



Université El-Tarf
جامعة الطارف



Université El-Tarf
جامعة الطارف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

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: 2023/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة - دراسة حالة-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف

❖ د. بن زارع حياة

من إعداد الطلبة:

❖ طعم الله زكريا

❖ طعم الله حسام

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف بالإضافة الى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة ،و لتحقيق هذه الأهداف تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (20) عامل إداري، و تم استخدام الأسلوب العشوائي في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات و ذلك عبر الزيارات الميدانية و تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل الفاكرونباخ وغيرهم، و خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تملك ادارة استراتيجية تمكنها من تملك ميزة تنافسية وتحسين ادائها .

الكلمات المفتاحية

الاداء، الادارة الاستراتيجية، المؤسسة، التحسين

Abstract

This study aimed to identify the reality of strategic management at Mobilis Corporation, Al-Tarf Agency, in addition to knowing the role of strategic management in improving the performance of the institution under study. To achieve these goals, this study was conducted on a sample of (20) administrative workers, and the random method was used in the study, where questionnaires were distributed through field visits, and several statistical methods were relied upon to analyze the data, including: descriptive statistics scale, multiple regression analysis, Cronbach's alpha coefficient test, and others. This study concluded with several results, the most important of which is that the Mobilis Corporation is the agency of Al-Tarf. It has strategic management that enables it to have a competitive advantage and improve its performance.

key words

Performance, strategic management, organization, improvement

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

نحمد الله الذي وفقنا في الحياة وإنجاز هذا العمل المتواضع الذي تهدي ثمرته :

إلى ملاكي في الحياة بسمتي وروح فؤادي عطر قلبي أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى من رباني وأرشدني و علمني أبي رعاه الله لي .

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم اخوتنا

إلى كل الاصدقاء

إلى كل من أعزهم قلبي وأكرمني الله بهم في الدنيا قبل الآخرة

اخص بالذكر من ساعدني و ساندني و علمني ورافقني عبد السلام .

جمعنا الله وإياكم في الجنة ان شاء الله.

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من النعم والشكر على ما ولانا من الفضل

والكرم والصلاة والسلام

على النبي محمد سيد الخلق اجمعين

نسأل الله عز وجل ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا بما يحب ويريضه.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

ولا يسعنا في هذا المقام إلا ان نقدم اسمى عبارات الاحترام والتقدير والعرفان بالجميل

للدكتورة "بن زارع حياة" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة

ومنحتنا كل العون والمساعدة في إتمام البحث على ان يظهر بهذه الصورة

فلها منا خالص الدعاء وان يبارك الله لها في علمها وخلقها وان يجعلها ذخرا للعلم والمعرفة .

جزاها الله عنا خير الجزاء

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية	01-01
17	أنماط الإدارة الاستراتيجية	01-02
19	مستويات الإدارة الإستراتيجية	01-03
26	مراحل الإدارة الاستراتيجية	01-04
40	العوامل المحددة للأداء.	02-01
43	القوى الخمسة لبورتر	02-02
49	انواع الاداء	02-03
64	المهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف	03-01
74	توزيع افراد العينة حسب الجنس	03-02
75	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03-03
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-04
77	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	03-05

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
03-01	معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس وكالة الطارف	66
03-02	درجات سلم ليكارت الخماسي	68
03-03	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	68
03-04	معامل الثبات ألفا كرونباخ	70
03-05	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	72
03-06	: اختبار التوزيع الطبيعي	73
03-07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
03-08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
03-09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	76
03-10	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	77
03-11	تحليل مدى الموافقة حول الادارة الاستراتيجية	78
03-12	:تحليل مدى الموافقة حول اداء المؤسسة	79
03-13	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	82
03-14	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى	84
03-15	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	85
03-16	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	87
03-17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	89

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان
I	ملخص
II	Abstract
III	اهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة المحتويات
2	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الإستراتيجية
9	تمهيد
10	المبحث الاول: ماهية الادارة الاستراتيجية
10	المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: اهمية واهداف الادارة الاستراتيجية
16	المطلب الثالث: أنماط الإدارة الاستراتيجية
18	المبحث الثاني: المبحث الثاني: الاسس النظرية للإدارة الاستراتيجية
18	المطلب الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: اسس ومراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية
27	المطلب الثالث: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية
33	خلاصة
	الفصل الثاني: الادارة الاستراتيجية واثرها على اداء المؤسسة
36	تمهيد
37	المبحث الاول: ماهية الأداء
37	المطلب الاول تعريف الاداء

38	المطلب الثاني: محددات و العوامل المؤثرة في الاداء
45	المطلب الثالث: ابعاد وانواع الاداء
51	المبحث الثاني: علاقة الادارة الاستراتيجية بتطوير اداء المؤسسات
51	المطلب الاول: مراحل وأساليب تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
55	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة
56	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية
59	خلاصة
	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف
61	تمهيد
62	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS لولاية الطارف
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس MOBILIS
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف
64	المطلب الثالث: أنشطة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف
67	المبحث الثاني : تصميم الاستبيان و الاساليب الاحصائية للدراسة
67	المطلب الاول : منهج الدراسة وادواتها
69	المطلب الثاني الأساليب الاحصائية
70	المطلب الثالث : اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
74	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
74	المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
78	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
91	خلاصة
93	خاتمة
97	المراجع
103	الملاحق

مقدمة

في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعاملاتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات الاقتصادية قادرة على المنافسة أو حتى الاحتفاظ بمركزها التنافسي مما جعلها تلجأ إلى الإدارة الاستراتيجية كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق التميز والتفوق حيث تعد عملية معقدة تشمل صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وذلك من خلال التكيف المستمر مع التغيرات الداخلية والخارجية، هذه العملية تتطلب فهماً عميقاً للبيئة المحيطة، وتحليلاً دقيقاً لقدرات المؤسسة ومواردها، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار والتكيف، كما تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة فعالة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص، تتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بتحليل الوضع الحالي، مروراً بوضع الاستراتيجيات المناسبة، وصولاً إلى تنفيذها ومراقبة نتائجها، تهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى، وضمان استدامة النمو والتطور المؤسسي مما يفرض على الممارسين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسير وخاصة الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية، وبالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

الاشكالية

من خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية: كيف تؤثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة ؟

تتفرع منها الاسئلة التالية:

هل تساهم الادارة الاستراتيجية في تحسين الجودة؟

هل هناك علاقة بين الادارة الاستراتيجية ورضا الزبون؟

هل تساهم الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز والابداع؟

الفرضيات

- تساهم الادارة الاستراتيجية في تحسين الجودة
- تعمل الادارة الاستراتيجية على تحقيق رضا الزبون
- من بين اهداف الادارة الاستراتيجية تحقيق التميز والابداع في بيئة تنسم بالتنافسية

اهمية الموضوع

تنبه أهمية الموضوع من الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية حيث تحرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها وضمان إستمراريتها في ظل التغيرات الحالية لا سيما في محيط تسوده التنافسية.

اهداف الموضوع

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والاداء
- فهم كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.
- تنوعية المؤسسات من اجل تبني مفاهيم واسس الإدارة الإستراتيجية لرفع مستوى المؤسسة.
- دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية
- البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية وتحقيق التميز في منجاتها وخدماتها بتبني إدارة استراتيجية وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية
- اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة للمحيط الخارجي

اسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي

- نقص المواضيع التي تعالج هذا الموضوع
- محاولة إثراء المكتبة بمواضيع جديدة
- الميول الشخصية .
- محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة جزائرية

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح عناصرها، وذلك لتوضيح متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير الأثر والترابط بين مفاهيم الادارة الاستراتيجية والاداء، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثل في البرنامج الإحصائي SPSSv.26 لتحليل البيانات وقياس أثر الادارة الاستراتيجية على الاداء بمكان الدراسة.

الدراسات السابقة

- بليغور رجاء، وارث مريم، دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2022/2021

هدفت إلى دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تطرقت الى المفاهيم ومختلف العمليات التي تلم بجوانب الادارة الاستراتيجية، وكذا الى الميزة التنافسية والتعرف على أنواعها، إضافة إلى أبعادها، وتم إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين، حيث تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS والاعتماد على الاساليب الاحصائية الوصفية اين تم التوصل الى وجود علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

- داني محمد، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمؤسسة تربية دواجن، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد

بن باديس، مستغانم، 2020/2019

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى الأداء للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في السؤال الجوهرى ماهو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وإنطلاقاً مما سبق تم بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة تربية الدواجن لورافيو، حيث تم التوصل الى ان الإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتولها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها كما تقوم بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ، ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة الاقتصادية مما كان له أثر ايجابي على تحسين أداء مؤسسة لورافيو وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة.

— سوما علي سليطين، الادارة الاستراتيجية وآثرها في رفع آداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على

المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة

تشرين، سوريا، 2006

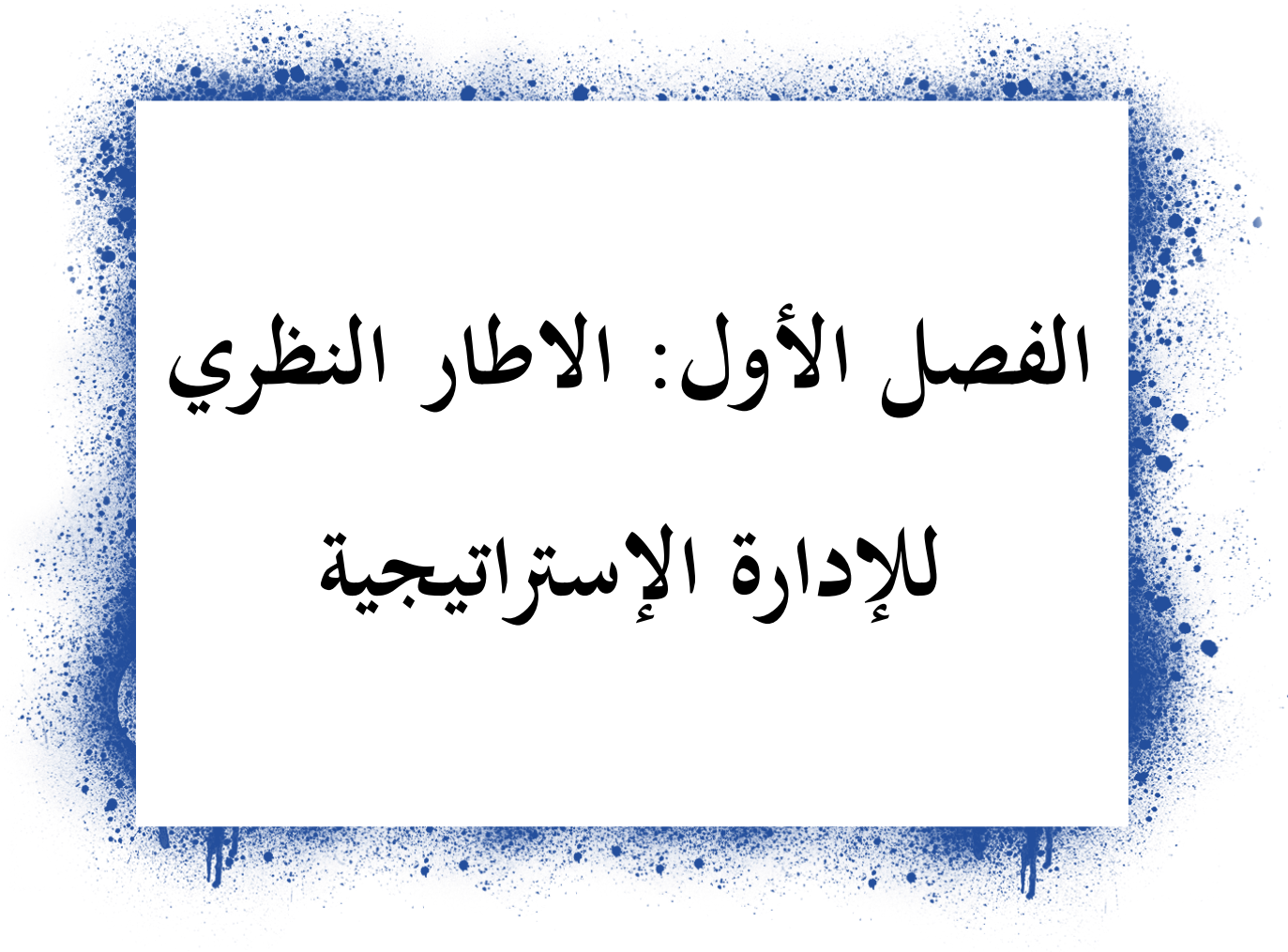
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية.

كما هدفت الى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للادارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي بالإضافة الى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها .حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة إنطلاقاً من التساؤل الرئيسى التالي: هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ؟ اعتمد الباحث على اسلوب الاستقصاء ، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث ، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، و وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

هيكل الدراسة

بغرض الوصول الى اهداف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق الى جميع جوانب البحث تم الاعتماد على خطة هيكلها مقدمة ثم يليها تقسيم الدراسة الى فصلين نظريين كل منهما يحتوي على مبحثين وثلاثة مطالب حيث في الفصل الاول تم تقديم الاطار النظري للادارة الاستراتيجية من خلال المبحث الاول الذي يتطرق الى ماهية الادارة الاستراتيجية والمبحث الثاني الذي يبرز الاسس النظرية للادارة الاستراتيجية، اما الفصل الثاني فيستعرض الادارة الاستراتيجية واثرها على اداء المؤسسة من خلال المبحث الاول الذي يعرف ماهية الأداء والمبحث الثاني الذي يبين علاقة الادارة الاستراتيجية بتطوير اداء المؤسسات، ويختتم الدراسة الفصل التطبيقي الذي يستعرض الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف من خلال ثلاث مباحث يتقدمها مبحث تقديم المؤسسة والمبحث الثاني الذي يبرز تصميم الاستبيان و الاساليب الاحصائية للدراسة واخيرا المبحث الثالث الذي يستعرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الادارة الاستراتيجية

المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

المطلب الثاني: اهمية واهداف الادارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: انماط الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الاسس النظرية للادارة الاستراتيجية

المطلب الاول: مستويات الادارة الاستراتيجية

المطلب الثاني: اسس ومراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية

خلاصة

تمهيد

في ظل التحديات المتسارعة في العالم، تتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وانفتاح الاسواق وتزايد حدة المنافسة، تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وتطوير أدائها وفقا للبيئة التي تعمل فيها، ونظرا لذلك فمن الضروري لبناء مؤسسة اقتصادية بمستويات اداء متميزة تستوعب اهم التغيرات والمؤثرات البيئية، وجود ادارة تمتلك ادوات واليات صياغة الاستراتيجيات مع القدرة على تنفيذها والرقابة عليها، اي ضرورة وجود ادارة استراتيجية فعالة كفيلة بوضع استراتيجيات ملائمة مبنية وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، وكذا المتغيرات المحيطة بها والمؤثرة على نشاطها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية فكر إداري وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي ناتج من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها وتحقيق أهدافها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المؤسسات ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعضها بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر، حيث سيتم في هذا المطلب التعرف على مراحل تطورها و اهم التعريفات المتعلقة بها.

الفرع الأول :التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

مرت الإدارة الاستراتيجية بأربعة مراحل أساسية أثناء تطورها وهي: ¹

1. التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning

تضع الإدارة أهداف محدودة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة واضحة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المؤسسة على متابعة أحداث البيئة جيدة. ومع ظهور بؤار تذبذب الطلب على المنتجات لا يعد هذا الأسلوب كافياً للتعامل مع الأحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية؛

2. التخطيط القائم على التنبؤ Externally Oriented Planning

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتماماً بجمع معلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات أو أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبياً. ومع ذلك فإن وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمات كثيراً في وضع خطط موضوعية وعلمية؛

3. الخطط الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي)

مع كثرة الأحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد المنافسة فإن إدارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد أفق العملية التخطيطية من الناحية ليظهر التخطيط

¹ بوعلام نورة وأولاد يحي مريم، متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية -الجزائر، 2020/ 2021

بعد الأمد **Long Range Planning** ثم بعد ذلك بدأت تظهر أحداث لا تنبع أهميتها من الأفق الزمني بقدر ما يطلب الأمر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حينئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيراً في الخمسينات والستينات من القرن الماضي ولا تزال.

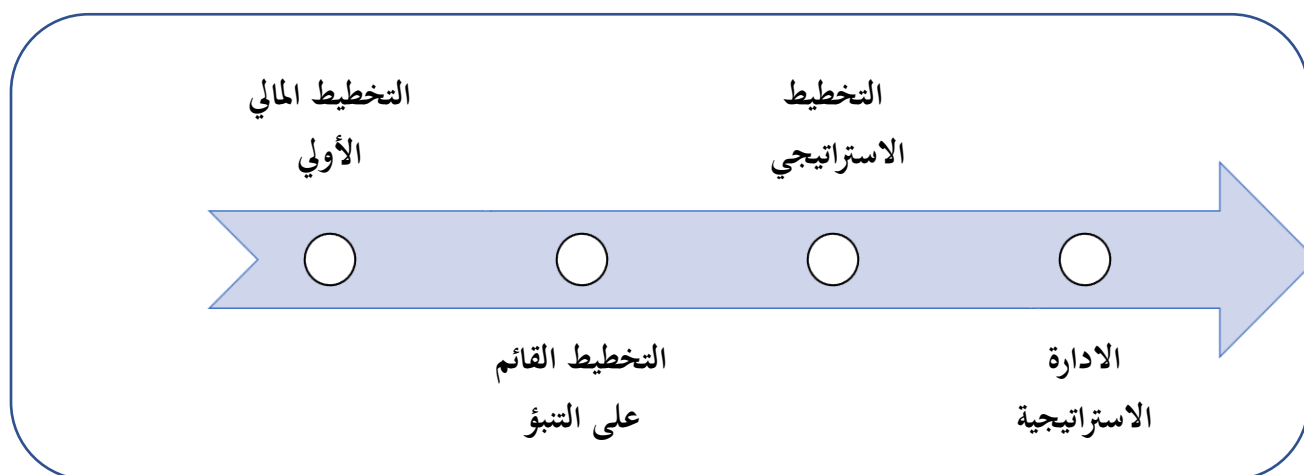
– الادارة الاستراتيجية Strategic Management

تتمثل في الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة. ويكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية. وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ ويتم خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

- عمومية التفكير الإستراتيجي، حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي، ويكون الجميع (الإدارة العليا، والوسطى والتشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.
- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق.
- نظام القيم المساعد أو المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا. فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية. ونظام القيم يعكس بصفة عامة الاتجاهات الخاصة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا ولأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرجة أو الحساسة) مثل روح الفريق، والمغامرة، والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات، وفرق العمل ... الخ. وجدير بالذكر، أن الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر فقط على المنظمات كبيرة الحجم أو التي تتعدد فيها وحدات أعمال الإستراتيجية بل تمارس عملياتها أيضا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

¹ عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 34

شكل رقم 01-01: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات السابقة

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي توضح معنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في العقود الأخيرة ، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة التي يقوم عليها، ومن بين هذه التعريفات:

- يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها¹؛
- يعرف كوتر الإدارة الإستراتيجية: "بأنها عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لحفظ الأعمال لكل العمليات التي تمارسها هذه المنظمة²؛
- تعريف ويلين و هينجر: "الإدارة الإستراتيجية هي علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها³؛
- تعريف هاريز: "هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، و الغايات التي يجب أن تحققها⁴؛

¹ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 06

² محسن طاهر ادريس محمد وائل الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2012 ص 23

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 ، ص 6

⁴ مجد الصقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، 2021 ، ص 7

— عرفها **Ansoff** انها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام به على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها¹؛

— الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها، وهي العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث كما يوضح هذا التصور نوعا لعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها؛

من خلال هذه التعاريف وفي هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها وكذا أهدافها على المدى البعيد وهي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: اهمية واهداف الادارة الاستراتيجية

تعتبر الادارة الاستراتيجية ضرورة حتمية، وذلك لأنها تؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا ، و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الادارة الاستراتيجية حيث سيتم في هذا المطلب ابراز اهمية واهداف هذه الاخيرة.

الفرع الاول:اهمية الادارة الاستراتيجية

تعد الادارة الاستراتيجية ضرورة ، وذلك لأنها تؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا ، و ذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الادارة الاستراتيجية ، وفي مايلي نذكر أهم النقاط :

- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية و تغيراتها ؛
- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل؛
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛

¹ بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جورة-بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016/2017 ص 11

- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها؛¹
- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء .
- التخصيص الفعال للإمكانات وموارد المؤسسة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.²

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

¹ سوما علي سليطين ، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال كلية الاقتصاد ، جامعه تشرين، سوريا ، 2008 ، ص 22 ،

² مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط،1 دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 20

- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.¹
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها..²

¹ محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية" الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003 ص 7

² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2008/2007، ص ص 14، 15

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الاستراتيجية

تختلف فرق الإدارة العليا جذريا، تماما مثل اختلاف مجالس الإدارة، في مدى المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية. على سبيل المثال يتجه فريق الإدارة العليا المشاركة أو المنغمسة بدرجة قليلة في الإدارة الاستراتيجية نحو القيام بالمهام الوظيفية، ويركز طاقاته على مشكلات التشغيل اليومية.

يتسم هذا النوع من الفريق اما بعدم التنظيم أو بأن يسيطر عليه مدير تنفيذي يستمر في الارتباط بوحدته في العمل التي كان يعمل بها سابقا. على النقيض من ذلك يكون فريق الإدارة العليا المشاركة أو المنغمسة بدرجة مرتفعة في الإدارة الاستراتيجية أكثر نشاطا في التخطيط طويل الأمد. وسوف يحاول هذا الفريق أن يشرك اداريي الوحدات في التخطيط بحيث يتوفر له وقت أكثر في مسح البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر.

ويمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية في الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة ما كالآتي:¹

1. الإدارة المضطربة/ الفوضوية غير المنتظمة:

عندما تقل مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية، يشار الى نمطهم هذا بالإدارة المشوشة أو المضطربة. ينتظر المجلس أن تحضر الإدارة العليا اقتراحاتها. كما ان الإدارة العليا موجهة نحو العمل وتستمر في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المحددة التي وضعت من قبل مؤسس الشركة الذي توفي منذ عدة سنوات مضت. يبدو أن الفلسفة الاستراتيجية الأساسية هنا هي " إذا كانت الفلسفة الاستراتيجية جيدة بشكل كافي لمؤسس الشركة فإنها بالتالي جيدة بشكل كافي لنا " ..

2. الإدارة التي يحركها الآخرون:

على الأرجح تحدث الإدارة اللعوبة، اندر نمط من أنماط الإدارة الاستراتيجية، عندما يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تتفرغ أو تهتم الإدارة العليا أساسا بالعمليات التشغيلية. يظهر مثل هذا النمط عندما يتكون المجلس من المساهمين/ حاملي الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون تفويض رئيس المنشأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالرغم ان الرئيس هنا لعب دور رئيس العمليات وينفذ فقط ما يسمح له المجلس بتنفيذه او عمله.

¹ توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990،

ويحدث مثل هذا النمط أيضا عندما يفصل المجلس رئيس المنشأة ويتأخر أو يبطئ في البحث عن البديل، ويحتل نائب الرئيس منصب الرئيس كقائم بالأعمال أو المدير التنفيذي حتى انتهاء عملية الاختيار. وفي اثناء ذلك تكون الإدارة الاستراتيجية بشكل حازم في يد مجلس الإدارة. في أحد البنوك ينغمس مجلس الإدارة جدا في الإدارة حتى انه يطلب من الرئيس ان يحصل على الموافقة قبل ان يعيد دهان مكتبه، كما ان المجلس يصوت فعلا على اللون.

3. الإدارة الرائدة/ المستثمرة:

المنشأة التي لديها مجلس الإدارة لا يشارك، ولكن لديها إدارة عليا تشارك بشكل مرتفع يكون نمطها ما يدعى بالإدارة الرائدة/ المستثمرة. لا يمانع مجلس الإدارة في أن يكون خاتما في يد الإدارة العليا. يعمل المدير التنفيذي وحده أو مع مجموعة ويسيطر على المنشأة وعلى قراراتها الاستراتيجية.

4. الإدارة المشتركة:

ويعتبر أكثر الأنماط فعالية وفيه ترتفعالمشاركة أو المساهمة، من جانب كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا حيث يعملان معا لوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة. ويظهر هذا النمط في المنظمة الناجحة مثل شركة: جنرال إلكتريك وتكساس للآلات ودايتون هيدسون وغيرها من الشركات. حيث اعضاء المجلس نشطون في اعمال اللجان وفي استخدام المراجعة الاستراتيجية لتوفير مراجعة لنتائج تصرفات الادارة العليا في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها.

شكل رقم 01-02: أنماط الإدارة الاستراتيجية

		مرتفع +
الإدارة المشتركة	الإدارة الاستراتيجية المستثمرة	مدى المشاركة من قبل الإدارة العليا
الإدارة المضطربة	الإدارة التي يحركها الآخرون	

المصدر: عبد الله الحسيني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل (التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص 34.

المبحث الثاني:الاسس النظرية للادارة الاستراتيجية

ان الادارة الاستراتيجية تحتاج إلى فهم سليم وواضح من قبل صانعي القرار في المؤسسات المختلفة، بحيث تقوم هذه المؤسسة بممارسة نشاطها بأسلوب علمي سليم حتى تستطيع الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية

يرتبط تعدد و اختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة. نجد أن تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال للإنجاز السلعة أو الخدمة، و لكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها و خدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد الأنشطة و المتمثلة في:

1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و البحث عن الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و في هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات¹

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ².

¹ تلي محمد رمزي، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019 ص 10

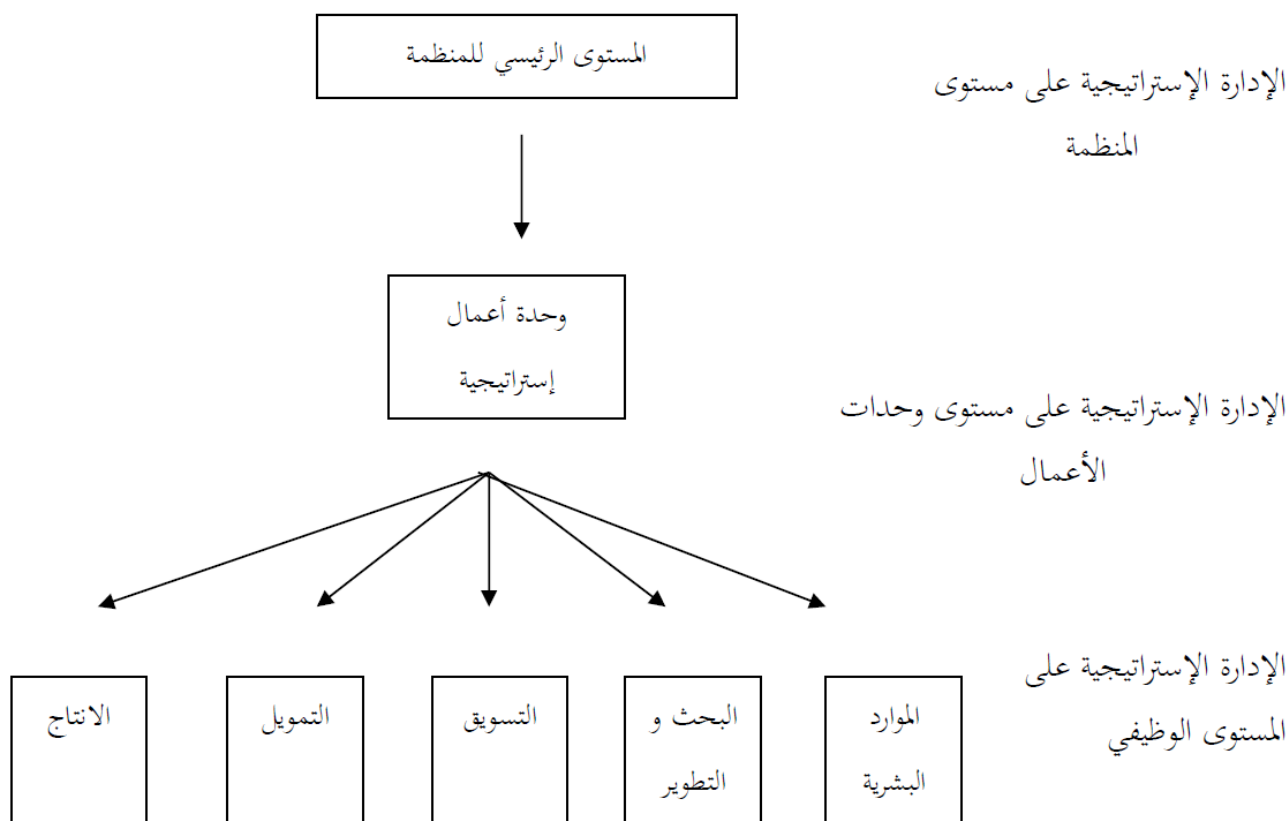
² براشد خديجة، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة عبد

الحמיד ابن باديس. مستغنام 2016/2015 ص 7

3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية : وظيفة الإنتاج، الأفراد، التمويل، التسويق، خدمات المستهلكين، المحاسبة لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، و خطط إستراتيجية للإنتاج، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقسيم السياسات، و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.¹

شكل رقم 03-01: مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مشتة مريم، معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف،2018/2019 ص 100

¹ علاء الدين خبابة، أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية. المتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2 ، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2018 ص 505

المطلب الثاني: اسس ومراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية

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

الفرع الأول : أسس الإدارة الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكيل لبناء استراتيجية المؤسسة حيث عمل العديد من الباحثين والمفكرين وضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي كالتالي:¹

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم لبلوغ هذه الغايات، إن عدم ملئمة 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 تكييف 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 المريحة والمربكة؛
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه؛
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار مؤقت يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات؛
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الآساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الآساليب وتعزيز الموارد.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى، 2007 ص 42

الفرع الثاني: مراحل الادارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة تمر بخمس مراحل، كل مرحلة تعكس جانبا معينا من الإستراتيجية ، وهي كما يلي:

أولا: جمع وتحليل معلومات بيئة المنظمة

يقوم المدبرون التنفيذيون في المؤسسة بجمع كل المعلومات المتعلقة بالوضع الحالية والمحتملة عن بيئة الأسواق والمنافسة، والأنظمة التقنية والاتجاهات الاقتصادية، إضافة إلى ذلك فإنهم يتفحصون مختلف المتغيرات الداخلية؛ كقيمة المشروع، نتائج المنتجات، الأسواق...، بالاعتماد على بعض الأساليب نذكر منها¹:

1-البقطة الاستراتيجية

هي سيورة ديناميكية تحدد الفجوات تسمح بجمع معطيات ناتجة عن مختلف الموارد التي تستطيع المنظمة امتلاكها كمرجع أولي للاستراتيجية.

تسمح البقطة الإستراتيجية بمعرفة ما يجري في البيئة من متغيرات أنية من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها والإهتمام بالمستجدات والتجديد المستمر للوسائل والطاقات، وذلك بهدف إقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحديد مركز تنافسي مميز، كما تسمح بتحقيق وفورات مالية؛ لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وكذا من جودته، وتخفيض تكاليف الإنتاج كونها توفر المعلومات الملائمة مهما كانت رسمية وغير رسمية، تنافسية أو لا.

2-الدكاء الاقتصادي

هو مجموعة النشاطات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع لاستغلال المعلومات المفيدة من طرف الأعوان الاقتصاديين؛ وهو يمثل نظام إدارة المعرفة التي تنتج معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات وتوقع الأداء الناجح وخلق قيمة لكل الأجزاء المؤثرة؛ يستخدم الدكاء الاقتصادي بهدف تطوير منتجات جديدة والكشف عن دخول منافسين جدد والتنبؤ بالجديد، هذا ما يساعد على الإختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والإستمرارية للمؤسسة، وذلك بالتطوير التقني، والتجاري، والقانوني.

¹ مايك فريدمان، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن احمد ، دار المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006ص 35

ثانياً: صياغة الاستراتيجية¹

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الاستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الاستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة.

ويترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق الاستراتيجيون Strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long- Term Competitive Advantages في حين يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الاستراتيجية، ففهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

بناءً على نتائج المرحلة السابقة يبحث فريق الإدارة العليا عن بدائل مستقبلية، ثم يختار مواصفات الرؤية الإستراتيجية وبعدها؛ وتعتمد جودة صياغة الإستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات، وكذلك الإمكانيات الإستراتيجية لأعضاء الفريق.

وتتأثر عملية صياغة الإستراتيجية بالبيئة، الموارد، والقيم؛ كونها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة الحالات المتاحة للمنظمة في البيئة باستخدام الكفاءة المتميزة للاستفادة من الموارد المتاحة بها.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الرئيسية

بناءً على الرؤية الإستراتيجية سوف يظهر عدد كبير من المشاريع والمهام التي يجب إنجازها لضمان النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، وذلك باستخدام الطرق المتقدمة في إدارة المشاريع، الذي يسمح لها بوضع خطة إستراتيجية تتناول كيفية تحديد تلك المشاريع وأولوياتها، وتسلسلها، ومواردها، وضبطها، وبالتالي تحديد أمثلها.

¹ محمد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018 ص 13

رابعا: تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنمية من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات. في الغالب تنفذ 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، كما تعرف على أنها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.¹

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والنظام وفيما يلي شرح مختصر لكل من السياسات والإجراءات، والقواعد، والبرامج، وللميزانيات كالآتي:²

- **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 عبارة أخرى بمثابة دستور العمل، الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، و إلى الهدف المشترك في نطاقها تتم التصرفات جميعها في انسجام وترافق وصولاً.
- **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 مرشدا 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.

¹ علاء الدين خبابة، "أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018 ص 505

² سفيان جاهي وآية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 ، قللة، 2020/2019 ص 13

- **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 بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح
- **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 برنامج الاستثمار في الموجودات المتداولة للشركة قد ينتج عنه برامج فرعية مثل فرعية
- **الميزانيات:** الميزانية التقديرية عبارة عن خطة مكتوبة بالمبالغ أو الوحدات الإنتاجية أو ساعات العمل، وتستخدم الميزانية أو الموازنة التقديرية للرقابة حيث يقوم المراقب 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، أن هذا النوع من الميزانيات يساعد المدير على اتخاذ القرارات أولاً بأول لتصحيح تلك الانحرافات، عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملته من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي¹:

- **الزمن:** يمثل الزمن سلاحاً استراتيجياً 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؛
- **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؛
- **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؛

¹ فلح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثانية، 2006 ص 23

– **وضع مستويات الداء:** قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلل هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المؤسسة، وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً؛

– **الآخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير**

خامساً: ضبط، ومراجعة، وتحديث الاستراتيجية

لضمان استمرار كفاءة راتيجية لا بد من أن يتم ضبطها ومراقبتها بصفة منتظمة، كما تضم عملية مراجعة المؤشرات الداخلية والخارجية التي تسمح باستمرار صحة الفرضيات الأساسية التي تبنى عليها رؤية المؤسسة. 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 الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية 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 خلل اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معا 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 الملم، 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 والمصادقية تتوقف على

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004 ص 45

تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات.

3. قياس الاداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد.

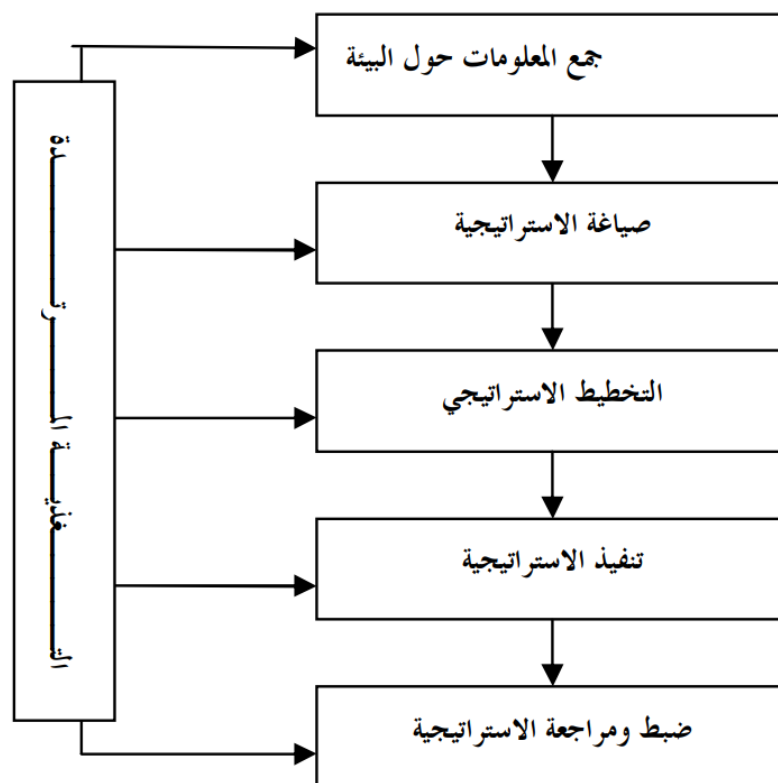
4. مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعة

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الموالي:

شكل رقم 04-01:مراحل الادارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها الاستفادة منها إذا استخدمت المنظمة الادارة الاستراتيجية، ولتطبيق هذه الاخيرة يتوجب توفر عدد من العوامل لنجاحها.

الفرع الاول :عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية

تتطلب نجاح الادارة الاستراتيجية توفر العوامل الرئيسية التالية:

1. 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

● التهيئة المعنوية السلوكية

- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المؤسسة بصفة خاصة، بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية من خلل نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصلحة المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية، فردية أو جماعية، عاجله وآجلة؛
- 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

● التهيئة الإدارية

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة والتأكد من ملمستها وكفايتها للقيام بأعباء عملية الإدارة الاستراتيجية؛
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها؛

¹ مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، مصر 2004 ص 45

- وضع آلية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

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

2. توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

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

- العناصر المطلوبة لتوفير معلومات عنها لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية سواء كانت عناصر داخلية أو خارجية؛
- المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لأغراض 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 المطلوبة 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 تحديثها¹ .

3. تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

اتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية وعلى ضوء النتائج التي تحقّقها المؤسسات التي تعد الخطط الاستراتيجية بأسلوب مهني صحيح، أن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم الاستثمارات

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009 ص 67

الحقيقية للمؤسسة، ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات اعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج تفكير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الآزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية¹.

4. اعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا:

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

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنا بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلع 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؛
- درجة 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 اعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛
- حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية؛
- 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؛
- إدراك أعضاء المؤسسة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المؤسسة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المؤسسة من جهة أخرى ؛

¹ نفس المرجع ص 68

- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.؛
- ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المؤسسة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المؤسسة في إعداد الخطة الاستراتيجية¹.

5. 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:
- التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المؤسسة وأعضائها والآطراف ذوي العلاقة؛
 - تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها، ويتطلب ذلك تناول واقع المؤسسة و الأحداث ال رئيسية 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.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 1999، ص 45

² حنان علي شوقي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد - 20، العدد 84، مصر 2014، ص 3

الفرع الثاني: تحديات الادارة الاستراتيجية

تتمثل تحديات الادارة الاستراتيجية فيمايلي¹:

1. زيادة سرعة التغيرات:

يلاحظ ان معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد اخذ في التسارع خلال السنوات الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات من ثم لقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات امرا هاما وحيويا في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقرارا وثباتا.

2. ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت اسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغباتهم حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة، مما زاد من حدة المنافسة والاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله، ودخول الشركات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم.

3. تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، كما كان هيكل العمالة في عصر الخط الانتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفرات الحجم الكبير، فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبرات ذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن ان تسهم في وضع استراتيجية ذات كفاءة وفعالية في زيادة رضا العامل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4. ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سيمة العصر وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تتضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة لكثير من مستلزمات الانتاج، واصبحت الندرة السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد.

¹ بلعير ر رجاء- وارث مريم، دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص " إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022/2021 ص 23

5. الاهتمام بالبيئة:

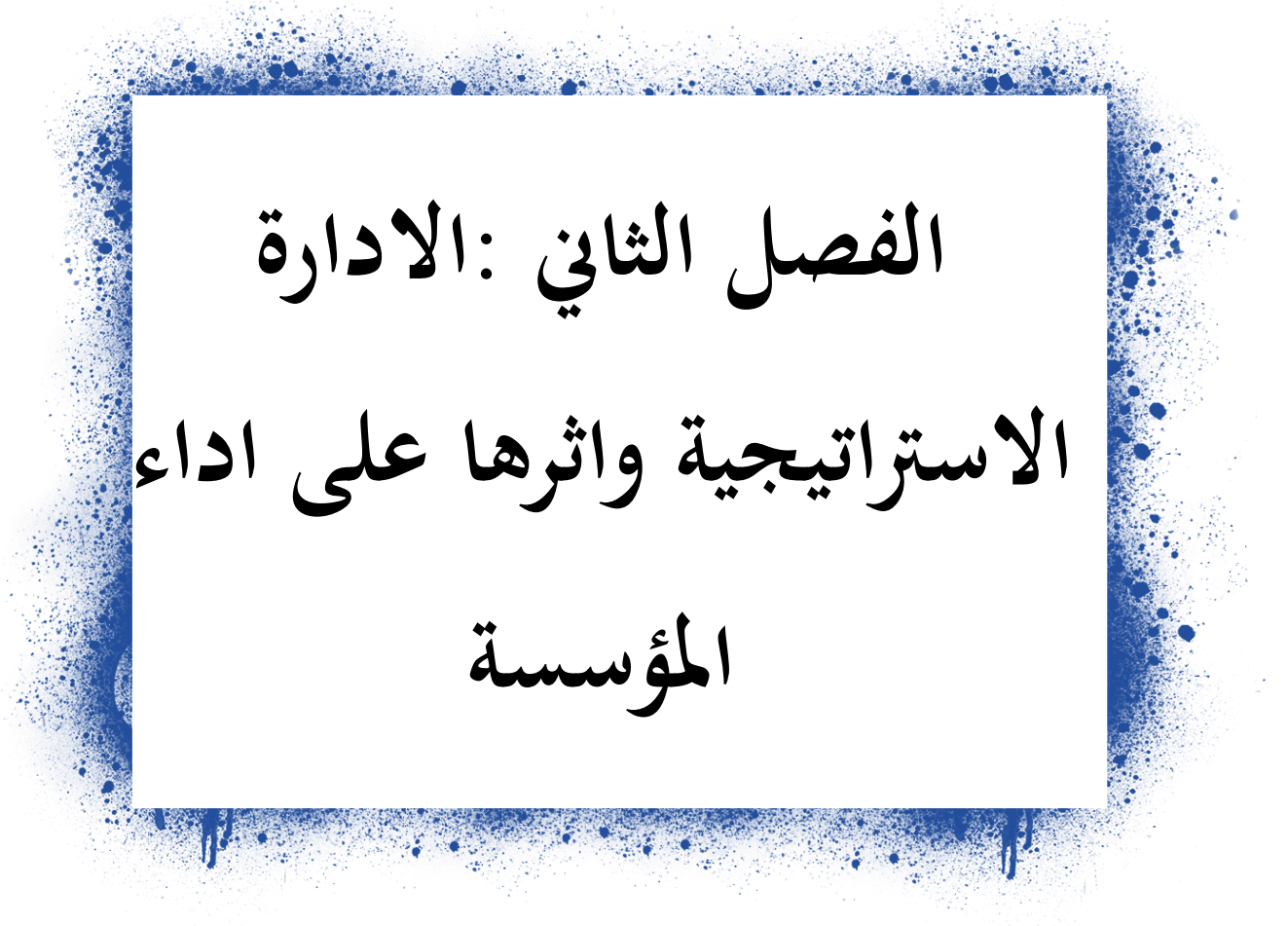
تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وحماية المستهلك، وتعاظم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية ولم تعد المنظمات قادرة على تحدي قوانين البيئة أو تجاهلها، بل عليها ان تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم اثاره هذه الجماعات القوية التي تمثل غالبا تهديدا بالغاً على المنظمات.

6. ازدياد اهمية الاستراتيجيين:

ان نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عالي من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من اجل استراتيجية فقط، فليس لهؤلاء عمل سوى ادارة المنظمة ادارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المنظمة، وأصبح التنافس امر ضروري لمواجهة المنافسة العالمية القوية

خلاصة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية رؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة و ما يحيط به من فرص و مخاطر حيث تتميز الإدارة الاستراتيجية بالتفرد والتميز عن أي عهد مضى بسبب السرعة الرهيبة في التغيير الذي تشهده كل المجالات، وهذا الأمر صعد من تحديات هذه الألفية وصعب من شروط النجاح فيها، حيث تبدأ عملية التحسين بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتطوير من أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة. وبعد إدراك أهمية التغيير تأتي مرحلة إعداد استراتيجية التطوير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل التطوير مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعد اختيار خطة التطوير المناسبة تأتي مرحلة التنفيذ، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

A decorative background consisting of a white rectangular area with a blue, speckled, ink-splattered border. The text is centered within the white area.

الفصل الثاني : الادارة

الاستراتيجية واثرها على اداء

المؤسسة

الفصل الثاني :الادارة الاستراتيجية واثرها على اداء المؤسسة

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الأداء

المطلب الاول تعريف الاداء

المطلب الثاني: محددات و العوامل المؤثرة في الاداء

المطلب الثالث: ابعاد وانواع الاداء

المبحث الثاني:علاقة الادارة الاستراتيجية بتطوير اداء المؤسسات

المطلب الاول: مراحل وأساليب تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية

خلاصة

تمهيد:

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها توقع جيد في السوق وحصة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين، حيث أن مختلف الأبحاث والدراسات تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية التي تجعل أداء المؤسسات متميزاً وتسعى إلى تحسينه بشكل مستمر حيث يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير وعالي من الاهتمام في الأدبيات المعاصرة في تناولها لموضوع الأداء تركز على عدة مستويات وتصنيفات له ، بحيث أصبح الأداء هو الأساس و الأهم الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة كسلاح لمواجهة المستقبل وتميزها عن بقية المؤسسات.

المبحث الاول: ماهية الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سيتم إبرازه في هذا المبحث.

المطلب الاول تعريف الاداء

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنًى واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المستطارة.

ويعرف الأداء لغوياً حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".¹ وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: "بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة".²

أما فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسندقم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

- يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"³؛
- أما حسب (G. Donnadieu): "فأداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"⁴؛
- ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص24.

² عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص62.

³ توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي. مصر. 2002. ص3

⁴ (G). Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

- ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.
- ويعرف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹؛
- الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية². إن هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبّر على الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة "الفعالية" باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)".
- إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوفر الأداء وهو أنه لا بد من تحقق الكفاءة والفعالية معاً، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرورة استخدام عقلاني للموارد أو عكس ذلك فتتوفر الكفاءة لكن لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة، فكلتا الحالتين لا تعكسان مستوى الأداء ولا يمكن القول أن هذا الأخير قد تم الوصول إليه.

المطلب الثاني: محددات و العوامل المؤثرة في الاداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الاداء في المؤسسة حيث سيتم في هذا المطلب التعرف عليها ناهيك عن التطرق لمحددات

الاداء

الفرع الاول: محددات الأداء.

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر إيجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في³:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 231.

² مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2009، ص 221.

³ عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16

- الاستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكل المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة.

أما Tom Peters و watrman Robert فيركبان ثمانية عوامل للأداء هي¹:

- التميز في العمل؛
- الاستماع للزبون؛
- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- القيم الجماعية؛
- الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛
- المزج بين الليونة والصرامة؛
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أما بالنسبة لـ : (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي²:

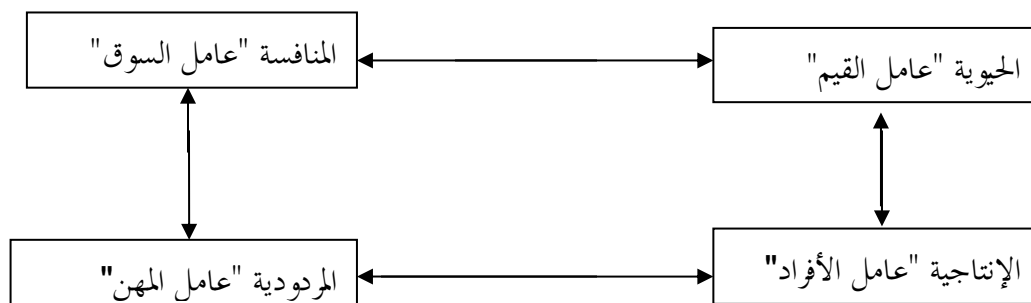
- الحيوية؛
- القيم قاعدة للنظام في مجمله؛
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء؛
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

¹ محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2007 ص92.

² (P) Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant ,édition Dunod, Paris, 2003, p11.

الشكل رقم (01-02): العوامل المحددة للأداء.



Source : Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant ,édition Dunod, Paris, 2003, p11.

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"¹، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، أما المقاربة الاستراتيجية فتري أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.

يتضح مما سبق أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، ومن هذه العوامل من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعاً، والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداؤها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

إنّ الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أنه هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر، إنه المورد البشري الذي ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الاداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً.

¹ سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

اولا: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

(1) العوامل التقنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:²
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

(2) الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم³

¹ بريس السعيد، بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

² مزهودة عبد المليك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 94.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص، ص 15-16.

(3) الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:¹

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " ².

وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين

العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي: ³

(1) **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية

كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

(2) **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى

التعليم... الخ

(3) **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات

وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات

الحديثة.

(4) **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة

بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

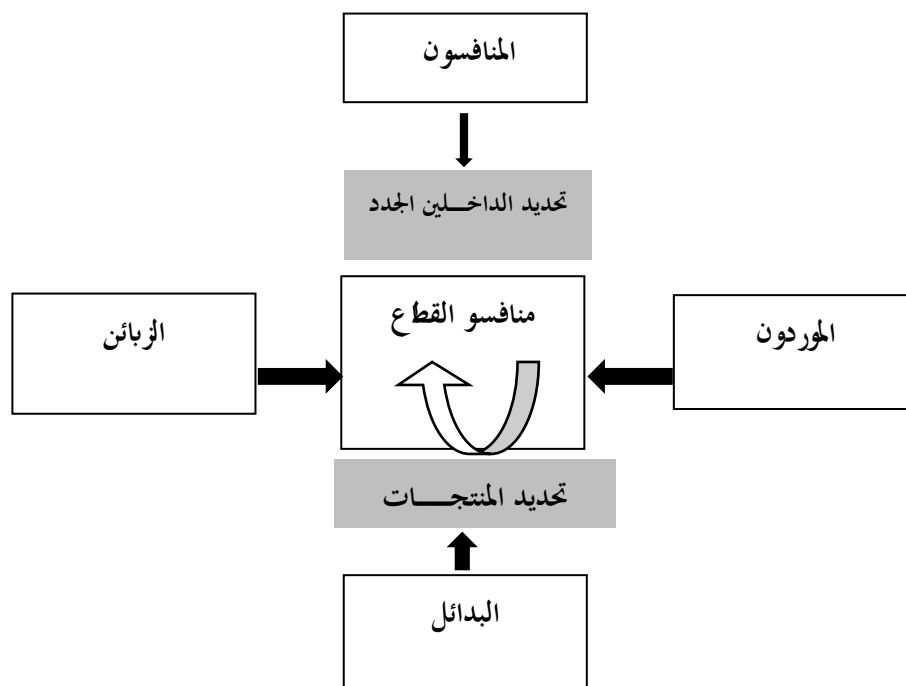
¹ نفس المرجع، ص ص 19-20.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

³ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم 02-02: القوى الخمسة لبورتر



المصدر: عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16

- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحد من خلال العوامل التالية:
- نمو الصناعة؛
- التكلفة الثابتة؛

- تمييز المنتج؛

- التوازن بين المنافسين؛

- مركز العلامة .

● **خطر دخول منافسين محتملين :** المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة،

ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما

فيما يلي:¹

- **حواجز الدخول المتمثلة في:**

- اقتصاديات الحجم؛

- تمييز المنتج؛

- مركز العلامة؛

- تكلفة التبديل؛

- احتياجات رأس المال.

- **حواجز الخروج المتمثلة في:**

- تكلفة الخروج؛

- العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛

- قيود حكومية واجتماعية.

● **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات

والعمالة... إلخ، ويتوقف الموردون على العوامل التالية:²

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛

- تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 151.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 176.

● **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمة¹

● **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية: ²

- توفر بدائل قريبة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
- سعر السلعة البديلة.

المطلب الثالث: ابعاد وانواع الاداء

سيتم في هذا المطلب التطرق الى ابعاد وانواع الاداء

الفرع الاول: انواع الاداء

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايير وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

أولاً- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1- الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في: ³

¹ فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 151.

³ علي حودي، جنان، وشاكر محمد، إيمان. إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة ف المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 6، ع14، جامعة بغداد، 2011، ص.ص 114-115.

- **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والتقنية والمالية.

2- الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

ثانيا - حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي¹.

ثالثاً - حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي

كالآتي:

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

- 1- **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية¹.
- 2- **أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة².
- 3- **أداء وظيفة التسويق:** تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.
- 4- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.
- 5- **أداء وظيفة التمويل:** تمثل وظيفة التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداؤها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية³.
- 6- **أداء وظيفة العلاقات العامة:** يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

¹ عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص 08.

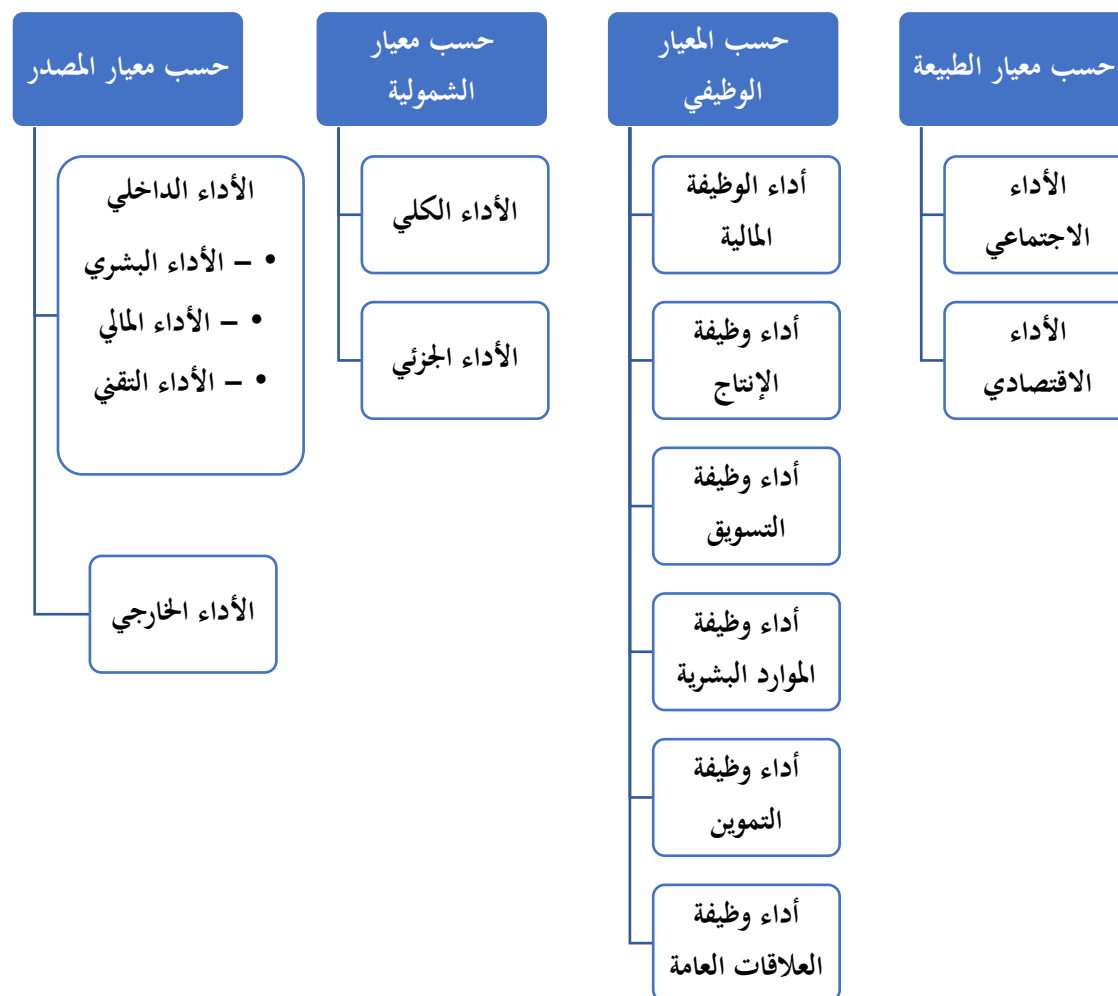
رابعاً - حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى¹. هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 2003، ص - ص 85-86.

شكل رقم 03-02: انواع الاداء



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المراجع السابقة

الفرع الثاني: ابعاد اداء المؤسسة

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيودا ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيم (entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار وتحسين أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في البعد المالي الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها. ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول J. Barraux تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف والمردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين من أبعاد الأداء فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة المردودية rentabilité والتي تعرف بالعلاقة بين مداخلات ومخرجات المؤسسة، وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات

الموضوعة الجودة فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة (المستعملة أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية .¹

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقدراتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق، وإذا كان التسويق قد وجد الإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لكسب وفائهم ورضاهم، وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم، معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار والتجديد اختراع طرق إنتاج جديدة استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

ان تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم بعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمر دودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها .²

¹ شافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

2014/2015، ص 102

² نفس المرجع، ص 103

المبحث الثاني: علاقة الادارة الاستراتيجية بتطوير اداء المؤسسات

تعد الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها الإدارات العامة على تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، حيث ينظر إليها على أنها الطريقة التي يقوم بها القادة بتحديد التوجه الاستراتيجي، ومن هنا أتت الحاجة للمؤسسات لتبني الإدارة الإستراتيجية نظرا لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على الفرص و التحديات و نقاط القوة و الضعف كمدخل لتحسين مكانتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى وتحسين ادائها بشكل عام وهو ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث

المطلب الاول: مراحل وأساليب تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية

سيتم في هذا المطلب التعرف على اهم المراحل التي تتبعها المؤسسات في تحسين ادائها والاساليب المستخدمة في ذلك

الفرع الاول: مراحل تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية

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

- اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع استراتيجية
- التوجيه والتخطيط من خلال : تقييم الجودة تعريف الأهداف ، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ التحضير والذي يشمل : اختيار المشاركين وتكوينهم ، وضع وسائل الرقابة وتحديد الادارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم .
- المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة ، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر .¹

¹ فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي ، علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ، ص ، 187

الفرع الثاني: أساليب تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء¹، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والحفاظ على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تخل بالتوازنات والتوقعات، أما أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعل الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

1- الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"²، إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل للخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي³:

➤ تعزيز كفاءات العمليات الداخلية؛

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص102

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص612.

³ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

— تحسين الأوضاع التنافسية؛

— حسن استغلال الموارد؛

— تعزيز رضا العاملين؛

— تحسين العائد المادي والاجتماعي؛

— تحسين صورة المؤسسة.

إنّ هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنّها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنّها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

— التركيز على الزبون؛

— التركيز على العمليات والنتائج؛

— مشاركة العاملين والعمل الجماعي؛

— التحسين والتطوير المستمر في الجودة؛

— أهمية المعلومات المرتدة؛

— الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، (إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

2- إعادة الهندسة: تعرف بأنّها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"¹

هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكلّ ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنّها تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية، أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن

¹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

تشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي؛
 - إعادة التصميم الجذري؛
 - التركيز على العمليات؛
 - تحقيق نتائج باهرة؛
 - التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛
 - التركيز على الزبون؛
 - شمول المؤسسة ككل؛
 - حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون؛ هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج؛ ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها: ¹
- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفّظ على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية؛
 - تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات؛
 - تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.
- وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بنظر الاعتبار، كما توجد العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، وكذا لسد فجوة الأداء ، ربما لقد قد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً، لكن تطبيقها يتطلب نظاماً فعالاً يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 163

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة

تتم الإدارة الاستراتيجية بالمستقبل و الحاضر في آن واحد، و هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانيات الحالية و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، و ما تقدمه الإدارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة و القدرة على التفكير و التحليل الاستراتيجي و صنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر و المستقبل و خلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال و عليه نجد بأن للإدارة الاستراتيجية دورا بارزا و أهمية خاصة في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر ألا و هي :¹

- التغير السريع و الكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية و حصل فيها تغير في البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية و ندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري هذه جميعا جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغير الذي أحدثه التطور العلمي و التكنولوجي و المعرفي و التغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء و مسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة و التعلم في إدارة التغير بطريقة كفؤة و فعالة

- إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة و ثورة العلم و التكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، و ازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية و ظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة و تطوير خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق.

- التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال. إن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل و الضعف عادة تهيء إدارة المؤسسات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج و تكاليف الإنتاج.

- التحول الى مجتمع المعرفة : إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق للمنتجات الجديدة أو تطوير و تحسين المنتجات الحالية و هي الطريق للوصول الى مستوى عال من النوعية و الإبداع التقني. و على صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المؤسسة.

¹ جليل أيوب تغريد، و حسن أمل علوان، دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر للطباعة و التوزيع، 2007 ص 120

- تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات و عدم استقرار أسعار الطاقة و المواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث و تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية و الأزمات الدولية المفاجأة، هذا التحدي و التحديات السابقة تحتاج الى تغيير في عمليات الإدارة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط و سياسات الإدارة أو استحداث تقنية جديدة في صياغة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المؤسسة و ظروفها و أكثر واقعية في التعامل مع موارد المؤسسة و إمكانياتها.

إن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة للمؤسسة تلعب دورا في منح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البيئة التنظيمية و من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة الى ذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الاستراتيجي و تقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة و متابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو و التطور في الصناعة.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الآداء المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها فيما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة ، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب وتقيس وتضبط أفعالا متبادلة العلاقة ، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح ، الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح في الوقت ذاته لوحات الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياته ونشاطاته بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية ومستقبلاً وذلك إذا تم كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً و ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا من خلال تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها :¹

● تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل

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

¹ علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الاول ، سوريا ، 2007 ص 195

- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها

وكما يمكن تلخيص أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير العملية الإدارية لتحسين الأداء داخل المنظمة وتحقيقه في ¹:

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية ، و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل ، الأمر التي يساعد على توفير ضمانات الاستمرار والتطوير في الأداء.
- **القدرة على إحداث التطوير:** تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية التي يجب أن تتميز بفكر إيجابي من خلاله تستطيع المنظمة مواجهة التحديات ، وخلق رغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل ، و ينظرون إلى هذه العملية على أنها تحدي ، وليس معوقاً لتحقيق أداء متميز للمنظمة.
- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات :** تعمل الإدارة الإستراتيجية على إعطاء فرصة للعاملين في الانخراط في عملية التخطيط ، ليزيد من قدراتهم التنبؤية و مسؤولياتهم ، وإدراكهم لاحتياجات التخطيط ، ومتطلبات النجاح فيه
- **الحد من مقاومة التطوير:** تعمل الادارة الاستراتيجية على توليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ بفسح فرصة لكل العاملين في المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التطوير.
- **القرارات الجماعية :** تستند الإدارة الإستراتيجية على العمل الجماعي لما له من أهمية في تطوير فعالية الخطط ، مما يترتب عليها قرارات جيدة ، بسبب التفاعل الجماعي ، و الذي يولد البدائل الاستراتيجية الجيدة ، و يحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي .

¹ امال زرفاوي ، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الرابع، العدد الاول، 1 مارس 2019، ص ص 76

- توضيح الأدوار : تساعد الادارة الاستراتيجية على توضيح الأدوار من خلال مشاركة العاملين في إعداد الخطط مما يترتب على ذلك تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة .
- التخصيص الفعال للموارد والامكانيات : تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح على المدى البعيد ، كما تساهم في تمكينها من إستخدام إمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

خلاصة

إن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير و المدى الطويل، وعليه يعتبر الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، و هذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال اتباع اساليب لتحسين الأداء ، كما إتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادي ، مما يسمح لها الإستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة ، وهذا يسمح لها بالحفاظ على سمعتها وعمالها وزيادة في حصتها السوقية وتحسين آدائها بإستمرار لضمان بقائها واستمراريتها.

الفصل التطبيقي :دراسة حالة

مؤسسة

موبيليس وكالة الطارف

تمهيد

بعدما تم استعراض الجانب النظري للدراسة في الفصلين السابقين 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 موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف وستتم الدراسة من خلال توزيع استبانة تحتوي على مجموعة من العبارات موزعة في مجموعة من المحاور بغرض اختبار فرضيات الدراسة، لحل الإشكالية المطروحة ولهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بمؤسسة MOBILIS لولاية الطارف، والمبحث الثاني خصص لتصميم الاستبيان و الاساليب الاحصائية للدراسة، أما المبحث الثالث خصص للتحليل الوصفي لنتائج الاستبانة، اختبار ومناقشة نتائج الدراسة وهي كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS لولاية الطارف
- المبحث الثاني : تصميم الاستبيان و الاساليب الاحصائية للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS لولاية الطارف

يتضمن هذا المبحث إعطاء نبذة تعريفية عن مؤسسة الشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس MOBILIS

الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها

1- نبذة عن نشأة مؤسسة موبيليس

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة الأسهم، يقدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج،¹ وبلغ في سنة 2016 قيمة 86.060 مليون دج، وقد قدر عدد عمالها في سنة 2016 بقيمة 5035 عامل ومنشط.

تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" تعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لها فهو "هاتفك النقال".

أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالدور الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.²

وتقع مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في الطريق الوطني رقم 44 شارع لعداسي رابح بلدية وولاية الطارف.

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:³

¹ سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 123.

² براهمي مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 79.

³ الموقع الإلكتروني : <https://www.mobilis.dz>

-يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين؛

-تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إدارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

-اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛

-إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية؛

-كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

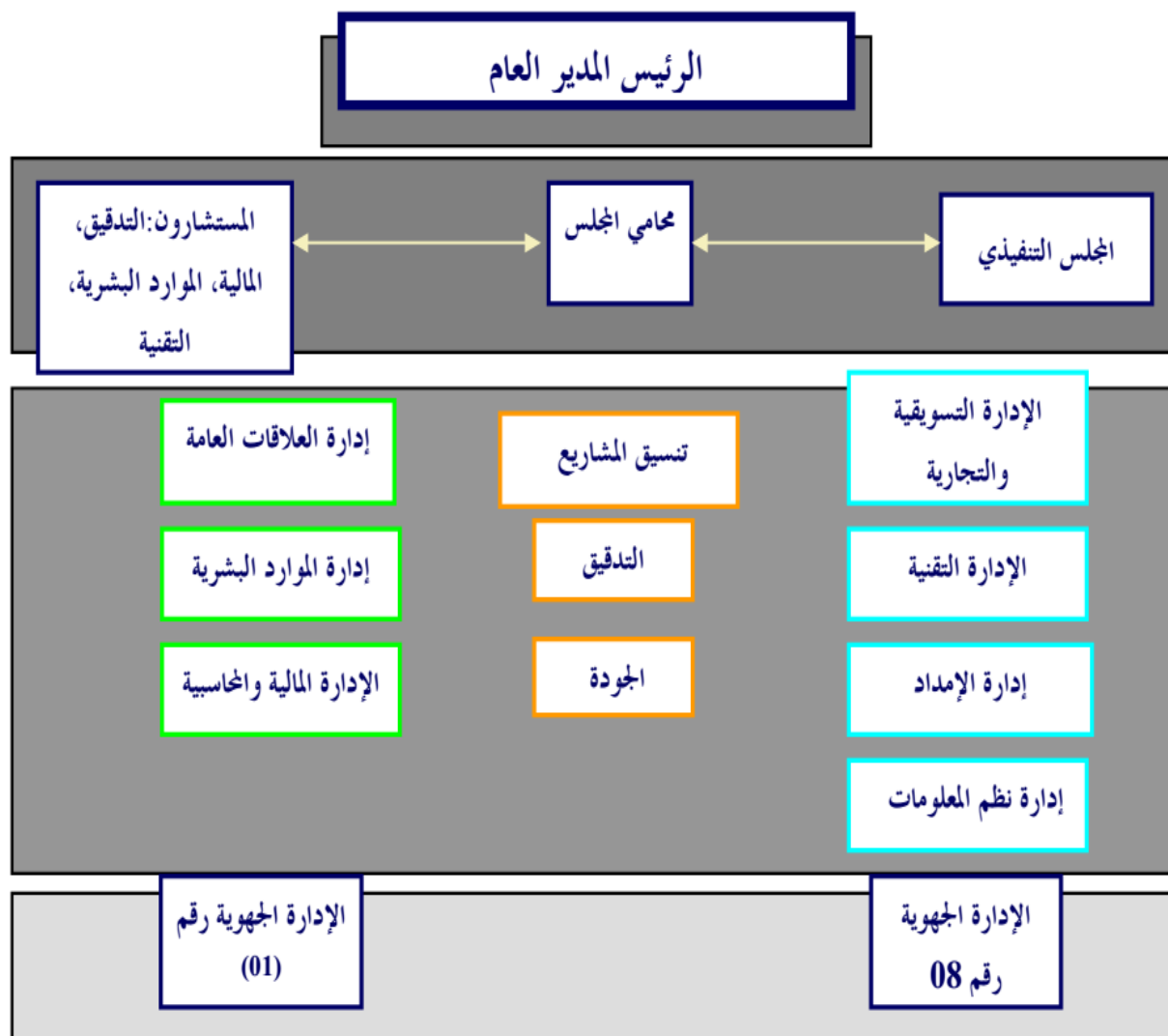
-الهيكل العملية: والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM¹، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

-الهيكل الوظيفية: والمكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون. يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

¹GSM :Global System for Mobile.

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف



المطلب الثالث: أنشطة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

تم من خلال هذا المطلب التعرف على منتوجات وموزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال وتسهيلاتهما.

1- منتوجات مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف خمس منتوجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وتتمثل هذه المنتوجات في:¹

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس الطارف

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.

- العرض الجزائي.

- العرض Residentiel.

- العرض +Mobi (MMS- GPRS).

2- موزعو مؤسسة موبيليس

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على عدة وكالات هي:

- جميع الوكالات التجارية Actel.

- Algérika.

- Anep Messageries.

- Assilou.com.

- Gts phone.

3- تسهيلات مؤسسة موبيليس الطارف

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق،

منها ما يلي:¹

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛

- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛

- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانا؛

- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها؛

- إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية؛

- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛

- إمكانية إجراء المكالمات الشنئية.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:

¹ الموقع الالكتروني للشركة : <https://www.mobilis.dz>

- فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛
 - توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن؛
 - اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛
 - التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛
 - بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛
 - نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن؛
 - إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛
 - الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات.
- والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات حول شركة موبيليس باختصار:

جدول رقم (01-03): معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

الشركة الأم	اتصالات الجزائر
الصناعة	الاتصالات السلكية واللاسلكية
المنتجات	(اتصال شبكات (جيل رابع) شبكات اتصال (جيل ثالث)
التأسيس وبداية النشاط	04 نوفمبر 2006
الموظفون	40
شعار الشركة	الاختيار الأفضل
الشكل القانوني	شركة مساهمة
مناطق الخدمة	عبر مناطق البلدية
موقع الويب	www.mobilis.dz

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة موبيليس .

المبحث الثاني : تصميم الاستبيان و الاساليب الاحصائية للدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على كيفية تصميم الاستبيان المستخدم في الدراسة، واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة وكذلك مختلف الاساليب الوصفية المستخدمة

المطلب الاول : منهج الدراسة وادواتها

من خلال هذا المطلب سيتم استعراض المنهج المستخدم في الدراسة، عينة الدراسة ووصف لمجاور الاستبيان المستخدم في الدراسة

1) منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة عينة من مؤسسة موبيليس وكالة الطارف ، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما :

• البيانات الثانوية : وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

• البيانات الأولية : وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة

1) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التجارة ، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على 23 فرد وقد استردت منها 20 استبانة، حيث تم الغاء 3 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

2) اداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومن ثم إمكانية تفرغها ومعالجتها للخروج ببعض الإجابات، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم وإعداد استبيان الدراسة مستفيدين من الدراسات السابقة في هذا المجال والإطار النظري للدراسة، وذلك بإتباع عدة خطوات أولية متتابعة.

ولقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

- المحور الاول : الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمجيب على الأسئلة من خلال معرفة جنسه، سنه،

المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل

- المحور الثاني: الادارة الاستراتيجية وتضمن 9 عبارات

المحور الثاني: اداء المؤسسة وتضمن 12 عبارات وانقسم الى أربعة أبعاد

• البعد الاول: الجودة وتضمن 3 عبارات

• البعد الثاني: رضا الزبون وتضمن 3 عبارات

• البعد الثالث: التكلفة وتضمن 3 عبارات

• البعد الرابع: التميز والابداع وتضمن 3 عبارات

إن كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فإن المقياس المناسب هو مقياس درجة الموافقة، ومن أشهر هذه المقاييس "مقياس ليكارت"، إذ يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح من ثلاثة الى خمسة حسب سلم ليكارت المختار، وفي هذه الدراسة تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي كأساس للتعبير عن درجات الموافقة بإعطاء الأوزان الآتية للعبارات:

الجدول رقم 02-03: درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في الدراسة للتعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الاعلى - الحد الادنى) / عدد المستويات

الجدول رقم 03-03: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

سلم ليكارت	المتوسط الحسابي	التقييم
غير موافق جدا	1.76-1	منخفض جدا
غير موافق	2.57-1.77	منخفض

متوسط	3.38-2.58	محايد
مرتفع	4.19-3.39	موافق
مرتفع جدا	5-4.2	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني الأساليب الإحصائية

بعد جمع قوائم الاستبيان الموزعة قمنا بتفريغه و تحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، الذي يعد من البرامج الإحصائية المهمة و الدقيقة التي نحصل على نتائجها مباشرة بعد تفريغ البيانات، مع سهولة إجراء التحليلات الوصفية من تكرارات و رسوم البيانات، و برنامج SPSS عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات و تستخدم عادة في البحوث العلمية التي تحتوي على عديد البيانات الرقمية، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات.
- النسب المئوية: يتم من خلالها الحصول على مختلف الأشكال البيانية، مثل الدوائر النسبية و المضلعات التكرارية و غيرها، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- المتوسط الحسابي: من خلال هذا الأسلوب يمكن معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: نقوم بحساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف - سمرنوف (Kolmogorov Smirnov Test): يستخدم هذا الإختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار (ت) الاحصائي (T-Test): يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان ذات المتغير الواحد للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.
- الانحدار البسيط (Simple Regression): وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

(2) أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

يحسب من المعادلة:

K: عدد مفردات الاختبار؛

($\sum s_i^2$): تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s_i^2): التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

الجدول التالي يبين قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ.

المطلب الثالث : اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

(1) ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha وكانت النتائج لأبعاد أداة الدراسة والاستبيان ككل كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-03: معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الادارة الاستراتيجية	9	0.762
أداء المؤسسة	12	0.780
الجودة	3	0.627
رضا الزبون	3	0.640
التكلفة	3	0.687
التميز والابداع	3	0.647
الاستبيان الكلي	21	0.705

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت في محور : الادارة الاستراتيجية (0.762) اما في محور أداء المؤسسة قدرت ب (0.780) وبلغت معاملات الصدق درجة جيدة في ابعاد أداء المؤسسة حيث نجد في بعد الجودة قد بلغت (0.627) وفي بعد رضا الزبون قد بلغت نسبة الثبات (0.640) ونجد في بعد التكلفة ان قيمة الثبات (0.687) في حين نجد قيمة الثبات في بعد التميز والابداع قد بلغت (0.647) وهي نسبة ثبات جيدة اما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي تساوي 0.705، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهو أكبر من النسبة المقبولة والمقدرة ب 60%، مما يعكس صفة الثبات والصلاحية للاستبيان وابعاده.

(2) صدق أداة الدراسة:

يعني صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، حيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.839 أي بنسبة 83.9% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

وتجدر الإشارة هنا أننا قمنا بعرض الاستبيان على المشرفين ليتم بعد ذلك حذف وتعديل بعض العبارات، وبذلك يكون قد تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

(3) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستبيان والدرجة النهائية للمحور نفسه (تتم من الجزء للكل)، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط.

تم تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس صدق الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05-03: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

البيان	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسن	مستوى الدلالة
الادارة الاستراتيجية	9	0.712**	0.000
أداء المؤسسة	12	0.964**	0.000
الجودة	3	0.708**	0.000
رضا الزبون	3	0.867**	0.000
التكلفة	3	0.758**	0.000
التميز والابداع	3	0.788**	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

*عند مستوى الدلالة $(0,05=\alpha)$

**عند مستوى الدلالة $(0,01=\alpha)$

تبين لنا من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين ابعاد الدراسة والمحور ككل مرتفعة ، حيث يساوي معامل ارتباط محور الادارة الاستراتيجية 0.712**، في حين نجد أيضا أن معامل ارتباط محور : أداء المؤسسة بلغ 0.964** ونجد في ابعاد محور أداء المؤسسة قد بلغ معامل ارتباطهم بين المجالين [0.708** و 0.788**]، وكلها جاءت مرتفعة ما يعكس مدى صدق الاتساق الداخلي بين ابعاد الاستبيان.

4) اختبار التوزيع الطبيعي سيمنروف كولموجروف

ونهدف من خلال هذا الاختبار الى معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية يتبعها توزيع بيانات الدراسة، ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

- الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة عند الحصول على القيمة الاحتمالية (SIG) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة و الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (Kolmogorov Smirnov)

الجدول رقم 06-03: اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة z	مستوى الدلالة
الادارة الاستراتيجية	0.246	0.340
أداء المؤسسة	0.311	0.489
الجودة	0.441	0.530
رضا الزبون	0.591	0.293
التكلفة	0.338	0.452
التميز والابداع	0.215	0.347
الاستبيان الكلي	0,773	0,483

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع ابعاد الاستبيان اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن اغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فان هذا يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار التوزيع الطبيعي للعينة ومعرفة الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع دراستنا، سيتم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبانة.

المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

(1)الجنس:

تم جمع الاستمارات وتصنيفها على أساس الجنس، فتم الحصول على النتائج التالية:

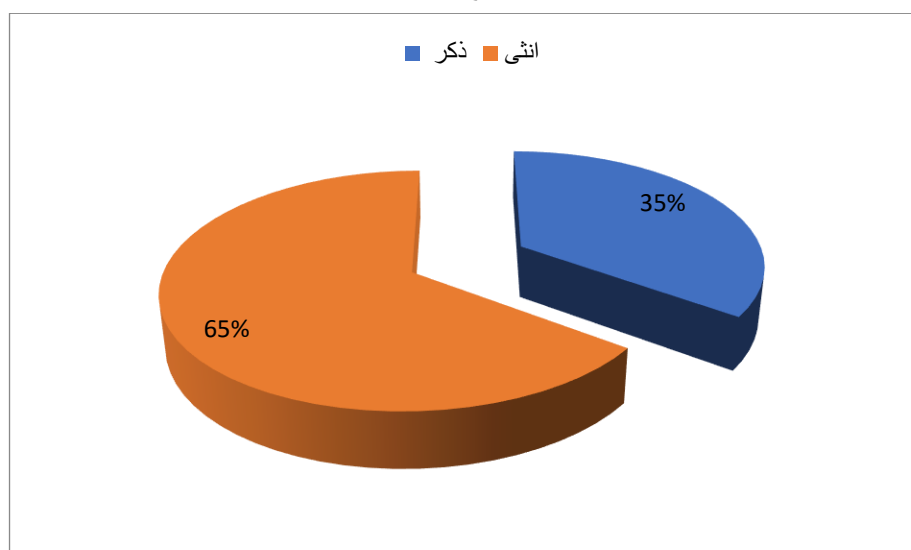
الجدول رقم 07-03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	7	35,0
انثى	13	65,0
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن نسبة مشاركة الاناث قد احتلت المرتبة الاولى و ذلك بنسبة 65.0 % أي بما 13 انثى ، في حين نجد ما نسبته 35.0% حظي بها الذكور أي بمعدل 7 ذكور، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 02-03: توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج EXCEL

(2) العمر

تم جمع الاستمارات وتصنيفها على أساس العمر ، فتم الحصول على النتائج التالية:

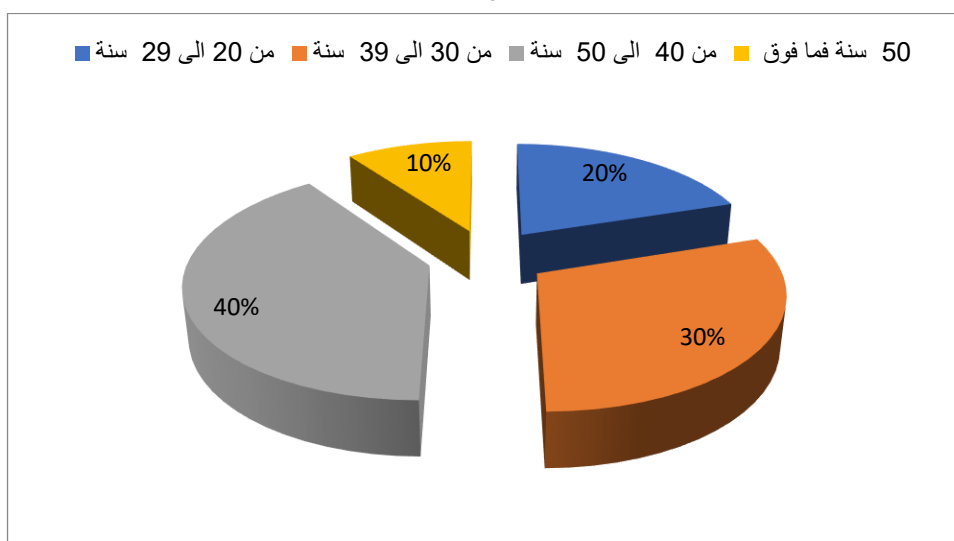
الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	% النسبة
من 20 الى 29 سنة	4	20,0
من 30 الى 39 سنة	6	30,0
من 40 الى 50 سنة	8	40,0
50 سنة فما فوق	2	10,0
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن نسبة مشاركة الأفراد الذين أعمارهم من 40 الى 50 سنة قد بلغت نسبتهم 40,0 % أي ما يعادل 8 فردا، يليها بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة فشاركوا بنسبة 30,0 % أي 6 فردا، في حين نجد أن أفراد العينة الذين أعمارهم اقل من 20 سنة الى 29 سنة تساوي نسبتهم 20,0 % أي بمشاركة 4 فردا اما اضعف مشاركة فكانت لذوي الاعمار اكثر من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 10,0 % بمعدل 2 فردا ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03-03: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج EXCEL

(3) المستوى التعليمي :

تم جمع الاستثمارات وتصنيفها على أساس المستوى التعليمي، فتم الحصول على النتائج التالية:

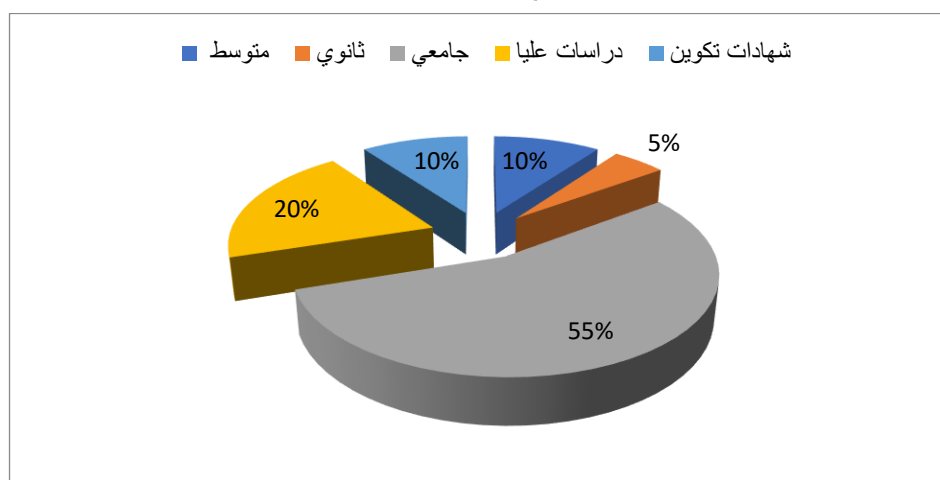
الجدول رقم 09-03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
متوسط	2	10,0
ثانوي	1	5,0
جامعي	11	55,0
دراسات عليا	4	20,0
شهادات تكوين	2	10,0
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن أفراد عينة البحث متحصلين على مستوى جامعي احتلت المرتبة الاولى بنسبة بلغت 55.0 % أي بمعدل 11 فردا ، في حين نجد مستوى الدراسات العليا قد تحصل على نسبة 20.0 % أي بمعدل 4 افراد، اما الافراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط و شهادة تكوين فنسبتهم 10,0 % أي ما يعادل 2 فردا لكل مستوى ثم نجد مستوى ثانوي قد بلغت نسبتهم 5.0 % ، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04-03: توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج EXCEL

(4) الاقدمية في العمل :

تم جمع الاستثمارات وتصنيفها على أساس الاقدمية في العمل، فتم الحصول على النتائج التالية:

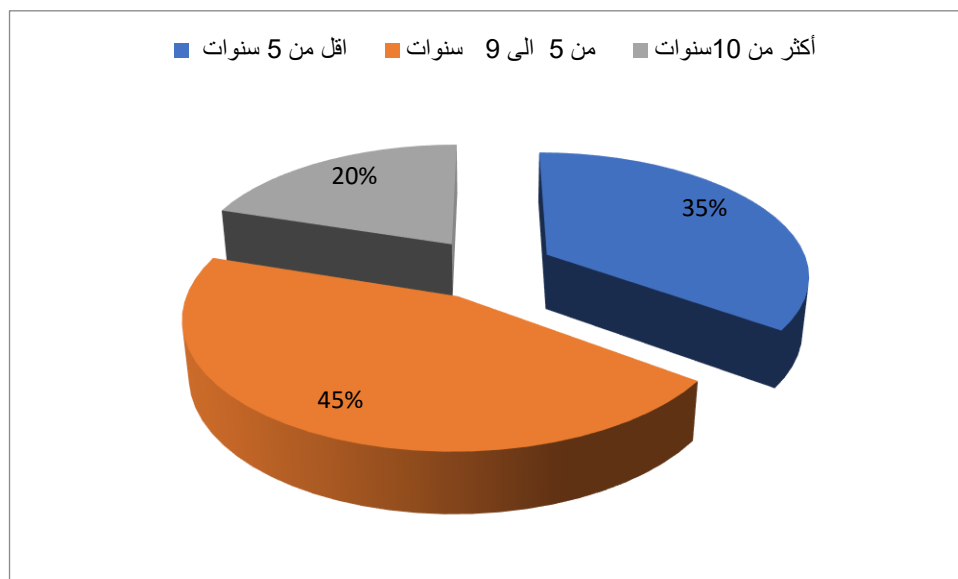
الجدول رقم 10-03: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	% النسبة
اقل من 5 سنوات	7	35,0
من 5 الى 9 سنوات	9	45,0
أكثر من 10 سنوات	4	20,0
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن افراد عينة البحث ان المبحوثين الذين يحوزون على اقدمية في العمل من 5 الى 9 سنوات بلغت نسبتهم 45,0 % يليها افراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 35,0 % يليها اولئك الذين لهم اقدمية أكثر من 10 سنوات قد بلغت نسبتهم 20,0 % ، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 05-03: توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج EXCEL

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

يتناول الجدول رقم 11 و 12 تحليلا لعبارات محاور الاستبانة بالانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، درجة الموافقة والترتيب حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 11-03: تحليل مدى الموافقة حول الادارة الاستراتيجية

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1	لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الادارة الاستراتيجية	3,70	1,17	0,74	مرتفع	7
2	لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	4,35	0,67	0,87	مرتفع جدا	3
3	تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي	3,55	1,09	0,71	مرتفع	8
4	تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في اداء المؤسسة	4,10	1,07	0,82	مرتفع	6
5	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	4,25	1,11	0,85	مرتفع جدا	5
6	تمارس مؤسستكم الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها	4,65	0,74	0,93	مرتفع جدا	1
7	تتوفر المؤسسة على نظام رقابة استراتيجية	4,55	0,99	0,91	مرتفع جدا	2
8	تتوفر المؤسسة على المهارات الادارية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة	4,30	0,86	0,86	مرتفع جدا	4
9	يتم اجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات	3,45	0,99	0,69	مرتفع	9
المجموع		4.10	0.17	0.82	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور الادارة الاستراتيجية كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجات جيدة اجمالا وقدرت نسبة أهميتها بـ 82%، حيث بلغ متوسط آرائهم 4.10 وهذه القيمة

تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها بدرجة موافقة مرتفعة مع انحراف معياري قدره 0.17

الجدول رقم 12-03: تحليل مدى الموافقة حول اداء المؤسسة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الجودة						
1	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات وخدمات بجودة تتوافق مع المعايير العالمية والوطنية	3,45	1,05	0,69	مرتفع	3
2	تركز المؤسسة على الاعتماد على مواد اولية ذات جودة عالية للتحسين من كفاءة المنتج	4,20	1,05	0,84	مرتفع جدا	1
3	تراقب المؤسسة جودة الخدمات والمنتجات بصفة دورية	4,05	0,99	0,81	مرتفع	2
المجموع		3.90	0.30	0.78	مرتفع	
رضا الزبون						
1	تولي مؤسستكم اهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة	3,75	0,96	0,75	مرتفع	3
2	ارضائ الزبائن والاستماع لهم هو غاية المؤسسة	4,05	0,88	0,81	مرتفع	1
3	تعمل مؤسستكم على ارضا زبائننا	3,95	0,36	0,75	مرتفع	2
المجموع		3.58	0.32	0.91	مرتفع	
التكلفة						

1	تسعى المؤسسة ضمن اهدافها الى خفض اسعار منتجاتها وخدماتها	3,55	1,05	0,71	مرتفع	2
2	تميز خدمات ومنتجات المؤسسة بانخفاض التكلفة	4,15	1,26	0,83	مرتفع	1
3	تميز الاجراءات العلمية الادارية على مستوى المؤسسة بانخفاض تكاليفها	3,05	1,35	0,61	متوسط	3
المجموع		3.58	0.15	0.71	مرتفع	
التميز والابداع						
1	تستبق المؤسسة غيرها في تقديم منتجات وخدمات جديدة	4,00	0,85	0,80	مرتفع	1
2	تخص المؤسسة ميزانية من اجل التطوير والابتكار لايجاد منتجات جديدة	3,45	0,94	0,69	مرتفع	3
3	تسعى المؤسسة الى التدريب المستمر للعمال	3,65	0,93	0,73	مرتفع	2
المجموع		3,70	0,40		مرتفع	
المجموع الكلي		3.94	0.98	0.63	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

نجد ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.45- 4.65)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الثالثة وتصل الى الرابعة ، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة، بدرجة متوسطة في العبارة رقم 3 من بعد التكلفة اما الباقي فموافقتهم كانت مرتفعة.

انطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ، وبأن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور ، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جيدة في الغالب حول محور الادارة الاستراتيجية

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور أداء المؤسسة كانت موافقة على مجمل عباراته بدرجات جيدة اجمالا وقدرت نسبة أهميتها بـ 63%، حيث بلغ متوسط آرائهم 3.94 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها بدرجة موافقة مرتفعة مع انحراف معياري قدره 0.98

حيث نجد في الجودة ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.20 - 3.45)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الثالثة و الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة جدا في العبارة رقم 2 و مرتفعة في باقي العبارات كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.90 مع انحراف معياري 0.30 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل اتجاه إجابتها بدرجة موافقة مرتفعة.

اما في البعد رضا الزبون نجد ان المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.75 - 4.05)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة ، وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة، بدرجة مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.58 مع انحراف معياري 0.32 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة في حين نجد في التكلفة أن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.05 - 4.15)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الثالثة و الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة متوسطة في العبارة رقم 3 واما الباقي فكانت مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.58 مع انحراف معياري 0.15 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة

في حين نجد في التميز والابداع أن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يتراوح ما بين (3.45 - 4.00)، وبذلك فجميعها تدخل ضمن الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد حول كل العبارات تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.94 مع انحراف معياري 0.15 ما يدل على ان عبارات هذا البعد تميل الى الموافقة بدرجة مرتفعة و انطلاقا من هذه النتائج التي تم إستخراجها من برنامج SPSS وبناءا على المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من الواحد، هذا يعني أن هناك توافق وتشتت ضعيف لآراء أفراد العينة حول هذا المحور ، كما نستنتج أن أفراد العينة موافقون وبنسبة جدية في الغالب حول محور اداء المؤسسة

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات الرئيسية

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المؤسسة ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 13-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة					
الادارة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R		0.658		
	قيمة احتمال المعنوية sig		0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة					
معامل التحديد (R^2)		الخطأ المعياري للتقدير 4.03052			
قيمة (F) :		مستوى المعنوية 0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	11.999	4.540		6.643	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.324	0.065	0.658	5.016	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية واداء المؤسسة يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.658$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة يظهر معامل التحديد (R^2) قدر بـ 0.433 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 43.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير

المستقل الادارة الاستراتيجية وان الباقي 56.7% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 4.03052 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 25.156 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.324 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الادارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في اداء المؤسسة بمقدار 32.4% كما انا معلمة الادارة الاستراتيجية دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 11.999 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$X1 = 0,324X2 + 11,999$$

حيث

X1: اداء المؤسسة

X2: الادارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية له اثر ذو دلالة احصائية على اداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على اداء مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

(1) الفرضية الأولى

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على الجودة بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 14-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على الجودة					
الادارة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R		0.702		
	قيمة احتمال المعنوية sig		0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على اداء الجودة					
معامل التحديد (R ²)		0.493			
الخطأ المعياري للتقدير		1.62962			
قيمة (F) :		17.471			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	14.611	2.678		9.228	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.301	0.072	0.702	7.180	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية الجودة، يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.702$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على الجودة يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.493 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 49.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية وان الباقي 50.7% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 1.62962 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 17.471 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.301 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الادارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الجودة بمقدار 30.1% كما اننا معلمة الادارة الاستراتيجية دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى

معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 14.611 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$X_{11}=0,301X_2+14.611$$

حيث

X11: الجودة

X2: الادارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية له اثر ذو دلالة احصائية على الجودة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على الجودة بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

(2) الفرضية الثانية

تنص على أنه: **H1** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على رضا الزبون بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 15-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على رضا الزبون					
الادارة الاستراتيجية		معامل الارتباط بيرسون R		0.704	
		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على رضا الزبون					
معامل التحديد (R^2)		0.496			
الخطأ المعياري للتقدير		2.317364			
قيمة (F) :		15.463			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	20.369	1.397		14.579	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.704	0.591	0.667	11.569	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية و رضا الزبون يلاحظ ان معامل الارتباط 0.704 $R =$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الإدارة الاستراتيجية على رضا الزبون يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.496 هو مقياس يشير الى الإدارة الاستراتيجية، حيث ان 49.6% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وان الباقي 50.4% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 2.317364 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 15.463 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.704 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الإدارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في رضا الزبون بمقدار 70.4% كما انا معلمة الإدارة الاستراتيجية دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 20.369 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X_{12}=0,704X_2+20.369}$$

حيث

X_{12} : رضا الزبون

X_2 : الإدارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية له اثر ذو دلالة احصائية على رضا الزبون عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على رضا الزبون بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

(3) الفرضية الثالثة

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على التكلفة بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتكلفة، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 16-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على التكلفة					
الادارة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R		0.408		
	قيمة احتمال المعنوية sig		0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على التكلفة					
معامل التحديد (R ²)			0.166		
الخطأ المعياري للتقدير			2.06164		
قيمة (F) :			16.586		
مستوى المعنوية			0.00		
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	14.394	3.388		9.297	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.172	0.091	0.408	7.894	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية و التكلفة يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.408$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي مرتفع بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على التكلفة يظهر معامل التحديد (R^2) قدر بـ 0.166 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 16.6% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية وان الباقي 83.4% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة:

2.06164 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة **16.586** حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائية وقدرت بـ **0.000** وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت **0.172** مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الادارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التكلفة بمقدار **17,2%** كما اننا معلمة الادارة الاستراتيجية دالة احصائية وقدرت بـ **0.000** اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت **14.394** تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X13=0,172X2+14.394}$$

حيث

X13: التكلفة

X2: الادارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية له اثر ذو دلالة احصائية على التكلفة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على التكلفة بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

(4) الفرضية الرابعة

تنص على أنه:

H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على التميز والابداع بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز والابداع ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم 17-03: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

نتائج تحليل العلاقة بين الادارة الاستراتيجية على التميز والابداع					
الادارة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R		0.270		
	قيمة احتمال المعنوية sig		0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على التميز والابداع					
معامل التحديد (R ²)		0.073			
الخطأ المعياري للتقدير		1.78385			
قيمة (F) :		11.421			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	13.638	1.931		10.606	0.000
الادارة الاستراتيجية	0.094	0.079	0.667	7.192	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية والتميز والابداع يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.270$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الادارة الاستراتيجية على التميز والابداع يظهر معامل التحديد (R^2) قدر بـ 0.073 هو مقياس يشير الى الادارة الاستراتيجية، حيث ان 7.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية وان الباقي 92.7% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 1.78385 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط في شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 11.421 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.094 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الادارة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في التميز والابداع بمقدار 9,4% كما انا معلمة الادارة الاستراتيجية دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 13.638 تحت مستوى المعنوية

0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\underline{X14=0,094X2+13.638}$$

حيث

X14: التكلفة

X2: الادارة الاستراتيجية

من خلال ما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية له اثر ذو دلالة احصائية على التميز والابداع عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإدارة الاستراتيجية على التميز والابداع بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف.

خلاصة

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادت للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية و بالتحديد بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف حيث تم عرضها وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبانة، وأنه بعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها تبين وجود علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة.

خاتمة

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

تعتبر الادارة الاستراتيجية احد المفاهيم الادارية التي يمكن استخدامها في مختلف انواع المؤسسات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها في تحقيق طفرات في رفع مستوى ادائها وذلك يجسد طاقاتها لتحقيق انجازات استراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الادارة، فهي ليست مجرد أداة تخطيط، بل هي نهج شامل يمكن أن يحدث تحولاً إيجابياً في أداء المؤسسات من خلال تبني الإدارة الاستراتيجية بفعالية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات ملموسة في الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة.

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

نتائج الدراسة

خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- للإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسم خططها المستقبلية وتحديد أهدافها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات والإستراتيجيات وتوليها صياغة خطة ومن ثم تنفيذها وتقييمها
- تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح على المدى البعيد ، كما تساهم في تمكينها من إستخدام إمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

- تؤدي الادارة الاستراتيجية إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة
 - تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها
 - تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء
- كما مكنت الدراسة الميدانية موبيليس من التوصل الى النتائج التالية:
- تقوم مؤسسة موبيليس بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في اداء المؤسسة
 - تمارس مؤسسة موبيليس الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها
 - يتم اجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات
 - تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات وخدمات بجودة تتوافق مع المعايير العالمية والوطنية
 - تسعى المؤسسة ضمن اهدافها الى خفض اسعار منتجاتها وخدماتها
 - تحرص مؤسسة موبيليس على رضا الزبون

الاقتراحات والتوصيات

- الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية في مجال الادارة الاستراتيجية
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من اجل معرفة كيفية التكيف معه.
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار وكذلك على التطوير المستمر لخدماتها.
- تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية حتى تتواءم مع الهيكل التنظيمي وتؤدي دورها في تصحيح الانحرافات أثناء وبعد التنفيذ.
- بناء استراتيجيات متخصصة في دراسة متطلبات الزبون

افاق الدراسة

توضح لنا أن موضوعنا موضوع ثري جدا لا يمكن الإحاطة به من كل الجوانب في دراسة واحدة لذلك فهاته بعض المواضيع التي نقدمها كمقترح لتوسع فيها مستقبلا:

- موقع استراتيجية التدريب في الادارة الاستراتيجية.
- دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.
- إسهامات التكنولوجيا في عصنة أداء الموارد البشرية.
- الرقمنة والادارة الاستراتيجية

المراجع

1. توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990
2. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003
3. جليل أيوب تغريد، و حسن أمل علوان، دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر للطباعة و التوزيع، 2007
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
5. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
6. سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008
7. طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى، 2007
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2011
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001
10. عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
11. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004
12. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000
13. فلح حسن عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر، الاردن ، الطبعة الثانية ، 2006
14. فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
15. مايك فريدمان، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن احمد ، دار المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006

16. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999
17. مجد الصقور، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، 2021
18. مجد صقر ورعد الصرن، الادارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018
19. محسن طاهر ادريس محمد وائل الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2012
20. محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية" الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003
21. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013
22. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، ، دار ابن حزم، لبنان، 2000
23. محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2007
24. مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2009
25. مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2004
26. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005،
27. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
28. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003
29. نائل عبد الحفظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، " الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 2003
30. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005

المجلات والدوريات

1. امال زرفاوي ، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الرابع، العدد الاول، 1 مارس 2019
2. براهيمى مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019

3. حنان علي شوقي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد - 20 ، العدد 84 ، مصر 2014
4. علاء الدين خبابة، "أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018
5. علي حمودي، جنان، وشاكر محمد، إيمان. إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 6، ع14، جامعة بغداد، 2011
6. علي ميا وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الاول ، سوريا ، 2007

المذكرات

1. براشد خديجة، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة عبد الحميد ابن باديس. مستغافم 2016/2015
2. بلعوي ر رجاء- وارث مريم، دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص " إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022/2021
3. بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير،جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017/2016
4. بوعلام نورة وأولاد يحيي مريم، متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية غرداية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة غرداية -الجزائر، 2021/ 2020
5. تلي محمد رمزي، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019

6. سفيان جاهمي وآية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2020/2019
7. سوما علي سليطين ، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال كلية الاقتصاد ، جامعه تشرين، سوريا ، 2008
8. شافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014/2015
9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005،
10. عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005
11. عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد ،تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013،
12. فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي ، شهادة دكتوراه ، تخصص اقتصاد صناعي ، علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016
13. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2008/2007

الملتقيات والمؤتمرات

1. بريس السعيد، يحياوي نعيمة، اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011،

المراجع

2. عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005،
3. مزهودة عبد المليك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005

المراجع الاجنبية

1. Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999
2. Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant ,édition Dunod, Paris, 2003

المواقع الالكترونية

[/https://www.mobilis.dz](https://www.mobilis.dz)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

التخصص : ادارة استراتيجية

اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة - دراسة حالة -

موضوع المذكرة:

من اعداد الطلبة:

♣ طعم الله زكريا

♣ طعم الله حسام

تحت اشراف الاستاذ:

❖ د بن زارع حياة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف ، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المؤسسة - دراسة حالة "

-نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة.

أمام الإجابة المختارة واجاباتكم سوف تبقى سرية للغاية لاغراض علمية , يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة X امام الاجابة المناسبة

2024/2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس :

العمر

من 20 الى 29 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 50 سنة

50 سنة فما فوق

المستوى التعليمي

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

شهادات تكوين

الاقدمية في العمل

اقل من 5 سنوات

من 5 الى 9 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الادارة الاستراتيجية

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتكم					
لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي					
تضع المؤسسة خططها وإستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي					
تقوم مؤسساتكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة					
الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.					
تمارس مؤسساتكم الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها					
تتوفر المؤسسة على نظام رقابة استراتيجية					
تتوفر المؤسسة على المهارات الادارية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة					
يتم إجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات					

المحور الثالث: ابعاد اداء المؤسسة

الابعاد	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الجودة	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات وخدمات بجودة تتوافق مع المعايير العالمية والوطنية					
	تركز المؤسسة على الاعتماد على مواد اولية ذات جودة عالية للتحسين من كفاءة المنتج					
	تراقب المؤسسة جودة الخدمات والمنتجات بصفة دورية					
رضا الزبون	تولي مؤسستكم أهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة					
	إرضاء الزبائن و الاستماع لهم هو غاية المؤسسة					
	تعمل مؤسستكم على ارضاء زبائنهم					
التكلفة	تسعى المؤسسة ضمن اهدافها الى خفض اسعار منتجاتها وخدماتها					
	تتميز خدمات ومنتجات المؤسسة بانخفاض التكلفة					
	تتميز الاجراءات العملية الادارية على مستوى المؤسسة بانخفاض تكاليفها					
التميز والابداع	تستبق المؤسسة غيرها في تقديم منتجات وخدمات جديدة					
	تخصص المؤسسة ميزانية من اجل التطوير والابتكار لايجاد منتجات جديدة					
	تسعى المؤسسة الى التدريب المستمر للعمال					

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	9

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	12

=Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,627	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,687	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	7

Correlations

Correlations

		AL	CH1	CH2	CH2A	CH2B	CH2C	
AL	Pearson Correlation	1	,712**	,964**	,708**	,867**	,758	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,121	
	N	20	20	20	20	20	20	
CH1	Pearson Correlation	,712**	1	,500*	,702**	,329	,408	
	Sig. (2-tailed)	,000		,025	,001	,157	,074	
	N	20	20	20	20	20	20	
CH2	Pearson Correlation	,964**	,500*	1	,608**	,944**	,288	
	Sig. (2-tailed)	,000	,025		,004	,000	,219	
	N	20	20	20	20	20	20	
CH2A	Pearson Correlation	,708**	,702**	,608**	1	,379	,500*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,004		,100	,025	
	N	20	20	20	20	20	20	
CH2B	Pearson Correlation	,867**	,329	,944**	,379	1	,027	
	Sig. (2-tailed)	,000	,157	,000	,100		,909	
	N	20	20	20	20	20	20	
CH2C	Pearson Correlation	,358	,408	,288	,500*	,027	1	
	Sig. (2-tailed)	,121	,074	,219	,025	,909		
	N	20	20	20	20	20	20	

الملاحق

CH2D	Pearson Correlation	,288	,270	,253	,283	,055	,179	
	Sig. (2-tailed)	,219	,249	,282	,226	,819	,449	
	N	20	20	20	20	20	20	

Frequencies

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الاقدمية في العمل
N	Valid	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	7	35,0	35,0	35,0
	انثى	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الملاحق

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 29 سنة	4	20,0	20,0	20,0
	من 30 الى 39	6	30,0	30,0	50,0
	من 40 الى 50	8	40,0	40,0	90,0
	سنة فاكثر 50	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	1	5,0	5,0	15,0
	جامعي	11	55,0	55,0	70,0
	دراسات عليا	4	20,0	20,0	90,0
	شهادة تكوين	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	35,0	35,0	35,0
	من 5 الى 9 سنوات	9	45,0	45,0	80,0

الملاحق

أكثر من 10 سنوات	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية	20	3,7000	1,17429
لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	20	4,3500	,67082
تضع المؤسسة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي	20	3,5500	1,09904
تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة	20	4,1000	1,07115
الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	20	4,2500	1,11803
تمارس مؤسستكم الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها	20	4,6500	,74516
تتوفر المؤسسة على نظام رقابة استراتيجية	20	4,5500	,99868
تتوفر المؤسسة على المهارات الادارية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة	20	4,3000	,86450
يتم اجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات	20	3,4500	,99868
تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات وخدمات بجودة تتوافق مع المعايير العالمية والوطنية	20	3,4500	1,05006
تركز المؤسسة على الاعتماد على مواد اولية ذات جودة عالية للتحسين من كفاءة المنتج	20	4,2000	1,05631

الملاحق

تراقب المؤسسة جودة الخدمات والمنتجات بصفة دورية	20	4,0500	,99868
تولي مؤسستكم أهمية لدراسة الزبائن الذين تخلو عن التعامل معها و للشكاوي المقدمة	20	3,7500	,96655
ارضاء الزبائن والاستماع لهم هو غاية المؤسسة	20	4,0500	,88704
تعمل مؤسستكم على ارضا زبائننا	20	5,9500	11,36233
تسعى المؤسسة ضمن اهدافها الى خفض اسعار منتجاتها وخدماتها	20	3,5500	1,05006
تتميز خدمات ومنتجات المؤسسة بانخفاض التكلفة	20	4,1500	1,26803
تتميز الاجراءات العلمية الادارية على مستوى المؤسسة بانخفاض تكاليفها	20	3,0500	1,35627
تستبق المؤسسة غيرها في تقديم منتجات وخدمات جديدة	20	4,0000	,85840
تخص المؤسسة ميزانية من اجل التطوير والابتكار لايجاد منتجات جديدة	20	3,4500	,94451
تسعى المؤسسة الى التدريب المستمر للعمال	20	3,6500	,93330
Valid N (listwise)	20		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 ^a	,433	,415	4,03052

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	408,656	1	408,656	25,156	,000 ^b
	Residual	536,087	18	16,245		
	Total	944,743	19			

a. Dependent Variable: CH2

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,999	4,540		6,643	,000
	CH1	,324	,065	,658	5,016	,000

a. Dependent Variable: CH2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2A

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 ^a	,493	,464	1,62962

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,398	1	46,398	17,471	,000 ^b
	Residual	47,802	18	2,656		
	Total	94,200	19			

a. Dependent Variable: CH2A

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,611	2,678		9,228	,000
	CH1	,301	,072	,702	7,180	,000

a. Dependent Variable: CH2A

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,497	,059	2,31736

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	296,789	1	296,789	15,463	,000 ^b
	Residual	2444,961	18	135,831		
	Total	2741,750	19			

a. Dependent Variable: CH2B

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,360	1,397		14,579	,000
	CH1	,704	,591	,667	11,569	,000

a. Dependent Variable: CH2B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

الملاحق

1	,408 ^a	,166	,120	2,06164
---	-------------------	------	------	---------

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,244	1	15,244	16,586	,074 ^b
	Residual	76,506	18	4,250		
	Total	91,750	19			

a. Dependent Variable: CH2C

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,394	3,388		9,297	,000
	CH1	,172	,091	,408	7,894	,000

a. Dependent Variable: CH2C

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CH1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: CH2D

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,270 ^a	,073	,022	1,78385

a. Predictors: (Constant), CH1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,522	1	4,522	11,421	,000 ^b
	Residual	57,278	18	3,182		
	Total	61,800	19			

a. Dependent Variable: CH2D

b. Predictors: (Constant), CH1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13,638	1,931		10,606	,000

الملاحق

CH1	,094	,079	,670	7,192	,000
-----	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: CH2D