبع استراتيجية واحدة، ولكن عندما تواجه المؤسسة عدد من البيئات المختلفة في نسبة تعقيدها، وان منتجات المؤسسة تمر بعدة مراحل من دورة حياتها فإنه من السهل على المؤسسة أن تتصور تحت أي من الظروف تكون الاستراتيجية المركبة مفيدة وذات معنى عندما يكون الاقتصاد في حالة ازدهار وان الصناعة تعمل بصورة جيدة وبإمكانها أن تتبنى المؤسسة استراتيجية النمو.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تحدث عادة في مستوى الأقسام تركز على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها، وتأخذ استراتيجية وحدات الأعمال عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع والتركيز.¹

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات إليه إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل وفي ضوء الامكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه وباختصار، فان الاستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجيب على العديد من الأسئلة ومن أهمها:²

- كيف تنوي المؤسسة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟
- 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 نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟.

¹ كمال حوشين وبهجة بن دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 353.

² محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وتأخذ هاته الاستراتيجية الاشكال التالية: ¹

أولاً: استراتيجية القيادة عن طريق التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال، رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضليات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

ثانياً: استراتيجية التمييز

من خلال هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات تجديدها)، أو المعنوية (كالشهرة العلامة)، ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة بهدف تعظيم الربح ويسمح التمييز للمنظمة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز تهيئة الفرصة للشركة لتركيز كل قدراتها وإمكاناتها الإدارية والمالية والنقدية الطبيعية والتنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط.

كما تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق بكفاءة أكبر من منافسها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية.

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، دار جليس الزمان الاردن، 2014، ص ص 49-50.

وقد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة وامكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في الاسواق التي لا توجد بها منافسة قوية تمنح امكانية السيطرة اجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على تلائم المستهدف مع الجزء امكانيات المؤسسة من ناحية ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا .

المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

الاستراتيجية على مستوى الوظائف تهتم بمجال وظيفي معين كاستراتيجية الموارد البشرية، ففي إطار استراتيجية المؤسسة واستراتيجية وحدات الأعمال تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها.¹

كما توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية واقصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد، ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية:²

أولا: استراتيجية الشراء وإدارة الموارد

تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي:

- معلومات تتعلق بالأسواق الموردون المنافسون التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛

¹ كمال حوشين وبهجة بن دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 353.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية و أسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛
- مؤشرات دوران المخزون الكلفة أداء الجودة والخدمة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى كالتصنيع.

ثانيا: استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

تحاول هاته السياسات أن تؤمن انتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات ومن هذه العمليات النقل المناولة والتخزين وتحديد درجة الالية والموارد والمشتريات والصيانة والرقابة على الجودة وموقع المصانع، والتخطيط الداخلي له وغيرها من العمليات.

ثالثا: استراتيجية التمويل

تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية.

ويمكن للاستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال، فالهدف من الاستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال

رابعا: استراتيجية البحث والتطوير

يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية و تتعامل مع المزيج المناسب لأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية، خاصة بالمنتج، خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب. ومن أهم الاختيارات الاستراتيجية الهامة التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في التكنولوجيا أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟.

خامسا: استراتيجية التسويق

تتميز إدارة التسويق بالحيوية والنشاط كونها مسؤولة عن كل ما يتعلق بالوصول إلى العميل وإرضائه فهي مطالبة بالتحلي بروح الابتكار والتجديد لدى تهدف استراتيجية التسويق إلى التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلك

وفهم محددات سلوكه، وتحديد أفضل طريقة لإرضائه وكسبه كزبون دائم كما تهتم باكتشاف الفرص التسويقية الجديدة والبحث عن إمكانيات رفع الحصة السوقية للمؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين حاجيات السوق وإمكانيات المؤسسة. والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها: اتجاهات وأذواق المستهلكين، دوافع الشراء خصائص المستهلك درجة المنافسة خصائص المؤسسة خصائص المنتج ودورة حياته وغيرها من العوامل الأخرى.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية نذكرها باختصار فيما يلي: ¹

1. **استراتيجية المنتج:** تحتوي هذه الاستراتيجية على عدد من الأبعاد لا بد من مراعاتها من قبل الإدارة أثناء الإعداد لهذه الاستراتيجية، منها تحديد طبيعة المنتج من حيث الخصائص التصميم الاستخدامات والجودة...، وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية التمييز، استراتيجية التعبئة والتغليف واستراتيجية الضمان والخدمة.
2. **استراتيجية التسعير:** تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات لإدارة التسويق لأنها تلعب دور مهم في تحقيق جملة من الأهداف الخاصة والعامة (زيادة الحصة السوقية مواجهة المنافسة بالاعتماد على السياسة السعرية تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرتفع)؛
3. **استراتيجية التوزيع:** تختص باختيار قنوات التوزيع المناسبة للوصول إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وهي مخيرة بين أنواع عديدة من القنوات تختلف حسب عدد الوسطاء المعتمد عليهم أو حسب طبيعة المنتج، وتنقسم استراتيجيات التوزيع إلى استراتيجية التوزيع الوحيد استراتيجية التوزيع الانتقائي واستراتيجية التوزيع الشامل
4. **استراتيجية الترويج:** يهدف الترويج إلى تشجيع المستهلك وإقناعه لدفعه لشراء منتج المؤسسة وهو يتضمن كل من الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات ومجال العلاقات العامة وتنقسم استراتيجية الترويج إلى استراتيجيتين أساسيتين هما استراتيجية الجذب واستراتيجية الدفع.

¹ أمينة بن قارة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2009، ص 24.

سادسا: استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة حيث تنبعث الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من دورها الحيوي في انجاز أهداف ورسالة المؤسسة من خلال كفاءتها البشرية، فهي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها، ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:¹

- الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛
 - الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؛
 - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
 - الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات؛
 - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- مما سبق نجد أن المستويات الثلاثة السابقة تشكل ما يسمى بالهرمية الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها.

¹ أمينة بن قارة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة، وهي تتضمن ثلاث مراحل لتطبيقها.

المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتكون إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:¹

- صياغة الرؤية الاستراتيجية
- تحديد رسالة المؤسسة
- وضع الأهداف الاستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية

مع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة والآتي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات:

أولاً: صياغة الرؤية الاستراتيجية

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً، وتتمثل خصائص الرؤية في ما يلي:

- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته؛
- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي؛
- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها؛
- حددت بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد؛ للمنظمة

¹ فوزية مقراش، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل 2016، ص 66.

- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة؛
- كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية لقيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

ثانياً: تحديد الرسالة

هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، وفيما يلي أهم خصائصها:

- تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية
- التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المؤسسة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛
- الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة الأعمال؛
- التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها؛
- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المؤسسة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية؛ التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي)؛
- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المؤسسة (مستهلكين مجهزين حملة اسهم، مستخدمين، دائنين، مدينين)؛
- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المؤسسة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين؛
- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون من حيث الأمان والبيئة؛
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

الأهداف هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تتسم بجملة من الخصائص وتتمثل في ما يلي:¹

- القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميّاً لتحقيق؛
- الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف؛
- المرونة بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته؛
- الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة؛
- التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.

رابعاً: تحليل البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية على أنها "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل.

حيث هناك خطوات يتم الاعتماد عليها في تحليل الموارد الداخلية للمؤسسة نوجزها فيما يلي:²

1. **الخطوة الأولى:** توفير المعلومات الأولية إن موارد المؤسسة الداخلية تتمثل في العوامل المالية والمحاسبية، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل الموارد البشرية وعلى هذا نهدف من خلال هذه الخطوة توفير معلومات أولية عن هذه الموارد وبأخذ توفير المعلومات الأولية عدة أشكال منها كشف رصد الموارد، قياس منفعة الموارد، قياس رقابة الموارد، ونوضحها كما يلي:

¹ فوزية مفرش، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، 2016، ص 710.

أ. كشف الموارد الداخلية للمنظمة: وهو مجرد كشف تفصل فيه موارد المؤسسة وهناك عدة أشكال لمثل هذا النوع من التحليل الابتدائي يدرج في هذا الكشف كافة عناصر المؤسسة الداخلية دون تجاهل لأي عنصر مهما كانت ضالته وبصفة خاصة الموارد غير الملموسة والتي غالباً ما يتم تجاهلها عند هذا المستوى من التحليل بالرغم من أهميتها القصوى

ب. قياس منفعة الموارد: بهدف قياس منفعة الموارد بصورة أساسية لتحديد مدى فعالية وكفاءة الموارد الداخلية للمنظمة، إذ ليس المهم أن تتوفر لدى المؤسسة موارد بكميات كبيرة ولكن الأهم من ذلك هو الإجابة على تساؤل هل ينتفع بهذه الموارد بصورة جيدة أم لا؛

ج. قياس جودة رقابة موارد المؤسسة الداخلية: يتم قياس مدى جودة نظم الرقابة على موارد المؤسسة الداخلية الملموسة منها وغير الملموسة بجانب إجراء التحليلات المالية من تدفقات نقدية وتحليل أرباح وغيره، وبنهاية هذه المرحلة تنتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة إجراء المقارنات.

2. الخطوة الثانية: إجراءات المقارنات في هذه المرحلة يتم إجراء المقارنات بين موارد البيئة الداخلية للمنظمة مع بعضها البعض ومع نظيراتها في الصناعة وتتم المقارنة وفق الأسس التالية:

أ. التحليل التاريخي: وفق هذا الأسلوب تم مقارنة موارد المؤسسة بحقب وفترات تاريخية سابقة ومعرفة التغيرات التي حدثت خلال الفترة وتحليل اسباب هذه التغيرات مثلاً:

■ تحليل هيكل الأصول: مثلاً نسبة الأصول الثابتة لإجمالي الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول عبر الفترات التاريخية؛

■ تحليل انتشار الموارد (نسبة توزيع الأصول على كافة إدارات ووحدات المؤسسة عبر الفترات السابقة)؛

■ طبيعة الأصول / عمر الأصول وطبيعة المواد عموماً وهكذا؛

ب. المقارنة مع الصناعة: وفقاً للمنظور الاستراتيجي في المقارنة التاريخية لموارد المؤسسة لا تعطي ملولاً ذا فائدة في أغلب الأحيان، ويصبح البديل الأكثر فائدة هو قياس التطور النسبي لموارد المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، (مثل أن تم مقارنة موارد مصنع تعليب الفاكهة مع موارد المصانع الأخرى بقطاع الصناعات الغذائية لعكس الوضع النسبي لموارد المؤسسة، وقد تكون النتائج مضللة إذا كان قطاع الصناعة نفسه يعاني من مشاكل.

3. الخطوة الثالثة: تقدير توازن الموارد يتم تحليل الموارد في الخطوات السابقة على أساس أن هذه الموارد تعمل منفردة وغير مرتبطة بالموارد الأخرى بالمؤسسة، وهو أمر قد يتعارض مع المفاهيم الاستراتيجية في غالب الأحيان، لذلك

فان التحليل في هذه المرحلة يأخذ منحى آخر وهو معرفة درجة تفاعل الموارد مع بعضها البعض وتقدير عما إذا كان هنالك مرونة كافية بين هذه الموارد لتنفيذ الاستراتيجية المتوقعة وعلى هذا تركز هذه الخطوة على ثلاثة جوانب هامة هي:

- أ. مدى تكامل أنشطة الشركة ومواردها مع بعضها البعض (وهو ما يعرف بتحليل مجموعة السلع)؛
 - ب. تحديد درجة توازن الفريق الإداري والذي يعكس مهارة المديرين وأنماط شخصياتهم القيادية المختلفة؛
 - ج. درجة المرونة في أنشطة وموارد المؤسسة الداخلية لمواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية.
- 4. الخطوة الرابعة:** تحديث المؤشرات الأساسية في هذه المرحلة يتم تجميع مؤشرات القوة والضعف التي وضحت من خلال تحليل البيئة الداخلية ويجب الانتباه إلى النقاط التالية:

- أ. بعض المؤشرات يمكن أن ينشط من خلال الإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا العامل مصدر قوة وذاك مصدر ضعف، يعني هل هذه القوة تستمر حتى ولو حدثت بعض المتغيرات؟؛
- ب. التحليل يجب أن يوجد الأهمية النسبية للعوامل المختلفة مثلاً من غير المهم التفكير في الصف الظاهر في القرات التصميمية (وهي قدرات إدارية طالما أن المؤسسة تمتلك عدداً من المنتجات ذات دورة حياة طويلة، وبالإمكان تشكيل مجموعة عمل للتصميم؛
- ج. تحليل القوة والضعف يكون ذا فائدة عظيمة إذا تمت مقارنته بالمؤسسات التي تعمل في الصناعة.

خامساً: تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزاً عن منافسها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه، وتتلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية في الآتي:¹

- تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها؛
- جمع البيانات والمعلومات تتطلب دراسة العوامل المارة الذكر جمع واستيفاء بيانات ومعلومات كافية وشاملة عنها من مختلف المصادر؛

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 64.

- التنبؤ حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وذلك باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة ومنها: العصف الذهني واستقراء الاتجاهات والسيناريوهات والأساليب الرياضية والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية وأسلوب دلفي؛
- البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات؛
- تحليل الفرص والتهديدات: من اجل تحديد الفرص والتهديدات عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المؤسسة وفي هذا المجال يمكن للمنظمة إعداد جدول تحليلي لهذه الفرص أو التهديدات لكي تسترشد به في علاقتها مع بناء الاستراتيجية؛
- تحليل البيئة الصناعية: من بين المقاربات الأكثر أهمية في تحليل المنافسة تلك المقترحة من قبل بورتر والتي تعتبر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائم داخل بيئتها الصناعية، اذ يتوقف مستوى قوة المنافسة على ما يعرف بالقوى الخمس لبورتر، بحيث ينبغي على المؤسسة مسح الصناعة ومراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية ودرجة تأثيرها على الصناعة حيث قدم اطارا لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية.

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ الاستراتيجية

لا تقتصر الإدارة الاستراتيجية على مجرد صياغة الخطط والاستراتيجيات فحسب، بل تشمل أيضا مراحل حاسمة لتنفيذها على أرض الواقع.

أولا: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنمية من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، إنما عادة أو في الغالب تنفيذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالتكتلات اليومية لتوزيع الموارد.

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة، والهيكلة التنظيمي، ونظام وفيما يلي شرح مختصر لكل من السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج، وللميزانيات في الآتي:¹

¹ خبابة علاء الدين، أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص515.

1. **وضع السياسات:** إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا كي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند واقع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فهي بعبارة أخرى بمثابة دستور العمل، الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات وفي نطاقها تتم التصرفات جميعها في انسجام وترافق وصولاً إلى الهدف المشترك؛
2. **الإجراءات:** الإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تخص تنفيذ عمل واحد، وتعتبر أكثر دقة من السياسات، من حيث إنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، والإجراء يوضح لنا بشكل مفصل من متى وكيف وأين ولماذا ينفذ العمل لبلوغ هدفه المطلوب، وعليه فهو مرشد لأسلوب تنفيذ العمل منذ بدايته وحتى نهايته وليس مرشداً للتفكير كما هو الحال في السياسة، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل حيث يتكرر هذا الأسلوب في كل مرة يراد بها تنفيذ العمل ذاته من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة؛
3. **القواعد:** القاعدة عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن ما يجب القيام به أو ما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان؛ الأول يكون مرتبطاً بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح فعبارة (ممنوع التدخين) مثلاً قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني يكون مرتبطاً بالسياسات والإجراءات فتوضح ما يجب القيام به؛
4. **البرامج:** البرامج عبارة عن مزيج معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام، وكذلك الخطوات التي يجب القيام بها وحصر الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ عمل محدد، وتتفرع من البرامج الأساسية برامج أخرى فرعية مثلاً برنامج الاستثمار في الموجودات المتداولة للشركة قد ينتج عنه برامج فرعية؛
5. **الميزانيات:** الميزانية التقديرية عبارة عن خطة مكتوبة بالمبالغ أو الوحدات الإنتاجية أو ساعات العمل، وتستخدم الميزانية أو الموازنة التقديرية للرقابة حيث يقوم المراقب (المدير أو الرئيس أو المشرف) بمقارنة الأرقام التقديرية في الخطة مع الأرقام الفعلية لحجم الانجاز الذي تحقق، وحل المشكلات التي تسببت بوجود انحرافات سلبية قد تجلب الخسارة الفادحة إذا لم يتم معالجتها فوراً، وهكذا نفهم أن هذا النوع من الميزانيات يساعد المدير على اتخاذ القرارات أولاً بأول لتصحيح تلك الانحرافات.

ثانيا: تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ

عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بمجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي:¹

1. الزمن: يمثل الزمن سلاحا استراتيجيا باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة

تنافسية من خلال المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن؛

2. الإعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية: إن التزام من قبل القياديين ومساعدتهم في عملية البناء الاستراتيجي يتطلب

درجة عالية من الوعي والمعرفة بدقائق الخطة الاستراتيجية وهذا ما يتيح إنجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث كلما

كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى؛

3. حشد الجهود وتعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة

الاستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة

وتوجيهها نحو تحقيق الخطة؛

4. وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة

مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الاستراتيجية

الهامة داخل المؤسسة، وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة

مسبقا؛

5. الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير: يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل

الاستراتيجي الملائم موضع التنفيذ وهي:

■ تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة اتجاه التغيير المقترح

وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عامة معرقلا لهذا التغيير، ولعل من بين أهم أسباب هذا السلوك ما يلي:

■ لأن التغيير قد يحدث نوعا من التمزق بين الجماعة والتنظيمات غير الرسمية؛

■ بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز

الاجتماعي؛

■ قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير وضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد والإدارة؛

¹ خبابة علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 516.

■ اتصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار أمر يصعب تغييره.

كذلك عندما يتم تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى وهي توفير الأنظمة المساهمة في تنفيذها، ومن بين هذه الأنظمة نذكر:¹

1. الهيكل التنظيمي: بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تماشى مع الاستراتيجية الجديدة، والإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الاستراتيجية؟.

هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي ... الخ.

بالإضافة إلى أن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه يعتبر جزءاً أساسياً في وضع وتنفيذ الاستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمثلاً: إذا أردت المؤسسة تطبيق استراتيجية التكامل الرأسي سواء كان تكامل رأسي خلفي أو تكامل رأسي أمامي، فإنها ستتجه إلى تطبيق هيكل تنظيم على أساس العمليات مثل (قسم المغزل، قسم للنسيج ...) أو على أساس مركب أي الجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام؛

2. نظم الموارد البشرية: إن الاستراتيجية الموضوعية تؤثر وتتأثر بنظام الأفراد والموارد البشرية داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الاستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية وإذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكياتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الاستراتيجية أو الأهداف؛

3. نظم المعلومات: يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك جوانب القوة والضعف، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية.

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 64.

المطلب الثالث: مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية

التقييم والرقابة الاستراتيجية هما عمليتا رقابة يحدد فيهما مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً.

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال ومتكامل للدور الرقابي يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة وقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه المراحل:¹

1. تحديد النشاط المراد تقييمه

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة؟... الخ، أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي؛

2. وضع المعايير

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتخدم كنقاط ارتكاز يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح حيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود، كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة وهذه الدقة والمصدقية تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة هناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات:

أ. الصدق: أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل؛

¹ محارب رزق محارب سعد، أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة -دراسة حالة سلطة النقد الفلسطينية-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2021، ص 17.

ب. **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء؛

ج. **التمييز:** أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة؛

د. **أن يكون عملي:** لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذا تحددت المعايير بدقة في كل مجال وظيفي تتم فيه عملية الرقابة يساهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية، لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، وإن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها وبقائها واستمرارها، كما أن المعايير لا بد أن تكون واقعية وليست مثالية تراعي البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

3. قياس الأداء

بعد تحديد معايير قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي التي تشمل جمع المعلومات الكمية والنوعية حول أداء الاستراتيجية، حيث تعتمد عملية القياس على التغذية العكسية أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا عبر تقارير تقييم الأداء، كما تستخدم هذه التقارير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا ضمن نظام المعلومات الإدارية، إذ يقوم هذا النظام بجمع تقارير موثوقة ومستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية، وتحليل البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة، وقد طورت معظم المؤسسات نظم معلوماتها باستخدام الكمبيوتر لتسهيل عمليات التحليل والتصنيف، وربط الوحدات المختلفة لزيادة فاعلية النظام الرقابي وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما هناك اختلاف وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب تستطيع تحديد الفجوة بينهما ولا بد من أن تحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ففي هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبني المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي .

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعتبر هذه الخطوة هي الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين:¹

أ. تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة تابع عملية الرقابة؛

ب. وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، ولابد من العمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

ان نجاح أو فعالية الرقابة الاستراتيجية يستوفي جملة من الشروط:²

أ. الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة وهذا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها في مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح؛

ب. الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القيام أم صعبة؛

ج. الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛

د. تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المميزين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة؛

هـ. وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ به من الثقافة السائدة في المؤسسة؛

و. الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى جوانب الأداء قصيرة المدى.

¹ محارب رزق محارب سعد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نفس المرجع، ص 19.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال صياغة واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، إذ تتضمن هذه العملية ثلاث مستويات رئيسية تكون على مستوى المؤسسة ككل، أو على وحدات الأعمال، كذلك الاستراتيجيات الوظيفية، حيث تحدد استراتيجية المؤسسة الاتجاه العام والغرض الأساسي، بينما تركز استراتيجية الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين، والاستراتيجيات الوظيفية تدعم تنفيذ الاستراتيجيات السابقة.

كما أن الإدارة الاستراتيجية تمر بعدة مراحل متتالية ومتكاملة، بدء بصياغة الاستراتيجية المناسبة واختيارها، ثم تنفيذها وأخيرا تقييمها ومتابعتها، إذ يتطلب ذلك مشاركة جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، وتكامل الجهود لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، كما تجدر الإشارة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورا محوريا في توجيه المؤسسة نحو النجاح والتميز على المدى البعيد.

تمهيد

تكتسب الفعالية التنظيمية أهمية كبيرة في الوقت الراهن حيث أصبحت المنظمات تواجه ضغوطات متزايدة لتقديم أداء متميز يضمن لها البقاء والنمو في عالم الأعمال شديد التنافسية، لذلك أصبح من الضروري قياس وتقييم فعالية المنظمات بشكل دوري ودقيق للوقوف على نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعزيز الفعالية وتحسينها باستمرار.

كما لا تخلو عملية قياس الفعالية التنظيمية من التحديات والصعوبات، نظرا لتعدد المفهوم وتداخله مع مفاهيم أخرى مثل الكفاءة والأداء، كما تواجه المنظمات تحديا في اختيار النموذج الأنسب لقياس فعاليتها نظرا لتعدد النماذج وتباينها بين التقليدية والحديثة، لذا نحاول في هذا الفصل فهم ماهية الفعالية التنظيمية وأبعادها المختلفة من خلال النقاط التالية:.

- المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية؛
- المبحث الثاني: نماذج قياس الفعالية التنظيمية؛
- المبحث الثالث: أساسيات حول قياس الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية من المحاور الأساسية التي تركز عليها الإدارة الحديثة في سعيها نحو التطور والإستمرارية، فهي تمثل الترجمة العملية لجهود المنظمة وقدرتها على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق النتائج المرغوبة في ظل الظروف البيئية المحيطة، كما تعتبر الفعالية التنظيمية مؤشرا رئيسيا على صحة أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والإزدهار في بيئة أعمال شديدة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط. وتعرف الفعالية التنظيمية بقدره المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا ومؤشرات اجتماعية وسلوكية كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يكفل للمنظمة ضمان النمو والتطور المنشود. وقد عرفها ميلز Miles بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة.¹

في حين عرفها موران MORIN وسافوي - SAVOIE على أنها بمثابة الحكم الصادر من طرف مختلف الأعضاء حول المنتجات النتائج أو الآثار المترتبة على المنظمة أو عملياتها فحسب الباحثان MORIN و SAVOIE فإن الفعالية التنظيمية تعتمد على الحكم الصادر من الجهات الفاعلة، مما يعني أنّ لتفضيلاتهم ولمواقفهم ولمصالحهم السياسية تأثير على تصورهم للفعالية التنظيمية.

ولأن المنظمات تقوم بأشياء عديدة وأن نجاحها يعتمد على الأداء المناسب في مجالات متعددة لذلك يجب أن يعكس التعريف الخاص بالفعالية التنظيمية هذه التعقيدات، كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الوسائل العملياتية والغايات (المخرجات).²

¹ قامون سمية، خواني احمد عماد الدين، العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 484

² قوراية بلشير، شعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: E.MORIN & A.SAVOIE نموذجاً، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 826

الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم، وهي المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.¹

من خلال ما سبق من التعاريف نجد بأن هناك إختلاف في تعاريف الفعالية التنظيمية بإختلاف الميادين والآراء، فعلى سبيل المثال، ينظر محلل مالي عادة إلى الفعالية من حيث معدل عائد الاستثمار، وقد ينظر أخصائي في البحث والتطوير إلى الفعالية من حيث عدد الإختراعات، ونقابة العمال تنظر إلى الفعالية من حيث الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي وغيرها، فالفعالية التنظيمية ليست مفهوماً أحادي البعد يمكن قياسه بدقة بمقيار واحد واضح المعالم، إذن الفعالية التنظيمية هي مفهوم يقيس مدى كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة.

المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية

خصائص الفعالية التنظيمية لها بالتأكيد أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبطاً بخصوصية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:²

- توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل؛
- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية؛
- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية؛
- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمدبرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف؛
- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص؛

¹حمي عبد الستار وحرورية تزلوت عمروني، الفعالية التنظيمية - دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص 548

²فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2015، ص 44-45

- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي؛
- وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية: حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات؛
- نظرة ايجابية للأفراد ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام؛
- تشجيع التعاون بين الأفراد حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع؛
- قياس الانجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب؛
- تطوع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.

المطلب الثالث: المفاهيم ذات العلاقة بالفعالية (الكفاءة والأداء)

خلط بعض الباحثين الدارسين في مجال الإدارة بين مفهومي الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفعالية على أسلوب تحقيق أهداف المنظمة، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات).

مفهوم الكفاءة: هي القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من الجهود أو التكلفة، فالكفاءة تهتم في المقام الأول بتخفيض التكاليف من خلال التخصيص الأمثل للموارد المستغلة.

إن مفهوم الكفاءة من خلال التركيز أيضا على الخصائص بدلا من مجرد المهام التي يتعين القيام بها، حيث يلفت الانتباه إلى تلك القدرات التي يجب تطويرها من أجل تحقيق الكفاءة في الواقع، بالنظر إلى أن المهام تقبل عادة درجات الأداء، فإن المعنى الضمني هو زيادة اكتساب الخصائص ذات الصلة (المعرفة والمهارات وغيرها)، إذ أن معايير الكفاءة القائمة على المفهوم الأكثر ثراء للكفاءة تتوافق تماما مع فكرة تحسين جودة العمل.¹

¹ Paul Hager & Andrew Gonczi, What is competence?, Medical Teacher, Vol. 18, No. 1, University of Technology, Sydney, Australia, July 2009, p 4

مفهوم الأداء: إن تعريف الأداء التنظيمي تماما مثل المفاهيم الأخرى في مجال الإدارة أمر صعب للغاية بسبب طبيعته متعددة الأوجه، فيعرف الأداء بأنه عملية قياس كفاءة وفعالية عمل المنظمة، فهي بالفعل عملية تقييم التقدم المحقق (الفعلي) نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وهو ينطوي على وضع الأهداف التنظيمية ورصد التقدم المحقق نحو تحقيق الأهداف، كذلك إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة.¹

كما يعتبر الأداء انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها الطويلة الأجل والتي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف والنمو، كما عرف على أنه البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد وعرف على أنه دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه، ويعكس الأداء أيضا نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

من خلال ما قدمناه من تعريف للفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء نستخلص ما يلي:²

- مفهوم الأداء من خلال الفعالية التنظيمية يدل على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛
- الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقص ذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية؛
- فيما يخص الكفاءة والفعالية التنظيمية، تتمثل هذه الأخيرة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، أي أنها تختص بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل بلوغ الأهداف، كما تعتبر الفعالية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة هي الحد الأدنى المطلوب من أجل البقاء، وبعد ذلك يتم تحقيق النجاح؛
- تعد الفعالية والكفاءة من أهم المعايير المستخدمة في تقييم وقياس الأداء في المنظمات. فهما وجهان متلازمان يؤثران في بعضهما البعض، حيث أن الفعالية يمكن أن تؤثر في الكفاءة أو تتأثر بها، كما أن الكفاءة قد تتأثر أو

¹Ejiroghene Daniel andKelechi Charles, Organizational Performance: The Role of Knowledge Sharing, Network for Research and Development in Africa, International Academic Journal of Management and Marketing, Vol 6, No. 5, University of Port Harcourt, Nigeria, , May2020,p 98

²مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص ص 181-183، بتصرف

تؤثر في الفعالية، وبذلك من الممكن أن تكون المنظمة كفؤة في استخدام الموارد وليست فعالة، كما يمكن أن تكون فعالة وليست كفؤة؛

■ إن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال الاستغلال الصحيح للموارد تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).

المبحث الثاني: نماذج قياس الفعالية التنظيمية

تتنوع نماذج قياس الفعالية التنظيمية بين النماذج التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية والإنتاجية، والنماذج الحديثة التي تأخذ في الاعتبار العوامل غير الملموسة والجمع بين المقاييس الكمية والنوعية بهدف تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية للمنظمات.

المطلب الأول: النماذج التقليدية لقياس الفعالية التنظيمية

يعتمد قياس الفعالية التنظيمية في النماذج التقليدية على مجموعة من المقاييس الكمية والموضوعية مثل الربحية، الإنتاجية، استغلال الموارد والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ونعرض أهم هذه النماذج فيما يلي:¹

1. مدخل الأهداف

يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الإهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، وأشار "روبنز" Robbins " إلى أن المنظمة توجد أساساً لتحقيق هدف معين، وقد يكون هدفاً واحداً أو أكثر، وهذه الأهداف تستخدم وبشكل واسع كميّار للفعالية، أي تتحدد فعالية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها، ويعد من أهم المداخل والأكثر استخداماً كأسلوب لتقييم أو قياس الفعالية يستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال.

ويفترض هذا المدخل بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعاً، وأن هناك اتفاقاً عاماً أو إجماعاً من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تخمين مدى تحقيق تلك الأهداف والفعالية هنا من وجهة النظر هذه تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يزال مدخل الهدف يستخدم في العديد من المنظمات.

نموذج مدخل الأهداف لقياس الفعالية يعتبر الأهداف هي المؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة حيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي إنجاز الأهداف (المخرجات)، ويعتبر مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف دليلاً على مدى فعالية المنظمة، وتقاس فعالية المنظمات وفقاً لهذا المدخل من خلال المؤشرات التالية:

- مدى ما تحقّقه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع؛
- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة أكثر؛

¹حجي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، مرجع سبق ذكره، ص 549-551، بتصرف

- مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات؛
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الرسمية والتنفيذية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة؛
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستقرار.

2. مدخل موارد النظام

تعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل، حسب كل من يوشتمان وسيشور على أنها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة، أما كاميرون فيعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الحصول الموارد اللازمة والمطلوبة من بيئتها الخارجية²³، بينما يعرفها كاتز، روبرت (Katz and Robbert) بأنها قدر المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها".

يركز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المنظمة على الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي تتاح لها إمكانية وحرية اقتناء الموارد.

يعتمد هذا النموذج على العلاقة القائمة بين المكونات المختلفة داخل وخارج المنظمة، حيث أن ارتباطها أو عدم ارتباطها يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، ويركز هذا النموذج على مدخل الموارد أو المصادر أو المدخلات ففعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج تتوقف على مدى قدرة المنظمة على حسن استغلال البيئة المحيطة للحصول على الموارد اللازمة لممارسة أنشطتها وضمان استقرارها ونموها من مؤشرات هذا المدخل:

- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها؛
- كفاءة عمليات الإنتاج وقدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات؛
- قدرة المنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛

- الصحة التنظيمية والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمر لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى؛
- الاستقرار والتوافق الداخلي من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتناسكة الراضية بما تعمل بما تحصل؛
- الإنتاجية أو الإنجاز ويرتبط ذلك بتكامل النشاطات بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة؛
- التطوير الداخلي ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها بإجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق العمل ووسائل الإنتاج وظروف العمل؛
- الروح المعنوية وذلك بخلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والمؤمنة بأهداف العمل، والمقبلة على أداء الأعمال عن طوع واختيار.

3. مدخل العمليات الداخلية

تعني الفعالية التنظيمية وفق لهذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي تقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية، أما "كيم كاميرون" Kim Cameron 31 يعتبر أن تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص وبدرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية وبتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي، أما "رحيم" Rahim فيرى أن هذا المدخل يركز على العمليات التنظيمية الداخلية، العلاقات الشخصية البينية الثقة الإلتزام عمل الفريق تدفق المعلومات في كل المستويات التنظيمية، إذ ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بالمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

يركز نموذج مدخل العمليات الداخلية لقياس الفعالية التنظيمية على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة، ومدى تكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض في ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي:

- تقليل التوتر والإجهاد داخل المنظمة؛
- التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة؛
- تدفق المعلومات بسهولة رأسياً وأفقياً داخل المنظمة؛
- الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

ووفقاً لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوي ودوران العمل وحدة التذمر، وتوفر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوحها بين مختلف المستويات التنظيمية كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفعالية المنظمة وجودة أدائها، أو بمعنى آخر الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي موازي للفعالية.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة لقياس الفعالية التنظيمية

في ظهرت نماذج حديثة لقياس الفعالية التنظيمية إثر محدودية نماذج القياس التقليدية، فالنماذج الحديثة تأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب، حيث تسعى هذه النماذج إلى تشكيل مجموعة من المؤشرات في إطار متكامل لتقييم فعالية المنظمات بطريقة أكثر واقعية، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

1. مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح):

ينظر للمنظمة الفعالة وفقاً لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، وينظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جداً في حقل قوي ديناميكي الذي يواجهه أو يحدد الشكل والتركيبة التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح.

تعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل حسب روبين (Robbins) على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء أما مليلز وكيلى فيعرفها على أنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلي مصالح الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل، ووفقاً لهذا

المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية، وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل: ¹

- **الموردين:** هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة السلع المتحصل عليها؛
- **المستهلكين:** هدفهم الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية؛
- **العمال:** هدفهم الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان؛
- **الملاك:** هدفهم تحقيق أعلى عائد من استثماراتهم؛
- **المديرون:** هدفهم الحصول على إمتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة؛
- **الدولة:** هدفها الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط؛
- **المجتمع:** هدفه مساهمة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة رفاهية المواطنين.

وتتمثل نماذج مدخل المنتفعين لقياس الفعالية التنظيمية فيما يلي:

تعد عملية قياس الفعالية وفقاً لهذا المدخل مشكلة أساسية بسبب تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة، ولذلك غالباً ما يثار سؤال من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟، لقد قدم المدخل أكثر من نموذج يمكن أن يساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعتها عملها وذلك على النحو التالي:

- أ. **النموذج النسبي:** ويرى ضرورة أن تعطي المنظمة أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبالتالي كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية؛
- ب. **نموذج القوة:** ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى.
- ج. **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن الطرف راض عن المنظمة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

¹حجي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، مرجع سبق ذكره، ص 552

د. النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق.¹

2. مدخل القيم المتنافسة:

يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات، طور هذا النموذج كوين وروباخ كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالباً ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها، من هنا توصل كوين وروباخ إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة.

لقد توصل هذان الباحثان من خلال دراسة ثلاثين معياراً من معايير الفعالية التنظيمية إلى كشف عن ثلاثة أبعاد كانت محور اهتمام المنظرين وهي:

- **البعد الأول:** ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع والتغيير) والرقابة (الاستقرار، النظام، التوقعية)؛
- **البعد الثاني:** يتناول درجة تركيز الداخلي أو الخارجي؛
- **البعد الثالث:** فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية).

يلاحظ أن هناك تناقض بين كل بعد من هذه الأبعاد أو لنقل هناك تنافس بين القيم المختلفة للتنظيم، فهل يجب التأكيد على الرقابة أم على المرونة، وهل يجب التركيز على الأمور الداخلية أم الخارجية، أيضاً أين يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على الوسائل أم على الغايات، لقد توصل هذان الباحثان إلى أربعة نماذج بناءً على الأبعاد الثلاثة السابقة وهي نموذج العلاقات الإنسانية، النظم المفتوحة، الأهداف، والعمليات الداخلية.

¹حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، مرجع سبق ذكره، ص 553.

وتتمثل نماذج قياس الفعالية التنظيمية لهذا المدخل فيما يلي:¹

أ. **نموذج العلاقات الإنسانية:** ينظر نموذج العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية من خلال الروح المعنوية (وسيلة) وتنمية الموارد البشرية (غاية)، يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية للموظفين ومدى انتمائهم وإخلاصهم وتفانيهم في القيام بأعمالهم، كما تتأثر الروح المعنوية بمدى اهتمامهم بمتطلباتهم وإشباع حاجاتهم سواء المادية أو المعنوية، أما عن تنمية الموارد البشرية وفقاً لهذا النموذج يقوم على مدى توفر التدريب والمهارات والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم وإنجازها على أكمل وجه؛

ب. **نموذج النظم المفتوح:** ينظر نموذج النظم المفتوحة للفعالية التنظيمية من خلال درجة مرونة المنظمة (وسيلة) وقدرتها على تحصيل الموارد، وتعني المرونة قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في أنظمتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية، أما تحصيل الموارد وهو ما يعني القدرة على زيادة الدعم الخارجي، وتوسيع ونمو حجم قوة العمل أو عدد الموظفين والذي يفترض أن يترتب عليه زيادة حجم العمل المؤدى؛

ج. **نموذج الأهداف الرشيدة:** ينظر نموذج الأهداف الرشيدة للفعالية التنظيمية من خلال وضع الخطط والأهداف (وسيلة) الكفاءة والإنتاجية (غاية)، فيما يتعلق بوضع الخطط والأهداف ينظر للفعالية التنظيمية أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومفهومة لجميع موظفيها وعملائها أما الكفاءة والإنتاجية فينظر إلى الفعالية التنظيمية من حجم العمل المؤدى ونسبة المخرجات إلى المدخلات؛

د. **نموذج العمليات الداخلية:** الافتراض الذي يقوم عليه هذا النموذج ينص على أن المعلومات تؤدي إلى الاستقرار، ويقصد بتوفر المعلومات أن تسهيل قنوات الاتصال تدفق المعلومات حول الأشياء المختلفة التي تؤثر على قيام الموظفين بأعمالهم، أما الاستقرار فيعني الإحساس بالنظام وسلامة واستمرارية تنفيذ العمليات المختلفة المنظمة.

تعكس النماذج الأربعة تعارض القيم التنظيمية وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل ينبغي على الإدارة أن تحتفظ لنفسها بمكانة وسط وبين هذه النماذج المتعارضة، فكل نموذج يتعارض تماماً مع النموذج المقابل له، فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد تجعل الإدارة تتجاهل أهداف وخطط رشيدة للعمل، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة الخارجية قد تجعل الإدارة تهمل العمليات الداخلية، لذلك يجب على الإدارة أن تعطي اهتماماً متوازناً لهذه القيم المتعارضة.

¹حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، مرجع سبق ذكره، ص 554.

3. مدخل العناصر الإستراتيجية

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل كل التغيرات البيئية وإنما هم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة.

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها في المستقبل.

يؤكد المختصون في هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة ومحيطها، من خلال تنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها.¹

نموذج بطاقة الأداء المتوازن

اقترن هذا النموذج بكل من (Kaplan & Norton)، حيث قاما بدراسة أجريت على (10) منظمات، لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال، لذا كان الحاجة إلى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية استخدامها (بطاقات الأداء المتوازن) المنظمات من قياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو بدلا من الاعتماد على محور واحد البعد المالي بالرغم من أهميته.²

¹ فريال سيفون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² مازري منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

المطلب الثالث: أسباب التباين في اختيار نموذج قيام الفعالية التنظيمية

حظيت محاولات تحديد نماذج ومعايير لقياس الفعالية التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين للتنظيم والإدارة، يرجع ذلك لغياب فلسفة شاملة يتم من خلالها تحديد مفهوم واحد وشامل للفعالية التنظيمية ووضع نموذج ومقاييس موحدة يتم خلالها الحكم على فعالية المنظمات وهذا ما أدى إلى ظهور عدة نماذج، فليس هناك نموذج يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد للفعالية التنظيمية، فقد تنوعت وتعددت معايير ونماذج القياس تبعاً لاختلاف طبيعة المنظمات، فما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، كما يرجع ظهور العديد من النماذج إلى مجموعة من الأسباب تمثلت في:¹

- الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج وحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية؛
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تحليله للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي أو التيار الحديث...)
- تلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفعالية، بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث مؤشرات قياس الفعالية عن منظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية؛
- يعود الاختلاف إلى المنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المؤشرات في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية؛
- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المنظمة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون بنوك...)، يجعل من اعتماد أكثر من نموذج أمر ضروري ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الظروف.

¹ نفس المرجع، ص 193

المبحث الثالث: أساسيات حول قياس الفعالية التنظيمية

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية من الموضوعات الحاسمة في مجال الإدارة والتطوير التنظيمي، فالفعالية التنظيمية هي المؤشر الرئيسي على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها، لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى تحديد المؤشرات الملائمة لقياس فعاليتها ووضع الآليات والمتطلبات اللازمة لتعزيزها، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تحول دون تحقيق ذلك.

المطلب الأول: مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المنظمات وحجمها واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الدارسين وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المنظمة، فهناك بعض المؤشرات التي توصل إليها كامبل (Kambel) استخدمت لقياس الفعالية التنظيمية وهي كالاتي:¹

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- الربحية وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- الجودة وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- معدل النمو في المؤسسة ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- بن برطال عبد القادر وآخرون، تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص ص 201-202

- نرجس بزغود، نادية أمينة كاري، دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، مجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 10، العدد 02، 2023، ص ص 174-175

- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.... الخ؛
- المهارات العملية للمدراء والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
- الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- الاستقرار ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛

- مصاريف الإدارة والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- برامج التدريب والتطوير وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

المطلب الثاني: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

تتوفر للمنظمة على العديد من الموارد المادية والتقنية والبشرية، ولكن الأهم أن تتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، وعلى كل هذا فهناك متطلبات عدة يجب توفرها من أجل زيادة التنظيمية منها:¹

- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، وأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية؛
- توسيع العمل: رواده هما شركتي (أي . بي . أم . IBM) و (ديترويت إديسون)، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية؛
- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم؛
- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية، وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء، التي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم، على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة (جنرال ميلز)، حيث تتبع المناهج وتشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة؛
- تخطيط الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف للأفراد والجماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف منها التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها

¹سمية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، ص 87

تتاج إدراك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي إلى تغير الأهداف.

يمكن القول في الأخير إلى أن متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، يعتبر من الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها لكشف كيف يمكن تطبيق المعرفة الجديدة لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، مع تكوين علاقات واضحة وصریحة بين أفرادها عن طريق تنمية هذه القيم وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.

المطلب الثالث: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

يمكن إختصار الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:¹

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؛
 - مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية؛
 - مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار في الحساب كل الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية وغيرها.

¹ مختار عيواج، أحميدة مالكية، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها -دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، الأفاق للدراسات الاقتصادية،

خلاصة

في ختام هذا الفصل الذي تمحور حول الفعالية التنظيمية، حيث تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن خصائصها التعدد والنسبية والإرتباط بالبيئة المحيطة، إذ لا تقتصر الفعالية التنظيمية على مجرد تحقيق النتائج المرغوبة، بل تتعدى ذلك إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية أو المالية، وترتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء، فالأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة (الكفاءة) الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام (الفعالية)، أما الفعالية والكفاءة فيعتبران من أهم المعايير المستخدمة في تقييم وقياس الأداء في المنظمات.

كذلك لقياس الفعالية التنظيمية ظهرت نماذج تقليدية مثل نموذج الهدف، العمليات الداخلية ونموذج الموارد، إذ تركز هذه النماذج على المؤشرات الكمية والمالية، برزت على إثرها نماذج حديثة أكثر شمولية كنموذج المنتفعين ونموذج القيم المتنافسة ونموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتبر الأفضل حيث يتم قياس وتقييم أعمال المنظمة من خلال أربعة محاور البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

كما يختلف اختيار نموذج قياس الفعالية حسب طبيعة المنظمة، أهدافها، بيئتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وتقاس الفعالية من خلال مؤشرات عديدة مثل الربحية، جودة المنتجات، رضا العملاء والأداء المالي، ولزيادة الفعالية التنظيمية يلزم توافر قيادة فعالة، ثقافة تنظيمية إيجابية، تخطيط استراتيجي وإدارة فعالة للموارد، لكن قياسها يواجه صعوبات مثل تعدد الأهداف، تعقيد العمليات وتأثيرات البيئة الخارجية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية

- الطارف -

تمهيد

بعدهما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق والذي تم تخصيصه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي سيتم قياسها من خلال هذا الفصل كدراسة تطبيقية، حيث سنحاول الإجابة على تساؤلاتنا من خلاله، وذلك بالتوجه إلى الميدان، وبالضبط سوف نستهدف مديرية التجارة لولاية الطارف.

وستتم الدراسة من خلال توزيع استبانة على مجموعة من موظفي هذه المديرية ، بغرض معرفة صبر آرائهم حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة ، و اختبار فرضيات الدراسة لحل الإشكالية المطروحة، ولهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية الطارف.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: اختيار ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية الطارف

في هذا المبحث سنتطرق لنظرة عامة حول مديرية التجارة لولاية الطارف في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة - الطارف

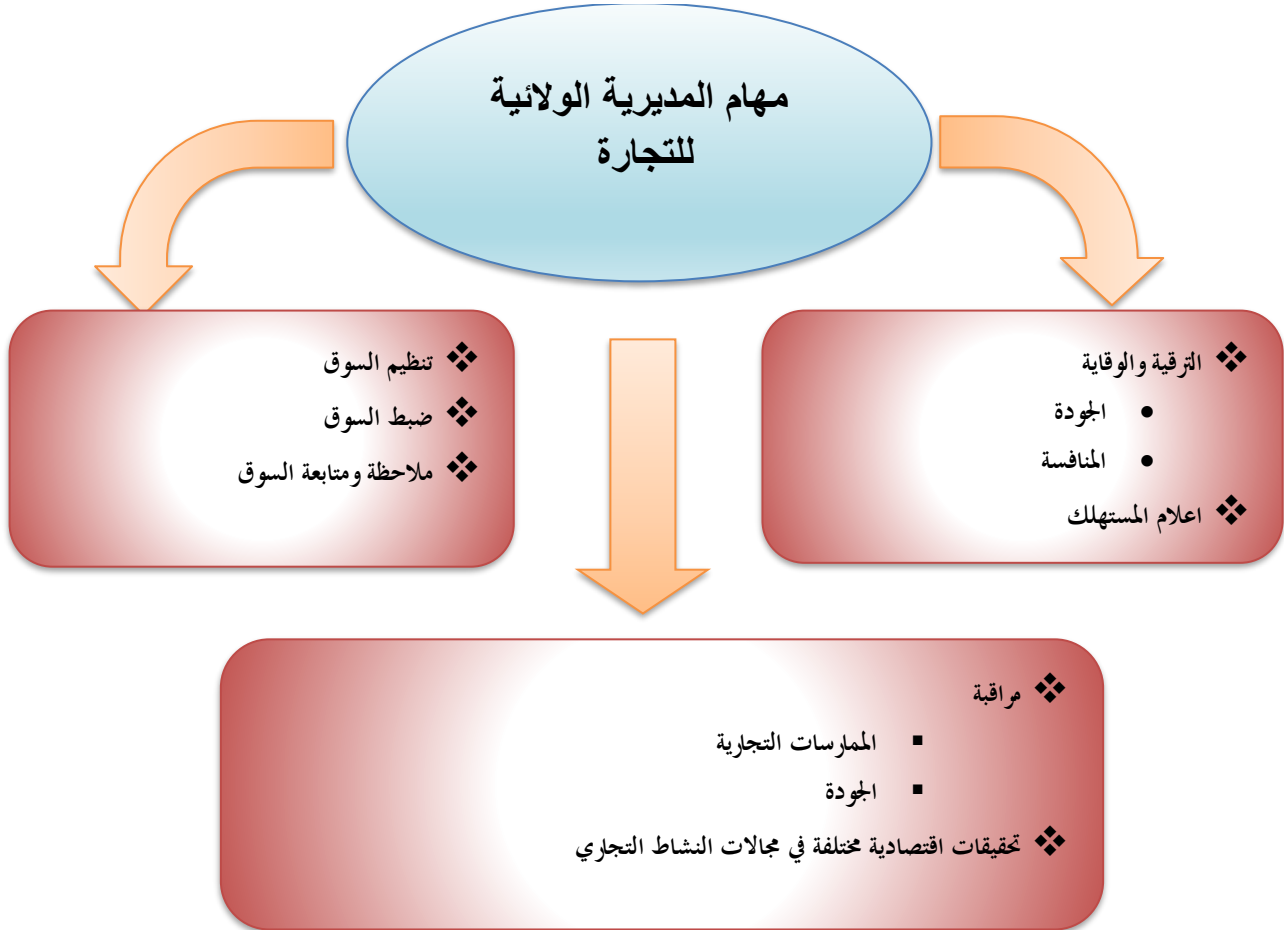
تندرج مديرية التجارة ضمن المصالح الخارجية للولاية، إذ تعمل تحت إشراف وزارة التجارة، ونشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 - 91 مؤرخ في 21 رمضان 1411 الموافق 06 أبريل 1991، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 409 - 03 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. وتمثل مهام المديرية في¹:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش؛
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة؛
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء واقامة وممارسة النشاطات لتجارية والمهنية؛
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية والتي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها؛
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات؛
- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية؛
- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية وغيرها.

*1 تجدر الإشارة إلى أنّ كل المعلومات الواردة في الصفحات رقم 77 - 87 (مصلحة الإدارة و الوسائل-مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي) أخذت من المرسوم التنفيذي رقم 11-09.

المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة لولاية الطارف
يمكن تلخيص المهام إلى ثلاث أهداف رئيسية:

الشكل رقم 1: مهام مديرية التجارة



المصدر: الوثيقة مقدمة من طرف مصلحة الإدارة والوسائل

تتمثل مهام مديرية التجارة حسب المرسوم التنفيذي 11-09 المؤرخ في 20 يناير 2011 في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و تنظيم النشاطات التجارية و الممارسات التجارية و الجودة و حماية المستهلك و قمع الغش.

وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالممارسة وتنظيم المهن المقننة؛
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية و المهنية؛
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل المنظمة أو الجمعية التي يكون موضوعها ذات صلة بصلاحياتها؛
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تطوير و ترقية الصادرات؛
- تنسيق و تنشيط النشاطات و الهياكل و الفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية؛
- المساهمة في وضع نظام معلوماتي متعلق بمبادلات التجارة الخارجية؛
- وضع حيز التنفيذ برامج الرقابة الاقتصادية و قمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة؛
- التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة لنشاطاتها؛
- ضمان تنفيذ النشاط ما بين القطاعات مع التعاون مع الهياكل التنظيمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

تطبيقا لأحكام المادة 14 المرسوم التنفيذي رقم 11 - 09 المؤرخ في 20 يناير 2011 الموافق ل 15 صفر 1432، يهدف القرار الوزاري إلى تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب .

وعليه تتشكل مصالح مديرية التجارة على النحو التالي :

1- مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم :

مكتب المستخدمين و التكوين: ويقوم بمهام منها :

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.؛
- القيام بعملية التنقيط الدورية للموظفين؛
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين التي تتكفل بها اللجنة؛
- المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات؛
- الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها ووفق التنظيم المعمول به؛
- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تثبيت، تنصيب، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد؛
- أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرها.؛
- التعامل مع مجمل المصالح المركزية الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين؛
- كمديرية التوظيف العمومي، المراقب المالي، الخزينة العمومية وغيرها من المصالح .

مكتب المحاسبة، الميزانية والوسائل: وتتمثل مهامه في :

- تسيير الميزانية، الرواتب والمنح (منحة المردود للموظفين ، والأمر بالمهمات)؛
- تكفل بجانب إدارة الوسائل (السيارات ، أجهزة، مكاتب ...)، وكل الجوانب المادية للإدارة .

مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف: ويقوم بالتالي :

- وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره؛
- تسيير الغابات، العطل، المتقاعدين؛
- تسيير إدارة التكوين؛
- عقد العمل الخ .

2- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: وتضم:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية؛
- مكتب منازعات قمع الغش؛
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل .

مكتب منازعات الممارسات التجارية: وتتمثل مهامه في :

- يقوم بدراسة الملفات القضائية وتحويلها إلى المحكمة؛
- تسجيل ملفات للمتابعة القضائية في سجلات خاصة مختومة وموقعة من طرف مدير التجارة؛
- دراسة الملفات الخاصة (بغرامة المصالحة) وعند انقضاء المدة في آجال 45 يوما، وفي حالة عدم تسديد غرامة المصالحة يتم تحويل الملفات إلى المحكمة؛
- في حالة الاستجابة (تسديد غرامة المصالحة) يقوم المخالف بإحضار شهادة الدفع إلى المكتب ثم يتم إضافتها إلى الملف؛
- يقوم المكتب بإحصاء شامل في كل آخر شهر وبيعه إلى المديرية الجهوية الفرعية (للإعلام) .

مكتب منازعات و قمع الغش: تتمثل مهام هذا المكتب في :

- دراسة الملفات الخاصة بالأعوان الاقتصادية وتحويلها إلى المحكمة؛
- تسجيل الملفات في سجلات خاصة موقعة من طرف المدير؛
- اعداد إحصاء شامل في كل آخر شهر وبعته إلى المديرية الجهوية الفرعية للإعلام؛
- اقتراح فتح أو غلق المحلات التجارية ثم تحويل الملف إلى الوالي من أجل القرار النهائي؛

مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل :ويقوم بالتالي :

- متابعة القضايا المحالة إلى الجهات القضائية والمفصول فيها نهائيا؛
- بعد تحرير المحاضر الخاصة بغرامة المصالحة، وبعد قيام التاجر بتسديدها لدى الخزينة ؛
- العمومية، هذا الأخير يبرر هذا التسديد للمكتب المذكور أعلاه بواسطة استمارة التخليص؛
- وفي حالة عدم التسديد خلال فترة 45 يوما، تحول المحاضر إلى المحكمة ومتابعتهم قضائيا .

ملاحظة: 70% من المبلغ الذي سدد لدى الخزينة العمومية تستفيد منه وزارة التجارة، و 30% الأخرى تعود للخزينة العمومية .

3- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش :وتضم :

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات؛
- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية؛
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية .

مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات :مهام هذا المكتب هي:

- القيام بدورات التفتيش ومراقبة المنتوجات الغذائية والصناعية ومدى مطابقتها هذه المنتوجات بالمقاييس المعمول بها؛
- القيام بالتحريات التفتيشية الصادرة من طرف المصالح الجهوية ومصالح المديرية؛
- القيام بعملية المراقبة في الميدان الخدماتي .

مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية :يقوم ب:

- تنظيم دورات التفتيش ومراقبة المنتوجات الغذائية؛
- القيام بالتحريات مع التنسيق بالمصالح الجهوية الفرعية، وكذلك القيام بتحريات التفتيش الصادرة من المديرية المركزية .

مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: يقوم ب:

- متابعة الملفات التقنية للمتعاملين الاقتصاديين؛
- مراقبة المطاعم (مطاعم مدرسية، جامعية...)
- مراقبة مخابر الخواص (مواد غذائية، حلويات، مشروبات...)

- متابعة جمعيات حماية المستهلك؛
- مراقبةروضات الأطفال؛
- منح رخص لإنتاج المواد السامة؛
- إعطاء تصاريحات للاستيراد وإنتاج مواد التجميل والمواد الخاصة بتنظيم الجسم؛
- المشاركة في المنتقيات الاجتماعية ومناقشة (القوانين، التنظيمات... الخ)، المتعلقة بالجودة والإنتاج.

4- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: وتتمثل مهامها في:

- تطبيق النصوص التنظيمية وفق المبادلات التجارية بين المتعاملين داخل السوق؛
- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها وشفافية الممارسات التجارية.

وتضم المكاتب التالية:

مكتب الممارسات التجارية: ويقوم ب:

- تطبيق برامج الرقابة الميدانية؛
- مراقبة السوق ومدى تطبيق النصوص القانونية كقانون رقم 04-08 المؤرخ في 2004 المتعلق بشروط الأنشطة التجارية وقانون رقم 04-02 المؤرخ في 2004 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية؛
- وفي حالة عدم احترام هذه القوانين تتخذ إجراءات قمعية ضد هؤلاء التجار أو المتعاملون الاقتصاديون ومتابعتهم قضائيا؛

- التنسيق مع مختلف المفتشيات الإقليمية في متابعة الرقابة الاقتصادية للمنافسة وقمع الغش؛
- إعداد النتائج أو الحصيلة شهريا الخاصة بمختلف نشاطات الرقابة، وإرسالها إلى المديرية الجهوية؛
- المتابعة الميدانية لقرارات وتوصيات المديرية الجهوية والإدارة المركزية، كاتخاذ بعض التدابير فيما يخص بيع بعض التجار الفوضويين على الأرصفة ومتابعتهم قضائيا في حالة عدم تطبيق التعليمات؛
- التأكد من نشاط المتعاملين في ميدان البناء فيما يخص تمكينهم من تزويد مادة الإسمنت لدى وحدات الإنتاج؛
- رصد كل الممارسات التجارية غير الشرعية، مراقبة السوق ومعاينة كل المؤشرات المنافية للمنافسة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: يعمل على:

- حماية المنافسة وتنظيم السوق؛
- محاربة كل العمليات المنافية للمنافسة؛
- العمل على احترام المنافسة والتجارة الحر في إطار القانون رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة.

مكتب التحقيقات المتخصصة:

- مكلف بالتحقيقات الاقتصادية على السوق، بالتكليف من طرف الإدارة المركزية.

5- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

تقوم هذه المصلحة بعملية ملاحظة السوق العمومية والخاصة، ومتابعة المشاريع الاقتصادية والتجارية عبر الولاية، وذلك من خلال مكاتب:

مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: وتتمثل مهامه في:

- دراسة السوق من أجل التعرف على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع ؛
- النظر في مدى تحقيق الاكتفاء الذاتي ؛
- التدخل من أجل احترام أسعار السلع ذات الاستهلاك الواسع وتطبيق سياسة الدولة في وضع الأسعار المقننة ؛
- التدخل لتنفيذ سياسات الدولة في الميدان الاقتصادي والتجاري ؛
- محاولة توزيع المنشآت التجارية لتحقيق التوازن عبر كامل إقليم الولاية ؛
- تطبيق سياسة تدعيم المواد الواسعة الاستهلاك.

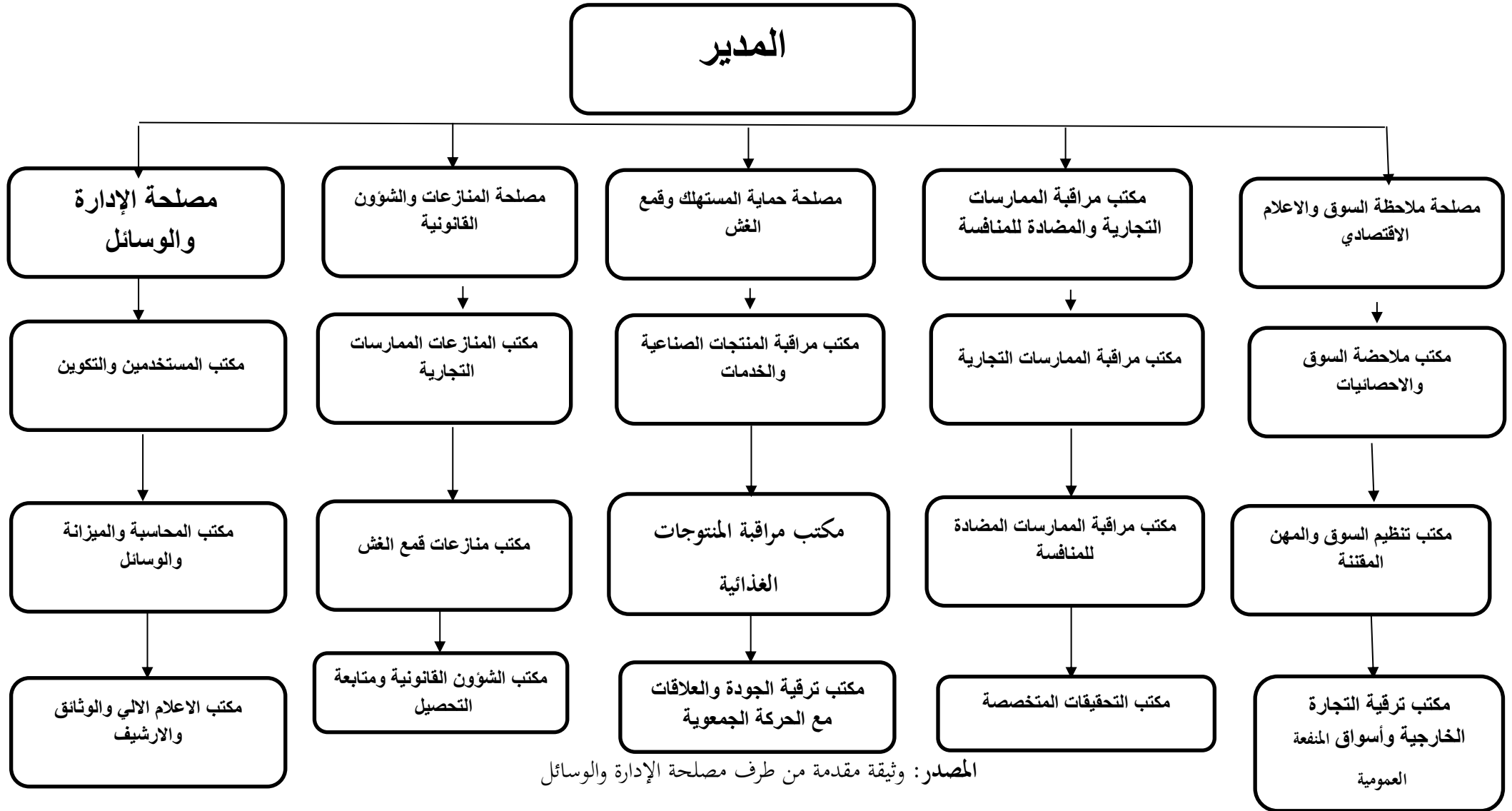
مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة: من مهامه ما يلي:

- متابعة مراحل التمويل للمطاحن فيما يخص المواد الأولية (القمح الصلب واللين)، والمطاحن؛
- المتواجدة على مستوى إقليم الولاية (التموين لمادة السميد والفرينة)؛
- متابعة السوق؛
- متابعة التمويل للسوق (فيما يخص البناء عامة)؛
- متابعة تطور الأسعار داخل السوق فيما يخص المواد ذات الاستهلاك الواسع والخضر والفواكه؛
- متابعة الإنجازات البنائية فيما يخص بناء الفضاءات التجارية والمرافق التابعة لها؛
- متابعة وإعطاء الرخص فيما يخص بيع بالتخفيض واحترام فترات البيع (الصيفية والشتوية) المخولة قانوناً؛
- ترخيص بيع الخبز لدى محلات المواد الغذائية العامة؛
- متابعة الإنجازات والصفقات العمومية التي لها علاقة بالميدان التجاري والاقتصادي، وكذلك متابعة الإنجازات التابعة لقطاع مديرية التجارة، كبناء مقر مديرية التجارة والمفتشيات الإقليمية للتجارة؛
- دراسة والشروع في إنجاز مخبر مراقبة الجودة وجمع الغش.

مكتب الترقية التجارية الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة الواردات المعفاة من الحقوق الجمركية في إطار اتفاقيات التبادل الحر؛
 - استقبال طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية بالنسبة للبضائع المستوردة للبيع على حالتها لدى مديرية التجارة للولاية المختصة إقليميا والتي تحيلها إلى المديرية الجهوية للتجارة المعنية بالتأشير؛
 - بالنسبة للبضائع المستوردة من طرف المنتجين تودع طلبات الإعفاء من الحقوق الجمركية لدى المديرية الولائية التي تمنح التأشيرة؛
 - تظهير القائمة الاسمية للمستوردين؛
 - متابعة عمليات التصدير والاستراد؛
 - متابعة مدة صلاحية السجل التجاري للمستوردين عبر الولاية.
- تكمن مهمة المديرية الولائية للتجارة في السعي إلى تطبيق وتنفيذ السياسة الوطنية في مجال التجارة الخارجية في المنافسة والجودة، وذلك لتنظيم النشاطات التجارية والتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش.
- ولتحقيق هذه السياسات سعت المديرية الولائية للتجارة لولاية الطارف ومن خلال مكاتبه ومصالحها المختلفة المذكورة أعلاه إلى تطبيق القوانين المعمول بها في ميدان التجارة، وذلك قدر المستطاع

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية الطارف



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق لكيفية اجراء الدراسة الميدانية، من خلال توضيح منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بالطارف تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع الإدارة الاستراتيجية، وكذلك واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

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

1-المصادر الثانوية:

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

2-المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:
أ-الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت المبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

و قد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة و متغيراته، بحيث تضمنت مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف للتحقق من مدى ملاءمته لمتطلبات الدراسة و تعديله بعد ذلك، وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

-البساطة و السهولة، وذلك عبر صياغة فقرات بسيطة سهلة و غير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين.

-قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة لولاية الطارف، عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، و المتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق لكيفية اجراء الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التجارة لولاية الطارف.

ثانياً: عينة الدراسة

تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية، لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على الإطارات والموظفين بمديرية التجارة لولاية الطارف، حيث تم توزيع 41 استبانة وتم استرجاعها جميعا مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: يوضح مسار توزيع الاستمارات.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للدراسة
41	41	01	40

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق لكيفية اجراء الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كيفية اختيار الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ووصف وتحليل أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 22، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها و ترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية و هي:

1-الجداول و التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية:

تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية و الشخصية لأفراد عينة الدراسة ككل .

2-معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach):

من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان و متغيرات الدراسة ككل.

3-اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار شايبرو لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا.

4-الوسط الحسابي:

لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان و مؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

5-الانحراف المعياري:

تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي،

6-معامل الارتباطPerson:

استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و معرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

ثانيا: وصف وتحليل أداة الدراسة

1-إعداد الاستمارة: بعد الاطلاع على أدبيات البحث و الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة و أهدافها، و ذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مديرية التجارة ،و قد تم مراعاة أن يكون الإستبيان شاملا لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية .
وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

أ-الجزء الأول:البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 05 أسئلة تتعلق بالجنس، السن ، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

ب-الجزء الثاني: شمل محاور و متغيري الدراسة، وهو في محورين ،شمل الأول بقياس أبعاد و فقرات المتغير المستقل ممثلا في الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة وهي في 12فقرة موزعة على 3أبعاد هي:الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفي.

أما المحور الثاني فشمل قياس فقرات المتغير التابع الفعالية التنظيمية وهي 10 فقرات .

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي " Liketr Scal " لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الإستبيان،اذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية و الإجتماعية،حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة،و هذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة.

الجدول رقم 2: 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 المعتمدة عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمس مستويات هي:

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى/عدد السنوات= 5-1 / 5 = 0,8

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1, 79-1]: غير مرتفع تماما.
- المجال: [2, 59-1, 8]: غير مرتفع.
- المجال: [3, 39-2, 6]: متوسط.
- المجال: [4, 19-3, 4]: مرتفع.
- المجال: [5-4, 2]: مرتفع تماما.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3: درجة أهمية المقياس

مرتفع تماما	مرتفع	متوسط	غير مرتفع	غير مرتفع تماما	درجة الموافقة
5-4,2	4 ,19-3,4	3 ,39-2,6	2 ,59-1 ,8	1 ,79-1	قيمة الوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبتين .

2-قياس صدق و ثبات الاستمارة:

أ-صدق أداة الدراسة:

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات و أسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

– الصدق الظاهري:

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة و ملائمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مشرف ذو الخبرة و المختص بالموضوع قيد البحث، وبعد الأخذ برئيه تم تعديل بعض العبارات بناءً على المقترحات القيمة المقدمة، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

- الصدق البنائي:

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستثمار باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الاستثمار تم حساب معاملات الإرتباط بين عبارات الاستثمار ككل و المحاور التي تنتمي إليها، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4: الاتساق الداخلي لفقرات الإدارة الاستراتيجية

معامل الارتباط مع المحور الأول	فقرات المحور الأول
0.384*	01
0.489**	02
0.544**	03
0.653**	04
0.745**	05
0.573**	06
0.472**	07
0.257	08
0.679**	09
0.545**	10
0.661**	11
0.613**	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الاصدار spss اصدار رقم 22 .

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

**دالة إحصائية عند مستوى معنوي $(0.05 < \alpha)$

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول مع محورها الذي تنتمي إليه، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، باستثناء الفقرة الثامنة، لكن هذا لا يؤثر على نتائج المحور ككل. وعليه فإن فقرات المحور متسقة داخليا مع البعد ومع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم 5: الاتساق الداخلي لفقرات الفعالية التنظيمية

معامل الارتباط مع المحور الثاني	فقرات المحور الثاني
0.441**	13
0.683**	14
0.774**	15
0.619**	16
0.649**	17
0.588**	18
0.591**	19
0.329	20
0.686**	21
0.657**	22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار رقم 22

**دالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha < 0.05$)

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات مع محورها الذي تنتمي إليه، جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، باستثناء الفقرة عشرون، لكن هذا لا يؤثر على نتائج المحور ككل. وعليه فإن فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

ب- قياس ثبات الاستبيان:

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.783	12	المحور الأول
0.801	10	المحور الثاني
826.0	27	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة الفاكرونباخ الكلي للاستبيان 0.826 أي 82.6% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة لأغراض البحث العلمي وثبات محاورها.

3-اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شاير (Shapiro wilk) و لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتفضي قاعدة القرار بقبول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 7: اختبار Shapiro wilk

نوع التوزيع	القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار	المحور
غير طبيعي	0.003	0.906	الإدارة الاستراتيجية
طبيعي	0.588	0.997	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss- 22

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بياناته لا تتبع التوزيع الطبيعي، بينما المحور الثاني فقيمتها أكبر من 0.05، أي تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن المحورين يختلفان في توزيع بياناتهما، ونظرا للاختلاف الموجود حول طبيعة الاختبارات المعتمدة في هاته الحالة وتعدد الآراء حولها بين استخدام اختبارات معلمية أو غير معلمية، أو تعديل بيانات المحور الأول لتصبح تتوزع طبيعيا، فإننا اقتصرنا في التحليل والإجابة على فرضيات الدراسة من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الدراسة، وحساب معامل الارتباط بين محوري الدراسة وبين أبعاد المحور الأول ومدى ارتباطها بالمحور الثاني لمعرفة هل توجد علاقة بينها أم لا.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الابتكار كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي

1. الجنس

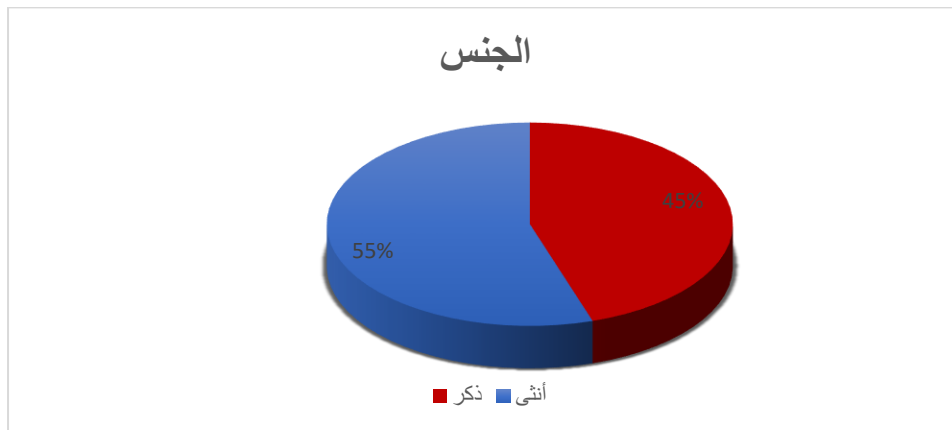
الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	45%
أنثى	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 22 موظفة بنسبة 55%، وهي النسبة الأعلى، وأيضاً من 18 موظف أي 45% من عينة الدراسة، أي أن الأغلبية هي فئة الإناث، وهو ما يفسر باتجاه المؤسسة إلى توظيف الإناث بصفة أكبر من الذكور. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 3: التمثيل البياني لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

2. السن

الجدول رقم 9: اتوزيع عينة الدراسة حسب السن

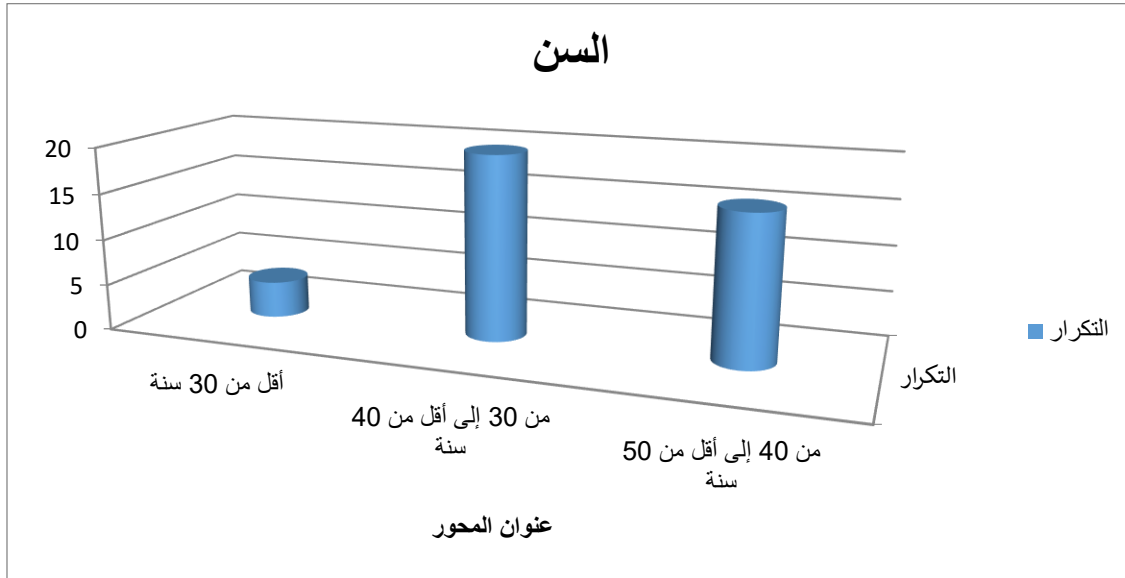
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	%10
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	%50
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	%40
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 50%، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 40%، وأخيرا فئة الموظفين من يملكون أقل من 30 سنة بنسبة 10%.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: التمثيل البياني لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

3. المستوى التعليمي

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

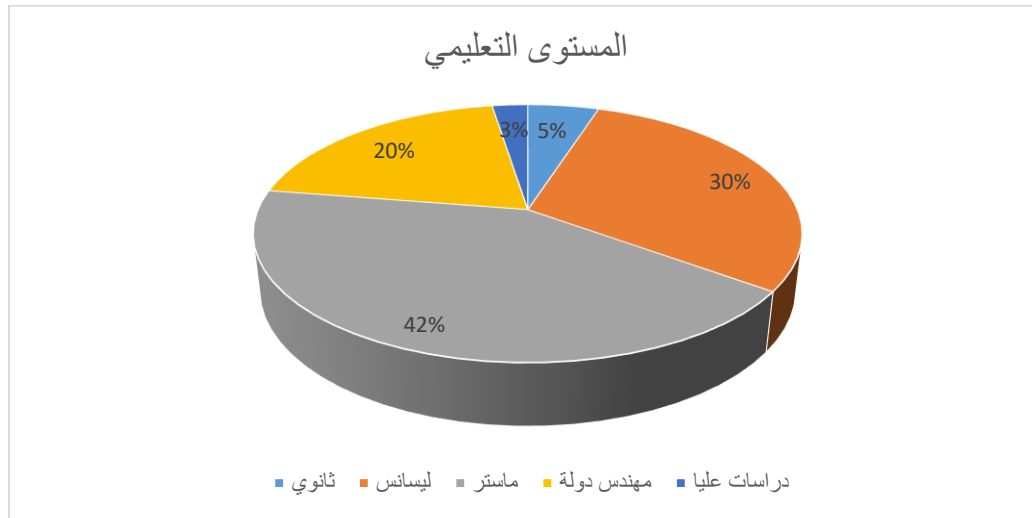
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5%	02	ثانوي
30%	12	ليسانس
42.5%	17	ماستر
20%	08	مهندس دولة
2.5%	01	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

يشير الجدول السابق أن فئة من يملكون مستوى ماستر هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 42.5%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة ليسانس بنسبة 30%، تليها فئة حاملي شهادة مهندس ب 20%، ثم فئة ذوي مستوى ثانوي بنسبة 5%، وأخيرا أصحاب الدراسات العليا ب 2.5% وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: التمثيل البياني لتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

4. الأقدمية

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

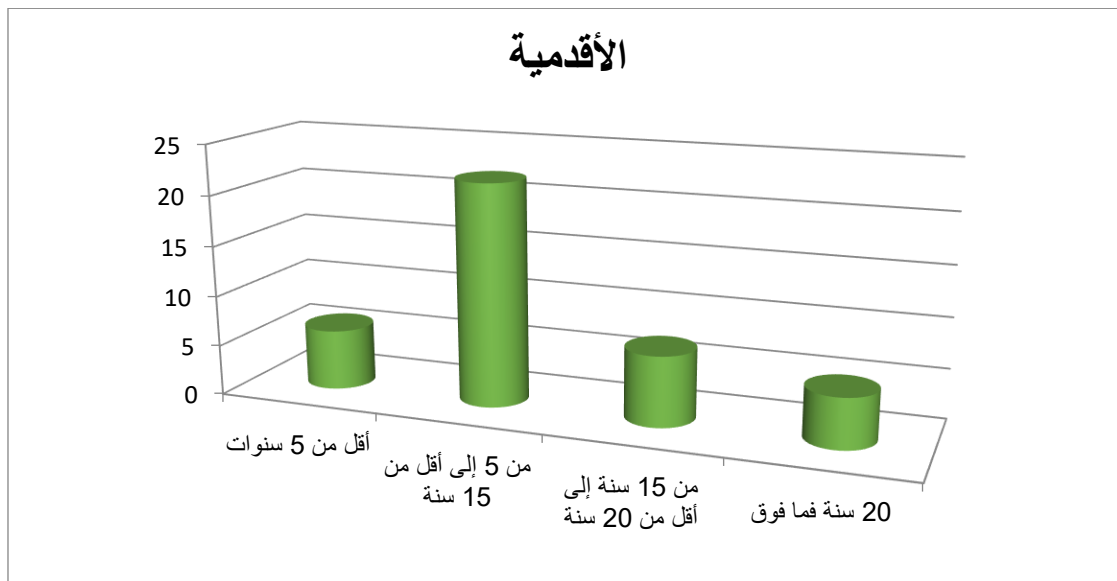
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15%	06	أقل من 5 سنوات
55%	22	من 5 إلى أقل من 15 سنة
17.5%	07	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
12.5%	05	20 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 55%، يليها عدد الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 17.5%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 15%، وأخيرا فئة من يملكون عدد سنوات خبرة 20 سنة فما فوق بنسبة 12.5%.

وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: التمثيل البياني لمنغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

5. المستوى الوظيفي

الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
42.5%	17	إطار سامي
35%	14	إطار
22.5%	09	أخرى
100%	40	المجموع

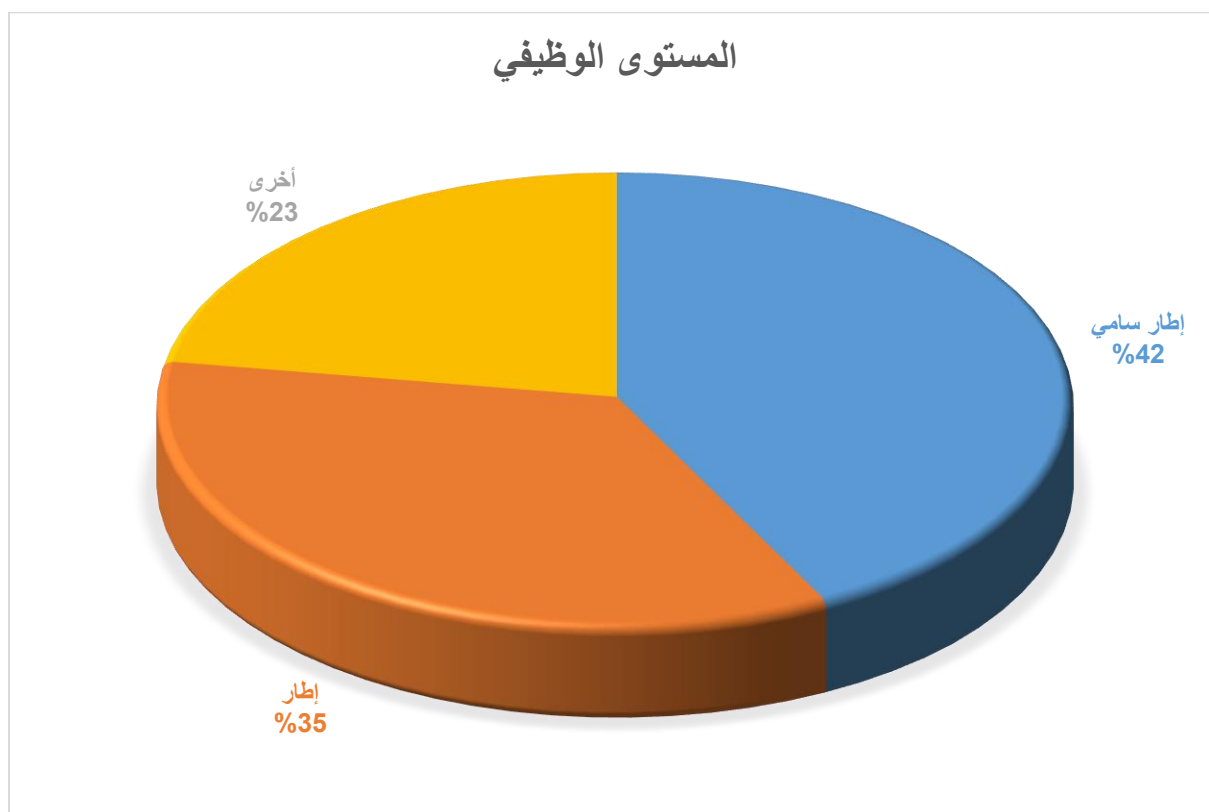
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spps رقم 22

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث احتلت الإطارات السامية المرتبة

الأولى بنسبة 42.5%، يليها الإطارات بنسبة 35%، وأخيرا المناصب الأخرى فوق بنسبة 22.5%.

والشكل الموالي يبين النتائج السابقة:

الشكل رقم 7: التمثيل البياني لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spps رقم 22

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية، والفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية

الجدول رقم 13 : وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	4.35	0.53	02	مرتفع جدا
02	3.60	0.95	11	متوسط
03	4.07	0.76	05	مرتفع
04	4.08	0.69	04	مرتفع
05	3.40	1.05	12	متوسط
06	4.05	0.63	06	مرتفع
07	3.70	1.06	10	مرتفع
08	4.43	0.54	01	مرتفع جدا
09	4.17	0.50	03	مرتفع
10	3.88	1.09	08	مرتفع
11	3.77	1.05	09	مرتفع
12	4.03	0.80	07	مرتفع
	4.02	0.52	-	مرتفع
الإدارة الاستراتيجية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss رقم 22

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور الإدارة الاستراتيجية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.02، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.40 و 4.43، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثامنة ، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.54.
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.35، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.53
- تراوحت قيم الوسط الحسابي لباقي فقرات المحور بين القيمتين 4.17 و3.40، وهي قيم بين المجال المرتفع والمتوسط.
- جاءت الفقرة الخامسة: في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.40. وبانحراف معياري يقدر ب 1.05 وهي قيمة مرتفعة نوعا ما مما يدل على وجود تشتت بين إجابات الفقرة 05.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الفعالية التنظيمية

الجدول رقم 14 : وصف وتشخيص فقرات محور الفعالية التنظيمية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	4.33	0.52	01	مرتفع جدا
14	3.50	1.26	08	متوسط
15	3.25	1.10	10	متوسط
16	3.62	1.07	06	متوسط
17	3.38	1.12	09	متوسط
18	3.55	1.17	07	متوسط
19	3.95	0.67	02	مرتفع
20	3.85	0.92	04	مرتفع
21	3.88	0.75	03	مرتفع
22	3.82	0.98	05	مرتفع
الفعالية التنظيمية	3.71	0.59	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور الفعالية التنظيمية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.71، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.33 و3.25، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.33 للفقرة الثالثة عشر، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور،

وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.52.

- جاءت الفقرة التاسعة عشر في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.95، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ

الانحراف المعياري 0.67

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لباقي فقرات المحور بين القيمتين 3.88 و3.25، وهي قيم بين المجال المرتفع

والمتوسط.

- جاءت الفقرة الخامسة عشر: في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.25، وهي قيمة متوسطة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بين

المتغيرات لمعرفة العلاقة بينها. هذه الأخيرة تحسب بمعامل الارتباط بيرسون الذي يدرس الارتباط بين المتغيرات عندما تكون

البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حسب القيم التالية:

الجدول رقم 15: درجة معاملات الارتباط

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 ؛ 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 ؛ 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 ؛ 0.1
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط عكسي ضعيف	-0.49 ؛ -0.1
ارتباط عكسي متوسط	-0.69 ؛ -0.5
ارتباط عكسي قوي	-0.99 ؛ -0.7
ارتباط عكسي تام	-1

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

وتم اختبار الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة لولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05"

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية وقد كانت النتائج كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

— الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

— الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة مع

الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف

نوع العلاقة	الفعالية التنظيمية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط طردي ضعيف (متوسط نوعا ما)	40	0.002	0.479**	الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.479)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الادارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفعالية التنظيمية ب 47.9% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

2 . اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف

نوع العلاقة	الفعالية التنظيمية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط طردي ضعيف	40	0.035	0.334*	الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.334)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفعالية التنظيمية ب 33.4% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

3 . اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

الجدول رقم 18: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف

نوع العلاقة	الفعالية التنظيمية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط طردي متوسط (مرتفع نوعا ما)	40	0.000	0.676**	الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.676)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الادارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفعالية التنظيمية ب 67.6% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفة مع
الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث والمتعلقة بعلاقة أبعاد المحور الأول بالمحور الثاني، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية
التي تبين وجود علاقة بين المحور الأول ككل والمحور الثاني.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية
الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية
بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية
بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف

نوع العلاقة	الفعالية التنظيمية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط طردي متوسط	40	0.000	0.625**	الإدارة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-22

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الإدارة الاستراتيجية على والفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية

الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بمعامل ارتباط قدر ب (0.625)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في الإدارة

الاستراتيجية بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة في الفعالية التنظيمية ب 62.5% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) القائلة لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية
التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

- قبول الفرضية البديلة (H_1)، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية
بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاو الدراسة، حيث قدر عدد المبحوثين ب: 40 مبحوث وهو ما يمثل المسح الشامل لعينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss v 22. من أجل اختبار فرضيات الدراسة المطروحة، ومن أجل القيام بالتحليل الاحصائي تم الاستعانة بالاساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المؤية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وتم الاستعانة بالاساليب الإحصاء الاستدلالي وذلك من أجل تحديد دور المتغيرات الفرعية المستقلة.

خاتمة

خاتمة

من خلال تطرقنا في هذه الدراسة لموضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية التجارة بولاية الطارف، من خلال جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، تبين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل التوجهات الرئيسية للمؤسسات بصفة عامة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية ومؤشرات الإجتماعية والسلوكية وغيرها، وهذا يمثل جوهر العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

حيث تقوم مديرية التجارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. بناء على هذا التحليل، يتم صياغة استراتيجية شاملة تحدد الأهداف طويلة الأجل وتوجه الجهود نحو تحقيقها ولو كانت محددة سلفا من وزارة التجارة وترقية الصادرات في الجزائر، كما تواجه تحديات متعددة مثل محدودية الموارد البشرية والمالية، وتعقيد القوانين واللوائح التنظيمية، وضرورة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. لذلك، فإن اعتماد إدارة استراتيجية فعالة يصبح ضرورة حتمية لمواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها المسطرة.

كما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين الاقتصاديين. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب التزاماً قوياً من قبل الإدارة العليا، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة، وثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتحسين المستمر.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مديرية التجارة لولاية الطارف مع اكتشاف نوع. العلاقة التي تربطها بتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد اتضح من خلالها مدى تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية 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 الرئيسية الأولى: التي تنص على أن: "عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات يكون على مستوى ثلاث مستويات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة و تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية و يمكن تلخيصها إلى 3 مستويات: على مستوى المؤسسة، على مستوى وحدات الأعمال، على المستوى الوظيفي،
- صحة الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أن تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات هو هدف أساسي يتطلب جهودا مستمرة، ومن أبرز الدوافع التي تدفع المؤسسات لتحقيق فعاليتها هي معدلات التغير السريع المتمثل في مجموعة القوى الخارجية، ورغبة المؤسسة في الحفاظ على المكانة بالإضافة إلى تحسين الأداء و تحقيق الكفاءة، و تعزيز التنافسية....؛

- صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: من خلال نتائج الفصل التطبيقي تبين صحتها وتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإدارة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية. وبناء على هذا تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة

من خلال التطرق لموضوع دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية التجارة بولاية الطارف توصلنا إلى النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة النظرية

- تعزيز ثقافة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية من خلال برامج التدريب والتوعية يساعد في تجسيد الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- تشجيع المشاركة والتعاون بين جميع الأطراف المعنية في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في مديرية التجارة لولاية الطارف وكل المديرية العمومية ؛
- دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال تطوير نظم المعلومات خاصة في الإدارات العمومية التي لا تزال تعاني من غياب الكفاءات الحقيقية في التسيير ؛
- اعتماد استراتيجية واضحة ومحددة يساهم في إنشاء آليات تقييم وقياس أثرها على أداء المؤسسات ؛
- باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة.

2. نتائج الدراسة التطبيقية :

- تبين من هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة موظفي مديرية التجارة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة؛
- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مديرية التجارة، و تبين أن الأداء العام لمديرية التجارة يتسم بالكفاءة والفعالية؛
- أظهرت الدراسة انه اغلب عمال مديرية التجارة لولاية الطارف من فئة الاناث حيث بلغت نسبتهم 55%؛
- أظهرت الدراسة ان اعلى نسبة لمعدلات العمر في مديرية التجارة لولاية الطارف تتمركز في مجال من 30 الى اقل من 40 حيث بلغت نسبتهم 50%؛

- أظهرت الدراسة ان مجتمع محل الدراسة يتمتع بمؤهلات علمية متنوع نوعا ما في المستوى حيث ان اعلى نسبة للمؤهل العلمي في مديرية التجارة لولاية الطارف كانت لمؤهل حاملي شهادة الماستر ب5.42%؛
- أظهرت الدراسة ان أكبر نسبة من عمال مديرية التجارة لولاية الطارف ذات خبرة محدودة من 05 سنوات الى اقل من 15 سنة تقابلها نسبة 55%؛
- أظهرت الدراسة ان مديرية التجارة لولاية الطارف تطبق الإدارة الاستراتيجية بمختلف مستوياتها التي تمت الدراسة عليها ؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية مع الفعالية التنظيمية بمديرية التجارة بولاية الطارف عند مستوى معنوية = 0.05.

توصيات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية العمومية منها أو الخاصة، ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:
- لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية من المستحسن على جميع المؤسسات بحجمها وشكلها ونوعها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات؛
 - نوصي مديرية التجارة بولاية الطارف أن تقوم بتطوير استراتيجيتها وأهدافها وتعمل على الزيادة في الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها؛
 - نوصي مديرية التجارة بولاية الطارف بتطوير خطط العمل والسياسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال بما يتماشى ومؤشرات الفعالية التنظيمية المعتمدة فعلا في المديرية العمومية ؛
 - تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لدعم تنفيذ الاستراتيجية في مديرية التجارة بولاية الطارف ؛
 - مراقبة الأداء التنظيمي والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة مع تسخير الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المناسبة.

آفاق الدراسة

- من خلال هذه الدراسة نقدم المواضيع التالية التي يمكن أن تمثل انطلاقة للباحثين في المستقبل:
- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؛

- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ؛
- استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي ؛
- التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة.

قائمة المراجع

1. خضر مصباح اسماعيل الطبطبي، الادارة الاستراتيجية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2013؛
2. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن؛
3. فاضل حمد القيسي، الادارة الاستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة-، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2014؛
4. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، دار جليس الزمان الاردن، 2014؛
5. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، د.ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.

6. أوزال عبد القادر، الادارة الاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 09، ديسمبر 2013؛
7. بن برطال عبد القادر وآخرون، تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017؛
8. حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية -دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 2020؛
9. سمية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018؛
10. عبد الهادي حسين الهمداني، درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، جانفي 2023؛
11. فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2015؛
12. فوزية مفراش، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل 2016؛
13. قامون سمية، خواني احمد عماد الدين، العمليات الادارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022؛

14. قوراية بلبشير، شعبان فرح، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية E.MORIN & A.SAVOIE: أنموذجا، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، 2021؛
15. مختار عيواج، أحميدة مالكية، الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها -دراسة تحليلية مقارنة بين المدخل التقليدية والمدخل المعاصرة-، الأفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 2، العدد 1، مارس 2017؛
16. مكيد علي، شتوح محمد، الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 1، العدد 3، أكتوبر 2007؛
17. نرجس بزغود، نادية أمينة كاري، دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 10، العدد 02، 2023؛

باللغة الأجنبية

18. Ejiroghene Daniel andKelechi Charles, Organizational Performance: The Role of Knowlegde Sharing, Network for Research and Development in Africa, International Academic Journal of Management and Marketing, Vol 6, No. 5, University of Port Harcourt, Nigeria, , May2020
19. Paul Hager & Andrew Gonczi, What is competence?, Medical Teacher, Vol. 18, No. 1, University of Technology, Sydney, Australia,July 2009.

الرسائل والأطروحات

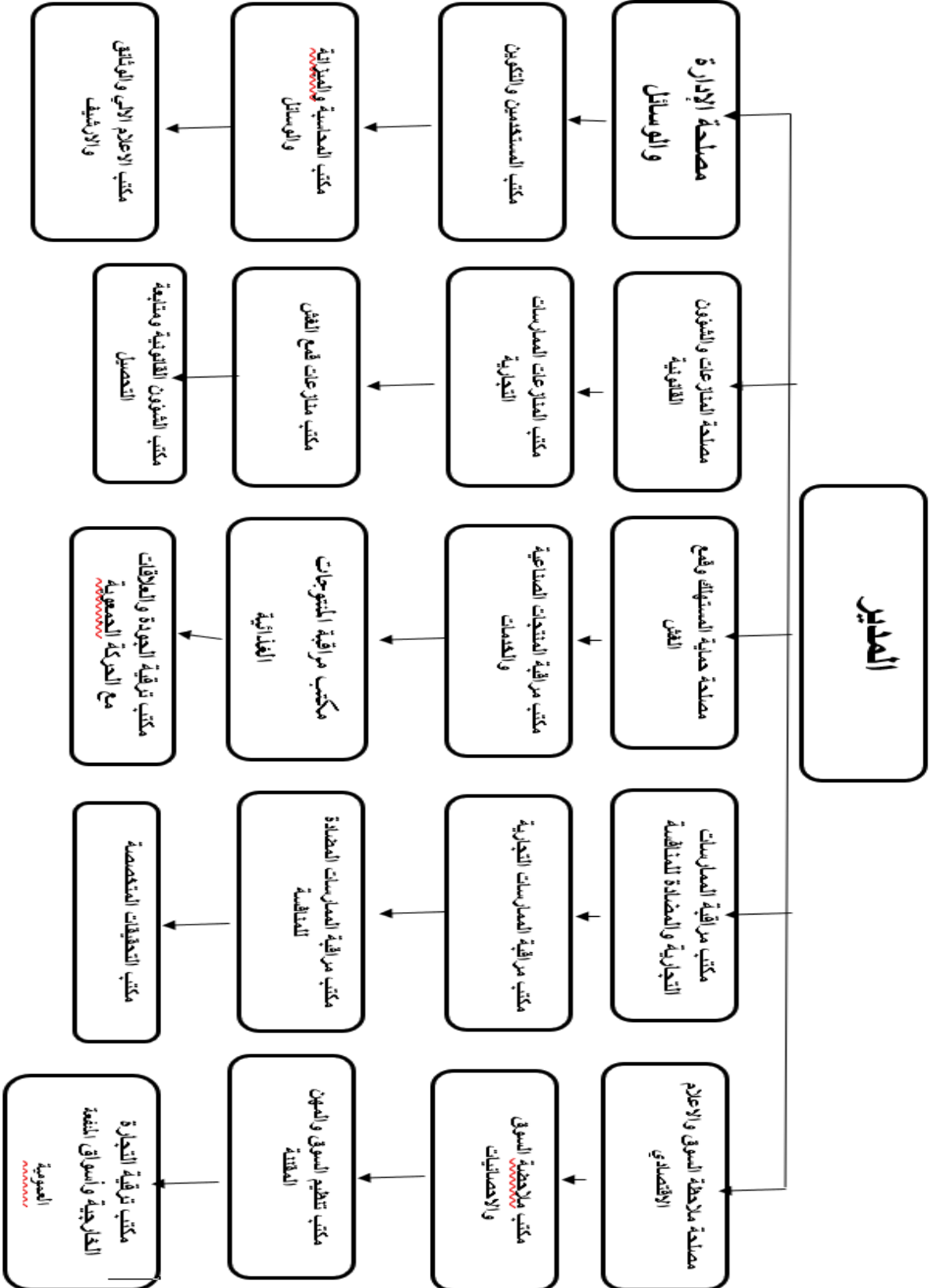
20. أمينة بن قارة، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2009؛
21. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، 2016؛
22. جزاع مسبل العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016؛
23. خبابة علاء الدين، أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2018؛

24. العيفاوي فريدة وعمارة صحراوي، فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المؤسسة (الواقع والأفاق)، مجلة التكامل، مخبر تحليل العمل والدراسات الأروغونوميا، عدد 01، سبتمبر 2017؛
25. قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019؛
26. كمال حوشين وبهجة بن دحمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - بومرداس)، مجلة معارف، المجلد 16 العدد 2 ديسمبر 2021؛
27. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018؛
28. محارب رزق محارب سعد، أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة -دراسة حالة سلطة النقد الفلسطينية-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2021؛
29. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1 : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية الطارف





جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان البحث:

دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة - مديرية التجارة لولاية الطارف -

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، والموسوم بعنوان " دور الادارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة - دراسة حالة -"، ولهذا الغرض نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، و نؤكد لكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية، والغرض منها هو معرفة دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسستكم الموقرة.

المشرف / د. بن قديدح سفيان

الطالبتين:
برجم اميرة
خياري اكرام

البريد الالكتروني:

الملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس:

 ذكر أنثى

(2) السن:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

ثانوي	ليسانس	ماجستير	مهندس دولة	دراسات عليا

(4) الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق

(5) المستوى الوظيفي:

إطار	إطار سامي (مسؤول مصلحة أو مديرية أو قسم)	أخرى

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

تكرم بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

المحور الأول: الادارة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة						
01	تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء					
02	أرى بأن العمال على إطلاع دائم بالأهداف المرسومة للمؤسسة					
03	الاستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة					
04	تقوم الإدارة بدراسة اهداف المؤسسة لعدد من السنوات					
البعد الثاني: الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية						
05	يشارك عمال مؤسستكم في تحديد استراتيجيتكم					
06	تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا					
07	تقدم المؤسسة خدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة					
08	يؤدي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إلى أداء أفضل					
البعد الثالث الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي						
09	تقوم الإدارة الإستراتيجية بمتابعة و تقييم عملية التنفيذ و مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة					
10	تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين المؤهلين للعمل فيها					
11	تقليل التكاليف و الصراعات التنظيمية داخل المنظمة					
12	رفع التنسيق بين الأنشطة و الوحدات و الأفراد					

المحور الثاني الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الاهداف هي المؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة					
20	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف مؤسستكم كافية لتعزيز فعالية العاملين و شعورهم بالرضى الوظيفي.					
30	يوجد تشجيع دائم للعاملين لتقديم افكارهم والتعبير عن مقترحاتهم لتحقيق رضا وظيفي وفعالية للمؤسسة					
04	يحصل العاملون على التدريب الضروري لزيادة مهارتهم					
50	يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة ، والاحترام والتعاون المتبادل					
60	ارى ان تحقيق المنظمة للأهداف التي تفرضها الظروف الطارئة تضمن لها البقاء والاستمرار					
70	تمتلك المؤسسة نقاط قوة مصدرها التفاعل والتداخل بين الكفاءات والموارد					
08	تحظى المؤسسة بثقة الاطراف الخارجية					
09	تؤثر البيئة الخارجية على فعالية المؤسسة					
10	هناك معوقات تواجه تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة					

الملحق رقم 3 : مخرجات SPSS 22

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 المحور 1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:17:31
Commentaires		
Entrée	Données	<p>ماستر 2024 إشراف الإشراف ادراسية ملفات:\D:\</p> <p>برجم ابرجم + خيارى 2024.sav</p> <p>Jeu_de_données1</p> <p><sans></p> <p><sans></p> <p><sans></p>
	Jeu de données actif	
	Filtre	
	Pondération	
	Fichier scindé	
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 المحور 1</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	المحور 1
Q1	1	.231	.248	.343*	.109	.399*	-.081	.354*	.341*	.033	.190	.039	.384*
Sig. (bilatérale)		.151	.122	.030	.503	.011	.619	.025	.031	.840	.240	.811	.014
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q2	.231	1	.323*	.278	.366*	.034	-.020	-.059	.257	.222	.215	.248	.489**
Sig. (bilatérale)	.151		.042	.082	.020	.837	.902	.719	.109	.170	.183	.123	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q3	.248	.323*	1	.569**	.248	.307	.154	.289	.233	.012	.277	.207	.544**
Sig. (bilatérale)	.122	.042		.000	.124	.054	.342	.071	.148	.944	.083	.201	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q4	.343*	.278	.569**	1	.308	.512**	.274	.183	.257	.284	.270	.274	.653**
Sig. (bilatérale)	.030	.082	.000		.054	.001	.088	.258	.110	.076	.092	.088	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q5	.109	.366*	.248	.308	1	.425**	.336*	.009	.446**	.445**	.430**	.503**	.745**
Sig. (bilatérale)	.503	.020	.124	.054		.006	.034	.957	.004	.004	.006	.001	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q6	.399*	.034	.307	.512**	.425**	1	.248	.303	.373*	.304	.170	.098	.573**
Sig. (bilatérale)	.011	.837	.054	.001	.006		.122	.057	.018	.057	.294	.548	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q7	-.081	-.020	.154	.274	.336*	.248	1	-.171	.101	.143	.442**	.219	.472**
Sig. (bilatérale)	.619	.902	.342	.088	.034	.122		.293	.536	.378	.004	.174	.002
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q8	.354*	-.059	.289	.183	.009	.303	-.171	1	.282	.134	-.052	.150	.257
Sig. (bilatérale)	.025	.719	.071	.258	.957	.057	.293		.078	.411	.749	.355	.109
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Q9	Corrélation de Pearson	.341*	.257	.233	.257	.446**	.373*	.101	.282	1	.464**	.516**	.501**	.679**
	Sig. (bilatérale)	.031	.109	.148	.110	.004	.018	.536	.078		.003	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q10	Corrélation de Pearson	.033	.222	.012	.284	.445**	.304	.143	.134	.464**	1	.154	.209	.545**
	Sig. (bilatérale)	.840	.170	.944	.076	.004	.057	.378	.411	.003		.343	.195	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q11	Corrélation de Pearson	.190	.215	.277	.270	.430**	.170	.442**	-.052	.516**	.154	1	.526**	.661**
	Sig. (bilatérale)	.240	.183	.083	.092	.006	.294	.004	.749	.001	.343		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q12	Corrélation de Pearson	.039	.248	.207	.274	.503**	.098	.219	.150	.501**	.209	.526**	1	.613**
	Sig. (bilatérale)	.811	.123	.201	.088	.001	.548	.174	.355	.001	.195	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المحور1	Corrélation de Pearson	.384*	.489**	.544**	.653**	.745**	.573**	.472**	.257	.679**	.545**	.661**	.613**	1
	Sig. (bilatérale)	.014	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.109	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 المحور 2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:18:44
Commentaires		
Entrée	Données	D:\ماستر\2024\إشراف\الإشراف\دراسية ملفات\2024.sav برجم\برجم + خيار\2024
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 المحور2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Corrélations

	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	المحور2
Q13	1	.251	.210	.220	.092	.284	.479**	-.003	.362*	.261	.441**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)		.117	.193	.172	.572	.075	.002	.987	.022	.103	.004
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q14	.251	1	.350*	.556**	.425**	.415**	.270	.044	.255	.279	.683**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.117		.027	.000	.006	.008	.092	.787	.112	.081	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q15	.210	.350*	1	.425**	.459**	.464**	.566**	.240	.437**	.466**	.774**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.193	.027		.006	.003	.003	.000	.136	.005	.002	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q16	.220	.556**	.425**	1	.393*	.207	.219	-.058	.318*	.275	.619**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.172	.000	.006		.012	.199	.174	.722	.046	.086	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q17	.092	.425**	.459**	.393*	1	.363*	.059	.303	.297	.223	.649**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.572	.006	.003	.012		.021	.718	.057	.063	.167	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q18	.284	.415**	.464**	.207	.363*	1	.390*	-.230	.310	.196	.588**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.075	.008	.003	.199	.021		.013	.154	.052	.225	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q19	.479**	.270	.566**	.219	.059	.390*	1	.111	.387*	.448**	.591**
Corrélation de Pearson											
Sig. (bilatérale)	.002	.092	.000	.174	.718	.013		.496	.014	.004	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q20	-.003	.044	.240	-.058	.303	-.230	.111	1	.377*	.338*	.329*
Corrélation de Pearson											

Sig. (bilatérale)		.987	.787	.136	.722	.057	.154	.496		.017	.033	.038
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q21	Corrélation de Pearson	.362*	.255	.437**	.318*	.297	.310	.387*	.377*	1	.658**	.686**
	Sig. (bilatérale)	.022	.112	.005	.046	.063	.052	.014	.017		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q22	Corrélation de Pearson	.261	.279	.466**	.275	.223	.196	.448**	.338*	.658**	1	.657**
	Sig. (bilatérale)	.103	.081	.002	.086	.167	.225	.004	.033	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
المحور 2	Corrélation de Pearson	.441**	.683**	.774**	.619**	.649**	.588**	.591**	.329*	.686**	.657**	1
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.038	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Explorer

Remarques

Sortie obtenue		29-MAY-2024 15:43:41
Commentaires		
Entrée	Données	ماستر 2024 إشراف الإشراف إدراسية ملفات:\D: برجم ابرجم + خيارى 2024.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.

Syntaxe	EXAMINE VARIABLES=المحور1 المحور2 /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.97
	Temps écoulé	00:00:00.90

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المحور1	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%
المحور2	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
المحور1	Moyenne	3.9604	.07192	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3.8149	
		Borne supérieure	4.1059	
	Moyenne tronquée à 5 %	3.9468		
	Médiane	3.9167		
	Variance	.207		
	Ecart type	.45487		
	Minimum	3.08		
	Maximum	5.00		
	Plage	1.92		
	Plage interquartile	.40		
	Asymétrie	.856	.374	
	Kurtosis	.773	.733	
المحور2	Moyenne	3.7125	.09338	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3.5236	
		Borne supérieure	3.9014	
	Moyenne tronquée à 5 %	3.7083		
	Médiane	3.7000		
Variance	.349			

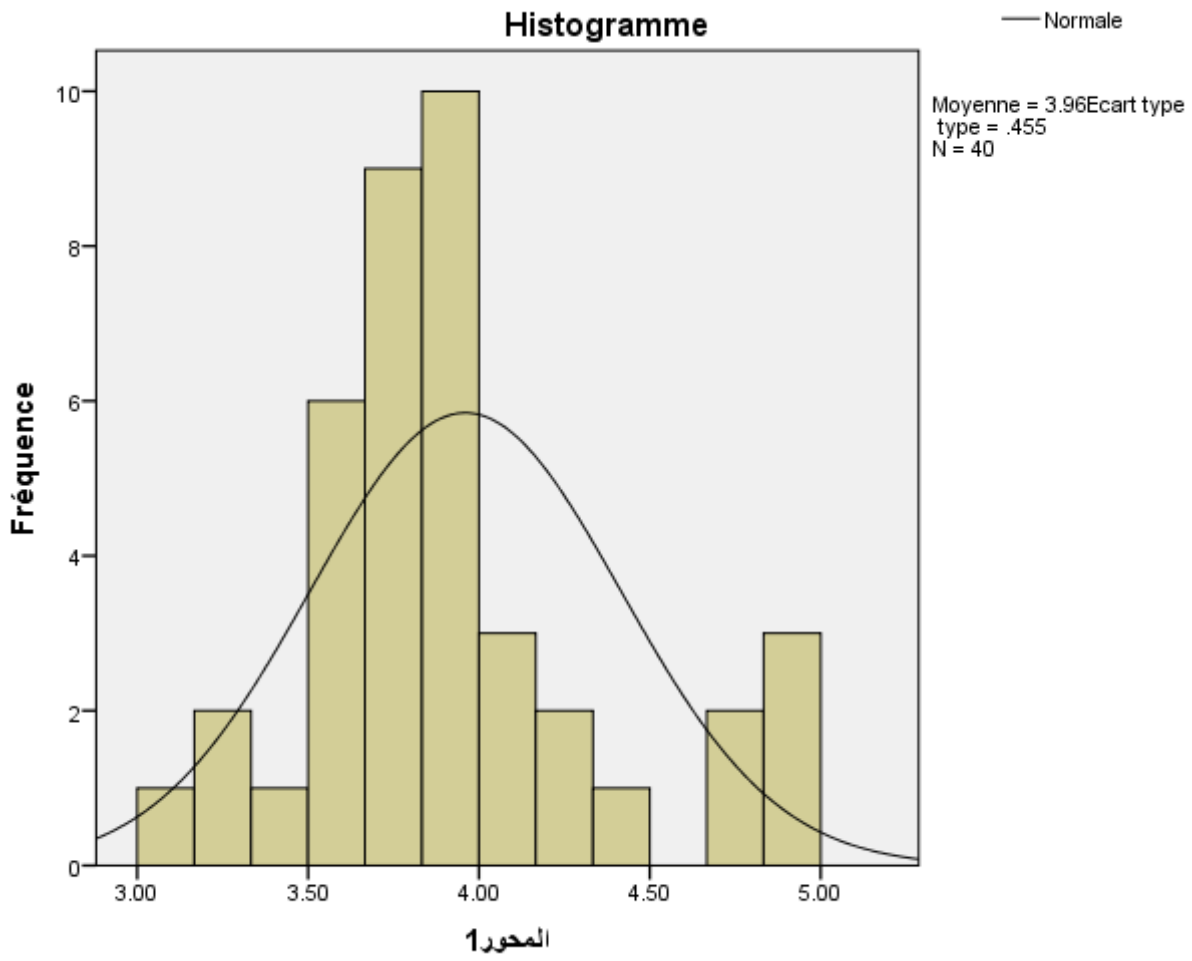
Ecart type	.59060	
Minimum	2.50	
Maximum	5.00	
Plage	2.50	
Plage interquartile	.80	
Asymétrie	-.005	.374
Kurtosis	-.438	.733

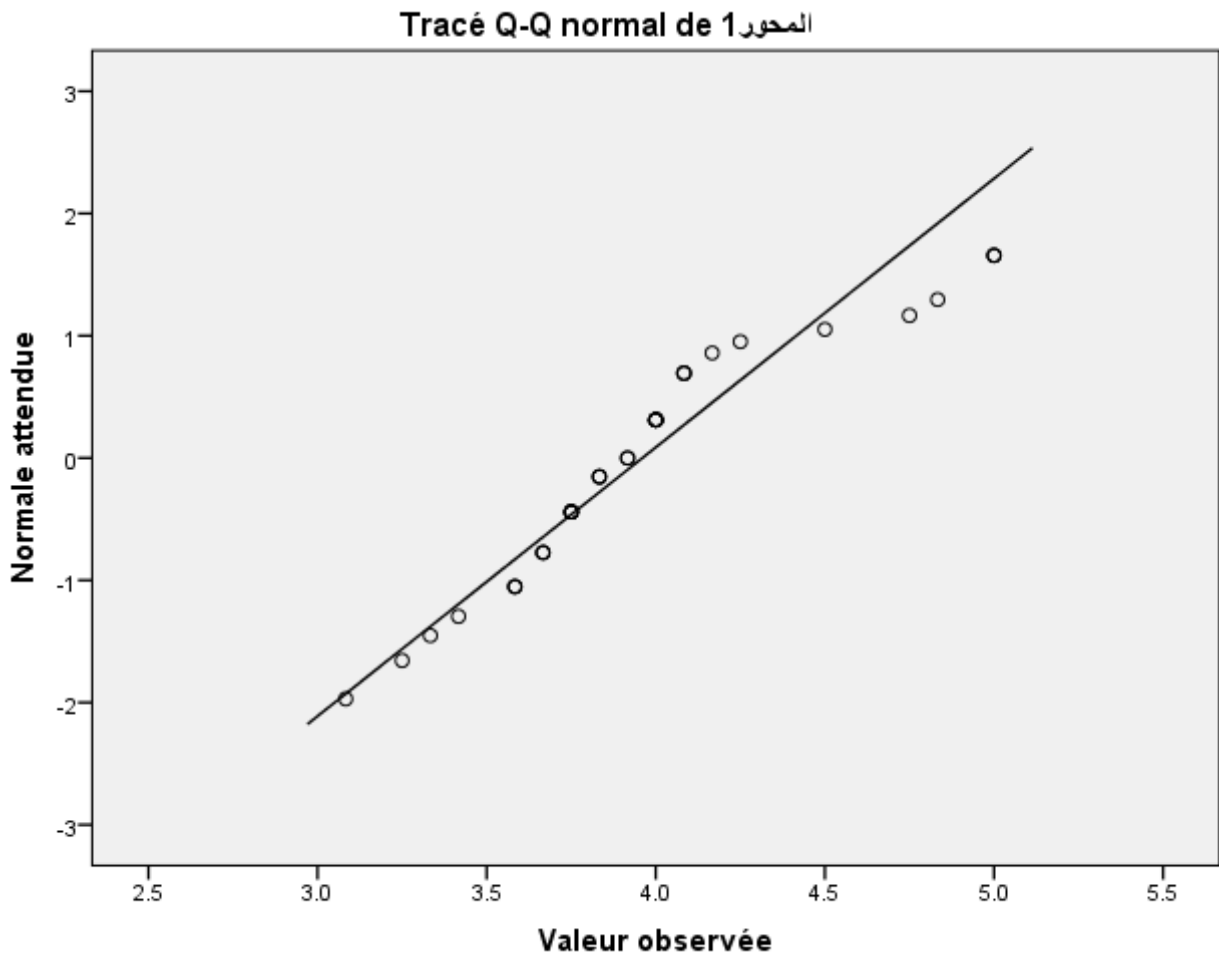
Tests de normalité

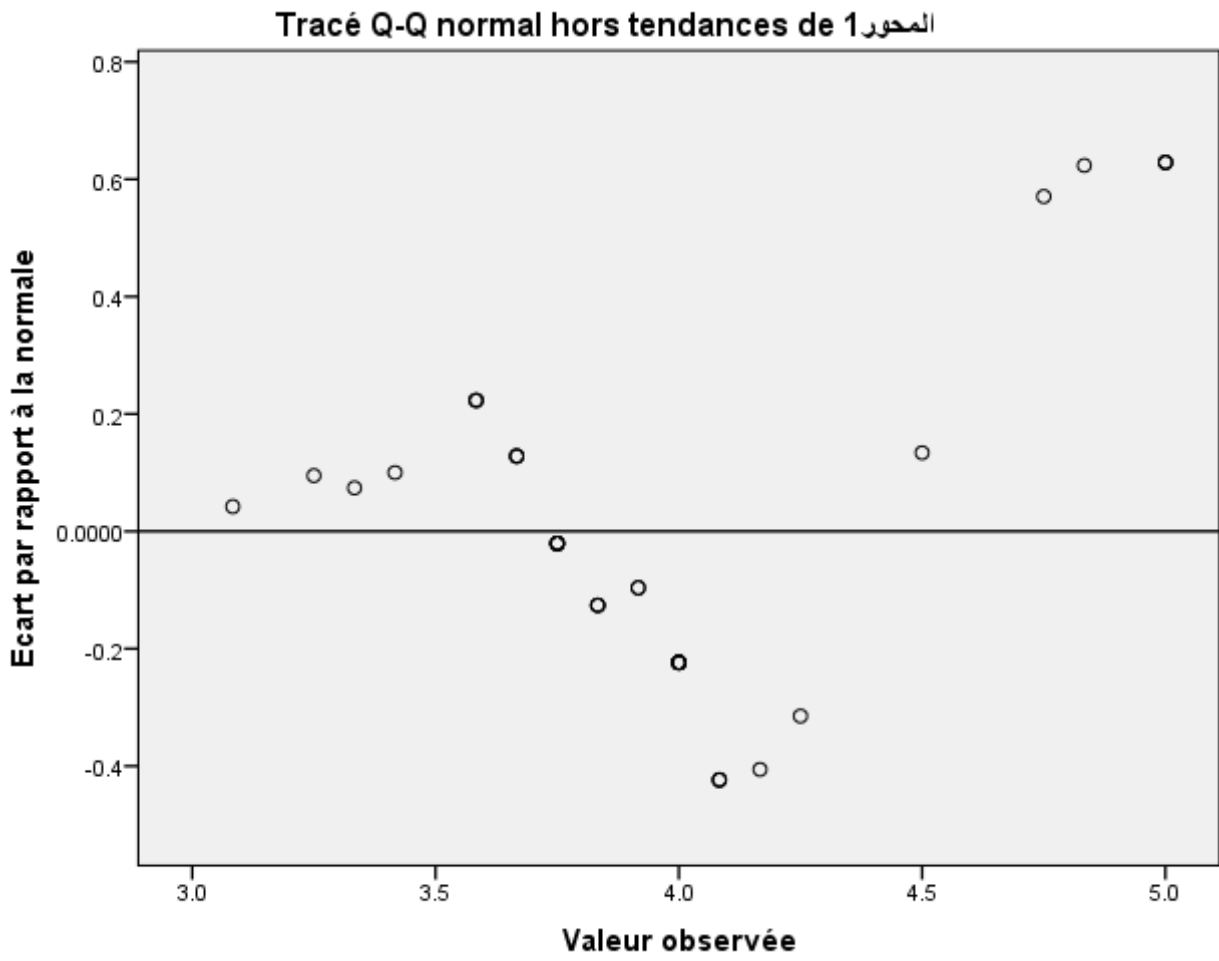
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور1	.193	40	.001	.906	40	.003
المحور2	.142	40	.042	.977	40	.588

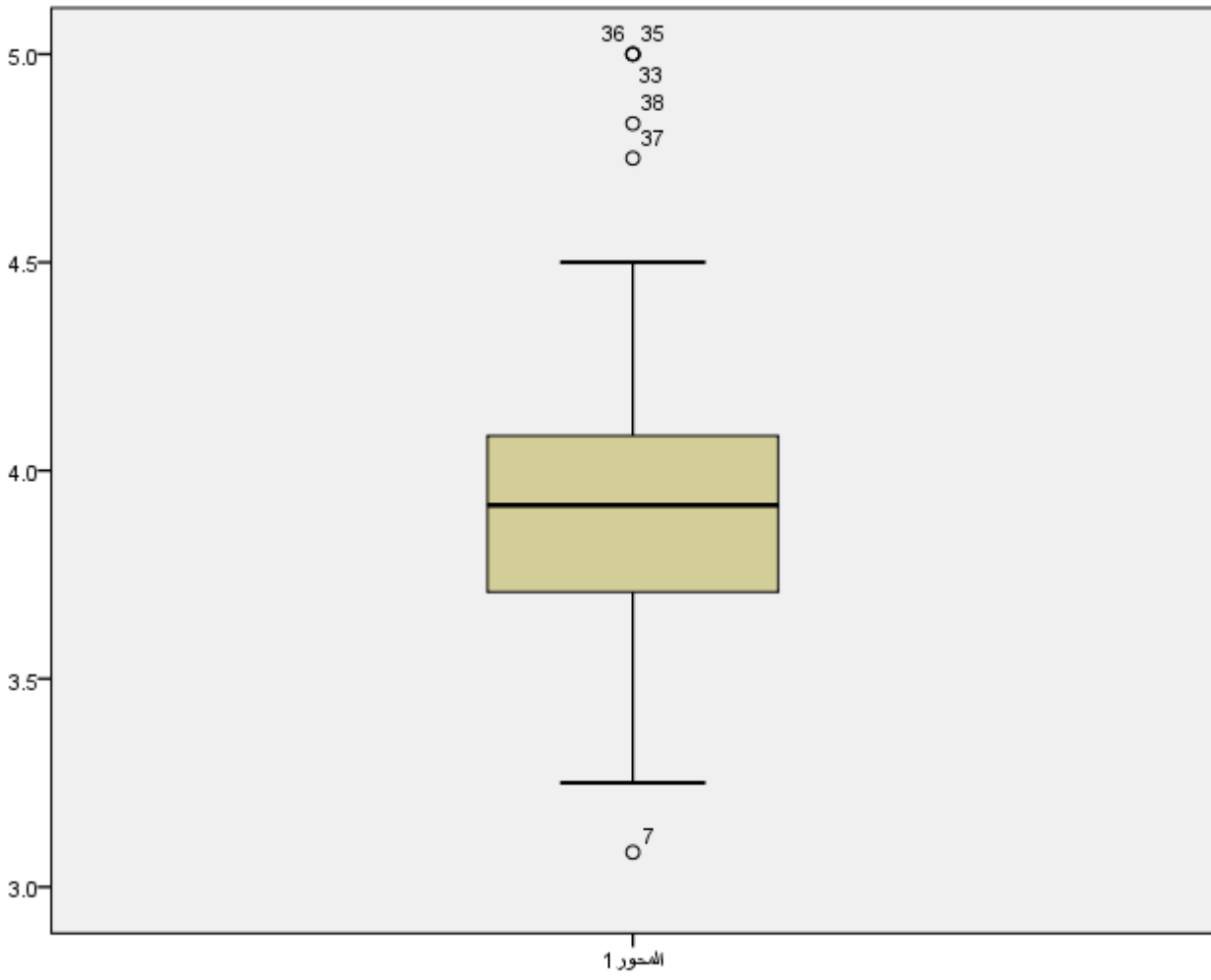
a. Correction de signification de Lilliefors

المحور1

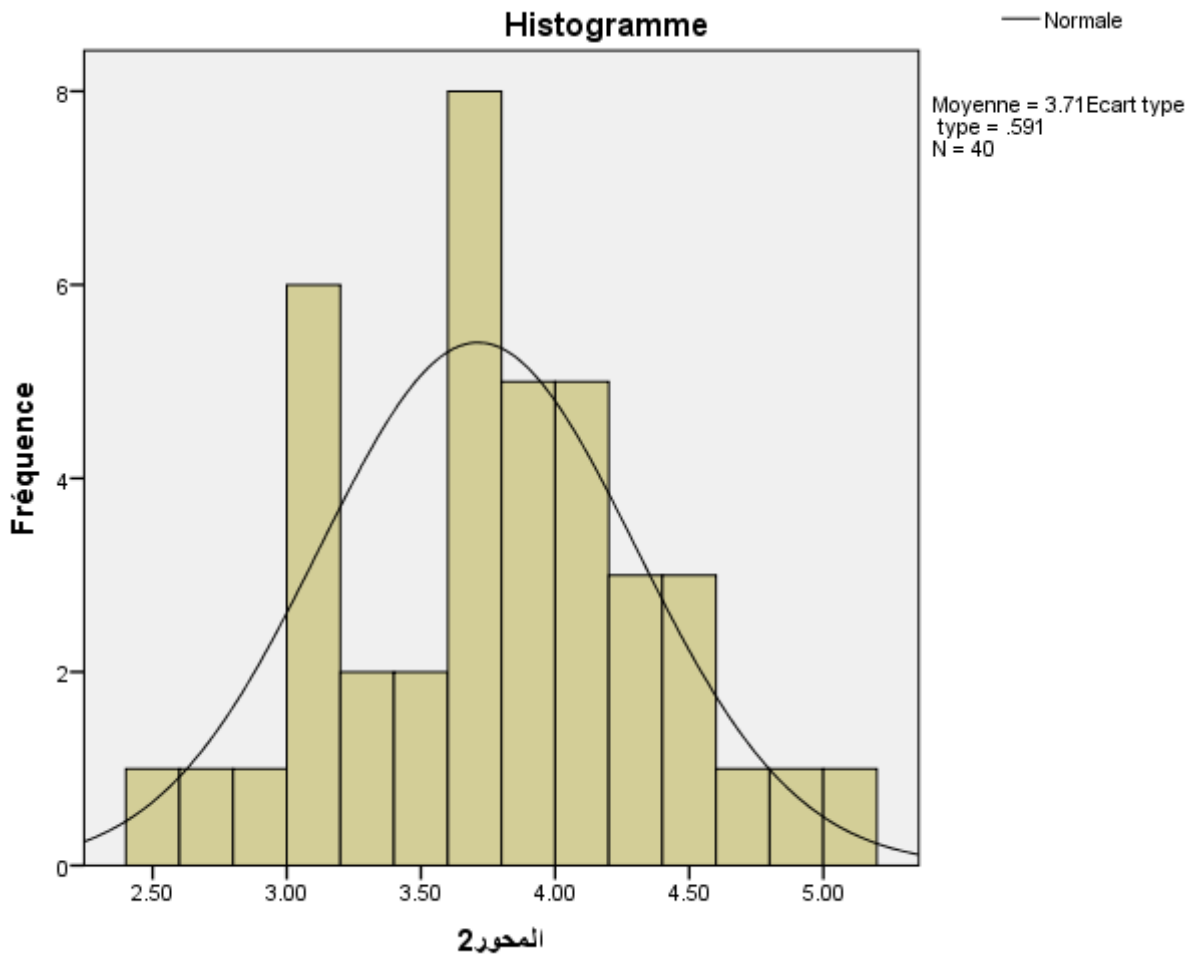


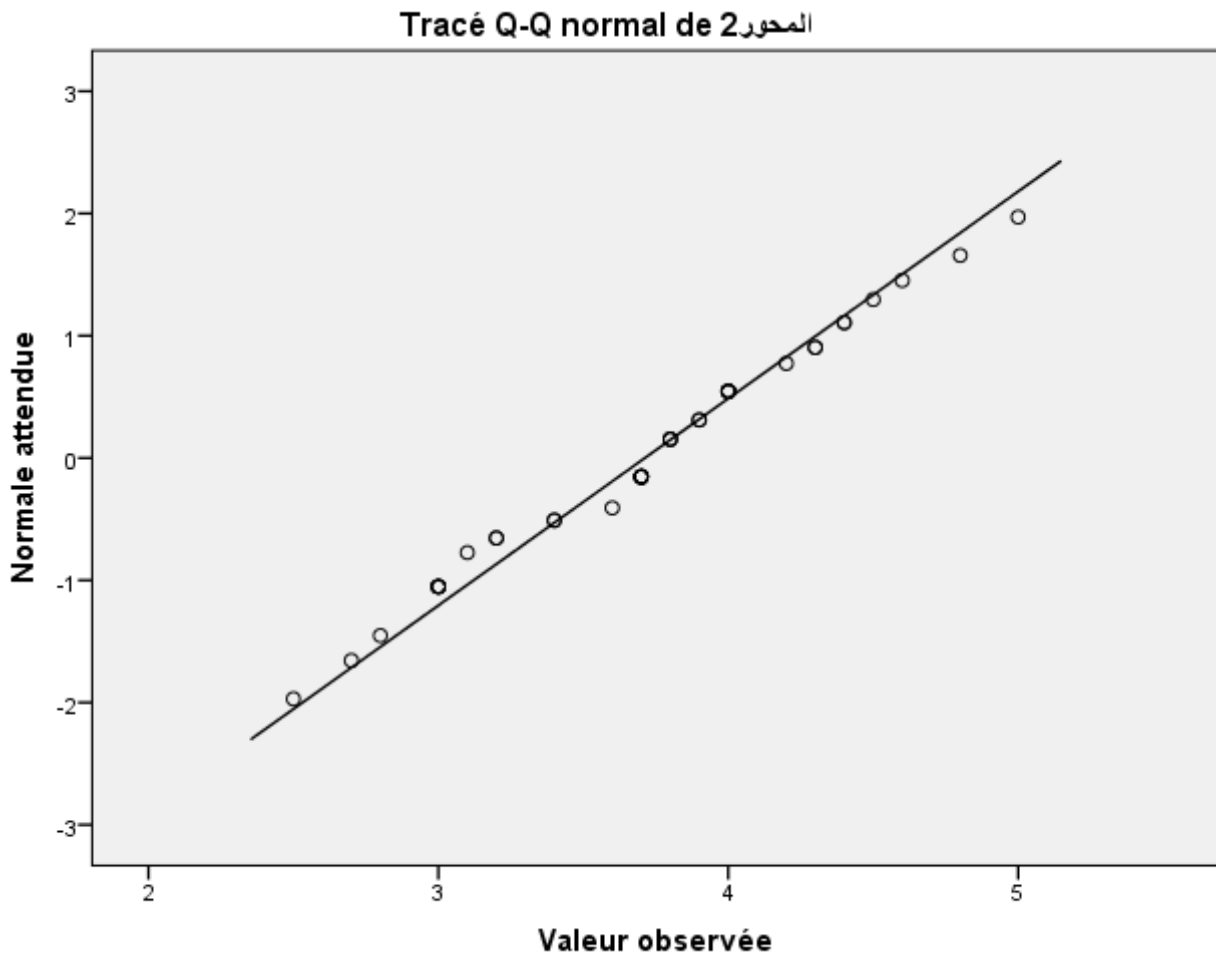


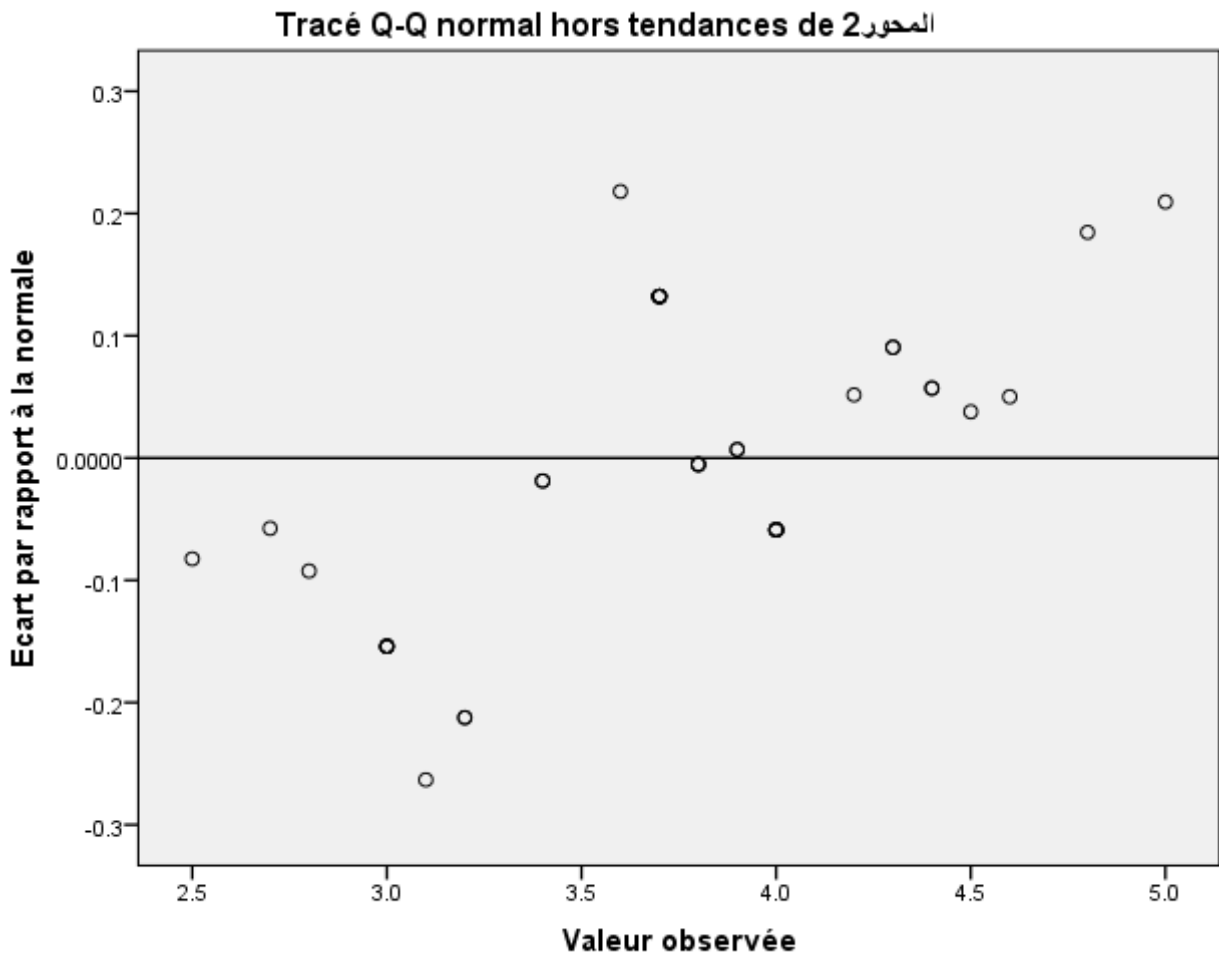


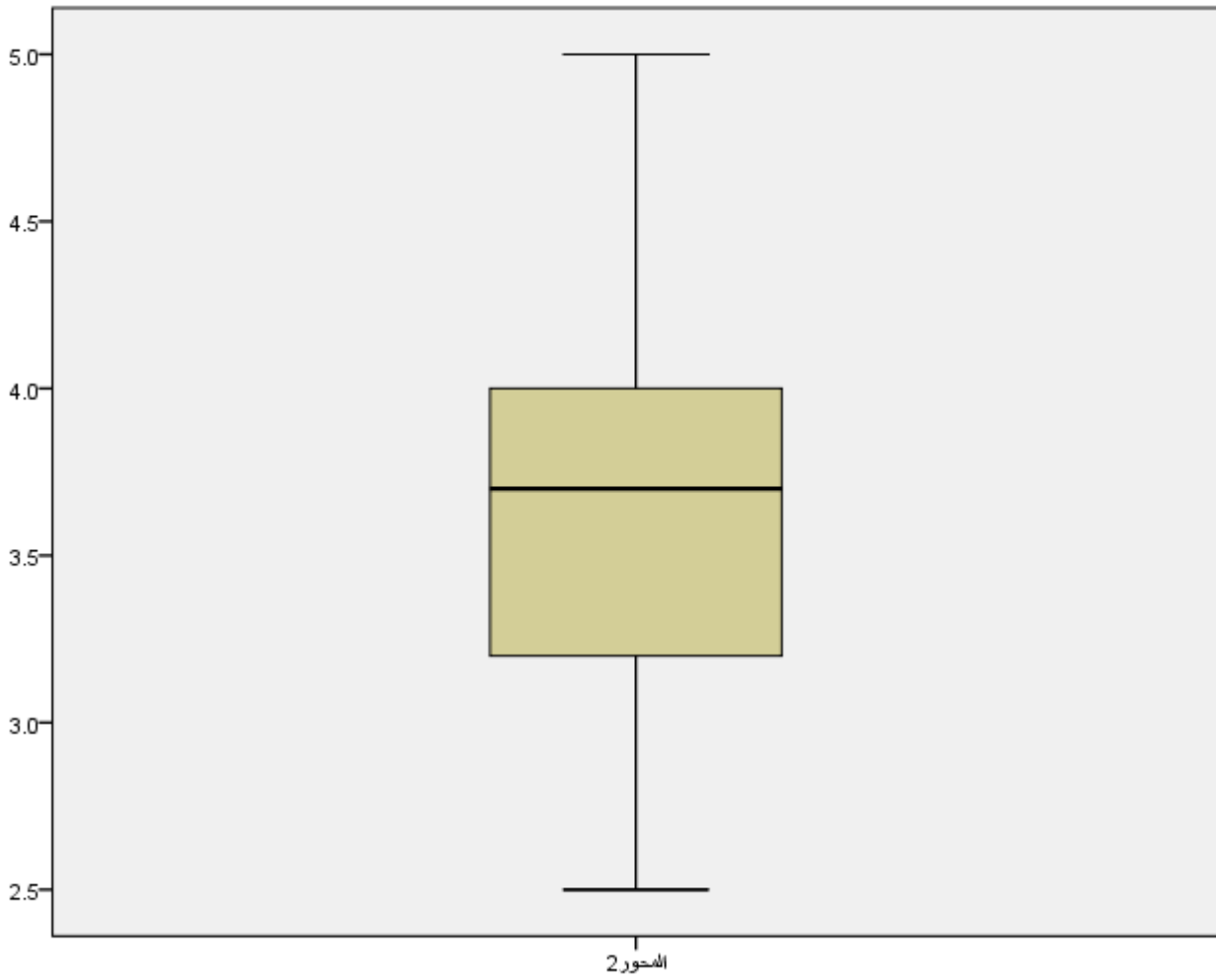


2 المحور









```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى_التعليمي_الأقدمية المستوى_الوظيفي_ Q1 Q2  
Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 11:49:27	
Commentaires			
Entrée	Données	D:\خيارى\2024 ماستر\إشراف\الإشراف\دراسية ملفات:\.sav + برجم\برجم	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	40	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02	
	Temps écoulé	00:00:00.02	

Statist

iques

	ال	ال	المستوى	الأ	المستوى	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
	ج	ل	س	قدم	الوظيفي	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
	ن	ن	التعليمي	ية		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Man	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45.0	45.0	45.0
	أنثى	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	10.0	10.0	10.0
	40 من أقل إلى سنة 30 من	20	50.0	50.0	60.0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5.0	5.0	5.0
	ليسانس	12	30.0	30.0	35.0
	ماستر	17	42.5	42.5	77.5
	دولة مهندس	8	20.0	20.0	97.5
	عليا دراسات	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	6	15.0	15.0	15.0
	سنة 15 من أقل إلى 05 من	22	55.0	55.0	70.0
	20 من أقل إلى سنة 15 من	7	17.5	17.5	87.5

فوق فما سنة 20 من	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفي_المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سامي إطار	17	42.5	42.5	42.5
إطار	14	35.0	35.0	77.5
أخرى	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2.5	2.5	2.5
موافق	24	60.0	60.0	62.5
بشدة موافق	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
موافق غير	6	15.0	15.0	17.5
محايد	5	12.5	12.5	30.0
موافق	24	60.0	60.0	90.0
بشدة موافق	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
محايد	4	10.0	10.0	12.5
موافق	25	62.5	62.5	75.0

بشدة موافق	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
محاييد	5	12.5	12.5	15.0
موافق	24	60.0	60.0	75.0
بشدة موافق	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5.0	5.0	5.0
موافق غير	7	17.5	17.5	22.5
محاييد	8	20.0	20.0	42.5
موافق	19	47.5	47.5	90.0
بشدة موافق	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	2	5.0	5.0	5.0
محاييد	1	2.5	2.5	7.5
موافق	30	75.0	75.0	82.5
بشدة موافق	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
	موافق غير	2	5.0	5.0	12.5
	محايد	6	15.0	15.0	27.5
	موافق	22	55.0	55.0	82.5
	بشدة موافق	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	21	52.5	52.5	55.0
	بشدة موافق	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	29	72.5	72.5	77.5
	بشدة موافق	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	3	7.5	7.5	12.5
	محايد	5	12.5	12.5	25.0
	موافق	18	45.0	45.0	70.0
	بشدة موافق	12	30.0	30.0	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Q11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
موافق غير	1	2.5	2.5	10.0
محايد	6	15.0	15.0	25.0
موافق	22	55.0	55.0	80.0
بشدة موافق	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
محايد	3	7.5	7.5	15.0
موافق	24	60.0	60.0	75.0
بشدة موافق	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محايد	1	2.5	2.5	2.5
موافق	25	62.5	62.5	65.0
بشدة موافق	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	5	12.5	12.5	12.5
موافق غير	4	10.0	10.0	22.5
محايد	4	10.0	10.0	32.5

موافق	20	50.0	50.0	82.5
بشدة موافق	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
موافق غير	7	17.5	17.5	25.0
محايد	11	27.5	27.5	52.5
موافق	15	37.5	37.5	90.0
بشدة موافق	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	2	5.0	5.0	5.0
موافق غير	5	12.5	12.5	17.5
محايد	6	15.0	15.0	32.5
موافق	20	50.0	50.0	82.5
بشدة موافق	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
موافق غير	11	27.5	27.5	30.0
محايد	6	15.0	15.0	45.0
موافق	16	40.0	40.0	85.0
بشدة موافق	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
	موافق غير	10	25.0	25.0	27.5
	محايد	4	10.0	10.0	37.5
	موافق	16	40.0	40.0	77.5
	بشدة موافق	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	4	10.0	10.0	12.5
	موافق	30	75.0	75.0	87.5
	بشدة موافق	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
	محايد	2	5.0	5.0	12.5
	موافق	30	75.0	75.0	87.5
	بشدة موافق	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	7.5	7.5	7.5
	محايد	5	12.5	12.5	20.0
	موافق	26	65.0	65.0	85.0
	بشدة موافق	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	3	7.5	7.5	12.5
	محايد	2	5.0	5.0	17.5
	موافق	26	65.0	65.0	82.5
	بشدة موافق	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفي_المستوى الأقدمية_التعليمي_المستوى السن الجنس
 /PIECHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:00:49
Commentaires		
Entrée	Données	<p>ماستر\إشراف\الإشراف\دراسية ملفات\D:\</p> <p>برجم\برجم + خياري\2024.sav</p> <p>Jeu_de_données1</p> <p><sans></p> <p><sans></p> <p><sans></p>
	Jeu de données actif	
	Filtre	
	Pondération	
	Fichier scindé	
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس الوظيفي_المستوى الأقدمية_التعليمي_المستوى /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur		00:00:02.54
	Temps écoulé		00:00:01.69

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي_المستوى	الأقدمية	الوظيفي_المستوى
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45.0	45.0	45.0
	أنثى	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	10.0	10.0	10.0
	40 من أقل إلى سنة 30 من	20	50.0	50.0	60.0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ثانوي	2	5.0	5.0	5.0
	ليسانس	12	30.0	30.0	35.0
	ماستر	17	42.5	42.5	77.5
	دولة مهندس	8	20.0	20.0	97.5
	عليا دراسات	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

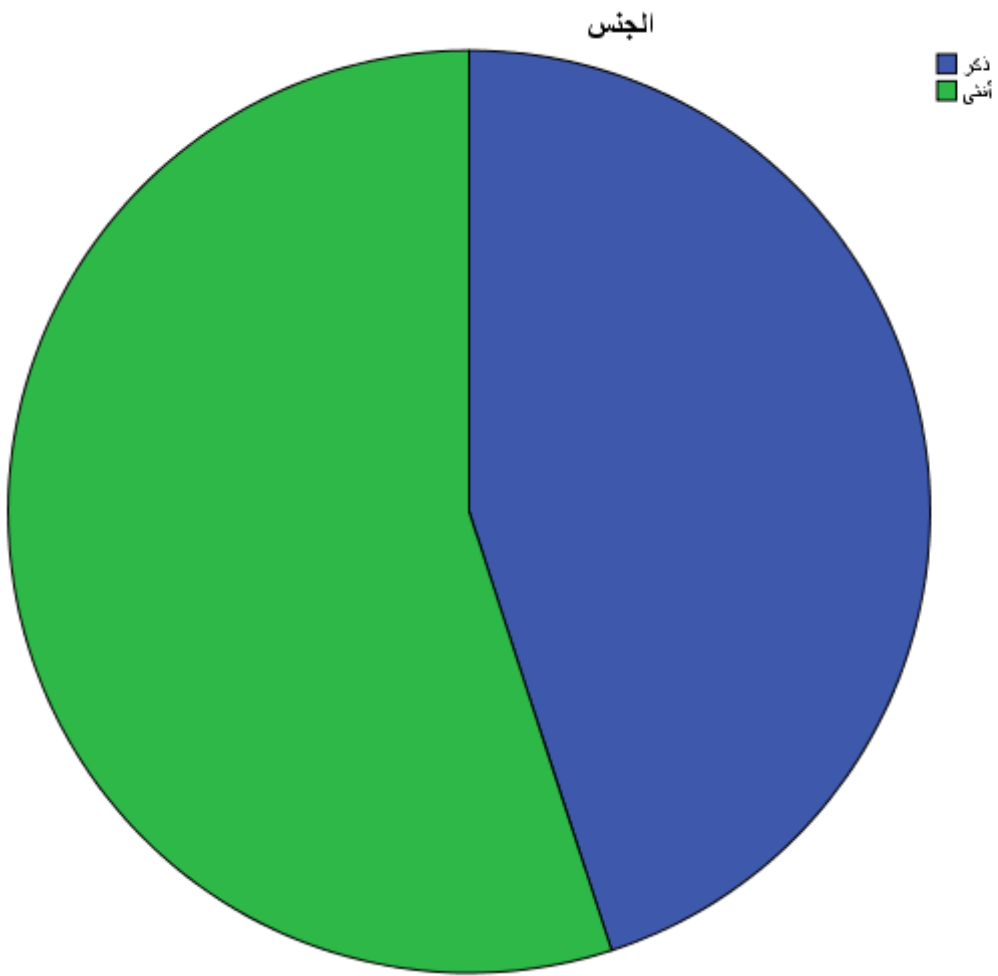
الإقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	6	15.0	15.0	15.0
	سنة 15 من أقل إلى 05 من	22	55.0	55.0	70.0
	20 من أقل إلى سنة 15 من	7	17.5	17.5	87.5
	فوق فما سنة 20 من	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

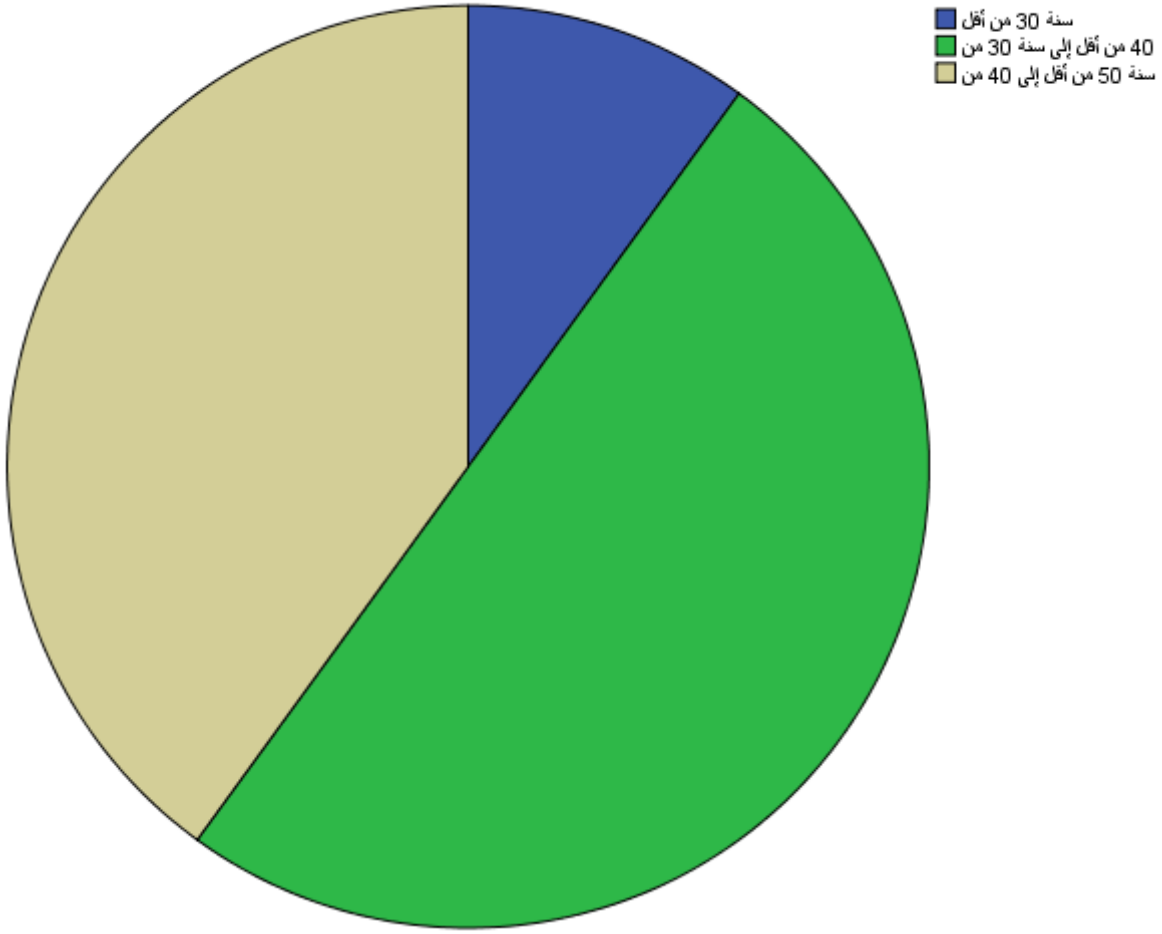
الوظيفي المستوى

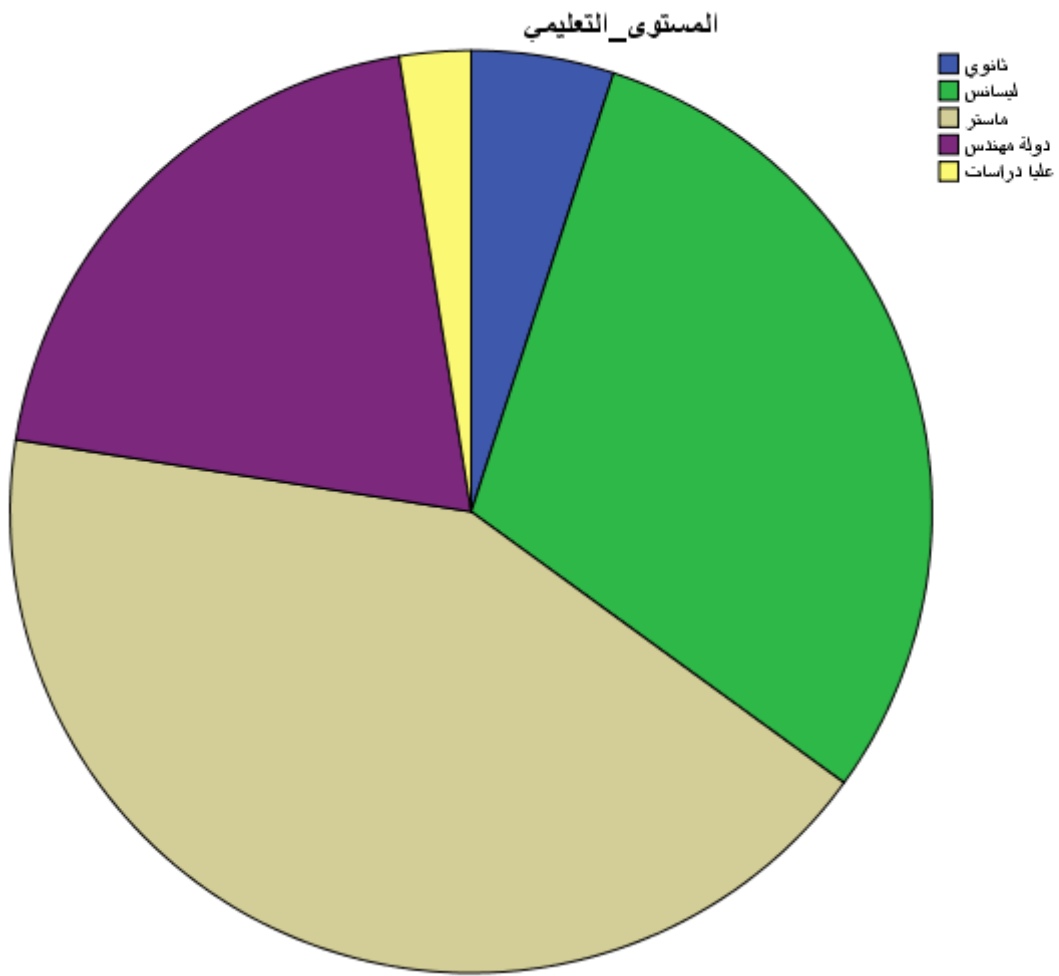
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار	17	42.5	42.5	42.5
	إطار	14	35.0	35.0	77.5
	أخرى	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Graphique circulaire

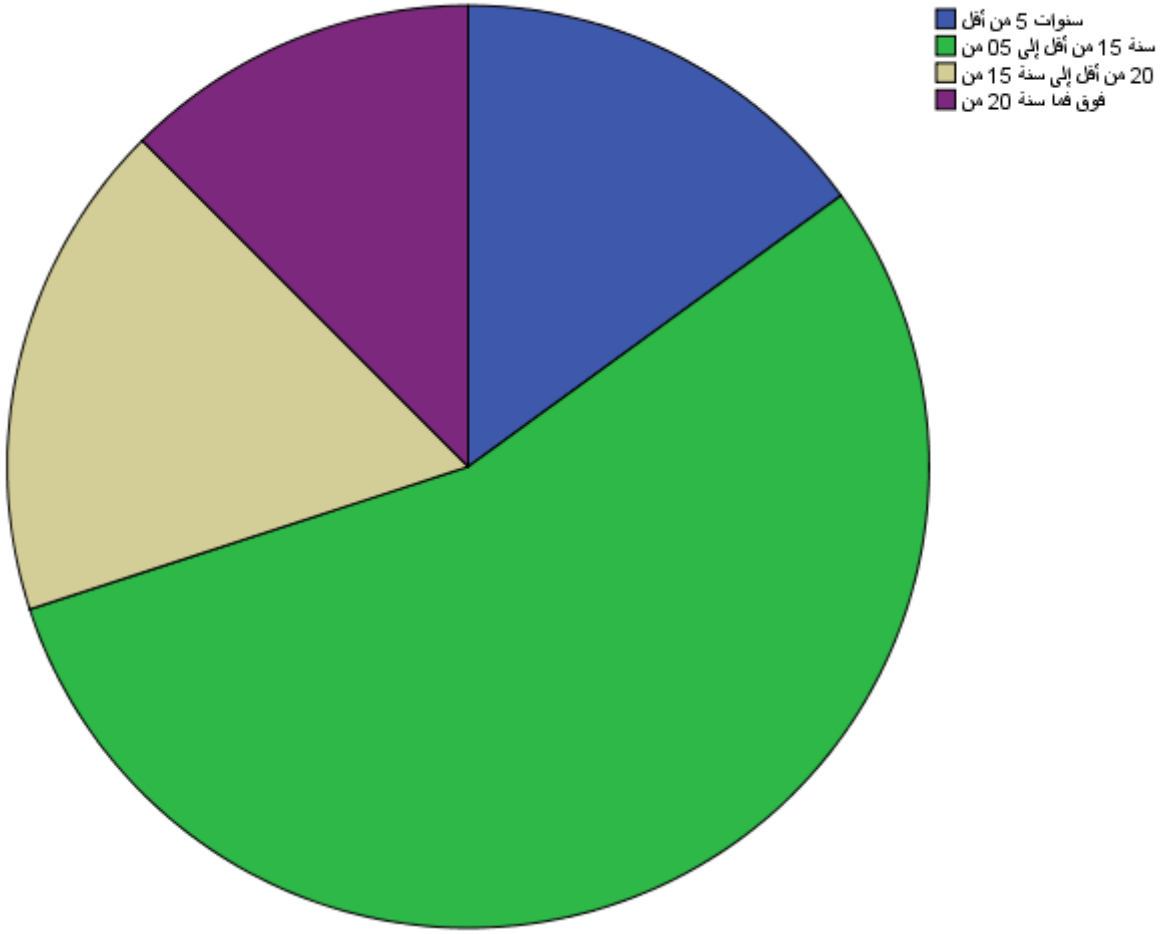


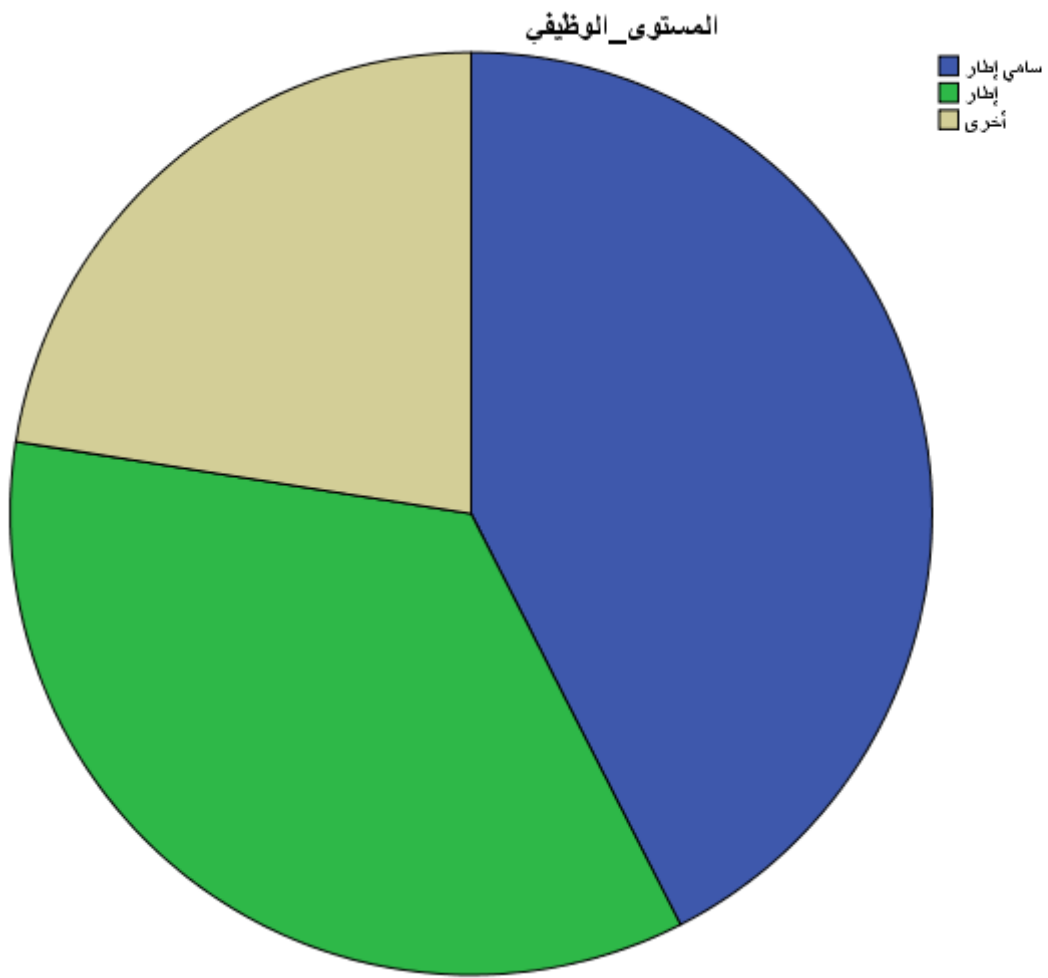
السن



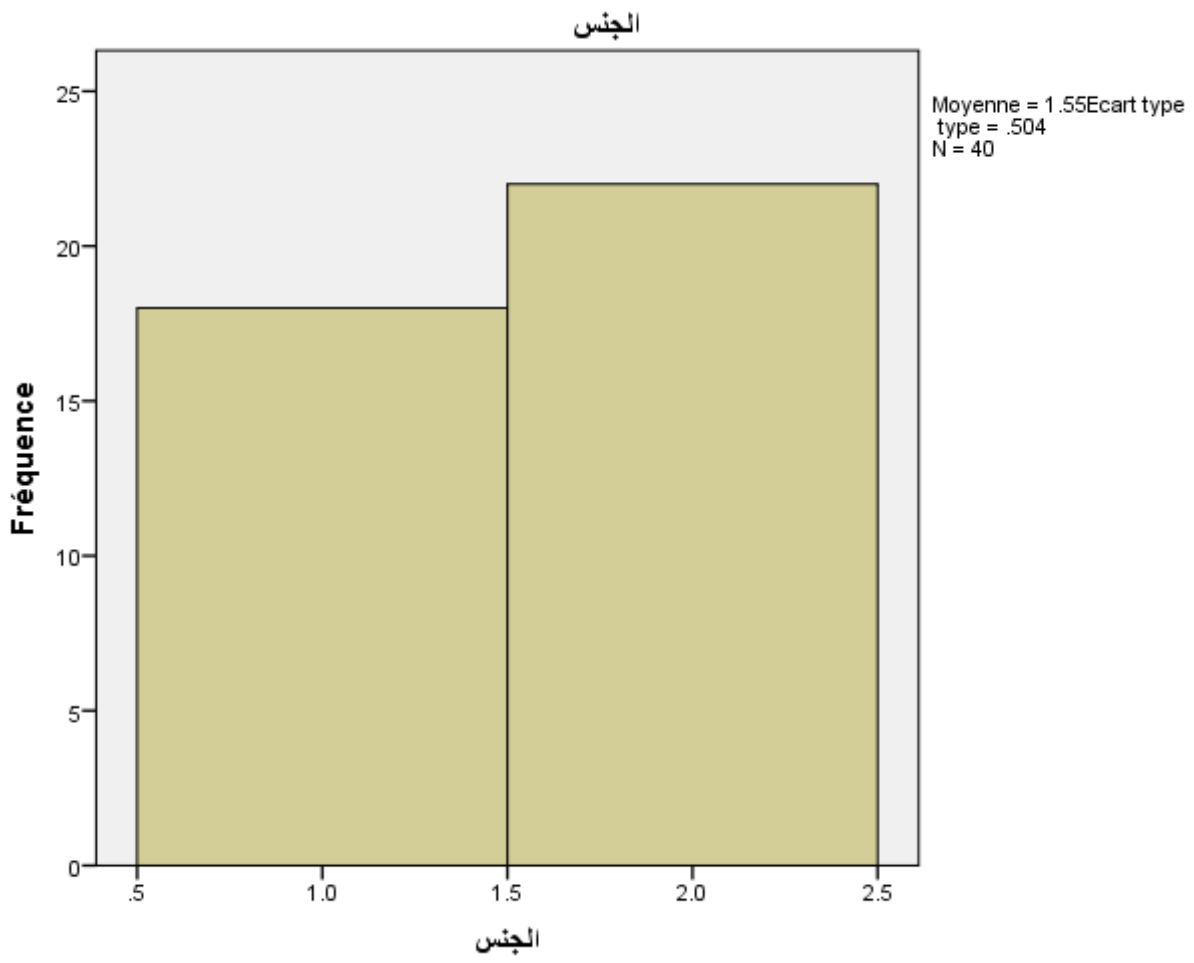


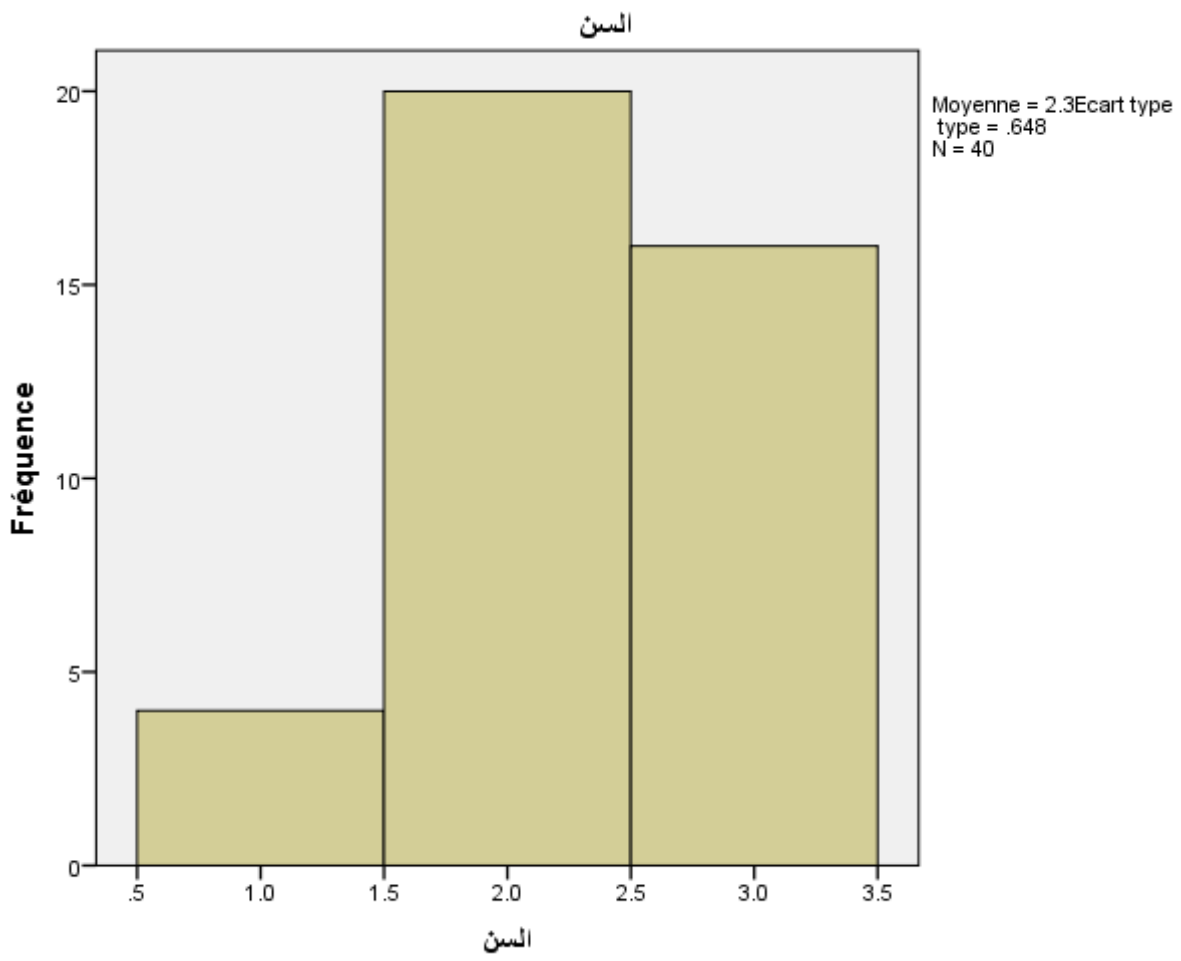
الأقدمية

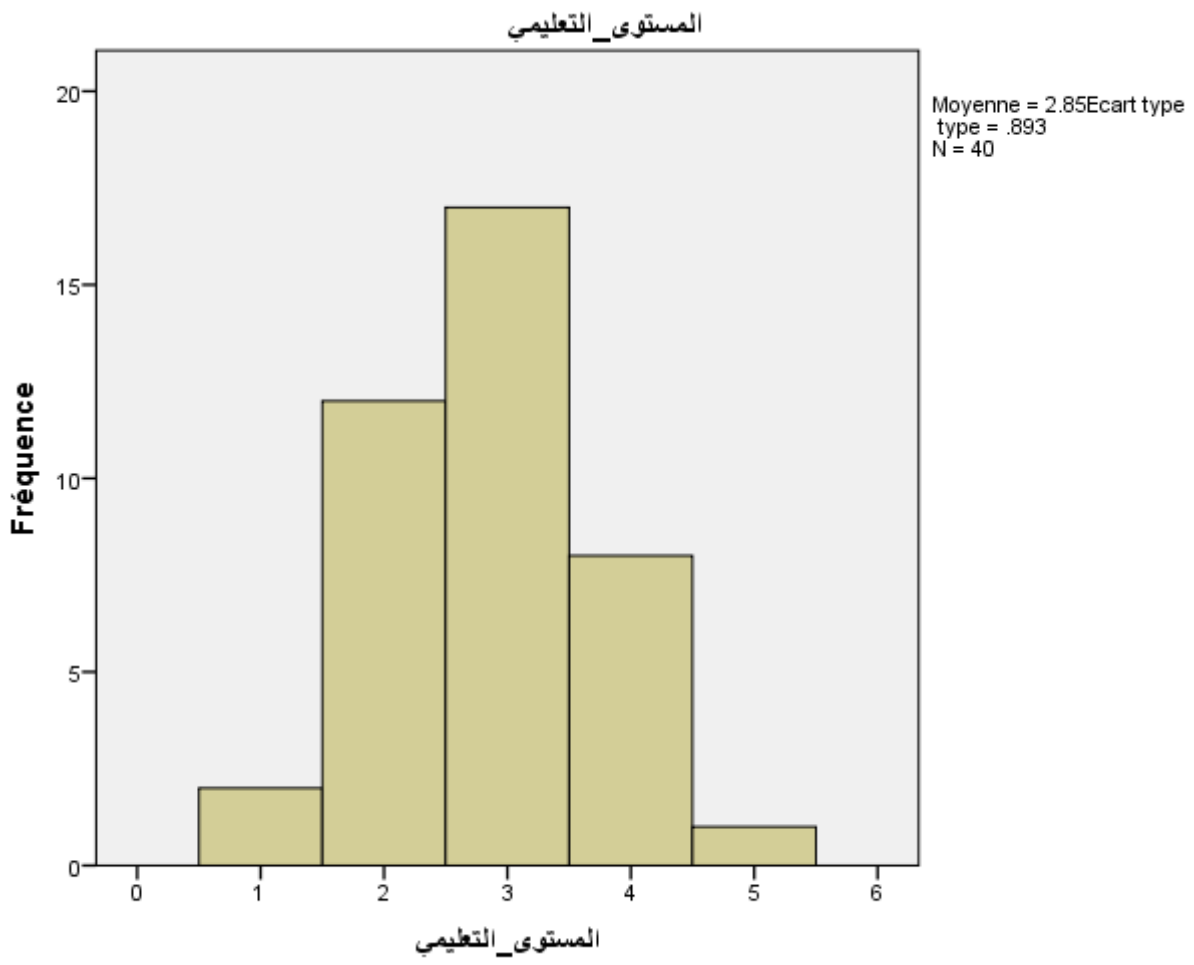


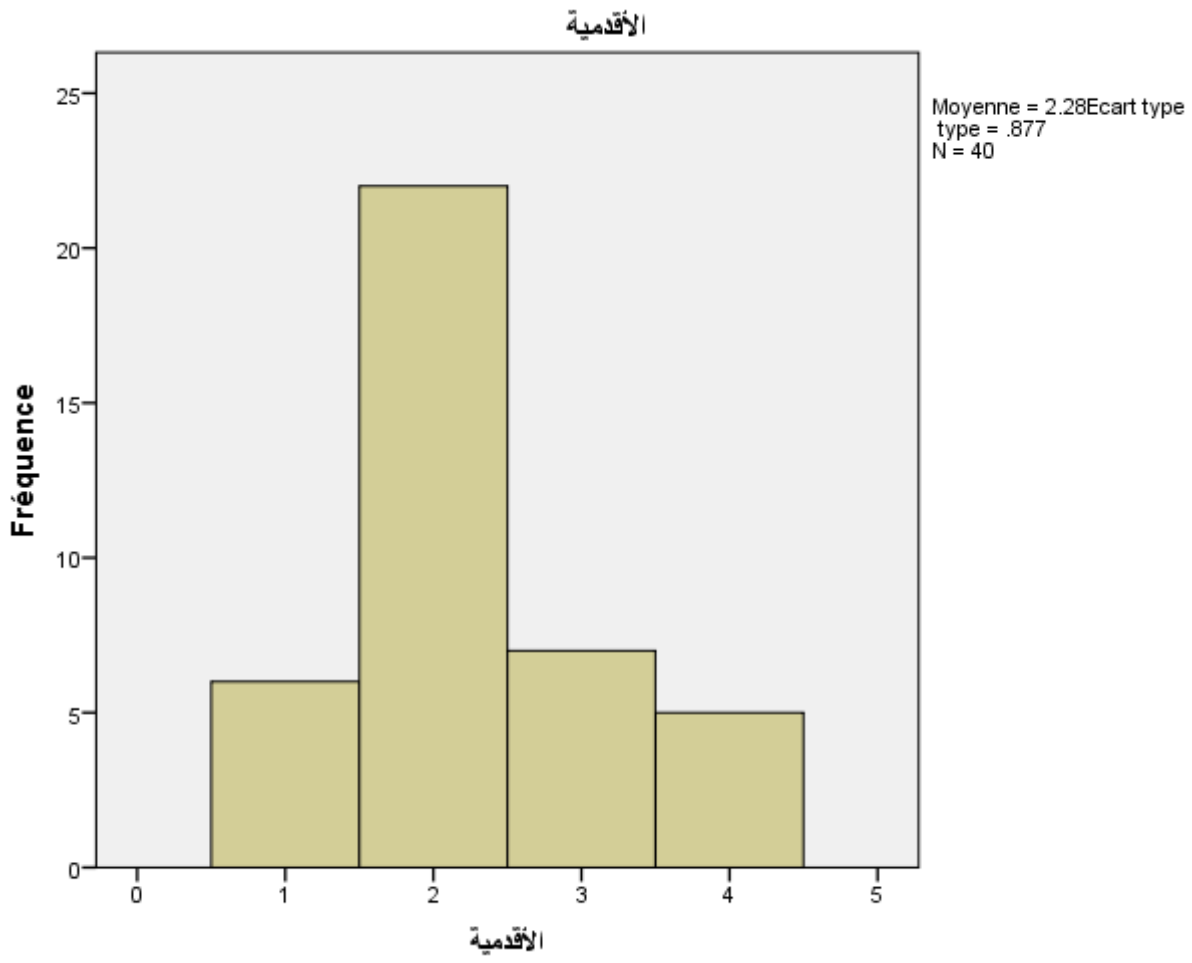


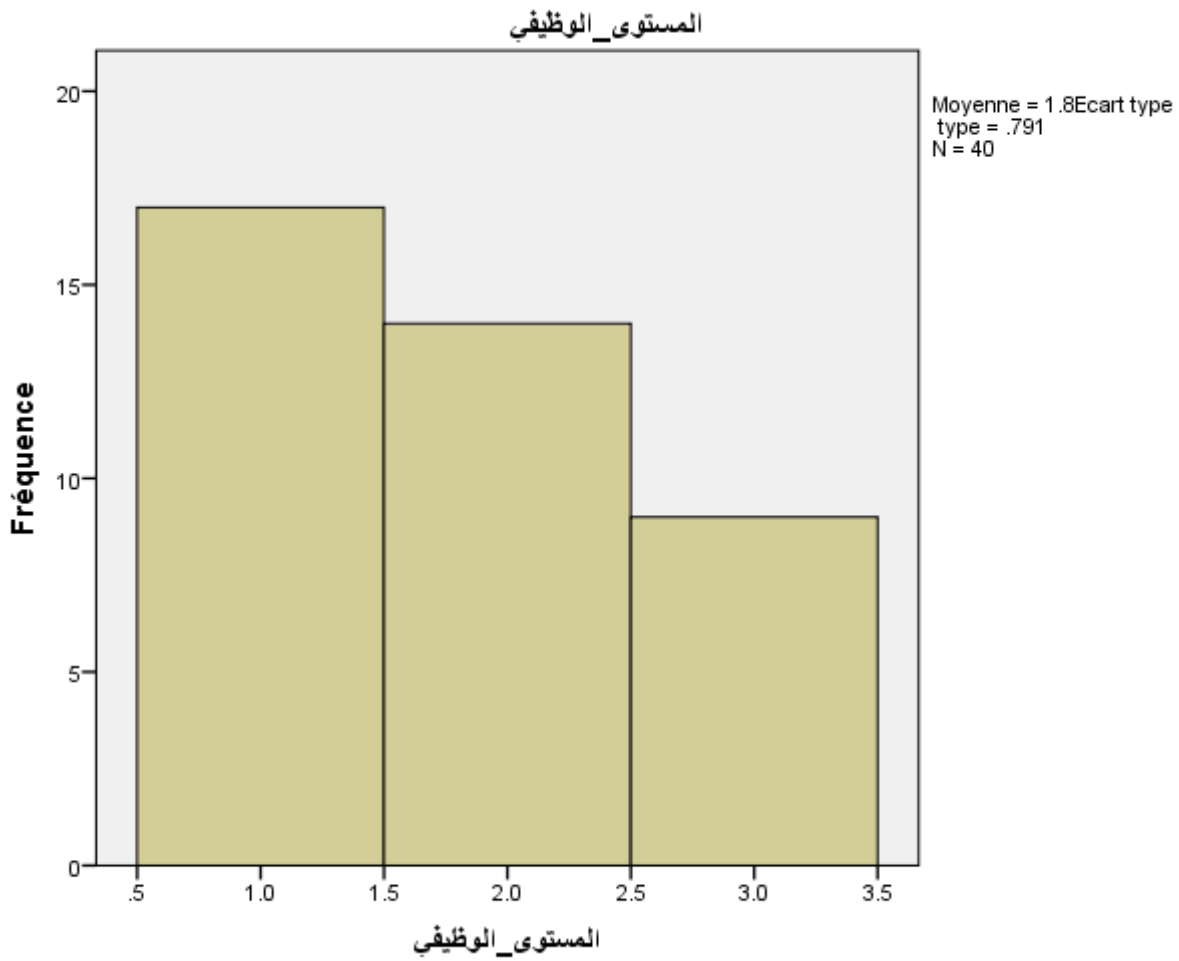
Histogramme











```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16  
Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 11:52:14
Commentaires		
Entrée	Données	D:\ماستر\إشراف\الإشراف\دراسية ملفات\2024 برجم\برجم + خياري\2024.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	40	4.35	.533
Q2	40	3.60	.955
Q3	40	4.07	.764
Q4	40	4.08	.694
Q5	40	3.40	1.057
Q6	40	4.05	.639
Q7	40	3.70	1.067
Q8	40	4.43	.549
Q9	40	4.17	.501
Q10	40	3.88	1.090
Q11	40	3.77	1.050
Q12	40	4.03	.800
Q13	40	4.33	.526
Q14	40	3.50	1.261
Q15	40	3.25	1.104
Q16	40	3.62	1.079

Q17	40	3.38	1.125
Q18	40	3.55	1.176
Q19	40	3.95	.677
Q20	40	3.85	.921
Q21	40	3.88	.757
Q22	40	3.82	.984
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد1	40	4.0250	.52440
البعد2	40	3.8937	.53973
البعد3	40	3.9625	.62417
المحور1	40	3.9604	.45487
المحور2	40	3.7125	.59060
N valide (liste)	40		

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=المحور 1 المحور 2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:14:15
Commentaires		
Entrée	Données	ماسر 2024 إشراف الإشراف ادراسية ملفات\D:\
		2024\برجم\برجم + خياري\2024.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail		40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور1 المحور2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00.02
	Temps écoulé		00:00:00.01

Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélation de Pearson	1	.625**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	40	40
المحور2	Corrélation de Pearson	.625**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور1 البعد 2 البعد 3 المحور2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:15:29
Commentaires		
Entrée	Données	ماستر\إشراف\الإشراف\إدراسية ملفات\2024 برمج\برجم + خيار\2024.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور 2\البعد 1\البعد 2\البعد 3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Corrélations

		البعد 1	البعد 2	البعد 3	المحور 2
البعد 1	Corrélation de Pearson	1	.423**	.400*	.479**
	Sig. (bilatérale)		.007	.011	.002
	N	40	40	40	40
البعد 2	Corrélation de Pearson	.423**	1	.602**	.334*
	Sig. (bilatérale)	.007		.000	.035
	N	40	40	40	40
البعد 3	Corrélation de Pearson	.400*	.602**	1	.676**

	Sig. (bilatérale)	.011	.000		.000
	N	40	40	40	40
المحور2	Corrélation de Pearson	.479**	.334*	.676**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	.035	.000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:14:15
Commentaires		
Entrée	Données	D:\مستر\إشراف\الإشراف\دراسية ملفات\2024 برجم\برجم + خيار\2024.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور1 المحور2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélation de Pearson	1	.625**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	40	40

المحور2	Corrélation de Pearson	.625**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 12:15:29
Commentaires		
Entrée	Données	ماستر 2024 إشراف الإشراف إدراسية ملفات:\D: 2024.sav برجم + خيار 2024
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور 2 البعد 3 البعد 1 البعد /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Corrélations

		البعد 1	البعد 2	البعد 3	المحور 2
البعد 1	Corrélation de Pearson	1	.423**	.400*	.479**
	Sig. (bilatérale)		.007	.011	.002
	N	40	40	40	40
البعد 2	Corrélation de Pearson	.423**	1	.602**	.334*
	Sig. (bilatérale)	.007		.000	.035
	N	40	40	40	40

3 البعد	Corrélation de Pearson	.400*	.602**	1	.676**
	Sig. (bilatérale)	.011	.000		.000
	N	40	40	40	40
2 المحور	Corrélation de Pearson	.479**	.334*	.676**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	.035	.000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).