

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير .

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- دشوشة سعيدة

- بوقاف مروة

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء المؤسسات  
الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. النوي نور الدين

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. قرواط يونس

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. عطا الله ياسين

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصّالحين" النمل - الآية 19-

اللهم إني لا أحصي الثناء عليك سبحانه أنت كما أثنيت على نفسك ، أحمدك على نعمتك لتنمية هذا العمل ونسألك يا رب أن يكون خالصا لوجهك الكريم وأن يكون في ميزان حسناتنا وبعد :

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى :

قرة العين وحبیب القلب إلى خاتم النبيين وخير المرسلين وشفيع المسلمين إلى يوم الدين ،إلى من أحببناه دون أن نراه لكن سويداء القلب تبصره ،إلى روح حبيبنا الطاهرة : "محمد صلى الله عليه وسلم "

لك يا من تفتحت عيناى تحت أحضانك وزرعت فيا الحنان من قلبك وضقت طعم الحلاوة من يدك،وعلمتني الصدق والإخلاص وربيتني على الأخلاق و أسمى الصفات إلى أفضل الناس بمصاحبتى:

أمي العزيزة "مريم" شفاك الله وأطال الله بعمرک .

إليك يا من طاعتك من طاعة الرحمن ،أول كلمة نطق بها اللسان وأعلى هدية أحبها قلبي ، يا من علمتني عزة النفس والشهامة والصبر وعمتني معنى التسامح : لك أبي الغالي "النوي" حفظك الله وبارك في عمرک .

إليك افتخرنا بكونك مشرفا لنا الأستاذ المحترم : "قرواط يونس" .

إلى رمز الطيبة والسخاء أختي الكبيرة "وهيبة" وزوجها مفتاح وطفليها : أميمة و أحمد .

إلى من كانت السند والقُدوة دوما أختي المميّزة "عقيلة" وزوجها عبد المجيد وأولادها حسام ،شعيب،مريم.

إلى مثال الصبر والشجاعة أختي المكافحة "دليلة" وزوجها الشيخ وأولادها أحمد- سمير وتوبة .

إلى كاتمة أسرارى ومرشدتى والعزيزة على قلبي أختي "السعيدة" وزوجها رضوان وأولادها رنيم -الطيب ومحمد الأمين

إلى القنديل الذي ينير حياتنا ويبعث البهجة فينا ومن كان له الفضل في مساعدتي في انجاز مذكرتي أخي الحبيب "عادل" وزوجته هاجر وأولاده راند ومنصف صالح الصغير' .

إلى توأم روحي ونصفي الثاني التي طالما كانت سندا لي أختي ونفسي الثانية "نسيمة" وزوجها صدام وابنتهما رغد أسيل

إلى أمي الثانية والبشوشة خالتي الحبيبة "تركية" .وابنتها رتيبة .

إلى من أدعو الله عز وجل أن يرزقني معه المودة والسكينة والرحمة وكان سندا لي زوجي "ابراهيم" حفظه الله .

إلى عمي العزيز "المداني" شفاه الله .

إلى التي جمعتني بيها الأيام تاركة بصمات الحب والوفاء صديقتي الوفية "عبد الكبير لمياء" .

إلى رفيقتي الطيبة والمحبة وابنة خالي "شادي رجاء" .

\* دشوشة سعيدة \*

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى

التي حملتني وهنا على وهن أمي الغالية حفظها الله  
الذي وارثني حب العلم والعمل أبي الكريم حفظه الله

الخال بمثابة الأخ

وخالتي التي هي بمثابة الأم

وعمي الذي هو بمنزلة الأب

أختي وأخي كل أفراد العائلة الكبيرة والصغيرة  
وجميع من ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع

\* بوقاف مروة \*

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين  
اشكر المولى عز وجل على أنه أمدني بالصحة والعافية وافرغ علي صبرا  
وجهدا الإتمام هذا العمل.

يشرفنا من هذا المقام أن نوجه بكلمات شكر لأساتذتنا طيلة مشواري الدراسي  
كما اشكر الدكتور المشرف قرواط يونس الذي كان لنا الشرف أن أحظينا بإشرافه ولما بذله معنا  
من جهد لي توجيهنا بأسلوب راق وتواضع.  
وإلي كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

## ملخص الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى الأداء ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالى:  
- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية فى الارتقاء بأداء المؤسسة الاقتصادية؟  
حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومين لكل من الإدارة والإستراتيجية والأداء، وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية فى تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على مؤشرات الأداء وانطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظرى على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

## Abstract :

The aim of this study is to identify what strategic management is, in addition to performance, and from this point of view we wanted to answer the problem of the subject of the following fundamental question: What is the role of strategic management in improving the performance of the economic institution? It was discussed to identify two concepts for both management, strategy and performance, as well as to know the extent to which strategic management contributes to improving the performance of the organization by focusing on performance indicators and from the above we dropped the theoretical aspect on the institution of the HODHNA milk -Msila.

## قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتحسين الاداء
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
03	الفرع الأول: التطور التاريخي الإدارة الإستراتيجية
03	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية.
04	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية
04	الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإستراتيجية.
	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها .
04	الفرع الأول : خصائص الإدارة الإستراتيجية
05	الفرع الثاني : مزايا الإدارة الإستراتيجية
05	الفرع الثالث : مستويات الإدارة الإستراتيجية
06	الفرع الرابع : مكونات الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثالث : مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
08	الفرع الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية.
13	الفرع الثاني : الإستراتيجية الوظيفية.
13	الفرع الثالث : الكفاءة والانفعالية.
14	الفرع الرابع : عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية.
	المطلب الرابع : النماذج والتحديات الإستراتيجية
15	الفرع الأول : النماذج
30	الفرع الثاني : التحديات
31	الفرع الثالث : المقومات
33	الفرع الرابع : المعوقات
	المبحث الثاني : ماهية الأداء
	المطلب الأول : مفهوم الأداء
34	الفرع الأول : تعريف الأداء

34	الفرع الثاني: أهمية الأداء
36	الفرع الثالث: عناصر الأداء
	المطلب الثاني : مستويات الأداء وإبعاده ومعاييرها
38	الفرع الأول : مستويات الأداء
38	الفرع الثاني : إبعاد الأداء
39	الفرع الثالث : تصنيف معايير الأداء
	المطلب الثالث : محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
40	الفرع الأول : محددات الأداء
42	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء
	المبحث الثالث : علاقة الأداء استراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
	المطلب الأول : تحسين أداء مؤسسة اقتصادية
46	الفرع الأول : دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
48	الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
	المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
50	الفرع الأول : مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
51	الفرع الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
53	الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضانة
	حليب بالمسيلة
	تمهيد
	المبحث الأول: جانب النظري للدراسة
	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
56	الفرع الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة حضانة - حليب
57	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة- حليب
	المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.
	المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة
60	الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية
62	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
62	الفرع الثالث : أداة الدراسة
	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
64	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
65	الفرع الثاني : ثبات الاستبيان
	المطلب الثالث : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
67	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن
69	الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والخبرة المهنية
	المطلب الرابع : عرض النتائج وتحليلها
70	الفرع الأول : العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة
73	الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
78	خلاصة
	خاتمة

79	قائمة المراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
14	(1) مقارنة بين الكفاءة والفعالية
56	(2) منتجات مؤسسة حضة - حليب المسيلة
63	(3) سلم لكارث الخماسي
64	(4) فئات مقياس ليكارث الخماسي ودلالاتها
64	(5) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني
65	(6) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث
66	(7) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة
67	(8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
68	(9) توزيع أفراد العينة حسب السن
68	(10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
69	(11) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
70	(12) العرض الوصفي لمحور الإدارة الإستراتيجية
70	(13) العرض الوصفي للتنمية المستدامة
74	(14) تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة
75	(15) تحليل الانحدار لصياغة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة
75	(16) تحليل الانحدار لتنفيذ الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة
77	(17) تحليل الانحدار لتقييم الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال
07	(1) ترابط الرقابة الإدارية الإستراتيجية بالمكونات الأخرى
09	(2) ثلاث مستويات الأساسية الإدارة الإستراتيجية
16	(3) نموذج الإدارة الإستراتيجية: "Whccen ethunger"
18	(4) نموذج كريك
20	(5) نموذج "Justin and Charles"
22	(6) نموذج "Donalbf. Harry"
24	(7) نموذج "Sharplin"
26	(8) نموذج "Wright. Kroll and Fanrell"
29	(9) نموذج "Joycendnood"
35	(10) مفاهيم مرتبطة بالأداء
41	(11) الأداء الداخلي والأداء الخارجي
46	(12) أساسيات التنمية المستدامة
47	(13) نموذج تحسين الأداء
61	(14) الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضة - حليب

## المقدمة:

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

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم وفلسفة تجديد من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة ، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين ،إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري ، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها .

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

## 1/ إشكالية البحث :

من خلال مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف يتم قياس الأداء في المؤسسة ؟
- كيف يتم تخطيط تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

## 2/ فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقدم الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

ب. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمطاحن الحضنة -المسيلة.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

### 3/ أهمية البحث:

تقوم المؤسسات على تطوير وتحسين أدائها للوصول إلى أداء عالي ( متفوق )، إذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها ، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها، وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسودها التنافسية ، وبناء على هذا فإن أهمية البحث تركز على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

### 4/ أهداف البحث:

من خلال مراجعة الدراسات والبحوث التي يحتاج إليها موضوع البحث، استطعنا أن نبني عدة أهداف والتي يمكن تجسيدها كالاتي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين، الإدارة الإستراتيجية والأداء.
- نبين مدى اعتماد مؤسسة حضنة – حليب المسيلة على الإدارة الإستراتيجية رغبة في تحسين أدائها .

### 5/ دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع :

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى :

- حب معرفة الإدارة الإستراتيجية والأداء وارتباطه بتخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات.
- محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش على هذه التجربة .
- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة .

### 6/ المنهج المتبع :

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

## **17 / حدود البحث :**

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

- أ. الحدود الزمنية : تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2022/ 05 /26 إلى 2022/06/01
- ب. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على مديري وإداريي مؤسسة حضنة – حليب المسيلة .
- ت. الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة حضنة - حليب بولاية المسيلة.
- ث. الحدود الموضوعية : يقتصر على معرفة إذا كان للإدارة الإستراتيجية دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

## **18 / صعوبات البحث :**

- تتلخص أهم الصعوبات التي وجدها لإنجاز هذا البحث في:
- أن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسة الخاصة، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الاستراتيجي.
  - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث بسبب سرية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية .

## **9 / أدوات البحث ومصادر البيانات:**

- لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:
- الإطلاع على مختلف المراجع المكتبية التي لها صلة بهذا الموضوع منها العربية والأجنبية.
  - المقابلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وموقعها على شبكة الانترنت .
  - تم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الإحصائية.

## **10 / خطة البحث :**

- تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وفصلين وخاتمة حيث كان المحتوى كالتالي :
- الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتحسين الاداء ، حيث جاء المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الإستراتيجية ، ثم المبحث الثاني ماهية الأداء ، وفي الأخير المبحث الثالث بعنوان علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
- الفصل الثاني فهو قسم تطبيقي بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، يتضمن دراسة مؤسسة حضنة - حليب بولاية المسيلة ويضم مبحثين ، المبحث الأول : نظرة على مؤسسة حضنة - حليب المسيلة ، والمبحث الثاني عبارة عن الدراسة الإحصائية وكذا التحليل واختبار الفرضيات والتعليق .

## الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول الإدارة  
الاستراتيجية وتحسين الأداء

**تمهيد:**

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الإستراتيجية الكفاء ستكون العصا السحرية في تحسين أداء المؤسسة ، وخصوصا انه في عصرنا الراهن واجه كافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ، إنتاجية أو خدمية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأما تلك التحديات، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على منافسة الأمر الذي يجمع على هذه المؤسسات استخدام كل ما تحتاجه من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك ، وتشبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطور أدائها للوصول إلى أداء المتفوق ، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية .
- المبحث الثاني: ماهية الأداء .
- المبحث الثالث: العلاقة بينهما .

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: التطور التاريخي لعلم الإدارة الإستراتيجية

بدأ تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ميدان الأعمال سنة 1951 ، حيث أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في تخطيط للمشروع الاقتصادي.

في التسعينات وقع كل من أنسوف وكريستيان واندروسي الأسس الرئيسي لمفهوم الإستراتيجية وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة الفرص الأعمال مع المراد التنظيمية حيث قام اندريس بتعريف الإستراتيجية على أنها ممثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله {عناصر القوة والضعف وما يجب استخدم تحليل(SWOT) لهذا الغرض}، ولهذا الغرض النموذج بمدرسة التصميم<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مفهوم الأداة الإستراتيجية

لا يوجد تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فلبعض يعيها الغايات ذات طبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم اختيار البدائل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعاريف ومنها<sup>2</sup>

- تعريف هينجر وفيسر " Higgins Vincze " حيث يرى إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الخاصة بالإدارة مهمة التنظيم من حيث عديد من الرسالة المنظمة وغايتها إدارة علاقتها التنظيمية والبيئة خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders والمقومات الأساسية التي تواجهها في البيئة الداخلية الخارجية ،ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة وعملية متتابعة.
- عريف شاندر: هي تحديد المنظمة اهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات<sup>3</sup>.
- تعريف أنسوف Ansoff هي تطور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة على البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحديد النوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>4</sup>.

- تعريف توماس Thomas تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد كما يكلف تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> دكتور عبد السلام ابو قحف , الإدارة الإستراتيجية تطبيقها, الطبعة الأولى , دار المعرفة الجامعية, ص2000.

<sup>2</sup> عدنان ماشي والي , الإدارة إستراتيجية ,سنة2009

<sup>3</sup> D(Strxtery and Sttuture) op-Cit-p13 <Chander.

<sup>4</sup> Ansoff-ht-(Cropirate Stratehy) op-cit p100-101.

<sup>5</sup> Thimas –Rcr(Busiess pohich)OP\*Cit –p28.5

الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات اثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

### الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة فهي تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضر ومستقبلا وفيما يلي نذكر النقاط التالية<sup>6</sup>:

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

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

-تمكن على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارة والتنفيذية، وبذلك فأنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ومن ثم السعي

لتكيف معها أو السيطرة على جزء منه، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.

-تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة تقليل آثار التهديد البيئية، وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة كما تسعى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.

-تزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهمل لمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل.

-تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

-تشجيع على وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.

-تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية.

-تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمها ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

-تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون التفاعل والتكامل والجدية لتتمكن ( المنظمة في النهاية من حلال مشاكل وفهم الفرص ومجال عمل.

### الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

<sup>6</sup> العارف, التخطيط الاستراتيجي والعولمة, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2002, ص11.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق<sup>7</sup> التفوق على المنافسين و الحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي على المؤسسة وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظرا لزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

2- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

3 - تهيئة المؤسسة داخليا بالإجراءات التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

**المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها ومكوناتها.**

**الفرع الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية.**

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

1- الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة<sup>8</sup>

2- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لابد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

3- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية<sup>9</sup>.

4- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

5- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الإستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى.

6- تكوين وتنفيذ الإستراتيجية هو عملية تكثيف العمل، وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة<sup>10</sup>

<sup>7</sup> فلاح حسن الداوي الحسيني، لمرجع السابق، ص31-35.

<sup>8</sup> ماجدنور عيش، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، كلية التدريس، قسم البرامج الخاصة، جامعة تالف العربية، للعلوم الأصلية، الرياض 2009، ص02.

<sup>9</sup> محمد عبد الوهاب عثمانوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البرية، ميساء في المعارف الإسكندرية، 2010، ص22.

<sup>10</sup> جواد كاضم لفتت، الإدارة الإستراتيجية لمنظمة التعليم الإبداع صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1995، الطبعة الأولى، ص333.

## الفرع الثاني: مزايا الإدارة الإستراتيجية.

يمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبارده أكثر منها منتجية في سير نشاطها وبالتالي تسيطر نسبيا على معيارها حيث تمكن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي.

إن الاتصال والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون وعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لان الهدف الرئيسي وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعماليين والتزام بالفعالية الإدارية ويمثل المفهوم الالهم للمنفعة في الإدارة الإستراتيجية ويلبها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكارا وابتداع عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية<sup>11</sup>

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تحقق من وراء الادارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل بذلك على تقوية الشعور لديهم لفعاليتهم من خلال تشجيعهم ومكافئتهم على مشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدراتهم على المبادرة والخيال.

## الفرع الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تختلف المستويات الإدارة الإستراتيجية بالاختلاف نشاطات المنظمات وقد شهدت القعود الأخير بروز المنظمات تتميز بتنوع نشاطها معا استجواب ظهور مستويات مختلفة الإدارة الإستراتيجية تأسس على التعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ويمكن التميز ثلاث مستويات هي:

- الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

- الإستراتيجية على مستوى الوظائف.

أولاً: الإستراتيجية على مستوى المنظمة

إن المدراء التنفيذيون هم المدراء الإستراتيجيون في مستوى والدور الاستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الإستراتيجية لعموم المنظمة ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد الازمة بين مختلف الأقسام وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم أقرارها .

ثانياً: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

<sup>11</sup> نادية العارف, مرجع سبق ذكره,ص23

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط وتختلف الاستراتيجيات بوحدة الأعمال تتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية المنظمة.

تقع مسؤولية إعداد وصياغة و الإستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا ومدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية للقيام بإعدادها وعرضها على فرق الإدارة العليا المناقشتها وإقرارها.

#### ثالثاً الإستراتيجية على مستوى الوظائف

تقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الإستراتيجية ونظام أعمالها بتسييم التركيز على الأعمال والوظائف محدد مثل: (الأفراد، المحاسبة، التمويل، والتطوير الموارد البشرية). والدور الاستراتيجي في هذا المستوى اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال ولكن يبقى مهام هو امتلاكهم للقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المستخدمة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدات الأعمال وخلق حالة من التكامل بين مهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة<sup>12</sup>

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف المستويات لكن ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يشيد الوصول للميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

#### الفرع الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية

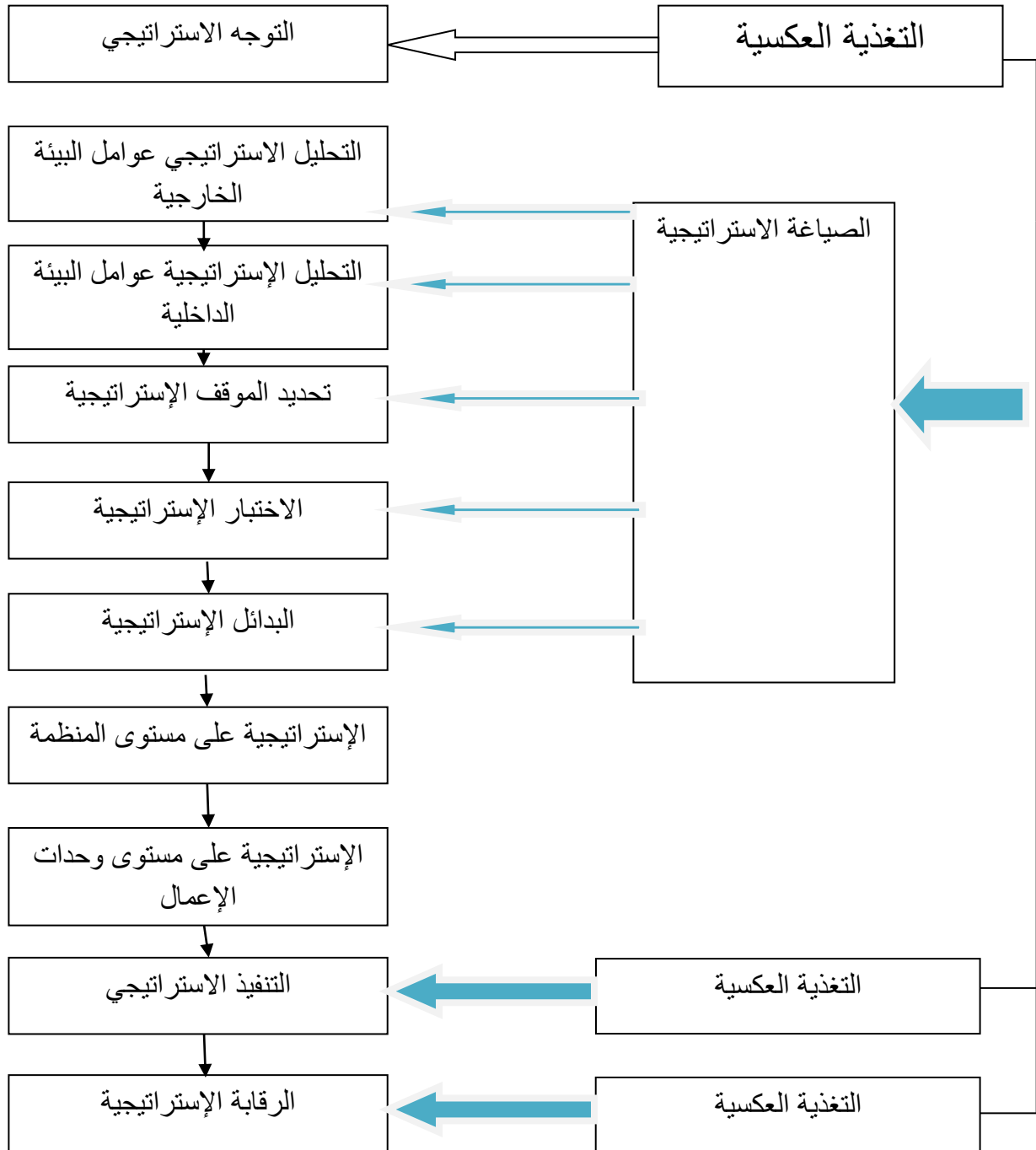
من خلال النموذج الوصفي لمكونات الإدارة الإستراتيجية يتبين هناك تأثير متبادل بين مكونات الإدارة الإستراتيجية بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة إستراتيجيتها على مستوى المنظمة ووحدات العمال والمستويات الوظيفية وان متخذي القرار الصياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة على هم المدراء التنفيذيون ومدراء الأعلى الآخرون وان اغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الوحدات تتخذ بواسطة المدير الأعلى للوحدات والمدراء التنفيذيون الرئيسيين في حين إن متخذي القرارات على المستوى الوظيفي . هم مدراء الأقسام أو الوحدات الإدارية كالقسم المالي و الأفراد و البحث و التطوير و المحاسبة .

إن التنفيذ الإستراتيجية يعد احد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية إذا استوجب تهيئة آلية تتضمن وضع الخطط و سياسات لتخصيص الموارد و البناء هيكل تنظيمي ملائم والمستوى عالي من الثقافة التنموية القيادات الإدارية.

من خلال النموذج الوصفي نلاحظ أن عملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر للإدارة نتائج الأداء لتعديل البعض أو كل المراحل في النموذج من أجل تحسين الأداء وتأخذ الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى.

<sup>12</sup> غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية، أصول العملية وحالات العملية، جامعة تملك سعود، الرياض، 1995، ص22.

شكل 1) ترابط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمتنافسة، دار النشر عمان 2004، ص98.

### المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل<sup>13</sup> الإدارة الاستراتيجية فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بالمرحل التحليلية المختلفة وهناك من يظمنها هذه الجوانب التحليلية الا ان معظم الباحثين اتفقوا على الادارة الاستراتيجية تشمل

#### المرحلة الأولى: مرحلة صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation\*:

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ويراعي في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية

أي ان هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الانشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية والسياسات والخطط الاستراتيجية لاضافة الى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية وتقييم والاختيار البدائل الاستراتيجية.

#### - تحديد الرسالة المنظمة :

هي عبارة عن بيان رسمي يوضح بوجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها، من المنظمات الممثلة لها وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن دور المتوقع في المنظمة في مجتمعا وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث تتوفر للمنظمة أساس جيد التحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة.

- ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد من توفير الخصائص الأساسية التالية:  
\*أن تعبر عن الفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة و واقعية.

\*أن تتطابق مع الغايات المنظمة وأهدافها.

\*قدراتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

ج- أهمية وضع رسالة واضحة ترجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أساليب منها:

\*ضمان الإجماع على الغايات وأغراض واحدة للتنظيم بناء أسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد.

\*تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال على مهام والانشطة.

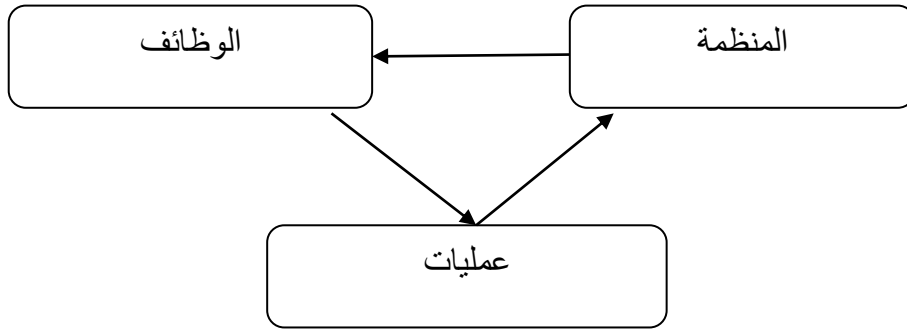
\*الإمداد بالأسس واضحة والمعايير إعداد لعملية الاختيار الاستراتيجي.

د-تحديد الأهداف الإستراتيجية تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبوا المنظمة تحقيقها في المستقبل ومن الأمثلة عليها تطوير وصول خدمات المنظمة إلى جميع المناطق الدولية تطوير العاملين زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين وبفضل أن تكون هذه الأهداف محددة قياسها وتحقيقها.

<sup>13</sup> جمال الدين موسى آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) الإسكندرية، 2002، ص 38

ر- الأساسيات: هي مجموعة من المبادئ وقواعد التي تحكم المبادئ السير العمل ومحدد سبقا بمعرفة الإدارة التي سترشد بها لعاملون في مستويات مختلفة عند اتخاذ القرار ومن الأهم النظر إلى السياسات من خيال ثلاث مستويات أساسية هي:

شكل (2) ثلاث مستويات أساسية



المحور الأول: المنظمة ووظائفها عملياتها

النوع الأول يمثل السياسات عمل مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات منظمة ويشمل السياسات وضعية وهي التي تتعدى بنشاطات والأعمال.

النوع الثاني يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والاعمال داخل الادارة المنظمة وتتصف بانها درجة عالية من التفصيل والتحديد

النوع الثالث يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق العمليات اليومية للمنظمة

#### • تقييم وتحليل البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لاي منظمة من إعداد غير محدودة من التغيرات الكامنة خارج نطاق ،المنظمة والتي تتفاعل مع عمالها وتؤدي إلى حكمه أو عرقلة، وتستغرق أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ،وما يلهمنا هو اثار هذه المتغيرات البيئة على الإدارة الإستراتيجية هي متغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا .

وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة أنواع المنظمة القائمة في البيئة:

#### • المتغيرات الاقتصادية:

تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامه بالإضافة إلى السياسات المالية.

#### • المتغيرات السياسية:

توضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومة في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمة.

#### • المتغيرات الاجتماعية:

وتتكون من التقاليد القيم الأخلاقي للأفراد في المجتمع المنظمة دور الأفراد في المجتمع وارتفاع مستوى التعليم.

### • المتغيرات التكنولوجية:

وتشمل كل من المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية كزيادة الاعتماد على الحاسوب الآلية ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة فلا بد من أن يقوم المسؤولين عن الأداء الاستراتيجي بجمع البيانات المتكاملة عن متغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها ومن ثم تنظيمها وتحليلها.

### ❖ دراسة البيئة الداخلية:

الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها من ثم تقسيمها لمعرفة نواحي قوة والضعف في المنظمة أي عديد العوامل التي يمكن التركيز عليها بالاعتماد بمثل قوة للمنظمة<sup>14</sup>.

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاث محاور أساسية هي:

الهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة والموارد والإمكانات المتاحة لديها

### ✓ المحور الأول: الهيكل التنظيمي

حيث تمثل مجموعة من العلامات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقا للمسؤوليات والادارة كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة تغيير الكامل متغير بتغير بناء على متطلبات الإستراتيجية أي انه يتبع الإستراتيجية.

### ✓ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

شكل مجموعة المعتقدات التوقعات والقيم المشتركة التي بمجملها معايير السلوك المقبول والغير مقبول داخل المنظمة فتقافة التنظيمية يتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجية جديدة التي يتم صياغتها.

### ✓ المحور الثالث: الموارد المتاحة

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية بين موارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك خطط فموارد المتاحة، يمثل المزيج من الإمكانية المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات المختلفة، ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات صلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ثانيا: تحديد البدائل الإستراتيجية

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة إمام المنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على مستويات مختلفة .

<sup>14</sup> الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، 2008، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

وهنا لابد من التعرف على العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المنفضلة بين بدائل الإستراتيجية:

- الأهداف التي يسعى التنظيم تحقيقها.
- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
- قيم الإدارة وأخلاقيها والمهارات الإدارة والتنظيمية المتاحة.

➤ أنواع البدائل الإستراتيجية.

- الإبقاء على الوضع الحالي:  
يمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة علامتها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي.

- أهم المبررات الإلتباع إستراتيجية.
- الإبقاء على الوضع الحالي.
- الرغبة في النمو التدريجي .
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة.
- تجنب المخاطر المرتبطة على النمو والتوسع.
- ضعف الإمكانيات المتاحة المنظمة.
- عدم توفر الخبرات والمهارات الإدارية ذات خبرة قيود البيئة.

➤ الخاطر

من أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة حتى تتبع الإستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

التغيير في الظروف والعوامل طبيعة تسرب الكفاءات والمهارات البشرية

إستراتيجية النمو والتوسع

- قدر اكبر من الأرباح.
  - مكانة أقوى للمنظمة.
  - التمتع بالاقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات.

1/ إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجية إلي التركيز إمكانية منظمة في مجال محدد نختص فيه مثل إنتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة شريحة معينة من العملاء.

2/ إستراتيجية التنوع:

تستخدم إستراتيجية التنوع من اجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات.

3/ إستراتيجية انكماش:

تعد هذه الإستراتيجية البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة فالشركة التي تطبق هذه الإستراتيجية تفلت من أفاق تعاملاتها وعمالها بطريقة معينة.

#### ➤ تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية

ففي هذه الخطوة يتم المقارنة كل البدائل المتاحة والتي يتم تحديدها في الخطوة السابقة على كل هدف من الهداف الإستراتيجية سهلة الحصول على الموارد الوقت اللازم وبناء على هذا المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد المزايا والعيوب كل بديل وتم اتخاذ القرار حول البدائل الإستراتيجية المناسب.

#### ❖ المرحلة الثانية تنفيذ الإستراتيجية:15

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا التنفيذ وإمكانية تفاعلها إسقاطها مع الإستراتيجية الموضوعية وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم المراحل الإدارية الإستراتيجية حيث أن التخطيط الغير فعال يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط مناسب.

#### ○ تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديدها بطريقة لامركزية إذا يرتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات والإدارات والأقسام المنظمة وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصص الموارد.

#### ○ وضع برامج زمنية:

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية والموارد الأزمة لها والأنشطة ومسؤولين عن تنفيذها.

#### ○ تخصيص الموارد الأزمة:

من المهم التأكد على أن التنفيذ الإستراتيجية لا يقصر على الأشكال الموارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتوجيهها استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظام جزئية تعمل على تنفيذ مساهمة في تنفيذ الإستراتيجية.

#### ○ تحديد الإجراءات التنفيذية

حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحديد طريقة الأداء مهمة أو وظيفة معينة وتوحي بتنفيذ الأنشطة المختلفة التي يجب أداءها لانجاز برنامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفير العناصر التالية:

#### وجود هياكل تنظيمية ملائم

ملائمة الإستراتيجية السياسية الخاصة او تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجية الموضوعية وضوح في المؤسسات الإدارية عند تنفيذ الإستراتيجية.

#### ❖ المرحلة الثالثة التقويم الاستراتيجي:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في المرحلة الصياغة الاستراتيجي والتأكد من أن الأداء الفعلي يتمشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجي.

<sup>15</sup> الدوري مرجع السابق, 2005م, 295.

✓ وضع معايير الأداء

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موفق الاستراتيجي وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم مستوى الأداء من خلال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير موضوعية حيث يتولى المدير مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رفع.

✓ اتخاذ الإجراءات الصحيحة

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم إكتشافها في الخطوة رفع لئلا يتناسب الأداء الفعلي على معايير الأداء فنجد أن تقويم الاستراتيجي يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات الوظيفية

أولاً: مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية:

انسجاماً مع المنظمة وأهدافها ونطاق الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة على الإستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال والتي ينبغي معها صياغة الإستراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن والعمل على جميع الأنشطة المختلفة ولكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء وينبغي على المدراء اليقظة حيث ان مجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة بعضها في بعض وهذا يعني انه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بفردها او بعزل عن مجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة التداخل العلاقات فيما بين الوظائف.

ثانياً: الإستراتيجية الإدارية الموارد البشرية:

تتضمن وظائف الإدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل وتعيين الأفراد وتعيين مواقعهم في العمل ومكافأتهم وتقييم أدائهم وتطورهم من اجل استخدام أكثر فعالية للموارد البشرية.

أن الهدف الرئيسي هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيقها الأهداف المنظمة الإستراتيجية<sup>16</sup>

ثالثاً: استراتيجية البحث والتطوير

تعتمد على احد المكونين أساسيين لكل من المنتج والخدمة وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية والتي تقود في النهاية إلى التحسينات أو إبداعات في مخرجات المنظمة وتهدف أيضا إلى التحليل من الكلفة وزيادة العوائد المالية بكفاءة عالية.

### الفرع الثالث: الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالإستراتيجية

على الرغم من ارتباط مفهومين الكفاءة والفعالية إلا أن هناك فروق بينهما فالمنظمات لا يمكن أن تكون فعالية ويكنها غير كفى.

✓ الفعالية Effectiveness:

تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بحيث يتم اهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منها.

✓ الكفاءة Efficiency:

تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يقع بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة بما يعتبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات.

الفعالية	الكفاءة
-يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة -يبتكر بدائل لخلق حل لمشكلة -يبين دعم الموارد المتاحة بالإقضاء مثالية -يحصل على النتائج -يعمل على زيادة الأرباح	-يعمل الأشياء بطريقة صحيحة -يحل المشاكل التي تعرض طريقه. -يحافظ على الموارد والأدوات. -يتبع النظام والمنهج الموضوع -يعمل على تقليل التكاليف

الفرع الرابع: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

1/ توافر التفكير الإستراتيجي: القدرة على التحليل البيئية الخارجية بتوفير فرص<sup>17</sup> أو ما ينتج عندها من مخاطر حيث يمثل الفرص المتاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة فالمدبر الاستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى.
- 2/ توفر نظم المعلومات الإستراتيجي فمعلومات لها دور أساسي في كافة المراحل الإدارة الإستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل متغيرات البيئة داخلية وخارجية.
- 3/ توفير نظام الحوافز.

4/ توفير نظام المالي يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جديد لإدارة المالية.

5/ توفير التنظيم الإدارة السليم ينبغي توفير التنظيم الإداري دقيق قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية وإيساعب الأهداف الإستراتيجية.

<sup>17</sup> قاسم نابق' عنوان إدارة الجودة الشاملة, دار الثقافة للنشر, عمان, 2005, ص 51-55.

## المطلب الرابع : نماذج والتحديات الإدارة الإستراتيجية

### الفرع الأول: النماذج

#### 1) نموذج wheelen et hunger

يشمل على المكونات التالية: 18

##### أ- التحليل البيئي:

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

##### ب - عملية صياغة الإستراتيجية:

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

##### ج - عملية تنفيذ الإستراتيجية:

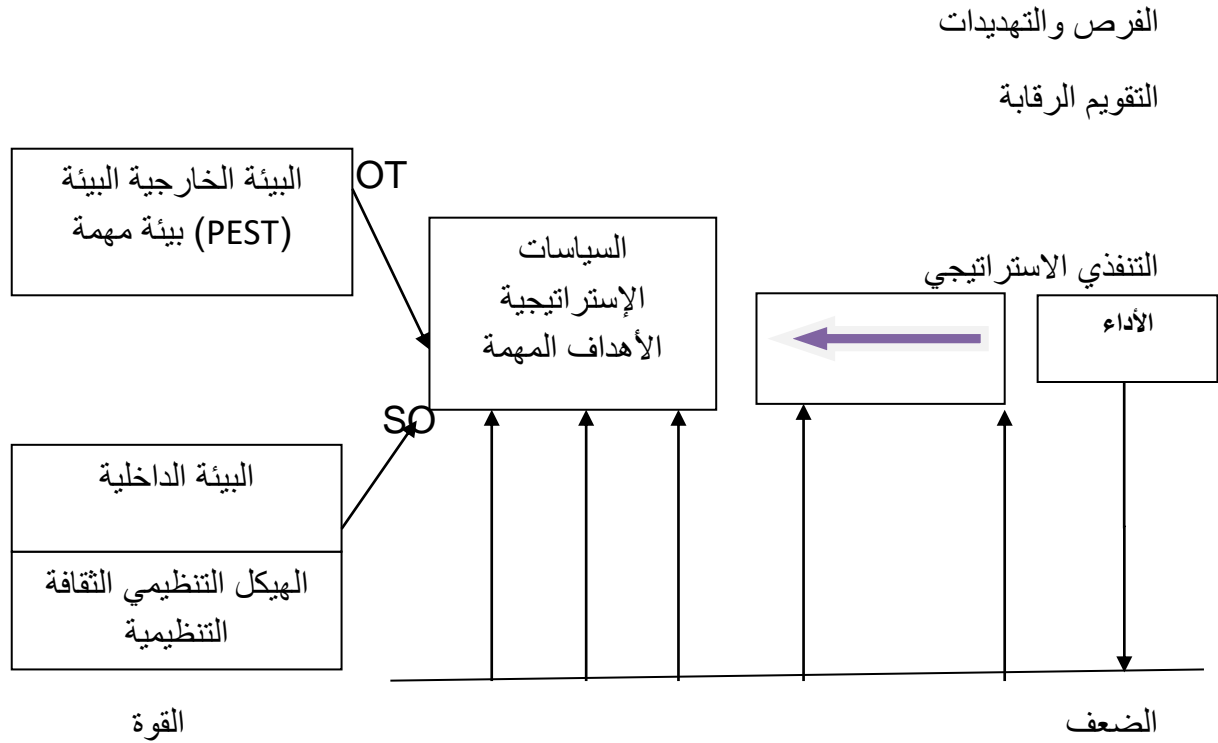
تمثل المرحلة الثالثة في عمليات الإدارة الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج وهذه المرحلة إنما تشتمل على ثلاثة مكونات وهي البرامج والموازنات والإجراءات.

##### د - عملية تقويم والرقابة الإستراتيجية:

هنا تتم عملية تقييم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الأعمال والحكم مدى كفاءة الإستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة.

18 سعد غالب ياسين, كتاب الإدارة الإستراتيجية دار اليازوري, للنشر ولتوزيع, عمان, ط1, مصر 1998.

نموذج رقم3) الإدارة الإستراتيجية: " wheelen et hunger "



Source: Wholen et hunger. Statrgeric management, 1985

(2) نموذج William Gluck:

اشتمل على 05 مكونات أساسية:

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

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

ج -مرحلة الاختيار: وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية المناسبة، ولذلك تتحدد هذه المرحلة في تحديد البدائل الشاملة للإستراتيجية والتغيرات الإستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الإستراتيجية<sup>19</sup>

<sup>19</sup> فلاح حسين عداي، حسين الإدارة الإستراتيجية، دار نشر ولتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

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

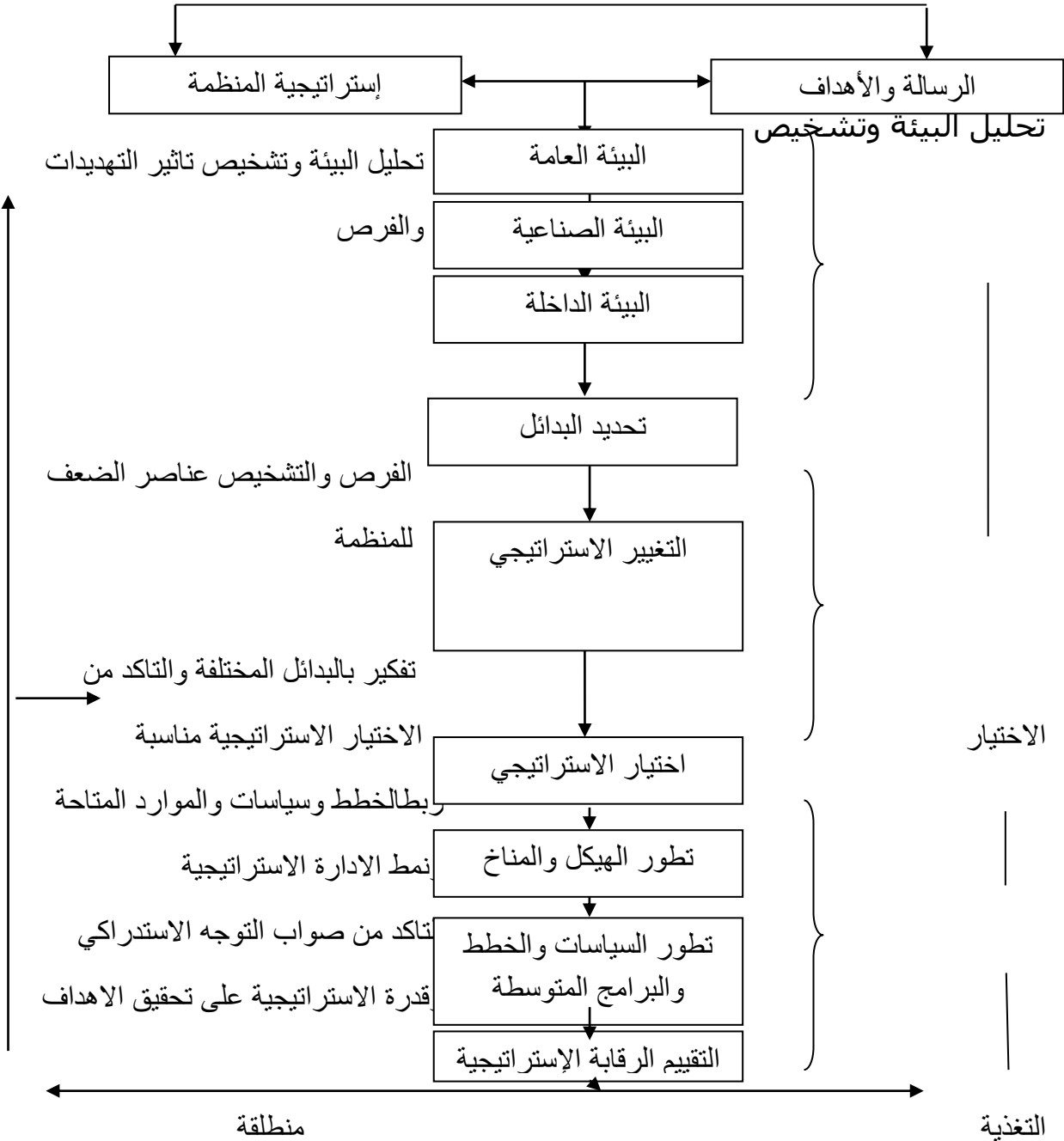
ر- مرحلة التغذية: بالمعلومات المطلوبة لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للإستراتيجية وتجديد الأهداف.

نموذج رقم 4): نموذج كويك

تحديد أهداف ومهمة المنظمة وقيم المنظمة ومتخذي

عناصر الإدارة الاستراتيجية

القرارات الأساسية

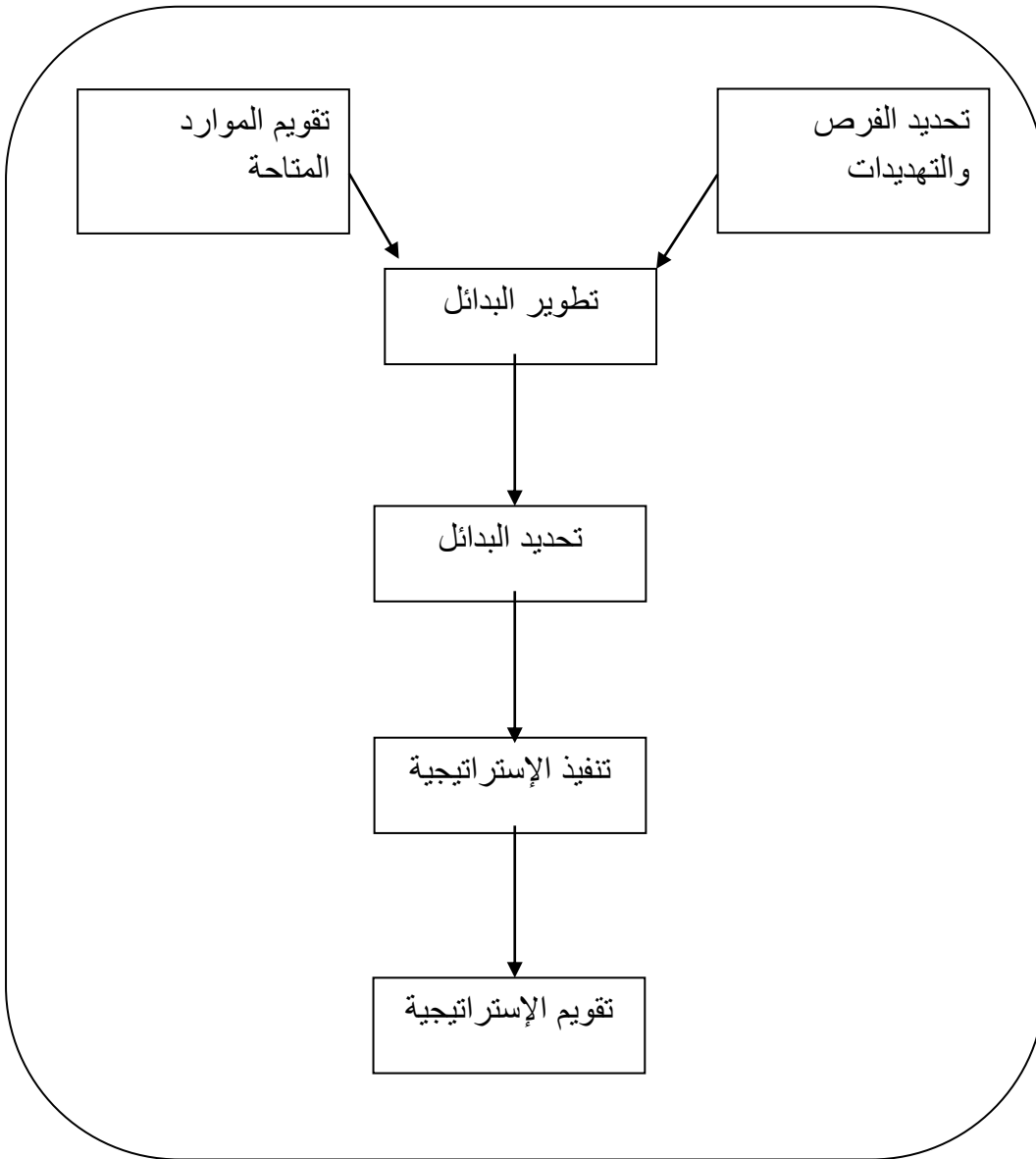


Strategy formation and management action 2<sup>nd</sup>, 1978.

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

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

الشكل 5): نموذج "JUSTIN and Sharls"



Source: Justin et Charles, management s th ed USA 1981

#### 4) نموذج "Donald F. Harry":

اشتمل على 08 عمليات مرتبطة وشمولية وهي :

أ-صياغة رسالة المنظمة وتحديد إستراتيجيتها.

ب-تحديد الأهداف الإستراتيجية.

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

د-التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة.

هـ -إجراء المقارنة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

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

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

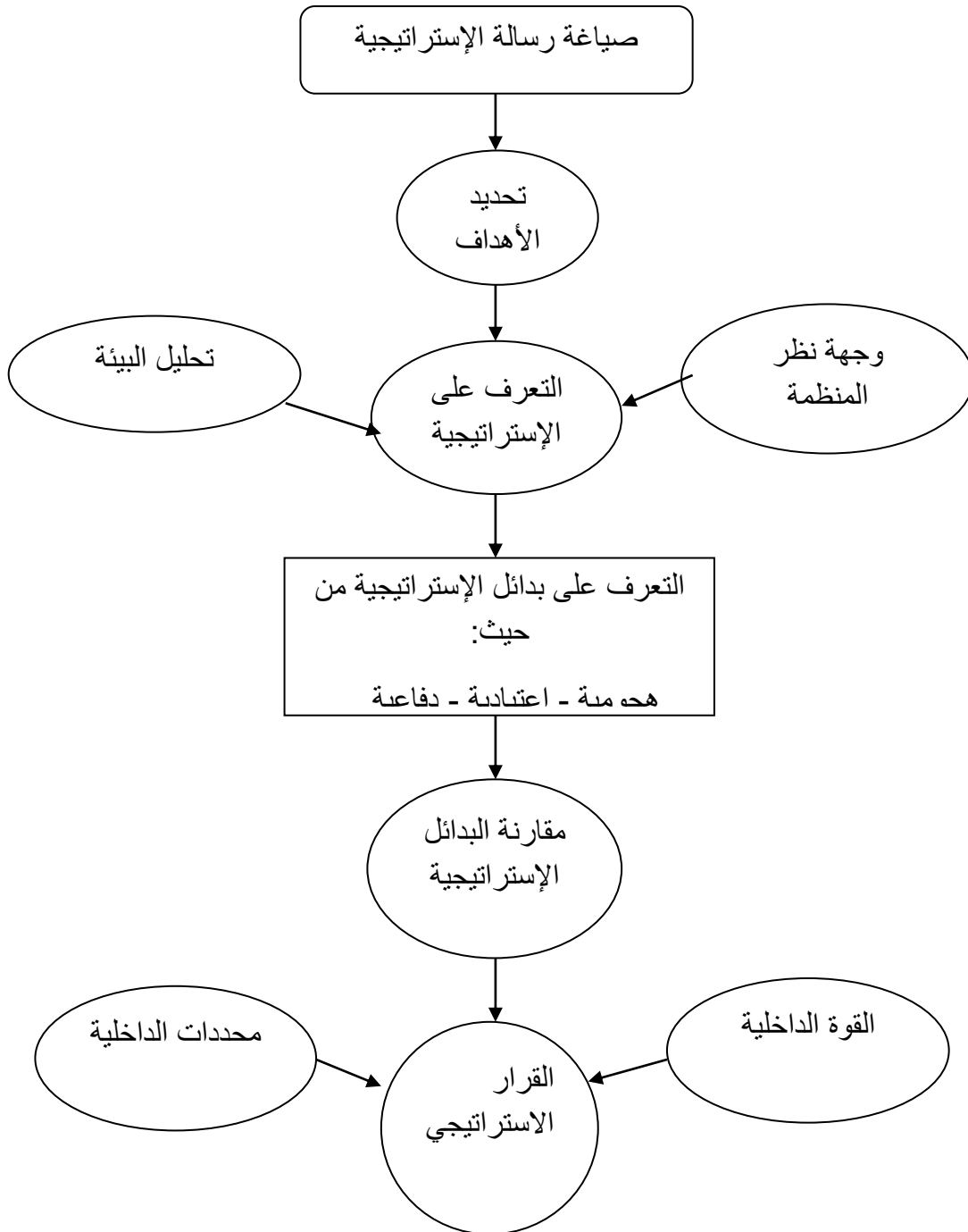
ح -عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

ويرتبط هذا النموذج كيفية النماذج بعملية التغذية العكسية للتزويد بالمعلومات المطلوبة، وبالتالي إمكانية التعرف على نقاط الخلل ضمن إطار هذا النموذج بشكل شامل ومتكامل<sup>20</sup>

والمخطط التالي يوضح مكونات هذا النموذج:

<sup>20</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 9

شكل رقم 6): نموذج " Donald F. Harry



Souce harrj strathic manageaent and business policg 2<sup>nd</sup> USA 1988.

(5) نموذج " Sharplin " :

يشمل على 04 مكونات وهي:

أ-تحديد رسالة المنظمة.

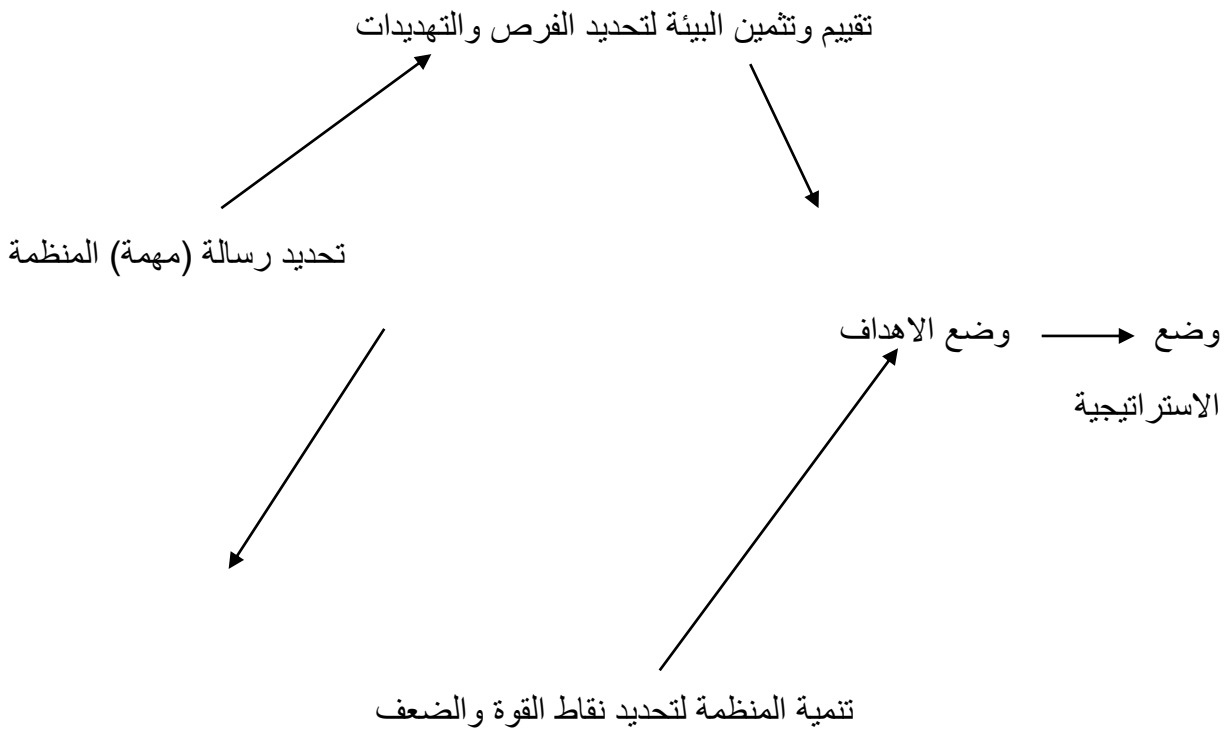
ب-تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد الفرص والتهديدات وتحديد (swot) عناصر القوة والضعف، وهذا يعني صياغة مصفوفة.

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

د-صياغة الإستراتيجية، أي تشخيص الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف في المستوى الأول<sup>21</sup>.

وفيما يلي المخطط

الشكل رقم (7):نموذج Sharplin



Souce Stategu menyement USA 1985.

<sup>21</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 10.

6) نموذج : “McCarthy, minichell , curran”

يشمل على 3 مراحل أساسية، وهو يختلف عن النماذج الأخرى، حيث يضع مرحلة وسيطة وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي بين عمليتي الصياغة الإستراتيجية ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ولذلك فإنه يميز بين عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر أن عملية التخطيط الاستراتيجي إن ما هي مرحلة وسيطة وتشتمل على مكونات خاصة بها.

ويمكن إيجاز مكونات هذا النظام بالآتي:

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

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

- التحليل البيئي لغرض تحديد الغرض والتهديدات والقوة والضعف.

- تحليل الموارد التي تمتلكها المنظمة.

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

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

- الخطط والبرامج طويلة الأجل والاستراتيجيات الفرعية والسياسات.

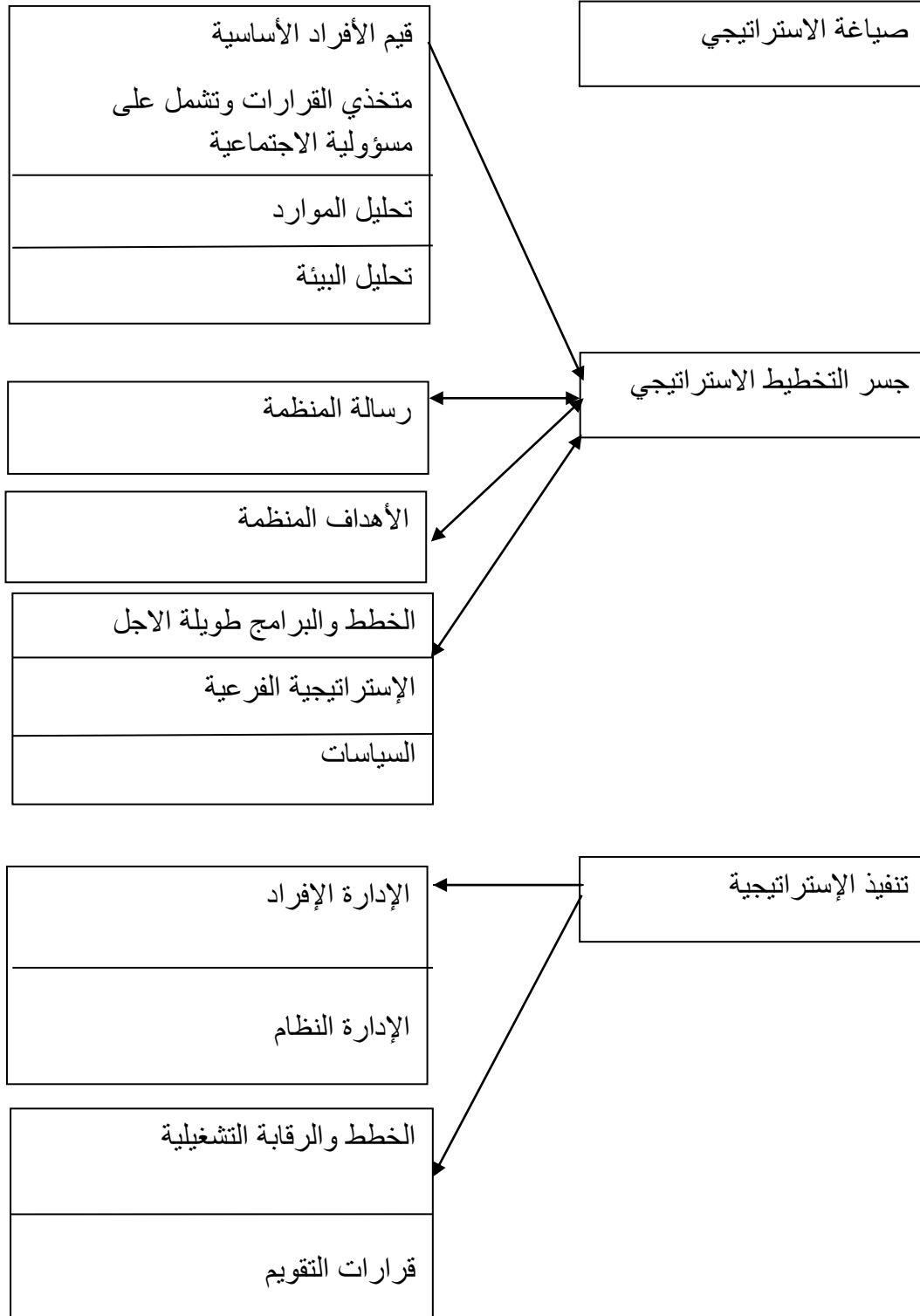
ج – تنفيذ الإستراتيجية: تمثل المرحلة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج وهي ترتبط

بجسر التخطيط الاستراتيجي، وتشتمل على:

-إدارة الأفراد وإدارة النظام.

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

شكل رقم 8): نموذج -"McCarthy, minichell ,curran"



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

7) نموذج : " Wright, roll and Parnell " :

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

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

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

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

\*صياغة إستراتيجية المنظمة.

\*صياغة إستراتيجية وحدة العمل.

\*صياغة الإستراتيجية الوظيفية.

د-مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وقد اشتملت هذه المرحلة في التركيز على كل من: \*الهيكل التنظيمي

\*القيادة والقوة والثقافة التنظيمية.

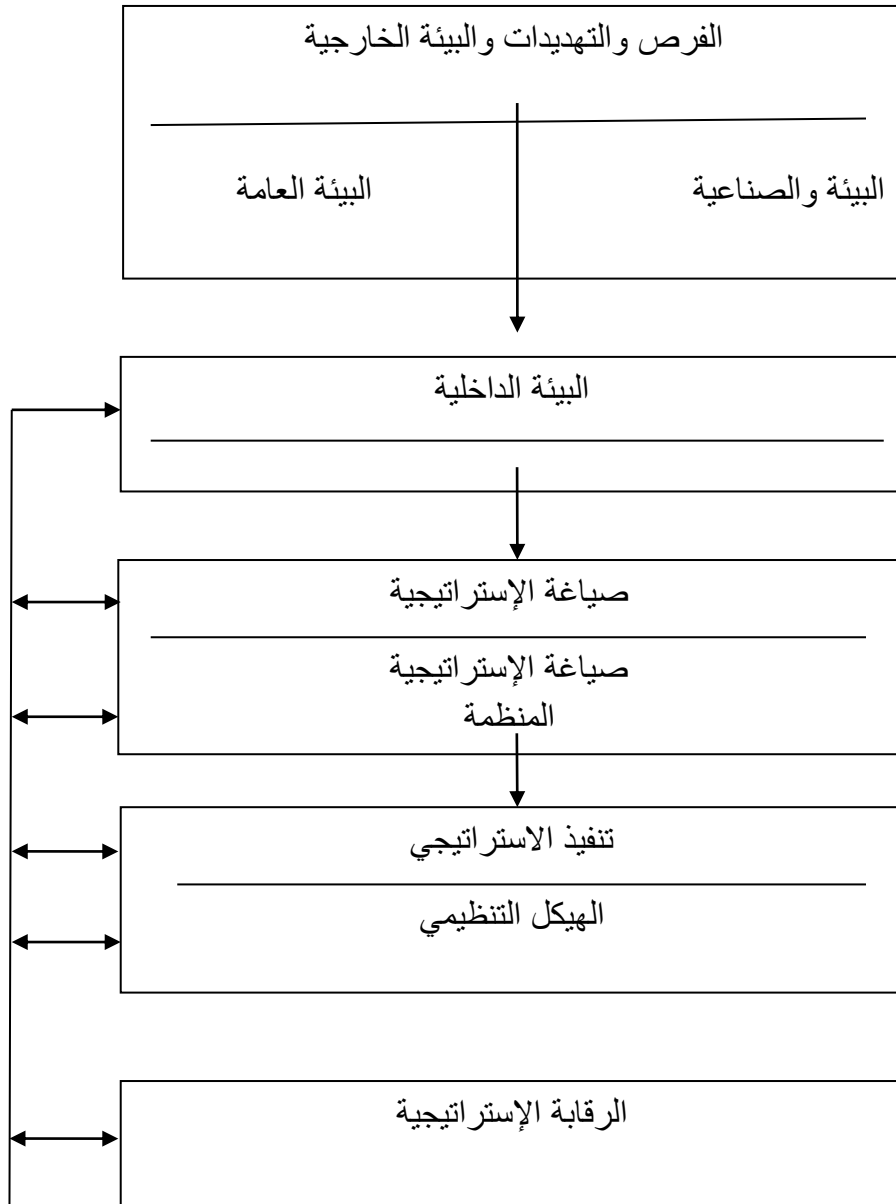
ز- الرقابة الإستراتيجية واشتملت على عملية الرقابة والأداء الاستراتيجي للمنظمة، والتي تعمل أيضا على

وجود نظام شامل للتغذية العكسية لكل المراحل وكل المستويات، بحيث يمكن من خلاله الحكم على مدى دقة وصواب التوجه الاستراتيجي ولعملياتي للمنظمة<sup>22</sup>

والمخطط التالي يوضح ذلك:

<sup>22</sup> سعدغالب ياسين، لمرجع السابق، ص 13.

الشكل رقم 9: نموذج "Wright kroll and farnell"



Source; Wright roll and Parnell. strtehkir ma;gent preticie gall- int1999

8) نموذج : "Joyce and Wood"

يستند هذا البرنامج على 09 مراحل وينظر الكتابين إلى عمليات الأداء الإستراتيجية نظرة تكاد تكون مختلفة عما تضمنته النماذج السابقة، وحتى في كثير من الأحيان من حيث التسميات حيث يطلق على عمليات الإدارة الإستراتيجية على كونها تخطيط استراتيجي، ويعطي لهذه المضامين مراحل وأبعاد ومضامين عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الذي يرى معظم المتخصص ينفي هذا المجال أن عمليات الإدارة الإستراتيجية من العمق والتكامل والشمول بحيث تختلف عن الأنشطة التخطيطية ذات الطبيعة الإستراتيجية، خاصة ضمن إطار مجال التحليل الاستراتيجي والتنافس والمركز الاستراتيجي وكلما يتعلق بعمليات خلق الميزة التنافسية وكيفية إدارة العلاقة مع البيئة و عملية إدارة التغيير الاستراتيجي ولذلك فعمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من التصرفات والقرارات المتسلسلة حيث تبدأ بنشاط تخطيط يشمل ومتكامل لجميع الفعاليات والأنشطة التي تتعلق ببيئة المنظمة التنافسية والخارجية والداخلية ولا تنتهي عند مرحلة قياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه، بل هي عملية مستمرة وتساعد على تنمية الإبداع والابتكار الاستراتيجي باستمرار. وهذا النموذج هو اقرب بكثير لعمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشتمل على المكونات التالية:

أ- الأنشطة التنبؤية.

ب- وضع الأهداف.

ج -تحليل الفجوة.

د-اختيار الإستراتيجية.

ز -المقاييس الإستراتيجية.

ط-المقاييس التشغيلية.

ك-التنفيذ للمقاييس الإستراتيجية من قبل المنظمة والمشروعات.

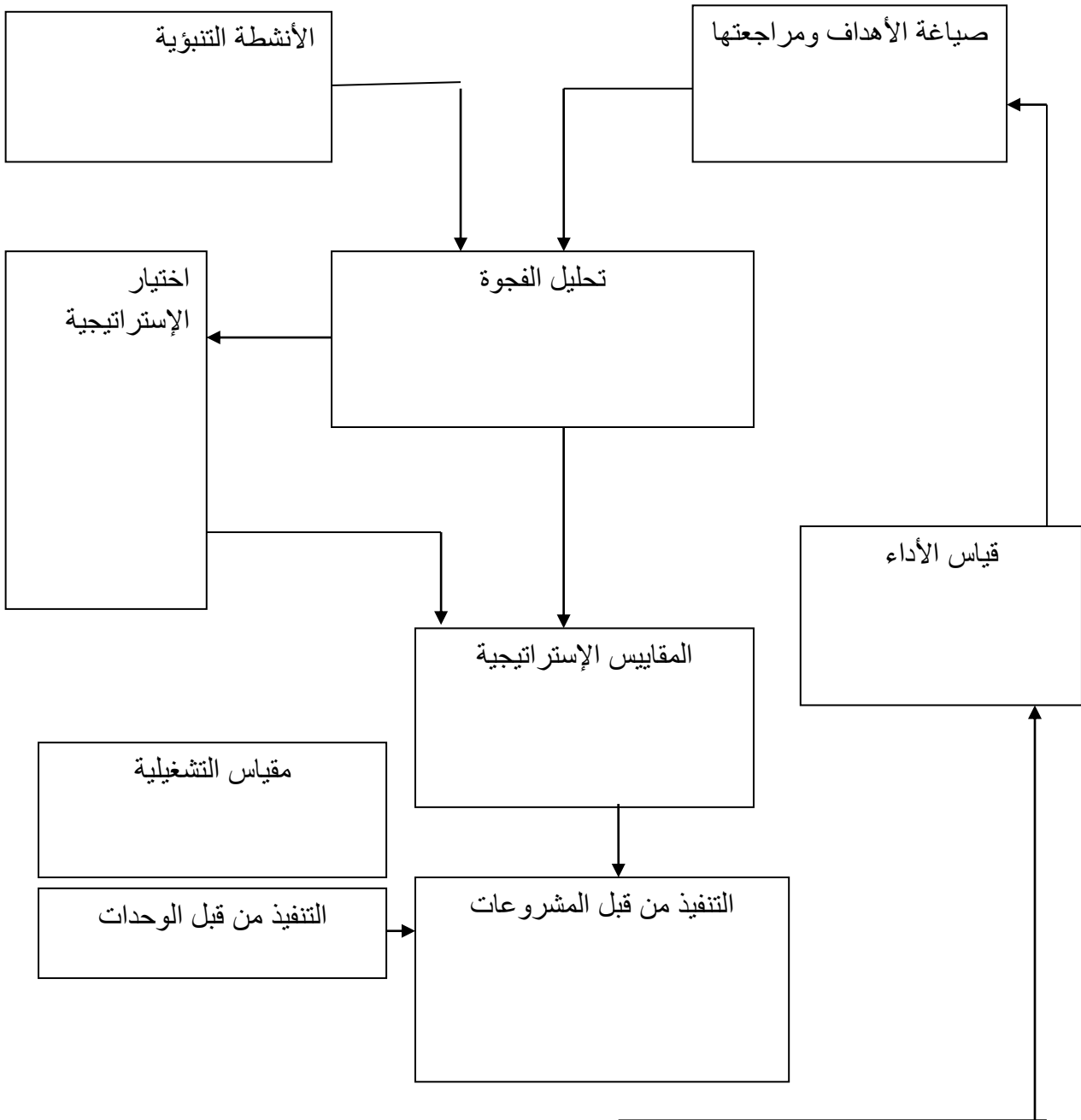
و -التنفيذ للمقاييس التشغيلية من قبل الوحدات التشغيلية.

ي -قياس الأداء<sup>23</sup>

وفيما يلي المخطط الانسيابي للنموذج:

<sup>23</sup>. سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 14.

الشكل رقم 10: نموذج Joyce and Wood ”



Source: joyce. Paul and words Adiarian esentian strategi management .from medernisim to prihanqmatygf ino u te.1996.

### الفرع الثاني: التحديات التي واجهت الإدارة الإستراتيجية:

قد يتبادر إلى الأذهان تساؤلات منطقية عن مبررات وجدوى النظرة الإستراتيجية للمنظمات الاعمال ويظل هذا التساؤل يلح كما ازداد تعقيد المنهجى للإدارة الإستراتيجية في حقيقة الأمر تواجه منظمات العمال في عصرنا مازقا حادا يهدد فعاليتها وقدرتها على انجاز وتحقيق الأهداف ومن مظاهر هذا المازق الإداري تصاعد وتوسع حركة التطور تطور تكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث والتطور لمحافظة على التميز تكنولوجيا للمنظمة.

انهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة وظهور مجتمعات جديدة تحمل القيم المتحدثة الأمر الذي جعل المنظمة عازلة ان استمرت في تطبيق مفاهيم تقليدية قديم ظهور مجتمع الخيارات المتعدد حيث أصبح الخيار الواحد او الخيارات محدودة لا وجود لها الأخذ بالسياسة تحرير التجارة و إزالة الجواز جعل المنافسة تأخذ بعدا اقليميا ومحليا.

زيادة الطاقة الإنتاجية عن التطوير التكنولوجي وتعاضم المنافسة مع انتشار حالات الكساد

ضرورة التحديد والتنويع المستمران في الاساليب والمنتجات لضمان التفوق في خدمة العملاء

عدم جدول اساليب الدفاعية التقليدية تغير في القوة العاملة وزيادة تطلعاتها في ما يختص في الاجور ومزايا والطموح للمشاركة في وضع القرارات منظماتها<sup>24</sup>

<sup>24</sup> حسن محمد محمد مختار , الإدارة الاستراتيجية والنماذج ريس قسم لادارة الاعمال والمسق الدراسات العليا, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ,جامعة كسلة , جمهورية السودان,ص09.

### الفرع الثالث: مقومات الإدارة الإستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الإستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفير عدة المقومات الرئيسية

- ✓ خطة الإستراتيجية متكاملة<sup>25</sup>
- ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وينظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمستويات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- ✓ أسس وقواعد معايير اتخاذ القرار.
- ✓ هياكل التنظيمية مرنة ومتناسبة على متطلبات الأداء وقابلة للتطور والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ✓ وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه ، فتخطيط الاستراتيجي هو العصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها ، لان الإدارة الإستراتيجية تعنى أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد في نفس الوقت فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبأ لفترة طويلة الأجل.

### الفرع الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

تتعدد المعوقات التي تعد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية<sup>26</sup>

#### 1. المعوقات إلى تواجهها مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تواجه صياغة الإستراتيجية في المنظمة الحكومية عدد من المعوقات والتي من أهمها:

- تعدد أهداف المنظمة الحكومية بالإضافة الى عدم تحديدها شكل واضح ودقيق وجهودها وعدم تطويرها من وقت لآخر.
  - الاهتمام بالأهداف قصير الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
  - نقص الكفاءة الإدارية المحترفة التي تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي.
  - القيام المشرع بوضع رسالة والأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية وبالتالي أحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.
2. معوقات التي تواجهها مرحلة التنفيذ الإستراتيجية:
- وجود هيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب الانتقال معلومات من المستويات الدنيا الى الإدارة العليا.
  - قلة الموارد المتاحة للمنظمات كما يؤدي الى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة وجود صراع اي تعرض في مصالح الأفراد والإدارات ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجية جديدة.
3. المعوقات التي تواجهها مرحلة تقويم الإستراتيجية:
- صعوبة وضع مقياس كمية لقياس الأهداف المنظمات الحكومية.

<sup>25</sup> مصطفى يوسف كافي، الريادة والمشاريع الصغيرة دار اسامة، عمان، الاردن 2006، ص24-25.

<sup>26</sup> مصطفى يوسف كمال، مرجع نفسه، ص49-50.

- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
  - صعوبة قياس النتائج بعض السياسات نتيجة.
  - عدم إمكانية تعليق بعض معايير الكمية والاقتصادية.
- المبحث الثاني : ماهية الأداء**

يعتبر الأداء المفهوم الجوهرى والاهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وخاص بحيث يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية ، فالأداء يعتبر من المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، كما يعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إليها تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو الحصة السوقية أو تلك المرتبطة بالانطباعات الذهنية المتعلقة بالولاء والرضا للعلامة التجارية ، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التواصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء ، وأن الاختلاف حول مفهومه يتبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه وعلى المؤسسة ، وعلى الرغم من اختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو دالة و مؤشر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة من مختلف جوانبها.

## المطلب الأول : مفهوم الأداء

### الفرع الأول : تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، ويحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص.

التعريف الأول: ويعرف Daft,22:2004 الأداء على انه مستوى الانجازات المتحققة وانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها للوصول إلى القيمة السوقية (الزبائن وأصحاب المصالح والموردين ) بالشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة ، وبمعنى آخر هي محصلة لكافة العمليات المؤسسة الذي يعد مرآة المنظمة ، إن تحقيق الأداء يتم عن طريق ضبط أنظمة المؤسسة من ناحية الهيكل والمضمون للوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبتين لتحقيق نمو دائم.

التعريف الثاني: يرى \* رتشارد سوانسون Richard A. Swanson \* أن الأداء هو "المخرجات ذات القيمة ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات<sup>27</sup> ."

التعريف الثالث: ويرى \*بومدين 2006 \* أن الأداء هو " تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين<sup>28</sup> ."

التعريف الرابع: ويرى \*الداوي 2010 \* الأداء "على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما : الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية<sup>29</sup> ."

التعريف الخامس : تعريف الأداء استراتيجيا : أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للشركات (P.168, 1993,Angelier) إلا انه حسب رأينا فإن الأداء يتواجد في كل مستويات الإدارة ( الاستراتيجي ، التكتيكي والعملي ).

التعريف الشامل يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية استمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق متطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى .وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء ، فإنه يتعين عليها التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء وهما الفعالية والكفاءة<sup>30</sup>

1/ الفعالية :هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، فالعملية الفعالية هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط .

<sup>27</sup> درة عبد الباري إبراهيم 2003.تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية لتنمية مصر، ص15

<sup>28</sup> بومدين يوسف 2006 . دراسة اثر الجودة الشاملة على حالي المؤسسة الاقتصادية، شهادة الجودة العالية ISO، رسالة دكتارة غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ، ص 11 .

<sup>29</sup> الداوي الشيخ 2010.تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة البحث ، جامعة قاصدي مرباح، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقة، ط7، ص271-227.

-الأهداف المحققة .  
المخرجات الفعلية .

-الأهداف المسطرة .  
المخرجات المخططة .

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

ويعتبر الأداء<sup>31</sup> عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشر إلى درجة التحقق المهام المكونة لوظيفة الفرد .

الشكل رقم10): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Bartoli Anmie . Op.cit. p 79

### الفرع الثاني : أهمية الأداء

يشمل موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نسردها كالتالي :

- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعمالها ومعاملها .

- الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج .

- يساعد الأداء الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تنقيية شاملة .

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها .

- يعكس الاستخدام الأمثل لموارد المتاحة لتحقيق اكبر للفوائد.

- يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تسويتها .

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

- التحقق من مستوى التنسيق بين إجراء الأعمال والسياسات<sup>32</sup> .

-الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويضمون الخطط والبرامج .

- تحديد سبل العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم .

### الفرع الثالث : عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية ، بمعنى أنها مصدر للطاقة في تسيير الأداء لمختلف العناصر المنتجة .

من جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة أي يؤدي بها الأفراد أعمالهم ، إذ أن هؤلاء الأفراد يقومون باستخدام الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات وبالتالي على الإنتاجية أي أصبحت تعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء داخل المؤسسة .عناصر الأداء هي<sup>33</sup> :

#### أولا المقدره على العمل:

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

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

2. التدريب والتكوين : في الحديث عن المرودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجددا إلا إذا كان مردودها بالنسبة للعامل و المؤسسة تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة والإنتاجية وزيادة الفعالية ، كما أنها مكمله لوظيفة الاختيار والتعيين ، لان هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال ، بالإضافة لأهداف إستراتيجية التكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف ، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف<sup>2</sup> .كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة .

#### ثانيا : الرغبة في العمل

<sup>32</sup> عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2016.

<sup>33</sup> احمد محمد المصري ، التخصيص والمعرفة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2004،ص 117

العنصر الثاني في الأداء هو توفير الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بالذات تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة ، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي<sup>34</sup>

#### 1/ بيئة العمل الداخلية والخارجية :

شكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء ، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها ، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية ، ومنها التنظيمات الغير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقتضي من رغبة الفرد في العمل كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات .

#### 2/ حاجيات الأفراد :

العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من الحاجات والرغبات فتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يضع لنفسه مركزا و مستقبلا.

#### 3/ التحفيز:

يتمثل في وضع التسهيلات والتشجيعات المعنية تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق الفرص أو النشاط المحدد ، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات ، أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ،وتترك الحوافز آثارا ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها .

#### د/ الإجراءات :

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات ، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات و اللوائح والقوانين<sup>35</sup>

#### المطلب الثاني : مستويات الأداء وأبعاده ومعاييرها

<sup>34</sup> احمد محمد المصري, نفس المرجع , ص117-119.

<sup>35</sup> بن مانع ، محمد علي . " (2006) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة ) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 73- 75 .

## الفرع الأول : مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة تقيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالاتي<sup>36</sup>

- الأداء الاستثنائي: Performance Extraordinaire. والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة .
- الأداء البارز: Performance. Outstanding والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك كادر كفؤ ذو تحفيز مالي بالإضافة إلى امتلاك وضع نقدي مالي متميز .
- الأداء الجيد جداً Performance.Very Good والذي يبين مدى صلابة الأداء ، وتوفير الدلائل المستقبلية ، والكادر و الكفؤ ، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد .
- الأداء الجيد Performance:Good والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات وخدمات وقاعدة العملاء والكوادر ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
- الأداء المعتدل Performance.Fair الذي يمثل سيرورة الأداء دون معدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء ، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو .
- الأداء الضعيف Performance:Weak والتي تمثل الأداء المتوازن المعتدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فصلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة والمواجهة .
- الأداء المتأزم Performance.Crisis والذي يتمثل بالأداء الغير الكفؤ تماما ، من المحتمل أن يسبب مشكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

## الفرع الثاني : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تتمثل في البعد الاقتصادي ، البعد التنظيمي ، البعد الاجتماعي ، البعد

البيئي<sup>37</sup>

<sup>36</sup> خالد محمد بني حمدان ، زائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية 2017 ، ص 285-386.

<sup>37</sup> مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، الأردن ، 2016 ، ص 27.

- البعد الاقتصادي : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .
- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، من ثم يكون لدى مسيربي المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشر بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم إلا أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفاعلية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- البعد البيئي<sup>38</sup> : والذي يتمركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

### الفرع الثالث : تصنيف معايير الأداء

إن معايير الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي إلي عمل معين والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء لكي لا تكرر سلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتتمثل أهم معايير الأداء في ما يلي<sup>39</sup> :

- الجودة:  
تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقويم السلع والخدمات وترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة ، والجودة تحمل معنيين معني واقعي ومعني حسي . فالمعني الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقة كمعدل الإنتاج نسبة الفائدة ،ومن ثم استخدام معايير التزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها . أما المعني الحسي للجودة فانه يتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعني اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها هل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم .

- الكمية :

<sup>38</sup> مؤمن شرف الدين دور الإدارة في التحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير كلية العلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 51-52.

<sup>39</sup> بن صابع، محمد على، "2006 تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الدارياث العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض مملكة العربية السعودية، ص73-75.

حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى القدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على زيادة معدلات الأداء ولذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجزة كدافع لتحقيق معدل المقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

- الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد والتعويض ، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لان الوقت يتضاءل على الدوام ويمضى إلي غير رجعة " فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن " .

- الإجراءات :

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبقية في انجاز العمل .

**الفرع الرابع : تصنيف معايير الأداء**

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة و قياس الأداء ومن أهم المعايير الدراسية للأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار لمصدر ومعيار الشمولية .

أولاً - معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي .

أ/ الأداء الداخلي :

و ينتج من تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري و الأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة<sup>40</sup> .

ب/ الأداء الخارجي :

وهو الأداء الناتج عن التغيرات المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة ، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية إذ أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا و بالتالي يجب على المؤسسة قياس و تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل لها تهديدا فهي لا تتحكم فيه كما الحال بالنسبة للأداء الداخلي<sup>41</sup> .

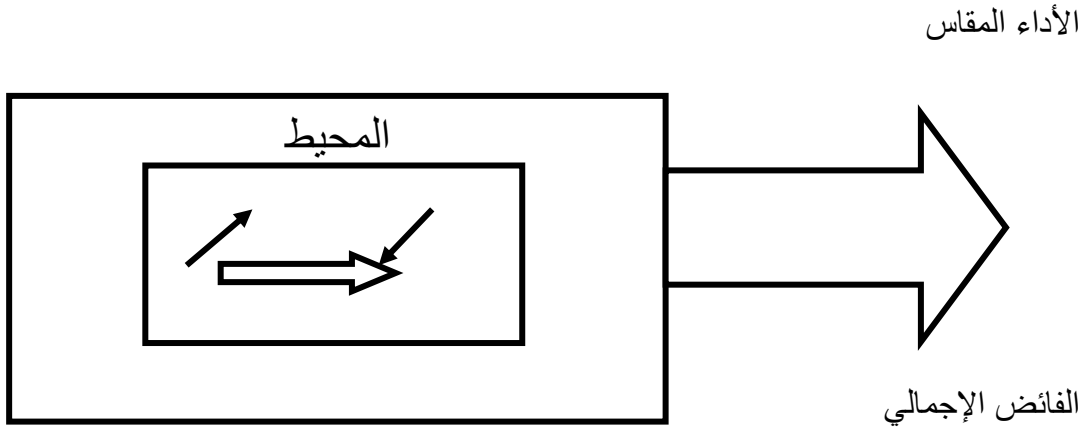
<sup>40</sup> محمد سليمان ، الابتكار التسويقي و أثره على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تسيير ، تخصص تسويق ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص

117 - 118

<sup>41</sup> عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001 ،

ص 59 .

الشكل رقم 11 : الأداء الداخلي والخارجي .



المصدر : محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة بسكرة ، 2007 ، ص 18 .

ثانيا حسب معيار الشمولية :

يقسم هذا المعيار الأهداف إلى كلية وجزئية ، وبالتالي فقد قسم الأداء إلى كلي و جزئي :

أ / الأداء الكلي:

و يعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية كالاستمرارية و النمو والربحية بأدنى التكاليف الممكنة ، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب جميع المصالح الفرعية للمؤسسة<sup>42</sup>

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع و الخدمات لسد الحاجة العامة للمجتمع على أفضل وجه و بأقل تكلفة و في أقصر وقت<sup>43</sup>

ب / الأداء الجزئي :

و يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية ، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية ( الأداءات الجزئية ) ، و هو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة .

ثالثا حسب معيار الأجل :

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

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

<sup>42</sup> عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، (قياس و تقييم ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2003 – 2004 ، الجزائر ، ص 03 .

<sup>43</sup> عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 06

- الأداء القصير الأجل : الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة .

رابعا التصنيف حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية- اجتماعية - تكنولوجية - سياسية ، وبذلك يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي ، أداء اجتماعي ، أداء تكنولوجي ، أداء سياسي<sup>1</sup>.

أ / الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية....) وتنمية استخدام مواردها ( رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....).

ب / الأداء الاجتماعي :

إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، و أفراد المجتمع الخارجي ثانياً ، تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

ج / الأداء التكنولوجي:

يكون أداء المؤسسة أداءاً تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا .

د / الأداء السياسي :

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة

.44

### المبحث الثالث : محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول : محددات الأداء

##### 1 – محددات الأداء :

كما ذكرنا سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ، تتمثل هذه المحددات في :<sup>45</sup>

##### أ / الجهد :

و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحافز ) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الأفراد لأداء مهامهم .

##### ب / القدرات :

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ، و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

##### ج / إدراك الدور أو المهمة :

يشير الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح و كذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، و لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل ، فيكون الأداء أيضا منخفضا ، أو بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا في مجال و ضعيف في أحد المجالات الأخرى .<sup>46</sup>

##### د / الوظيفة أو متطلبات العمل :

وما يتعلق بها من واجبات ، ومسؤولية، و أدوات و توقعات مطلوبة من المواطن إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة .

##### هـ / الموقف ( نسبة التنظيم الداخلية) :

<sup>45</sup> بعجي سعاد ، 2007 ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة نفضال المسيلة CLP منطقة سطيف ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ( غير منشورة ) ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، فرع إدارة الأعمال تخصص العلوم التجارية ، ص 11 .  
<sup>46</sup> حسن أروية ، (2003) ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، ص 2010 .

أو ما تصنف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف و ودلالة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز، الثواب و العقاب .47

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا بعضها داخلي و الآخر خارجي و العوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا بعضها داخلي و الآخر خارجي سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل ، و هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر ، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء و العمل على تعظيم آثارها الإيجابية و تقليل آثارها السلبية :

اولا - العوامل الداخلية ( خاضعة لتحكم المؤسسة ) : و تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها ، و يمكن للمسير أن يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية و التقليل من آثارها السلبية و من أبرزها :

أ / العوامل التقنية : وهي مختلف القوى ، و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و التي تضم ما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة .

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال .

- نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية .

- مستويات الأسعار .

ب / الهيكل التنظيمي : و هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد ، و عدد المجموعات الوظيفية و كذا عدد المستويات الإدارية .

ج / الموارد البشرية : هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم :

- هيكل القوى العاملة .

- التدريب و التأهيل و التنمية .

- نظام الأجور و المكافآت .

- نظام الاختيار و التعيين .

47 صباح عبد الرحمان ، أثر مراقبة التسيير على رفع المستوى المالي ، رسالة ماستر ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012 ، ص 08 .

ثانياً – العوامل الخارجية ( غير خاضعة لتحكم المؤسسة ) : و هي تتمثل في مجموعة التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطتها و قراراتها ، و تخرج عن نطاق سيطرتها فيما يلي<sup>48</sup>

أ / الزبائن :

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد السوق هي المنتج ، إن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة ، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم و طريقة الدفع .

ب / المنافسون :

يوصف العالم بصفة التغير المسارع بسبب التعقيدات البيئية و تصاعد حدة المنافسة و الصراع للاستحواذ على الحصص السوقية في الأسواق العالمية ، و لفرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة .

ج / العوامل الاقتصادية :

و تتمثل في معدلات التضخم ، معدلات الفائدة ، البطالة ، اتجاهات الأجور .

د / العوامل السياسية و الحكومية : وتتمثل في التشريعات و القوانين ، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي ، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة ، حماية المستهلك ، تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل و العاملين .

ر / العوامل الاجتماعية :

تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم .

ط / العوامل التكنولوجية :

تشمل معدلات الاتفاق على البحوث و التطوير ، تطور وسائل الاتصال و أنظمة المعلومات و الاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الجديدة .

**المبحث الثالث : علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**

**المطلب الأول : تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**

**الفرع الأول : دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ، و نذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر و المسؤولية الاجتماعية و أبعاد التنمية المستدامة .

<sup>48</sup> ديجيوهية ، "2013" ، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، (غير منشورة ) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي ، ص 58

1 / دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي : معدلات التغير السريعة ، المنافسة ، الحفاظ على المكانة ، و الاهتمام بالجودة .

أ / معدلات التغير السريعة :

و هي تضم مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها ،

و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة ، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية ، مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال ، العمالة والمعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعدم استقرارها ، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار .

ب / الحفاظ على المكانة :

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج / الاهتمام بالجودة :

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح ، و اشتداد المنافسة ، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، و ذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق من استهداف ذلك المستوى من الأداء ، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

د / المنافسة :

و هي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء ، و تتبع متغيرات البيئة الخارجية .

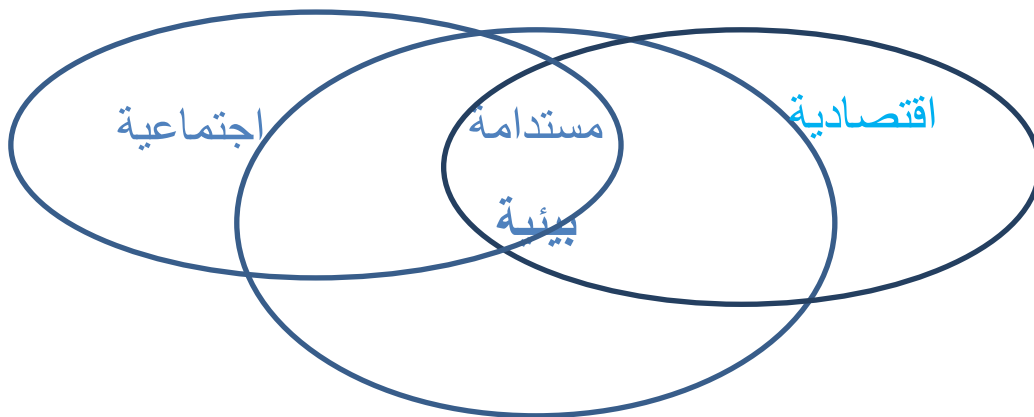
2 / المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة :

تعرف بأنها الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات ، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية و البيئية في أنشطتها التجارية ، و علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة<sup>49</sup> .

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية ، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة و الرفاهية الاجتماعية .

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي :50

- تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع .
  - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة ، و هذا بتقديم منتجات تكنولوجية محافظة على البيئة ، و هذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية .
  - تحفيز العمال ، و هذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة .
  - التحكم في المخاطر، و أيضا في التكاليف البيئية، و الاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث البيئية .
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها و بين جميع الأطراف ذات المصلحة .
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة<sup>51</sup>، وترتبط العلاقات بثلاث أهداف هي : الفعالية الاقتصادية ، المساواة الاجتماعية ، و الحفاظ على البيئة ، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة.
- لا تحدد فقط بالبيئة ، و لكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يوضح الشكل التالية
- الشكل رقم 12): أساسيات التنمية المستدامة .



Source : Alain ajouton , Op – cite , p04.

Alain jouNot , 100 Questions pour comprendre et agir : RSE et développement du rabel , Afnor Paris , 2010 , <sup>50</sup> P.15 – 16 .

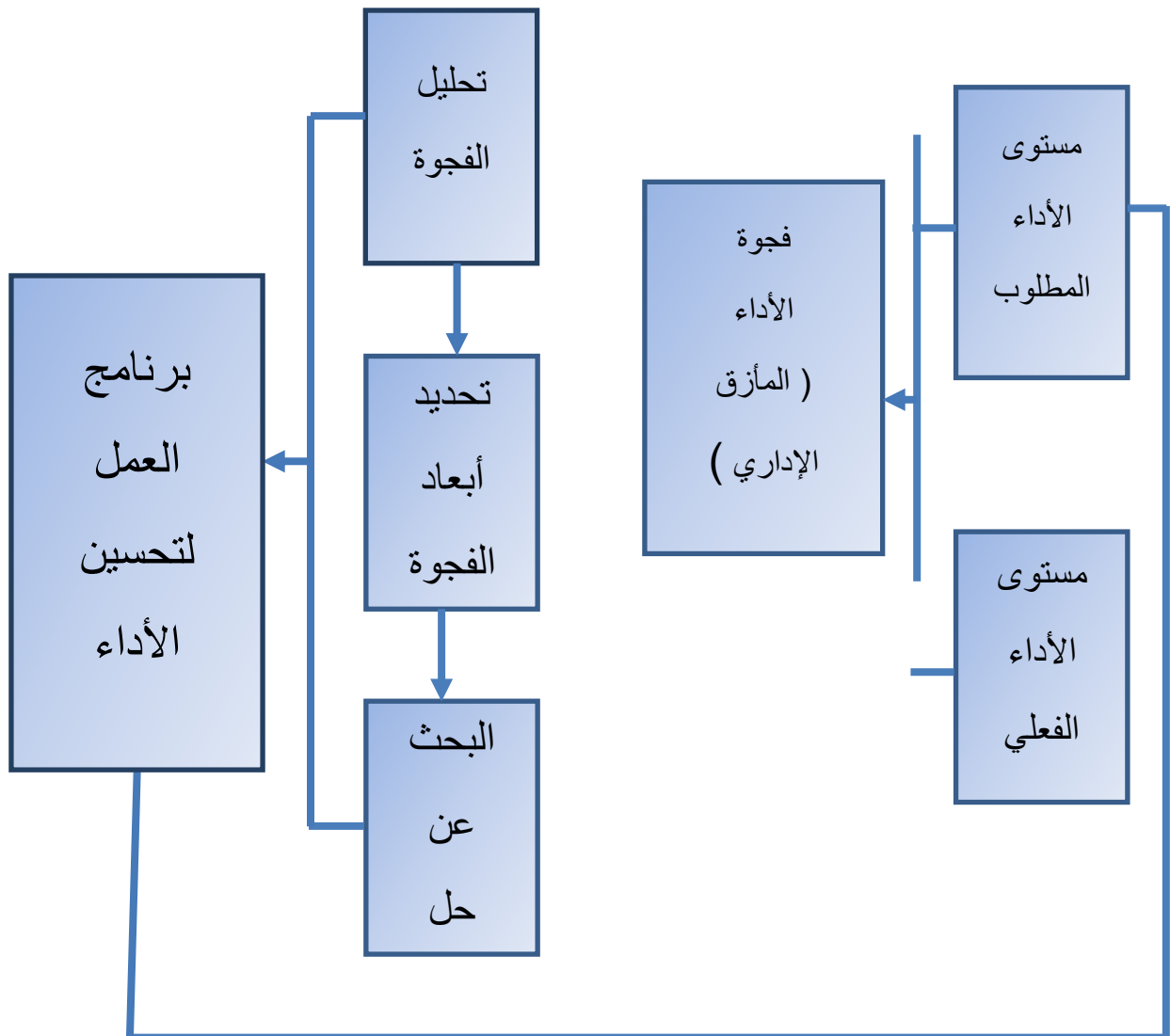
<sup>51</sup> ياسر إبراهيم العبيد ، مؤثرات الاداء ، الزمالة الامريكية ، الجودة والمنشآت الصحية ، الموقع الإلكتروني .:

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً ، الموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق و التوازن البيئي، فهي تهتم لضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة .

### الفرع الثاني : نموذج تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

من أجل تحقيق التحسن في الأداء ، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ، و البحث عن مصادر هذا الانحراف و اقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف<sup>52</sup> و فيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي :

### الشكل رقم 13) : نموذج تحسين الاداء .



المصدر : علي السلمي ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ، 2002 ، ص 147

الخطوة الأولى:

- تحليل الأداء :

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها ، و هو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمؤسسة .

الخطوة الثانية : البحث عن جذورها المسببات .

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي ، و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .

التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة الاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته ، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء ، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة و لوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات .

الخطوة الرابعة : التطبيق .

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ، ثم يصمم نظاما للمتابعة و محاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغيير ، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

الخطوة الخامسة : مراقبة و تقييم الأداء .

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء ، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل ، لتوفير تغذية مرجعية و مبكرة نتيجة تلك الوسائل ، و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة و بشكل مستمر التقييم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل ، و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة

العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة و التي تؤثر على أداء العاملين فيها ، بدءا بالقيادات العليا و انتهاءا بالمستويات في كل مجالات النشاط .<sup>53</sup>

### المطلب الثاني : مراحل و مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

#### الفرع الأول : مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم الأداء قديما و ليس جديدا ، فهو وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية ، و معروف مصطلح "Kaizen" ، و يمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري و المهارة العالية ، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة و ليس معقدة ، و يستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوح الدائم نحو الأفضل و يعد التحسين توأم يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة ، و تتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي :

- تحديد الأهداف :

إذ يجب أن تحدد الأهداف بدقة ووضوح و أن تكون هذه الأهداف شاملة .<sup>54</sup>

- تحديد مراكز المسؤولية :

إذ لا بد من تحديد مسؤولية كل وحدة من الوحدات الإدارية و الإنتاجية بصورة واضحة .

- ضرورة وجود مؤشرات و معايير واضحة للأداء :

إذ يجب أن تتصف هذه المعايير بالوضوح و الدقة و البساطة .

- ضرورة توفر نظام سليم و فعال للمعلومات :

فالمعلومات شيء ضروري لتقويم الأداء إذ لا بد من توفيرها بالطريقة و الكم و النوعية و السرعة المطلوبة و أن تتم بالوضوح و الدقة .

- تحديد الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء :

هناك أكثر من جهة مسؤولة عن تقويم الأداء فقد تكون الجهاز الإداري داخل المنشأة و الوزارة أو الجهاز المركزي للرقابة أو جميعهم معا طالما أنه لا يوجد تعارض بين أهداف هذه الجهات .<sup>55</sup>

<sup>53</sup> علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 287 .

<sup>54</sup> زهرة حسن العامري ، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء- دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 63 ، 2007 ، ص 124 .

<sup>55</sup> مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 31 .

- متابعة العمليات التصحيحية :

و التي تمنح لمراكز المسؤولية المعلومات و البيانات الناتجة عن عملية الأداء التي تساهم في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة و الرقابة .

- اتخاذ القرار و الالتزام بتكوين لجنة قيادية و تعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها .

- التحضير و الذي يشمل :

اختيار المشاركين و تكوينهم ، وضع وسائل الرقابة و التحديد لإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين<sup>56</sup>

### الفرع الثاني : مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون ( داخلي ، خارجي ).

- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء<sup>57</sup>

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير و ذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

- يجب أن تكون موضوعية ، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تلازمها طبيعة العمل ، حيث تعتبر نواتج و معايير الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.<sup>58</sup>

- ثبات المقياس أو المعيار: أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات و مستويات الأداء .

- قابلة للقياس : وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصة المراد قياسها في الفرد.

<sup>56</sup> محمد دائري ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقية و العلمية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية ، مصر ، 2009 ، ص 93 – 94 .

<sup>57</sup> مؤمن شرف الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

<sup>58</sup> <http://forum.3rbdream.net/dream35/ethiaacacica-/cuaca-368490>

**المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.**

يشير مفهوم الادارة الاستراتيجية إلى الملائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها فيتركز العمليات الاستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من اجل انجاز معايير التشغيل المثبتة ، فان عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من اجل تحقيق ما تهدف إليه من أرباح الحصة السوقية والميزة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته لوحداث الأعمال والإدارات والأقسام ، يؤثر العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجيتها وبنشاطاتها بشكل فسيح مترابط و متناسق مع الإستراتيجية الكلية<sup>59</sup>

كما تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية وليس ترف وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضر ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد حيث تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية ويساعد على بناء أسلوب الإدارة الإستراتيجي للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد منها:

- (1) تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- (2) يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها الدولية.
- (3) تمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخدمها فعالا.
- (4) توفير فرص المشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتحفيز بالإضافة أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- (5) ينمي القدرة على تفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون في صنع الأحداث وليس متلفين لها<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> سناء عبد الكريم الخناق,مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ,المؤثرة العلمي الدول حول لأداء المتميز للمنظمات والحكومات ,كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية,جامعة ورقلة ,8-9مارس2222,ص 37.

<sup>60</sup> مومن شرقا لدين ,,مرجع سابق , ص54.

### خلاصة :

الإدارة الإستراتيجية تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي يتم استخدامها في معظم أنواع المؤسسات الاقتصادية سواء الخاصة أو العامة باعتبارها محتوى أو مدخل شامل للمؤسسات الاقتصادية، يساعدها من خلال مختلف المراحل المختلفة لها وصياغة الإستراتيجية وتنفيذهم مراجعتها في تحقيق رفع مستوى أدائهم ذلك يرفع طاقتهم لتحقيق انجازات إستراتيجية تبعا للأوليات التي تضعها الإدارة.

ويمكن تطبيق مصطلح أو مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية لرفع مستوى أداء من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد مستقبلها، وتحديد غايتها على المدى الطويل وتحديد إبعاد العلاقة بينهما وبين بيئتها، مما ساعدها على تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة ونقاط الضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومعالجتها وتقويمها لرفع أدائها.

## الفصل الثاني:

دور الإدارة الاستراتيجية في  
تحسين أداء مؤسسة حضة حليب  
بالمسيلة

**تمهيد:**

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بالإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وإبراز أهمية العلاقة بينهما في الفصل الأول من هذا البحث سوف يتم في الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة حلبة – حليب، وذلك قصد التعرف على المؤسسة في دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج المتحصل عليها.

وتم تقسيم هذا البحث إلي مبحثين كما يلي :

- المبحث الأول : التعرف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني : دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

### المبحث الأول: التعرف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة حلبة – حليب المسيلة ، ومختلف منتجاتها والأهداف التي تسعى تحقيقها وكذا هيكلها التنظيمي

المطلب الأول لمحة موجزة عن مؤسسة حلبة – حليب بالمسيلة.

#### الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة حلبة - حليب إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أنشئت من احد الخواص بتاريخ 15/12/1999 برأسمال اجتماعي يقدر ب : 6 مليون دينار جزائري مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة ، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بتاريخ 15/05/2000 بإجمالي استثمار قيمته 80 مليون دينار جزائري متمثل في 50% أسواق خاصة 50% الباقية بموله عن طريق قروض بنكية متوسطة الأجل ، بدأت هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية تصل إلى 40 ألف لتر يوميا باستخدام يد عامل متمثلة في 38 عاملا<sup>61</sup>

#### الفرع الثاني: منتجات المؤسسة

تعمل المؤسسة على توفير عدة منتجات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها ، يمكن إيراد هذه المنتجات في الجدول التالي:

Code	Lait sachet
L01	Lait pasteurize
L02	Lait vache
L03	Lait fermente
L07	Raib sachet
L20	Lait de vache 0% ECR
	Lait UHT beurre
B01	Beurre
L11	UHT Badwa ECR
L12	UHT lait vache entiere
L13	UHT lait vache ECR
L14	Milkoss vitamine UHT
L15	UHT Milkoss grenadine
L17	UHT Milkoss chocolat
L19	UHT Badwa entiere
	Yaouit douteille
L04	Leben douteille1L
L05	Leben douteille entiere 1L
L21	Leben au bifidus1L
L23	Leben sleeves 1L

<sup>61</sup> عبد الحكيم لعشاش دور التسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة نيل شهادة دكتور الطور الثالث فيعلومك التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص291.

L06	Raib bouteille 1L
L24	Raib sleeves 1Kg
Y47	Yab aromatise 1L
Y04	Yab aromatize sleeves 1LG
Y34	Yab fruit1L
Y49	Yab fruit tarte1L
Y25	Yab fruit sleeve1L
Y26	Yab fruit 0.5L
Y42	Yab romatise sleeve 500GR
Y42	Yab fruit sleeve 500 GR
Y24	Yab armatis 0.25L
Y27	Yab fruit 0.25L
	Crème dessert
Y05	Crème dessert 100G
Y29	Crème dessert 80G
Y40	Crème dessert 75G
Y07	Flan 90G
Y16	Hayla 90
Y48	Panacotta 80G
	P.Frache
Y17	Fromage frais nature 50
Y19	Fromage frais aro 50G
Y21	Fromage frais sucre 50
	Dieteique
Y10	Bifidus 110G
Y11	Light 110G
Y23	Nature110G
	Y.aromatise
Y33	Etuve 100G
Y28	Etuve 75G
Y44	Faida 100G
Y45	Faida 75G
Y32	Brasse aromatize 90G
Y38	Brasse aromatize 75G
	Y.fruite
Y08	Brasse fruit125G
Y13	Brasse fruit 100G
Y14	Friandise 100G
Y41	Ceregalis 90G

ثالثا : أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة حلبة - حليب في يلي:

- . تنمية الموارد المحلية.
- . التنمية المحلية ، الإقليمية والوطنية.
- . تنمية القطاع.
- . التقليل من الاستيراد.
- . زيادة الطاقة الإنتاجية الوطنية.
- . خلق فرص عمل.
- . زيادة رقم الأعمال للمبيعات السنوية.
- . تنوع نطاق المنتجات المصنعة.
- . تنمية المقاولات الباطنية<sup>62</sup>.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلبة - حليب

الهيكل التنظيمي هو المرآة التي تبين جميع الوظائف داخل المؤسسة وتعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها إضافة إلى ذلك بين الهيكل التنظيمي أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف وأيضا قوة إدارة المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلبة - حليب.

الشكل (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حصة - حليب



### المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقاً وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من مستخدمي مؤسسة حضة حليب بالمسيلة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

##### الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة عينة من مستخدمي مؤسسة حضة حليب بالمسيلة، 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 الاستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

##### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي مؤسسة مطاحن الحضة بالمسيلة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبيانات على مختلف مستخدمي هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 65 استبانة وقد استردت منها 63 استبانة، حيث تم إلغاء 3 استبيانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

##### الفرع الثالث: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 4 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 35 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 24 بالمحور الثاني بعنوان الإدارة الاستراتيجية، والفقرات من 25 إلى 35 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بتحسين أداء المؤسسة، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

**الجدول (2): سلم ليكارت الخماسي**

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

المصدر: من اعداد الطالبتين.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و4 على درجة موافق، و3 على درجة محايد، و2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة.

ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (3): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودالاتها**

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة**

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

**الفرع الأول: صدق أداة الدراسة**

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

**1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 60 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي

**أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني**

**الجدول (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني**

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.	,637**	0,000
2.	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	,483**	0,000
3.	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	,578**	0,000
4.	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	,550**	0,000
5.	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	,407**	0,001
6.	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	,614**	0,000
7.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	,700**	0,000
8.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	,593**	0,000
9.	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية من قبل.	,585**	0,000
10.	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	,709**	0,000
11.	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	,472**	0,000
12.	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	,609**	0,000
13.	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	,589**	0,000
14.	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	,687**	0,000
15.	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	,658**	0,000
16.	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.	,568**	0,000
17.	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	,658**	0,000
18.	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	,478**	0,000
19.	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	,658**	0,000
20.	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	,605**	0,000
21.	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	,481**	0,000
22.	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.	,604**	0,000
23.	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.	,650**	0,000
24.	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	,675**	0,000

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه

**ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:**

**الجدول (5): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث**

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة.	,699**	0,000
2.	تقوم المؤسسة بنشر الوعي حول أهمية تحسين الأداء.	,616**	0,000
3.	الكفاءة والفعالية توليفة مهمة من أجل تحسين الأداء.	,512**	0,000
4.	هناك حسن استخدام للموارد داخل المؤسسة.	,584**	0,000
5.	حققت المؤسسة أهدافها في الآونة الأخيرة.	,506**	0,000

## الفصل الثاني ————— دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضة حليب بالمسيلة

0,000	,634**	أساليب القياس والتقييم واضحة ومفهومة.
0,000	,622**	لعنصري الكفاءة والفعالية دور هام في تحسين أداء المؤسسة.
0,000	,677**	تحسن الأداء في المؤسسة مرتبط بحصولها على شهادة ISO.
0,000	,624**	اهتمام المؤسسة بجودة المنتج يؤدي إلى تحسن أدائها.
0,000	,649**	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها.
0,000	,567**	التركيز على الزبون أدى إلى تحسن أداء المؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

### الجدول (6): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
2	أولاً: صياغة الإستراتيجية	8	0.798
	ثانياً: تنفيذ الإستراتيجية	8	0.834
	ثالثاً: تقييم الإستراتيجية	8	0.809
3	المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية	24	0.920
	المحور الثالث: تحسين أداء المؤسسة	11	0.831
	جميع المحاور	35	0.938

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 93.8% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 92% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 83.1% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عالٍ.

### المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

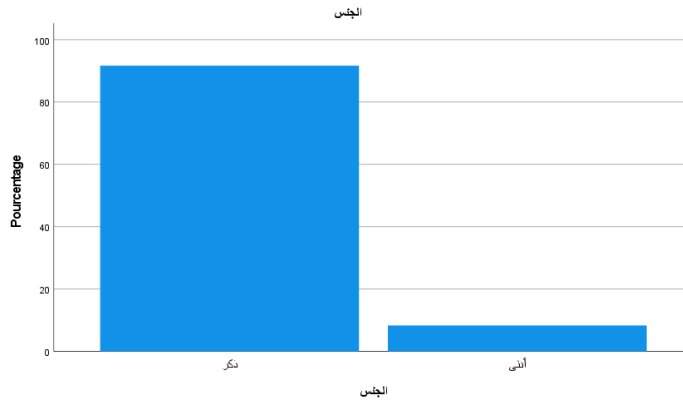
الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
91.7	55	ذكر
8.3	5	أنثى
<b>100</b>	<b>60</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمها ذكور، حيث أن نسبتهم 91.7% في حين أن نسبة الإناث 8.3%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

1. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب السن.

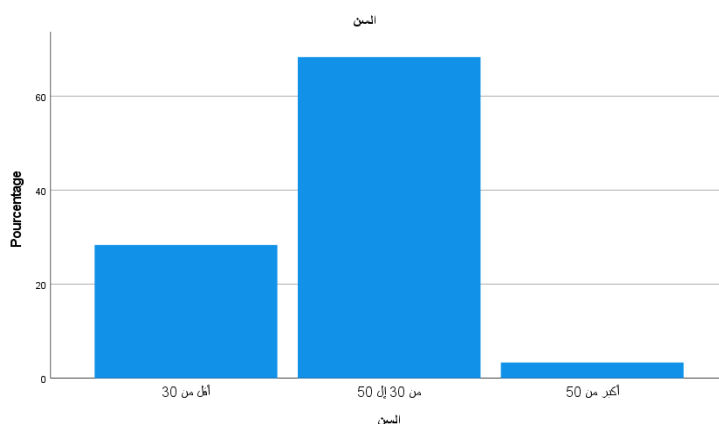
الجدول(8): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
28.3	17	أقل من 30
68.3	41	من 30 إلى 50
3.3	2	أكبر من 50
<b>100</b>	<b>60</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن أعمار المستجوبين تتوزع بما نسبته 28.3% هم أقل من 30، وما نسبته 68.3% تتراوح بين 30 و50 سنة أما البقية تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة بنسبة 3.3%.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

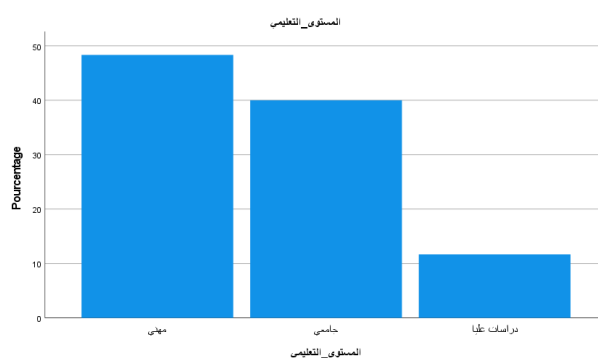
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
48.3	29	مهني
40	24	جامعي
11.7	7	دراسات عليا
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 28.

## الفصل الثاني ————— دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضة حليب بالمسيلة

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتوزع بنسبة 48.3% لمستوى مهني، و40% لمستوى جامعي، و11.7% لمستوى دراسات عليا، وهذا يعكس تنوع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.

2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

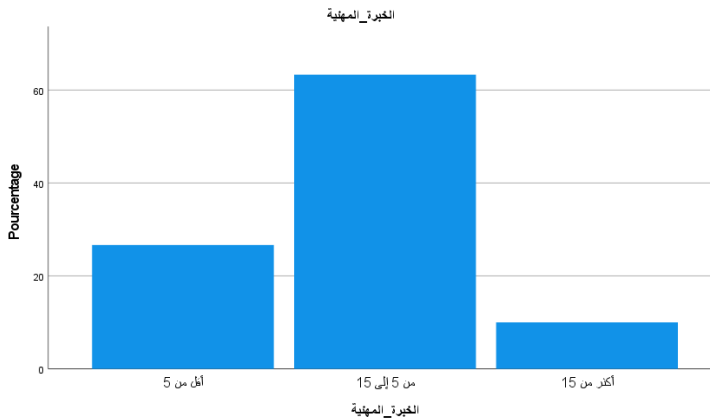
الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
26.7	16	أقل من 5
63.3	38	من 5 إلى 15
10	6	أكثر من 15
100,0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن المستجوبون ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بلغ 16 فردا بنسبة 26.7%، والمستجوبين ذوي خبرة تتراوح بين الخمس سنوات و 15 سنة عددهم 38 فرد بنسبة 63.3%، و6 أفراد من المستجوبين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

### المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

الفرع الأول: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدة، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)  
الجدول (12): العرض الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	المؤسسة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة.	3,9167	0,78744	موافق
2	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	4,0000	0,75913	موافق
3	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	3,6833	0,94764	موافق
4	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	3,7667	0,78905	موافق
5	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	3,9500	0,79030	موافق
6	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	3,5667	1,04746	موافق
7	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	3,3167	1,14228	محايد
8	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	3,3500	1,08651	محايد
9	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية من قبل.	3,5167	0,91117	موافق
10	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	2,8167	1,20016	محايد
11	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	3,0833	1,19734	محايد
12	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	3,3000	1,12446	محايد
13	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	3,1167	1,02662	محايد
14	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	2,5167	1,33393	غير موافق
15	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	3,1500	1,16190	محايد
16	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.	3,4000	0,96023	موافق
17	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	3,6833	0,98276	موافق
18	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	3,6500	0,77733	موافق
19	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	3,4167	1,07816	موافق
20	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	3,5667	0,98060	موافق
21	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	3,5500	1,11119	موافق
22	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقاً.	3,2333	0,98060	محايد
23	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.	3,5833	1,02992	موافق
24	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	3,3833	0,99305	محايد
	المحور ككل	3,4382	0,60451	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.44، وبانحراف معياري قدره 0.60، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور الإدارة الإستراتيجية.

## الفصل الثاني ————— دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضة حليب بالمسيلة

### 2. المتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة)

#### الجدول (13): العرض الوصفي للتنمية المستدامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
25	تهدف المؤسسة إلى تحسن أدائها بصفة مستمرة.	3,9333	0,98921	موافق
26	تقوم المؤسسة بنشر الوعي حول أهمية تحسين الأداء.	3,6500	1,19071	موافق
27	الكفاءة والفعالية توليفة مهمة من أجل تحسين الأداء.	3,6949	1,03814	موافق
28	هناك حسن استخدام للموارد داخل المؤسسة.	3,4167	1,18310	موافق
29	حققت المؤسسة أهدافها في الأونة الأخيرة.	3,4667	1,14191	موافق
30	أساليب القياس والتقييم واضحة ومفهومة.	3,0000	1,16445	محايد
31	لنعصري الكفاءة والفعالية دور هام في تحسين أداء المؤسسة.	3,6167	1,18023	موافق
32	تحسن الأداء في المؤسسة مرتبط بحصولها على شهادة ISO.	3,6167	1,24997	موافق
33	اهتمام المؤسسة بجودة المنتج يؤدي إلى تحسن أدائها.	3,9167	1,07816	موافق
34	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها.	3,7167	1,18023	موافق
35	التركيز على الزبون أدى إلى تحسن أداء المؤسسة.	3,6833	1,12734	موافق
	المحور ككل	3,6094	0,69262	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تحسين أداء المؤسسة قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.60، بانحراف معياري قدره 0.69، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول تحسين أداء المؤسسة.

### الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد  $R^2$  والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية والمتغير التابع (تحسين أداء المؤسسة) ككل وفق نص الفرضية التالية:  $H_1$ : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضة حليب بالمسيلة.

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

#### الجدول (14): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الإستراتيجية / تحسين أداء المؤسسة	0.787	0.619	30.320	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

## الفصل الثاني ————— دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حضة حليب بالمسيلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من الإدارة الاستراتيجية مع تحسين أداء المؤسسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.787)، كما أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.619) تعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما قيمته 61.9% من تحسين أداء المؤسسة، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H<sub>1</sub>، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضة حليب بالمسيلة.

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

يتم اختبار هذه الفرضيات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

#### . الفرضية الفرعية الأولى:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضة حليب بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (15): تحليل الانحدار لصياغة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
صياغة الإستراتيجية/ تحسين أداء المؤسسة	0.649	0.422	42.294	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.649) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين صياغة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.422) إلى أن صياغة الإستراتيجية يفسر ما قيمته 42.2% من تحسين أداء المؤسسة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H<sub>1</sub>، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حضة حليب بالمسيلة.

#### . الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (16): تحليل الانحدار لتنفيذ الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تنفيذ الإستراتيجية / تحسين أداء المؤسسة	0.699	0.489	55.535	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

## الفصل الثاني ————— دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة حلبة بالمسيلة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.699$ ) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.489$ ) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية يفسر ما قيمته 48.9% من تحسين أداء المؤسسة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حلبة بالمسيلة.

### . الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_1$ : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حلبة بالمسيلة

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (17): تحليل الانحدار لتقييم الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تقييم الإستراتيجية / تحسين أداء المؤسسة	0.749	0.562	74.319	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.749$ ) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.562$ ) إلى أن تقييم الإستراتيجية يفسر ما قيمته 56.2% من تحسين أداء المؤسسة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة حلبة بالمسيلة

### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لدراستنا في مؤسسة حضة - حليب، حيث تناولنا في المبحث الأول كل ما يتعلق بالمؤسسة نشأتها تطورها ومنتجاتها وكذلك هيكلها التنظيمي وشرح ابرز الوظائف فيه ، وقد استعنا في الحصول على المعلومات المتعلقة ببحثنا بمقابلة أجريت مع مدير المؤسسة شخصيا واسرد لنا كل الحقائق والمعلومات الخاصة بمؤسسة حضة - حليب المسيلة ، التي كنا بصدد البحث عنها بكل روح ومسؤولية قمنا بتوزيع استبيان داخل المؤسسة وبعدها قمنا بتحليل هذا الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss وتوصلنا إلى نتائج وقمنا بعرضها.

## خاتمة

من خلال البحث و الذي نتمنى ان نكون قد قدمنا فيه كل يكفي, على مستوى العناصر و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل كل من الدراسة الميدانية و التطبيقية اعتماد على كل ما سردنا في الفصلين الأول و الثاني اتضح دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مما سمح لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر كما يتيح لها استغلال طاقتها الذاتية من خلال التنمية نقاط القوة و التقليل نقاط الضعف و من ثم منتجاتها ذات جودة عالية و تكاليف مختلفة ، وهذا يسمح لها بقاءها واستمرارها . وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية السائدة على مستوى مؤسسة حضنة – حليب ( المسيلة ) مع اكتشاف نوع العلاقة التي تربطها بتحسين أداء المؤسسة و قد اتضح من خلالها تطبيق مدى المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من النتائج الدراسة التي نعتقد أنها هامة و مفيدة .

### أولا: النتائج

1. باعتبار إن الإدارة الإستراتيجية منضمة و متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقل فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية .
2. تلعب الإدارة الإستراتيجية دور في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة بالإضافة بخلق درجة عالية من التكامل و التنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية و من المشاركة بين الوحدات في الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
3. للإدارة الإستراتيجية دور كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسم خططها المستقبلية و تحديدها لرسالة و الأهداف المؤسسة و قدرتها على التفكير و التحليل الإستراتيجي وضع القرارات و الاستراتيجيات و توليها صياغة خطة إستراتيجية و من ثم تنفيذها و تقييمها.
4. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا طباعة و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب التحليل للمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية و ما يتضمن من هذه المجالات و الأنظمة من عناصر القوة و ضعف .
5. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظم في خلق القيمة محددة للمؤسسة, و متابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها اثر مباشر في بقاء و نمو المؤسسة الاقتصادية .
6. تبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية خلال تحقيق من التطور الواضح في هذه المؤسسة.
7. تبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملاء مؤسسة حضنة – حليب بفاهيم الإدارة الإستراتيجية و مزايا تطبيقها داخل المؤسسة .
8. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة حضنة – حليب المسيلة العام للمؤسسة الاقتصادية يتسم بالكفاءة و الفعالية .

9. تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة حضانة- حليب المسيلة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة .

ثانيا : التوصيات

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

- 1) لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية في جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها وشكلها ونوعها أن تبني فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطرق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات
- 2) يجب على المؤسسة مراعاة الاهتمامات الشخصية للزبائن وحسن الاستماع إلى شكاويهم، إضافة إلى تقديم خدمات إضافية لاكتسابهم.
- 3) ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات واستغلالها في تحسين العلاقة مع الزبائن والعمل على زيادة الاستثمارات في تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها لدعم العلاقة بين الطرفين من أجل تعزيز التفاعلية في الاتصال بين الطرفين.
- 4) على المؤسسة حضانة - حليب المسيلة أن تضع إستراتيجية وأهداف جيدة وتعمل على زيادة في الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

ثالثا : آفاق الدراسة

بعد كل ما أنجزناه توضح لنا أن موضوعنا هذا ترى جدا، لا يمكن الإحاطة به من كلا لجوانب في دراسة واحدة لذلك فهاته بعض المواضيع التي تقدمها كمقترح لتوسع فيها مستقبلا.

- الإدارة الإستراتيجية ومفاهيم الإدارة الحديثة
- مساهمة الإدارة الإستراتيجية في نظام الأعمال
- مساهمة الإدارية الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- إسهامات التكنولوجيا في عصرنة أداء الموارد البشرية
- الإدارة الإستراتيجية وبناء وأنظمة تقييم الأداء

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. دكتور عبد السلام ابوحق, الإدارة الإستراتيجية تطبيقها, الطبعة الأولى, دار المعرفة الجامعية, ص2000.
2. نادية العارف, التخطيط الاستراتيجي والعولمة, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2002, ص11.
3. جواد كاضم لفتت, الإدارة الإستراتيجية لمنظمة, التعليم الإبداع صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 1995, الطبعة الأولى, ص333.
4. غالب ياسين, كتاب الإدارة الإستراتيجية دار اليازوري, للنشر ولتوزيع, عمان, ط1, مصر 1998..
5. فلاح حسين عداي, تحسين الإدارة الإستراتيجية, دار النشر ولتوزيع, الأردن, 2006, ص20.
6. طاهر محسن منصور الغالبي, وائل محمد صبحي إدريس, الإدارة الإستراتيجية, دار وائل للنشر, جامعة الزيتونة الأردنية, طبعة الأولى, 2007, ص 64.
7. مصطفى يوسف كافي, الريادة والمشاريع الصغيرة, دار اسامة, عمان, الاردن 2006, ص 25.
8. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر الإسكندرية, 203, ص219.
9. احمد محمد المصري, التخصيص والمعرفة الإدارية, مؤسسة شباب الجامعة, مصر, 2004, ص 117.
10. غراب كامل السيد, الإدارة الإستراتيجية, أصول العملية وحالات العملية, جامعة تملك سعود, الرياض, 1995, ص22.
11. احمد محمد المصري, التخصيص والمعرفة الإدارية, مؤسسة شباب الجامعة, مصر, 2004, ص 55.
12. خالد محمد بني حمدان, زائل محمد صبحي إدريس الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, دار البازوري العملية للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة العربية, 2007, ص 285-386 .
13. مصطفى يوسف, إدارة الأداء, دار حامد للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, الأردن, 2016, ص27.
14. حسن أروية, (2003), إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية, الإسكندرية, مصر, الدار الجامعية, ص 2010.
15. علي السلمي, السلوك الإنساني في منظمات الأعمال, دار غريب للطباعة و النشر, القاهرة, 1995, ص 287.

16. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007، ص 31 .

ثانيا: ملتقيات ومؤتمرات

1. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤثرة العلمي الدول حول لأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2012، ص 589 .
2. احمد صقر عاشور، إدارة القوة الفاصلة الأسس السلوكية وملتقى في البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، مصر ، 1986، ص 32.
3. زهرة حسن العامري ، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء— دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 63 ، 2007 ، ص 124 .
21. محمد دائري ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقية و العلمية ، مطبعة العشري ، الإسماعيلية ، مصر ، 2009 ، ص 93 – 94 .
5. داضياء عبد الباوي إبراهيم 2003.تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية لتنمية ، مصر ، ص 25.
6. ماجدنور عيش ، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ،كلية التدريس ،قسم البرامج الخاصة،جامعة تالف العربية ،للعلوم الأصيلة،الرياض 2009 ، ص 02.
7. محمد عبد الوهاب عثمانوي ،الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البرية ،ميساء في المعارف الإسكندرية، 2010، ص 22.
8. جمال الدين موسو آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة (منهج تطبيق) الإسكندرية، 2002 ، ص 38.

ثالثا: المذكرات والرسائل

1. الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، 2008، جامعة بعداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. ليلي الهاشمي ،الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة.
3. بومدين يوسف 2006، دراسة اثر الجودة الشاملة على حالي المؤسسة الاقتصادية ،شهادة الجودة العالية ISO،رسالة دكاترة غير منشورة ،جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ، ص 11.
- 5 . ألدواري الشيخ 2010.تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة البحث ، جامعة قاصدي مرباح، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،ورقلة ،ط7، ص 271-227.
6. عبد الصمد سميرة ،دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراة، علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة، 2016.
7. مانع ، محمد علي . "(2006) تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة ) ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،  
ص 73-75 .

9. محمد سليمان ، الابتكار التسويقي و أثره على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تسيير ، تخصص  
تسويق ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص 117 – 118 ..

1. عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول ، جامعة محمد  
خيزر ، بسكرة ، 2001 ، ص 59 .

11. عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، ( قياس و تقييم ) ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة محمد خيزر ، بسكرة ، 2003 – 2004 ،  
الجزائر ، ص 89.

12 . بعجي سعاد ، 2007 ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
: دراسة مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة نفضال المسيلة CLP منطقة سطيف ،  
رسالة ماجستير في العلوم التجارية ( غير منشورة ) ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، فرع إدارة الأعمال تخصص العلوم التجارية ، ص 11 .

13. صباح عبد الرحمان ، أثر مراقبة التسيير على رفع المستوى المالي ، رسالة ماستر ، تخصص  
تدقيق و مراقبة التسيير ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012 ، ص 08 .

14. ديجيوهية ، "2013" ، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة  
ماجستير في العلوم الاقتصادية ، ( غير منشورة ) ، جامعة محمد خيزر بسكرة ، كلية العلوم  
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي ، ص 58 .

15. مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة في التحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير كلية  
العلوم التسيير ، الجزائر ، 2012 ، ص 51-52 .

16. عبد الحكيم لعشاش دور التسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية  
، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة نيل شهادة دكتورالطور الثالث في علوم  
التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، خصص إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة محمد  
بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016 ، ص 291 .

رابعاً: المراجع من الانترنت

1. ياسر إبراهيم العبيد ، مؤثرات الأداء ، الزمالة الأمريكية ، الجودة والمنشآت الصحية ، الموقع  
الإلكتروني - <http://forum.3rbdream.net/dream35/ethiaacacica-/cuaca->  
368490:

2. موقع من الانترنت: <http://vb.maharty.com/showread.php?t=11887>

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. D(Strxtery and Sttuture) op-Cit-p13 <Chander.
2. Ansoff-ht-(Cropirate Stratehy) op-cit p100-101.
- 3.Thimas –Rcr(BusiNESS pohich)OP\*Cit –p28.
4. Podo A.A and Wilson M-Ahiman Resource SYS- Tens an SluttaineB  
CON Petite Advantye A.CINPETENCY Bbsed overative .A cadeny of  
5 .Management Review . vop .19 p699-727.
- 6 .Beranard Matoury et Daniel croset de resources humias. .
7. Yvesenrengle et Annick Souyet , La responsabilité sociétale d  
l'entreprice ( RSE ) , AraudFranelEdiens . faébec , 2009 , P.129 .  
Alain jouNot , 100 Questions pour comprendre et agir : RSE et  
développement du rabel , Afnor Paris , 2010 , P.15 – 16 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛

الرجاء منكم التعاون معنا للملئ هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف -المسيلة-تحت عنوان: " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة-"لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

تحت إشراف د. قرواط يونس

من إعداد الطالبتين: - دشوشة سعيدة؛

- بوقاف مروة .

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم)

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50  أكبر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: مهني  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.					
2.	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.					
3.	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.					
4.	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.					
5.	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.					
6.	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.					
7.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.					
8.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.					
9.	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية من قبل.					
10.	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.					
11.	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.					
12.	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.					
13.	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.					
14.	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.					
15.	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.					
16.	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.					
17.	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.					
18.	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.					
19.	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.					
20.	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.					
21.	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.					
22.	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقاً.					
23.	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.					
24.	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.					

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

تقييم الاستراتيجية

## المحور الثالث: تحسين أداء المؤسسة

25.	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة.					
26.	تقوم المؤسسة بنشر الوعي حول أهمية تحسين الأداء.					
27.	الكفاءة والفعالية توليفة مهمة من أجل تحسين الأداء.					
28.	هناك حسن استخدام للموارد داخل المؤسسة.					
29.	حققت المؤسسة أهدافها في الأونة الأخيرة.					
30.	أساليب القياس والتقييم واضحة ومفهومة.					
31.	لنعصري الكفاءة والفعالية دور هام في تحسين أداء المؤسسة.					
32.	تحسن الأداء في المؤسسة مرتبط بحصولها على شهادة ISO.					
33.	اهتمام المؤسسة بجودة المنتج يؤدي إلى تحسن أدائها.					
34.	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها.					
35.	التركيز على الزبون أدى إلى تحسن أداء المؤسسة.					





Département: .....

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي أسقله:

المطالب (ة): بنوع شرافة ملوود المولود(ة) بتاريخ: 26.05.1998 بـ بني بليال

العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 20.679.90.67 الصادرة بتاريخ: 20.06.2019 عن: .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: الرياضيات تخصص: إحصاء خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تسويق الخدمات الإلكترونية في تجمعات المدن

أخضع لـ اللائحة الصارمة

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/04

التوقيع و البصمة

.....





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
.....



المسيلة في 14/11/2016 إلى 105/26/2016

رقم: .....

إلى السيد: هديم حرمسة حصة -  
.....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي يدخل ضمن متطلبات  
بل شهادة الماستر في شعبة: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بموجبكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.م	الإمضاء
01	د شوشنة سعيدة	1635102841	119960997000270002	
02	بوقاف صرورة	171731096692	11997302201507001	
عنوان المذكرة: ..... المؤسسة: ..... المدينة: ..... البلد: .....				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والاسم)		رئيس القسم (الإمضاء والاسم)
 الدكتور: فرحات بونوس استاذ محاضر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة		 ز. بوجنيد		