



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: / /

أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: العلوم الاقتصادية

تخصص: العلوم الاقتصادية

العنوان

دور التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة عينة لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر -

من إعداد:

خلفلاوي ايمان

تاريخ المناقشة: 2023/09/17

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
سعودي بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً و مقرراً
بن عيشي عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
زاوي حميدة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
ناصرى سمية	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي بريكة	مناقشا
بونقيب احمد	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريبيج	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي) ...

إني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن يسر لي الدرب وأعانتني على إتمام أطروحتي العلمية، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

بكل امتنان أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف، السيد بلقاسم سعودي أستاذ التعليم العالي بجامعة المسيلة، الذي ساهم بالكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علينا بتعليقاته ودعمه وانتقاداته البناءة لجهود الدراسة.

كما لا يفوتوني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة أطروحة الدكتوراه هذه وبالخصوص رئيس اللجنة السيد جباري عبد الوهاب، أستاذ محاضر أ بجامعة المسيلة، السيد بن عيشي عمار، أستاذ التعليم العالي بجامعة بسكرة مناقشا، السيدة زاوي حميدة أستاذ محاضر أ بجامعة المسيلة مناقشا، السيدة ناصري سمية أستاذ محاضر أ بالمركز الجامعي بريكة مناقشا، السيد بوقريب أحمد، أستاذ محاضر أ بجامعة برج بوعريريج مناقشا.

وإلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الأستاذ الزميل محمد بوناب.

...إلى كل هؤلاء خالص شكري وعرفاني

إيمان خلفلاوي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي السعيد ووالدي فطيمة الغاليين
إلى من كان سندي زوجي العزيز أحسن ووالديه عبد الله وفتومة حفظهم الله جميعا
إلى أولادي قرّة عيني، مريم، آدم و خليل
إلى إخواني وأخواتي.....
إلى كل الأبناء.....
إلى كل من ساندني... بسمه وجوهر

...أهديكم بحثي المتواضع

إيمان خلفلاوي



قائمة المحتويات

	شكرو تقدير
	اهداء
I	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال

المقدمة العامة

الجزء الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الشامل

17	مدخل
18	المبحث الأول: ماهية تشخيص المؤسسة
18	المطلب الأول: مفهوم تشخيص المؤسسة
18	أولاً: تعريف تشخيص المؤسسة
20	ثانياً: علاقة التشخيص بالمفاهيم ذات الصلة
25	ثالثاً: أهمية التشخيص في المؤسسة
26	المطلب الثاني: المستفيد من عملية التشخيص
28	المطلب الثالث: مصادر معلومات التشخيص
31	المبحث الثاني: أنواع التشخيص في المؤسسة
31	المطلب الأول: التقسيم حسب النطاق
31	أولاً: التشخيص الشامل
34	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي
35	ثالثاً: التشخيص التنظيمي
36	المطلب الثاني: التقسيم حسب الوظائف
36	أولاً: تشخيص الوظيفة المالية

38	ثانيا: تشخيص الوظيفة التسويقية
39	ثالثا: تشخيص الوظيفة الإدارية
39	رابعا: تشخيص وظيفة الإنتاج
40	خامسا: تشخيص وظيفة الموارد البشرية
40	سادسا: تشخيص وظيفة البحث والتطوير
41	المطلب الثالث: التقسيم حسب الحالة (الوضعية)
41	أولا: التشخيص الإستراتيجي
41	ثانيا: التشخيص العلاجي
41	ثالثا: التشخيص الوقائي
44	المبحث الثالث: أهداف التشخيص الشامل، مكوناته ودوافع القيام به
44	المطلب الأول: أهداف التشخيص الشامل
46	المطلب الثاني: مكونات التشخيص الشامل
46	أولا: تشخيص البيئة الخارجية
47	ثانيا: تشخيص البيئة الداخلية
53	المطلب الثالث: دوافع القيام بالتشخيص الشامل
55	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة

57	مدخل
58	المبحث الأول: الإطار النظري لمفهوم الأداء
58	المطلب الأول: ماهية الأداء
58	أولا: تعريف الأداء لغة
59	ثانيا: تعريف الأداء اصطلاحا
64	المطلب الثاني: مكونات الأداء
64	أولا: الفعالية
65	ثانيا: الكفاءة
66	ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية
68	المطلب الثالث: أنواع الأداء
68	أولا: حسب معيار المصدر
69	ثانيا: حسب معيار الشمولية
69	ثالثا: التصنيف حسب معيار الزمن
70	رابعا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي
73	خامسا: حسب معيار الطبيعة
77	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

77	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
77	أولاً: تعريف تقييم الأداء
78	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
79	المطلب الثاني: قياس الأداء
80	أولاً: مقاييس الأداء
81	ثانياً: أبعاد الأداء
82	المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم، قياس وتحسين الأداء
84	المبحث الثالث: تحسين الأداء
84	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء
85	المطلب الثاني: أنماط تحسين الأداء
90	المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء
91	أولاً: مداخل التغيير الجذري
93	ثانياً مداخل التحسين المستمر
95	المطلب الرابع: معوقات تحسين الأداء
97	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التشخيص الشامل كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة

99	مدخل
100	المبحث الأول: العلاقة بين متغيرات التشخيص الشامل وأداء المؤسسة
100	المطلب الأول: مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
100	أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة
101	ثانياً: التصنيفات المختلفة للبيئة
103	ثالثاً: متغيرات البيئة الخارجية
107	رابعاً: متغيرات البيئة الداخلية
110	المطلب الثاني: متغيرات التشخيص الشامل الخارجية والداخلية
114	المطلب الثالث: أهمية تحديد متغيرات التشخيص الشامل في تحسين الأداء
117	المبحث الثاني: أدوات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة
117	المطلب الأول: أدوات تشخيص البيئة الخارجية
117	أولاً: أدوات ونماذج تحليل البيئة العامة
118	ثانياً: أدوات ونماذج تحليل البيئة الخاصة
120	المطلب الثاني: مناهج تشخيص البيئة الداخلية
121	أولاً: مدخل تقييم الوظائف
121	ثانياً: مدخل التحليل متعدد الاتجاهات

122	ثالثا: مدخل التحليل الشامل والجزئي
123	رابعا: مدخل تحليل المستند إلى الموارد
124	خامسا: منهج المراجعة الإدارية
126	سادسا: أسلوب تحليل النسب
128	المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي (SWOT)
128	أولا: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
128	ثانيا: تحديد الفرص والتهديدات
130	المبحث الثالث: سيورة التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسة
130	المطلب الأول: متطلبات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة
133	المطلب الثاني: خطوات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة
138	أولا: خطوات تشخيص المؤسسة في الحالات المستعجلة
139	ثانيا: خطوات تشخيص المؤسسة المتأني
142	المطلب الثالث: قيود تطبيق التشخيص لتحسين الأداء في المؤسسة
142	أولا: اختيار المشخص
146	ثانيا: توفر المعلومات
148	ثالثا: شروط تتعلق بالمؤسسة
149	رابعا: شروط تتعلق بعملية التشخيص نفسها
151	خلاصة الفصل

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

153	مدخل
154	المبحث الأول: سياق الدراسة
154	المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
154	أولا: أهمية الصناعة الغذائية
156	ثانيا: واقع الصناعات الغذائية ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني
162	المطلب الثاني: لمحة عن فرع المطاحن في الجزائر
164	المطلب الثالث: المؤسسات المعنية بالدراسة ودواعي اختيارها
168	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
168	المطلب الأول: منهج الدراسة
170	المطلب الثاني: حدود الدراسة
170	المطلب الثالث: خصائص أفراد ومجتمع عينة الدراسة
171	أولا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

172	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
173	ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
173	رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
175	المبحث الثالث: أداة الدراسة
175	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
177	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
178	أولا: صدق أداة الدراسة
178	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
180	المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
180	أولا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الأول بعد تشخيص البيئة العامة
181	ثانيا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الأول لبعث تشخيص البيئة الخاصة
182	ثالثا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الثالث تشخيص البيئة الداخلية
186	رابعا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الرابع "الأداء"
187	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية
189	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

191	مدخل
192	المبحث الأول: تحليل محاور استبانة البحث
192	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول
192	أولا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات بعد تشخيص البيئة الخارجية العامة
195	ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات لبعث تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
199	المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني التشخيص الداخلي
199	أولا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الإنتاج"
201	ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص التسويق"
203	ثالثا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الموارد البشرية"
205	رابعا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الإداري"
207	خامسا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "التشخيص المالي"
209	سادسا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص نظم المعلومات"
214	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول المحور الثالث "مستوى الأداء"
218	المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى
218	المطلب الأول: اختبار توزيع بيانات الدراسة
220	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
221	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

223	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية
224	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
224	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
225	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
226	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة
230	خلاصة الفصل

الخاتمة

241	قائمة المراجع
255	الملخصات
256	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

81	الجدول رقم (1-2): أبعاد الأداء في المؤسسة
89	الجدول رقم (2-2): مقارنة بين أنماط التحسين
111	الجدول رقم (1-3): متغيرات التشخيص الشامل
118	الجدول رقم (2-3): متغيرات البيئة العامة وفق نموذج PESTEL
123	الجدول رقم (3-3): تصنيف موارد المؤسسة وتعيينها
125	الجدول رقم (4-3): نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية
126	الجدول رقم (5-3): نسب أداء الأنشطة الوظيفية للمؤسسة
134	الجدول رقم (6-3): المراحل الرئيسية للتشخيص الشامل
145	الجدول رقم (7-3): مقارنة بين المشخص من داخل المؤسسة ومن خارجها
157	الجدول رقم (1-4): مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد
158	الجدول رقم (2-4): صادرات وواردات المواد الغذائية
165	الجدول رقم (3-4): المؤسسات المعنية بالدراسة
172	الجدول رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
172	الجدول رقم (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
173	الجدول رقم (6-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
174	الجدول رقم (7-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
176	الجدول رقم (8-4): وصف وترميز متغيرات الدراسة
177	الجدول رقم (9-4): درجة مقياس ليكارت
179	الجدول رقم (10-4): نتائج معاملات الثبات والصدق
181	الجدول رقم (11-4): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تحليل البيئة العامة
182	الجدول رقم (12-4): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تحليل البيئة الخاصة
183	الجدول رقم (13-4): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص الانتاج
183	الجدول رقم (14-4): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص التسويق
184	الجدول رقم (15-4): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص الموارد البشرية

185	الجدول رقم (4-16): اختبار التناسق الداخلي لعبارات التشخيص الإداري
185	الجدول رقم (4-17): اختبار التناسق الداخلي لعبارات التشخيص المالي
186	الجدول رقم (4-18): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص نظم المعلومات
187	الجدول رقم (4-19): اختبار التناسق الداخلي لعبارات "مستوى الأداء"
193	الجدول رقم (5-1): إجابات عينة الدراسة لعبارات البعد الأول "البيئة الخارجية العامة"
195	الجدول رقم (5-2): إجابات عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني "البيئة الخارجية الخاصة"
199	الجدول رقم (5-3): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص الإنتاج"
201	الجدول رقم (5-4): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص التسويق"
204	الجدول رقم (5-5): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص الموارد البشرية"
206	الجدول رقم (5-6): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "التشخيص الإداري"
208	الجدول رقم (5-7): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "التشخيص المالي"
210	الجدول رقم (5-8): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص نظم المعلومات"
214	الجدول رقم (5-9): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "مستوى الأداء"
218	الجدول رقم (5-10): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف لمتغيرات الدراسة
219	الجدول رقم (5-11): مجالات معامل الارتباط سبيرمان
222	الجدول رقم (5-12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
221	الجدول رقم (5-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
222	الجدول رقم (5-14): أبعاد التشخيص الشامل حسب درجة ارتباط كل بعد بالأداء لدى عينة الدراسة
222	الجدول رقم (5-15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
224	الجدول رقم (5-16): نتائج اختبار اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس
225	الجدول رقم (5-17): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "السن"
226	الجدول رقم (5-18): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "المؤهل العلمي"
227	الجدول رقم (5-19): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "الخبرة"

قائمة الأشكال

14	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
66	الشكل رقم (1-2): مثلث الأداء في المؤسسة
67	الشكل رقم (2-2): حالات أداء المؤسسة
78	الشكل رقم (3-2): مستويات تقييم الأداء
83	الشكل رقم (4-2): حلقة قياس، تقييم وتحسين الأداء
104	الشكل رقم (1-3): عناصر البيئة الخارجية العامة
107	الشكل رقم (2-3): عناصر البيئة الخارجية الخاصة
119	الشكل رقم (3-3): نموذج بورتر للقوى الخمس
197	الشكل رقم (1-5): المتوسطات الحسابية لتشخيص البيئة الخارجية
211	الشكل رقم (2-5): المتوسطات الحسابية لمحور تشخيص البيئة الداخلية
213	الشكل رقم (3-5): تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة
229	الشكل رقم (4-5): درجة تأثير أبعاد التشخيص الشامل على الأداء لدى المؤسسات عينة الدراسة

مقدمة عامة

تمهيد

تبنّت الجزائر منذ التسعينيات برنامج واسع وشامل من أجل تحرير الاقتصاد الوطني وإعادة هيكلته بهدف الاندماج السريع في الاقتصاد العالمي، وذلك نتيجة الانضمام المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي بفتح المجال أمام الاستثمار الخاص على المستوى المحلي والأجنبي في جميع المجالات عامة والصناعات الغذائية خاصة.

حيث شهد الاستثمار في المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية تطورا مستمرا خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك لإدراك المتعاملين الاقتصاديين لأهمية هذا القطاع خاصة على مستوى توفير الأمن الغذائي وتدعيم مسار التنمية المحلية، لما يمتلكه من قدرة على تنشيط باقي القطاعات وبالأخص الصناعات التحويلية خارج المحروقات.

ورغم سلسلة الإصلاحات المتعاقبة التي خضع لها هذا القطاع طيلة السنوات الأخيرة، قصد جعله قادرا على مجابهة الطلب الوطني المتزايد على المواد الغذائية، فإن عجز الإنتاج الوطني عن مسايرة الطلب ما فتىّ يزداد يوما بعد يوم ويزداد معه اعتماد الجزائر على الأسواق الخارجية لتوفير الاحتياجات من الغذاء، ورغم الإمكانيات التي تتوفر عليها الجزائر والبرامج التي سطرته للنهوض بهذا القطاع، غير أن المؤسسات التي تنشط فيه مازالت تعاني التعبية للأسواق الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمواد الأولية، في ظل بلوغ فاتورة الاستيراد الغذائية أرقاما قياسية نتيجة ارتفاع أسعار المواد الغذائية في الأسواق العالمية، خاصة منذ ظهور فيروس الكوفيد والحرب الأوكرانية وما صاحبه من ارتفاع محسوس في أسعار المواد الأساسية ذات الاستهلاك الواسع.

في ظل كل هذه المستجدات مازالت مؤسسات هذا القطاع تجد صعوبات في المنافسة سواء على مستوى السوق المحلي أو السوق الدولي، لأنها غير قادرة في الكثير من الأحيان على رفع إنتاجيتها وتنافسيتها، نظرا لحساسيتها الكبيرة تجاه تغيرات السوق دون أن تكون لها قدرة التأثير في ميكانيزمات عمله، فهي تخضع لتأثيراته القوية دون أن تتمكن من استغلال أفضليته، وبالتالي فأغلب مؤسسات هذا القطاع غير قادرة على فرض نفسها وهذا راجع أساسا للصعوبات التي تعاني منها والمتعلقة ببيئتها الداخلية نذكر على سبيل المثال -لا الحصر-: نقص الكفاءات التسييرية ونقص المعارف المتعلقة بإدارة الأعمال،

العمليات الإنتاجية، التكنولوجيا، التسيير المالي، تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد والطاقة والعمليات التسويقية.

ولكي تتمكن المؤسسات الاقتصادية من مواجهة تهديدات المحيط والصمود في وجه المنافسة الخارجية، يجب أن تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وإشباع رغبات وحاجات العملاء بشكل يتفوق تماما على المنافسين.

في الحقيقة لم يعد تحسين الأداء أمرا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه اختياريا لكنه أصبح شرطا جوهريا لبقائها، هذا الأخير يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها ووظائفها من جهة وبين البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى، وكذا القدرة على تشخيص حركية مركباتها وتحليل متغيراتها من خلال دراسة محيطها الداخلي والخارجي، هذه الدراسة تعرف بالتشخيص الذي بدوره يقودنا إلى ما يعرف بالتشخيص الشامل، هذا الأخير مهمته دراسة وضعية المؤسسة وتقييم أدائها وجعلها أكثر استعداد لمواجهة كل التغيرات المحيطة بها ومحاولة استغلالها باستخدام مواردها الداخلية استغلالا أمثلا يمكنها من اكتشاف التهديدات مسبقا ولما لا تحويلها لفرص تستغلها لمواجهة المنافسة ودعم أدائها مستقبلا.

1- إشكالية الدراسة

في ظل بيئة تنافسية معقدة وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يعمل في محيط معقد وغير مستقر، فإن استمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة بها، فبنية المؤسسة ومدى حساسيتها تجاه التغيرات البيئية جعل مسألة نجاحها أو فشلها في دعم وتعزيز تنافسيتها وتحسين أدائها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التوائم والتناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية، وكذا القدرة على تشخيص حركية متغيراتها، وأمام هذا الطرح تنبثق معالم الإشكالية المصاغة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التشخيص الشامل على تحسين الأداء لعينة من مؤسسات الصناعات الغذائية

بالجزائر؟

وتتنبثق عن الإشكالية الرئيسية أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد عينة الدراسة على التشخيص الشامل؟
- ما هو مستوى الأداء في المؤسسات عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين القيام بالتشخيص الشامل وبين مستوى الأداء لدى عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة) لديهم؟

2- فرضيات الدراسة

تقتضي الإجابة على التساؤلات السابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين، تختص الفرضية الأولى بالكشف عن طبيعة العلاقة وحجم التأثير المحتمل للتشخيص الشامل على أداء المؤسسة الاقتصادية والتي جاءت صيغتها على النحو التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بالتشخيص الشامل ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى فرضيتان فرعيتان تعالج مكونات التشخيص الشامل، وكانت هذه الفرضيات كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الخارجية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الداخلية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ؛

أما الفرضية الرئيسية الثانية فقد جاءت لتعالج إن كانت هناك فروقات في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة)، وجاءت صياغتها على النحو التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية تعالج المتغيرات الديمغرافية كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى "للجنس" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى "للجنس" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى "للمؤهل العلمي" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى "للخبرة" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) .

3- أهمية الدراسة

تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الظاهرة المدروسة نفسها، باعتبار التشخيص الشامل أحد أهم الأساليب التسييرية التي تمكن المؤسسات من تامين مواردها وامكانياتها الداخلية لمواجهة تغيرات محيطها، أو لمواجهة مشاكلها الداخلية، باعتباره أداة تستخدمها المؤسسات السليمة أو التي تعاني صعوبات على حد سواء .

فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، والمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها ومنه الحفاظ على مكانتها، ففي بعض الأحيان يقدم محيط المؤسسة فرصا جيدة إلا أن المؤسسة لا تستطيع استغلالها نظرا لوجود نقائص في بيئتها الداخلية، فالمسير يجب أن يتخذ قراراته بناء على القدرات المتاحة والفعلية في المؤسسة، وهو ما يستوجب عليه تقييم إمكانيات المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة الحفاظ على الأولى وتعزيزها وتلاشي الثانية.

في إطار سعي المؤسسات للتأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها قد تواجهها مشكلات جوهرية في بيئتها الداخلية، وبالتالي تعترضها مجموعة من المشاكل والصعوبات، غالبا ما ينتج عنها اتخاذ المسير لقرارات غير صائبة ودون دراسة مسبقة، لذلك وحتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مثل هذه الأخطاء، يجب أن تقوم بعملية التشخيص الشامل لإيجاد الحلول الناجعة التي تتوافق وإمكانيات المؤسسة وتمكنها من تحقيق مستويات أداء عالية.

4- أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

يتناول الموضوع أحد الأساليب الجديدة بالاهتمام في مجال تحسين الأداء، لما للتشخيص الشامل من أهمية في تجهيز المؤسسة بالأدوات الملائمة التي تزيد من قدرتها على التكيف مع تغيرات بيئتها المحيطة بها.

ترى الباحثة كذلك أن هناك ضرورة للفت الانتباه للنتائج الإيجابية التي يمكن أن يقدمها التشخيص كأداة تسييرية ما إذا تم استخدامه بفعالية، حيث تستطيع المؤسسة من خلال تطبيقه بصورة عقلانية ومحكمة اكتشاف العديد من الاختلالات والصعوبات، وبالتالي تستطيع اتخاذ قرارات وقائية تحد من المشاكل والمخاطر التي تهددها والتي تمنعها من بلوغها لأهدافها.

كذلك ارتباط الموضوع بظواهر طبيعية في المؤسسة وحتمية الحدوث، فلا تكاد توجد مؤسسة تخلو وظائفها من مشاكل أو نقاط ضعف، كما لا توجد مؤسسة لا تتأثر بتغيرات محيطها فمن المسلم به أن البيئة لها تأثيرات مهمة على أداء المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك تغفل المؤسسة الجزائرية باستمرار على أهمية تبني التشخيص الشامل كأحد الطرق التسييرية المهمة التي تسمح لها باكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات.

يمكن للموضوع أن يكون بمثابة فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتطرق إليها في موضوع التشخيص الشامل.

5- أهداف الدراسة

على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية، فرع المطاحن للتشخيص الشامل؛
- التعرف على مستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تشخيص البيئة الخارجية في تحسين أدائها؛
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تشخيص البيئة الداخلية في تحسين أدائها؛

- التعرف على مدى تأثير للتشخيص الشامل على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.
- 6- منهج الدراسة**

بما أن الموضوع يهدف إلى معرفة مدى تطبيق وقيام المؤسسات محل الدراسة بعملية التشخيص الشامل، فإن الباحثة ترى أن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، اعتمادا على استجواب عينة من المؤسسات محل الدراسة من أجل وصف الظاهرة واثبات وجودها ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وتمثل استمارة الأسئلة الأداة الأساسية للدراسة باعتبارها الأفضل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها الموضوع.

7- الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات الأكاديمية حول إشكالية التشخيص الشامل في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والأعمال القليلة الموجودة حول الموضوع تتمثل في بعض الملتقيات والأيام العلمية، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات والأبحاث التي ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء هذه الدراسة:

- محمد السايح زغدودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -محاولة تطبيق آلية (SWOT) على مؤسسة (SERSOU) لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية-، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أساليب التسيير في فهم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال آلية تحليل SWOT كأداة تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة التي تحقق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، حيث قامت الدراسة بجمع متغيرات البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن "SERSOU" بولاية غرداية وقياس مدى تأثير كل متغير على مستوى الأداء العام، وقد أظهرت نتائج الدراسة مرونة المؤسسة محل الدراسة أمام متغيرات البيئة، وقد تم اقتراح 4 سيناريوهات أو استراتيجيات تسمح بتعزيز نقاط القوة والضعف وكذا اغتنام الفرص وتجنب التهديدات على المدى القصير.

- مصطفى بوعقل، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استبانة شملت 51 مؤسسة تنشط على مستوى ولاية غليزان، وهذا قصد إدراك نقاط القوة والضعف التي تميز عينة الدراسة وأهم الفرص والتهديدات التي تواجهها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تأثر عينة الدراسة بحدة المنافسة في السوق يعود إلى عدة اعتبارات تتعلق بالحضور القوي للمؤسسات العملاقة، تعدد المزاحمين، وعدم إمكانية تغطيتها لأجزاء معتبرة من السوق نظرا لمحدودية مواردها، وهذا ما يزيد من شدة الصراع حول تغطية الفجوات السوقية غير المستغلة وارتفاع معدل تقلب الحصص السوقية وكذا تراجع هوامش الأرباح.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من حساسية قوية تجاه تقلبات المحيط نتيجة لضعف هيكلها التنظيمي، محدودية مصادر التمويل، وافتقارها للفكر الاستراتيجي، إضافة إلى تشابك وتداخل مركبات البيئة الخارجية كاندماج الأسواق، تسارع معدل التغير التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة، وبالتالي فالتشخيص الاستراتيجي يسمح بتحديد درجة الاستجابة، شكل التفاعل، والسلوك الأمثل الذي يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وخلق أفضل التصورات لأوضاعها المستقبلية.

وبناء على النتائج المتوصل لها، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل ضمن التجمعات قصد ضمان أحسن استجابة لمتطلبات البيئة والقدرة على امتصاص تقلبات مركبات المحيط، وأكدت على أن التشخيص الجيد لتطورات المحيط يسمح بالاستهداف الدقيق للموارد والكفاءات التي تساعد على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الشريف بقة، فاييزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعرييج وسطيف، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسات، وكذا تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي ومدى إدراكهم لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة 15 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية في ولايتي برج بوعرييج وسطيف.

وتوصلت الدراسة فيما يخص التحليل البيئي إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن له الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، حيث تبين أن هذه المؤسسات تعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، حيث أنها تهتم بدراسة البيئة الخارجية الخاصة.

كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تعرف إمكاناتها ومواطن القصور فيها حيث أنها تحلل بيئتها الداخلية، فاعتمادا على تحليل سلسلة القيم للمؤسسات محل الدراسة تبين أنها تعرف جيدا الأنشطة الأولية بها وتعتبرها مصدرا لنقاط القوة، على اعتبار أنها تتمكن من توريد المواد الخام وفق احتياجاتها، كما أن الأنشطة الإنتاجية بها مناسبة ومناخ التوزيع متعددة، كما تقوم بتقديم الخدمات لعملائها وتزودهم بالمشورة اللازمة، كل ذلك يدل على قوة المؤسسات المدروسة فيما يخص نشاطاتها الأولية، كذلك بالنسبة للأنشطة الداعمة، التي تشكل نقاط قوة في الأغلب في المؤسسات المدروسة، فقد تبين أن هذه الأخيرة قادرة على تحصيل احتياجاتها التموينية في الوقت المناسب، كما أن أغلب العاملين بها ذو مهارات عالية لذا فهي تمتاز بنظام جيد للأجور والحوافز، إلا أن ما يعاب على هذه المؤسسات أنها لا تملك صورة عن نشاطها المستقبلي أي أن الإدارة الاستراتيجية مغيبة أو ضمنية في هذا النوع من المؤسسات .

أما فيما يخص مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي فقد توصلت الدراسة إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة يدركون أهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسساتهم، إذ يرون أنه يساهم في تحقيق أبعادها، فهو يساهم في تحقيق الكفاءة، الجودة، المرونة والاستجابة لمتطلبات الزبائن وهي ما يعرف بالميزة التنافسية.

وقد وضع الباحثان جملة من التوصيات أهمها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل هذه المتغيرات، مطالبة بالانفتاح على بيئتها من أجل التكيف معها، وبالتالي فهي ملزمة بالقيام بتحليل البيئة التي تنشط فيها بشكل مستمر ودائم، على اعتبار اتجاه الاقتصاد الوطني إلى الانفتاح، وهذا حتى تضمن البقاء والاستمرار، مما يستوجب عليها أن تمتلك مزايا تمكنها من مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين وبشكل خاص المنافسة الأجنبية.

- **Gabriel I. Nastase, Diagnosis of global company, economic-financial analysis tool, basic of elaborating the budget of income and costs, 2014.**

هدفت هذه الدراسة ابراز دور التشخيص في الشركات العالمية كأداة للتحليل تسمح بالحصول على نظرة عامة على الوضع الاقتصادي والمالي للشركة، وأن القيام بالتشخيص يتطلب توليف مجموعة من المكونات التي تتمثل أساسا في: (الإنتاج ، الجودة ، المنافسة ، معدل الدوران ، الوضع المالي ، الشخصي،

إلخ) ، وركزت الدراسة على مجموعة من الأدوات المستخدمة في التشخيص الشامل مثل: تحليل SWOT، تحليل Rolland Berger، تحليل CEMATT، B.C.R، أو الرسوم البيانية Histogram وطريقة التنقيط Scoring، وذلك بعرض متغيرات كل نموذج مع أهم خصائصه واستخداماته لاستخلاص الطريقة الأنسب لتطبيقها في البلد.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه من الطرق المذكورة أنفاً، تعتبر طريقة التنقيط تكملة للطرق التقليدية لتحليل الإفلاس لكونها طريقة تنبؤية بشكل أساسي، وخلصت الدراسة أنه من الأنسب عدم تبني طرق التنقيط في التشخيص الشامل لأداء المؤسسات، لأن هذه الطرق تعتمد بالأساس على الأوزان المحددة في البلدان الأخرى لأنها تعبر عن الوضع المحدد لتلك البلدان ولا تتناسب بالضرورة مع وضعية البلد (روسيا) الذي يمر بمرحلة انتقالية حسب الباحث.

- أحسن صلاح الدين بن أحسن، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، 2013.

اهتمت الدراسة بقياس أثر تحليل البيئة الداخلية على الميزة التنافسية لعينة من المؤسسات الصناعية الواقعة في ولاية برج بوعرييج، وقد ركزت الدراسة على شقين، الأول يتمثل في تحديد العوامل الداخلية التي تساعد المؤسسة على تعزيز تنافسيتها وذلك بدراسة ثلاث أبعاد هي موارد المنظمة، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، أما الشق الثاني فيتمثل في معرفة مدى اهتمام المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية، حيث وزعت 87 استبانة على مديريين في عينة مكونة من منظمات صناعية واقعة في ولاية برج بوعرييج الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج تتعلق بأهمية تحليل البيئة الداخلية ومدى تأثيره في توليد مزايا تنافسية لدى المنظمات الصناعية الجزائرية، حيث تتمثل أهمها في: وجود علاقة تأثير لتحليل البيئة الداخلية في بناء المزايا التنافسية، كما بينت إحدى أهم النتائج أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بتحليل بيئتها الداخلية إلا أنها تولي بعض العناصر أهمية دون الأخرى، وقد كان من بين النتائج المهمة أيضاً لهذه الدراسة أن المؤسسات عينة الدراسة تستحوذ على مزايا تنافسية إلا أنها لا تسعى لاستدامتها.

وفي ضوء هذه النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها: حاجة المؤسسات إلى تحسين استراتيجياتها التسويقية، كذلك حاجتها إلى استغلال طاقاتها الإنتاجية بشكل أكثر كفاءة، وإيلاء اهتمام أكبر لإدارة الموارد البشرية لما لها من أثر في تعزيز نقاط قوتها وبالتالي مزاياها التنافسية.

– الهاشمي بن واضح، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، 2012.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وكذا أهم مكوناتها، فأى مؤسسة مهما كانت نوعية نشاط تربطها مع بيئتها التي تنشط فيها علاقات متشابكة ومتباينة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن البيئة التي تنتمي إليها، ولتحقيق ذلك قام الباحث باختيار مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كميدان للدراسة قام فيه بتحديد عوامل البيئة الخارجية المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة، وتم استخلاص الفرص والتهديدات في المؤسسة محل الدراسة كمرحلة أولى، ليقوم في مرحلة ثانية بتوزيع استبانة على 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية من أجل تحديد متغيرات البيئة العامة والخاصة التي تؤثر على المؤسسات محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه كي تتمكن المؤسسة من مواجهة تطورات المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي المحافظة على بقائها واستمرارها فإنه لا بد من توفير كل الشروط اللازمة لذلك والتي تمكنها من التأقلم مع محيطها، وكذلك القضاء على مختلف العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها المنشودة، حيث تعاني معظم المؤسسات من مشاكل وعراقيل تؤثر سلبيا على نشاطها وسيورتها بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وأن مختلف قوانين العمل والعمال تساهم في تطور واستمرار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي تتماشى مع أهداف ومصالح معظم المؤسسات، كما تساعدها بشكل كبير على الوصول إلى أهدافها.

– **Algimantas Sakalas, Ruta Virbickaite, Construct of the model of crisis situation diagnosis in a company, 2011.**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تشخيص الأزمات في المؤسسة، مع التركيز على أهمية تشخيص الأزمات في تحسين الأداء في المؤسسة لما له من دور في تقدير حالة الشركة واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أدائها، ولتحقيق ذلك تم تقديم نموذج لتشخيص حالة الأزمة في شركة (CSDC)، وتقدير جوانب التطبيق الإيجابية والسلبية في عملية إدارة الشركة على أساس استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية ويتضمن تحقيق النموذج ثلاث مراحل أساسية هي: تحليل العوامل التي تحدد حالة الأزمة في المؤسسة، تشخيص الأزمة وتقدير العمق، تحليل أسباب الأزمة وتحديد أهداف المؤسسة ومنه اتخاذ القرار.

وقد خلصت الدراسة بعد التقييم أن نموذج تشخيص حالة الأزمة في الشركة (CSDC) هو نموذج عالمي وقابل للتطبيق في عملية إدارة المؤسسة، ويمكن القول أن النتائج التي تم الوصول إليها من خلال استخدام طريقة الشبكات العصبية الاصطناعية سمحت بتقييم عمق الأزمة وتقييم ديناميكيات حالة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة.

وبعد تعميم نتائج البحث استطاع الباحث الوصول إلى أن النموذج المقدم لتشخيص حالة الأزمة هو نموذج عالمي وعملي، لأن طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية المطبقة تسمح بتحديد حالة الأزمة في المؤسسة بشكل أكثر تحديداً، إلا أن الباحث أكد أنه لإثبات كفاءة النموذج، هناك حاجة إلى تمديد فترة المراقبة لفترة أطول على نتائج أداء المؤسسة.

– **Stefania Susu, Mihaela Birsan, The financial diagnosis – component of the global diagnosis and instrument of the financial analysis, 2009.**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الشامل في تحديد الاختلالات في أنشطة المؤسسات، وكذلك أهميته في البحث عن تحليل الحقائق وتحديد الأسباب والإجراءات ووضع البرامج التي تؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي والمالي، وقد حاولت الباحثة إبراز مكانة التشخيص الاقتصادي والمالي باعتباره أحد مكونات التشخيص الشامل، والذي تظهر أهميته خاصة في حالة إجراء تقييم للمؤسسات أوفي حالة تخطيط للأعمال، دون الاقتصار على ذلك إذ تلجأ المؤسسات إلى التشخيص المالي في حالات أخرى تتطلب تقييم الجوانب المالية لنشاط المؤسسة، مثل تقارير طلب ائتمان تجاه سوق رأس المال أو تجاه المساهمين، أو تحليل الأداء للمستثمرين، فالتشخيص المالي يمكن القيام به كعنصر من عناصر التشخيص الشامل أو بشكل منفصل كتشخيص جزئي.

وقد خلصت الدراسة إلى حقيقة مفادها أن نجاح وظيفة التشخيص يرتبط باستنتاجات التحليل الاقتصادي والمالي الذي تم إنجازه، والذي يجمع نقاط الضعف والقوة في نشاط المؤسسة، لأنها ستشكل في النهاية أساس فرص البقاء على قيد الحياة، وأنه يجب على المؤسسات أن تنفذ عملية التشخيص لمدة ثلاث إلى أربع سنوات أو حتى أقل، حتى تتيح للإدارة تحقيق أهدافها.

كذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة خلال مراحل حياتها بدأ من تأسيس المشروع، ثم تطويره وأخيراً مرحلة النضج قد تعاني الاضطرابات التي تعيق نموها، هذه الأخيرة قد تظهر في شكل أزمة ما، والتي غالباً ما تؤدي حتى إلى اختفائها، إذا لم يكن هناك تدخل مناسب للقضاء على الأسباب التي ولدت هذه الأزمة، وأن إجراء التشخيص المالي سيسمح بإجراء تقييم جيد للحالة الصحية الاقتصادية، وبالتالي

ضمان التدخل في الوقت المناسب فيما يتعلق بحالة الضعف وقد يمثل نقطة البداية للوصول إلى إجراءات تمكن من التعافي المستقبلي ولجعل الأنشطة ذات طابع ديناميكي.

تعقيب على الدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة، نجد أن أغلبها حاولت التركيز على تحديد أهمية تشخيص المؤسسة في كشف الصعوبات والاختلالات، ومحاولة ربطه مع ظواهر أخرى مثل الجودة الشاملة وبناء الاستراتيجية وحالات الأزمات في المؤسسة، كما وجدنا أن هناك قدر كبير من الارتباك في الأدبيات المتعلقة بمفهوم التشخيص الشامل وخاصة فيما يتعلق بتحديد متغيراته لكونه مفهوم له أبعاد متعددة وغير محددة بوضوح، وهذا ما يظهر من خلال تعدد جوانب الدراسات.

كذلك على الرغم من أن الأبحاث قد أضاعت أهمية كل من المفهومين في الممارسة الفعلية بشكل مستقل، فلم يتم فحص أي دراسة تحاول فهم العلاقة بين التشخيص والأداء، وعليه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها للعلاقة بين التشخيص الشامل والأداء في السياق الجزائري وفي ميدان الصناعات الغذائية، ومعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات للتشخيص الشامل في تحسين أدائها.

علاوة على ذلك، تجريبياً، لا يمكن اعتبار الدراسات حاسمة لأنه هنالك تفاوت في بعض النتائج حول مكونات التشخيص الشامل ودرجة تأثيرها على المؤسسة، وعلى أساس ذلك، ركزت الدراسة على بناء متغيرات وأبعاد خاصة بالتشخيص الشامل تتماشى مع خصائص ووظائف ومحيط المؤسسات محل الدراسة.

ما يظهر أهمية الدراسة الراهنة وقيمتها العلمية كذلك هو ريادتها في البحث في دراسة أثر التشخيص الشامل على الأداء، بدلا من التركيز على جزئية من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية مثل التشخيص المالي أو حتى معا مثل التشخيص الاستراتيجي الذي ترى الباحثة أن هذه الظواهر نالت قسطا كبيرا من التحليل في العديد من الدراسات التي تناولتها.

وفي هذا الصدد حاولت الدراسة الالمام بكافة متغيرات ومكونات التشخيص الشامل التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحسين أدائها، وهو ما أفرز عن متغيرين رئيسيين يتكون كل منها من مجموعة من الأبعاد، حيث تم التعبير عن كل مكون بمتغير مستقل، كما هو موضح في نموذج الدراسة.

8- نموذج الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها، فقد تم تصميم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

9- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وللإحاطة بكافة جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى جزأين أساسيين كالآتي:

- الجزء الأول يختص بالإطار النظري للدراسة حيث اشتمل على ثلاث فصول نظرية كانت كما يلي:
- الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للتشخيص الشامل، تم فيه التعرف على ماهية تشخيص المؤسسة، بالإضافة إلى أنواع التشخيص في المؤسسة، والذي يعد التشخيص الشامل أحد أنواعه حيث خصصنا له المبحث الأخير بعرض مكوناته، أهمية ودوافع القيام به.
 - الفصل الثاني والذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة، تم من خلاله التعرف على ماهية الأداء، مكوناته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، هذا إلى جانب عرض مفهوم تقييم وقياس الأداء وعلاقته مع التحسين، لنستعرض في الأخير أنماط وطرق وكذا معوقات تحسين الأداء في المؤسسة.
 - الفصل الثالث والذي جاء بعنوان التشخيص الشامل كاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة، تناولنا في المبحث الأول العلاقة بين تحديد متغيرات التشخيص الشامل وأداء المؤسسة، لنستعرض في المبحث الثاني أدوات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة، وفي الأخير تناولنا متطلبات التشخيص

الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة، وكذا خطوات ومراحل التشخيص الشامل وأخيرا تناولنا قيود تطبيق التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة.

أما الجزء الثاني فيختص بالدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي كان اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ويشتمل على فصلين، كالآتي:

- الفصل الرابع جاء بعنوان منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، تضمن التعريف بقطاع الصناعات الغذائية، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، كما تم فيه كذلك عرض أهم الأساليب المعالجة الإحصائية.
- الفصل الخامس جاء بعنوان: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن هذا الفصل وصفا وتحليلا وتفسيرا لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل محور، ليخلص إلى اختبار الفرضيات والاجابة على التساؤلات المطروحة.

ليتم أخيرا استعراض خاتمة الدراسة التي تم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها، وكذلك تقديم بعض الاقتراحات التي تخص أهم عناصر الموضوع.

الجزء الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الشامل

مدخل

في بيئة معقدة سريعة التغير يمثل المستقبل الشغل الشاغل للمؤسسات والتحدي الذي يخطط له كل مسير، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهو ما قد يخلق فرصا معينة لبعضها ويخلق تهديدات للبعض الآخر، ولتضمن المؤسسة الاستجابة الجيدة للتغيرات التي تفرضها عليها بيئتها، يجب عليها أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والاستعداد، وحتى تستطيع ذلك لا بد لها من إيجاد الآليات والطرق والتقنيات التي تمكنها من التعامل بكفاءة ومهارة مع مكونات محيطها، وتحويله لصالحها ولصالح الاستراتيجيات التي تتبناها، ويعتبر التشخيص الشامل أحد هذه الآليات أو الطرق التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات الملائمة لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فالتشخيص يجيب عن تساؤل المؤسسة حول ما يجب فعله حتى تستطيع مواجهة التغيرات التي تمر بها.

لذا نسعى من خلال هذه الفصل إلى تسليط الضوء حول هذه الآلية، باعتبار التشخيص أحد الموضوعات الهامة في إدارة الأعمال، حيث يشكل مرتكز أساسي يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المحددة، وذلك من خلال جمع المعلومات حول بيئتها الداخلية والخارجية واكتشاف التهديدات والفرص وكذا نقاط القوة والضعف، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم تشخيص المؤسسة، كما سنستعرض أنواعه بما فيها التشخيص الشامل، الذي سنخصص له المبحث الأخير لعرض مكوناته وأهميته ودوافع القيام به.

المبحث الأول: ماهية تشخيص المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص في المؤسسة، والتعرف على الجهات المستفيدة من القيام به وكذا أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المشخص عند إجراءه لعملية التشخيص.

المطلب الأول: مفهوم تشخيص المؤسسة

يعتبر التشخيص من أهم مواضيع الإدارة الاستراتيجية، إذ يعد من بين المفاهيم الأساسية التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى في تسيير المؤسسة، فهو أداة مهمة تساعد على اكتشاف الصعوبات الاختلالات وكذا تحسين أدائها.

أولاً: تعريف تشخيص المؤسسة

أصل كلمة التشخيص يوناني مشتقة من كلمة «Diagnosis» وتعني المعرفة والقدرة على الإدراك، وتستخدم هذه الكلمة في الأصل في ميدان الطب، وتعني تحديد المرض من خلال أعراضه، أو هو حكم على حالة ما أو وضعية ما¹.

حالياً أصبح هذا المصطلح شائع الاستخدام في العديد من الميادين والتخصصات، ومنها ميدان التسيير، وقد تم تحديد تعريف التشخيص من قبل العديد من المؤلفين الرئيسيين الذين درسوا هذا المفهوم بعدة طرق ومن عدة جوانب، نذكر منهم:

عرف « Darling & Kash » التشخيص على أنه الكشف عن طبيعة وأسباب الظاهرة التي تم تحليلها².

في نفس السياق تعرف « khelifati » تشخيص المؤسسة على أنه: "معاينة معمقة للمؤسسة بطلب من المدير أو المسيرين، بمجرد ملاحظتهم لأعراض غير مرغوب فيها تترجم هذه الأخيرة في شكل خلل

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Vuibert, Paris, 1999, p 139.

² Toby J. Kash, J. Darling, **Crisis management: prevention, diagnosis and intervention**, Leadership & Organization Development Journal, volume 19, issue 4, 1998, p 19.

وظيفي، كما يعد التشخيص مرحلة مهمة من مراحل حل المشكلة، هدفه هو تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأعراض غير المرغوب فيها¹.

في الحقيقة محاولة اقتصار مفهوم التشخيص حول اكتشاف الاختلالات والصعوبات (الخلل الوظيفي) ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية تجعله يقتصر على جانب دون الآخر، ففي كثير من الأحيان يتم ربط مصطلح التشخيص بالوضعية غير المرغوب فيها، فعندما نقول إن التشخيص هو إيجاد حل لمشكلة معينة أو حالة معينة فالمقصود ليس بالضرورة سلبى أو غير ملائم، وعندما نتحدث عن الوضعية لا نقصد دائما الوضعية غير مرغوب فيها.

فالتشخيص يرتبط بإجراءه بحدوث مشاكل أو اضطرابات في المؤسسة وليس مقرونا فقط بها، فالمؤسسة السليمة التي لا تعاني صعوبات قد تقوم بالتشخيص بهدف تحسين أدائها أو حتى تستطيع مواجهة المنافسة لذا فهي تقوم بهاته العملية بصفة دورية ومستمرة حتى تحافظ على مكانتها، إذ يعتبر فرصة بالنسبة لها لإعادة وضع أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها.

بالنسبة لـ «Laflamme» يعرف التشخيص بأنه: " تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها والمحافظة عليها، وتلك التي يجب تغييرها"².

إن التشخيص هو عملية فعالة ومرحلة ضرورية لمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة سواء كانت مرضية أو غير مرغوب فيها مع تحديد أسبابها، مما يمكن من إيجاد حلول.

كذلك عرفه «Brown» على أنه: "استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة من أجل تصحيح الأولى واستغلال الثانية على أكمل وجه"³.

ما جاء به هذا التعريف في الحقيقة هو ربط لمفهوم التشخيص بالبيئة الداخلية، فعندما نقول حلول يجب أن تتوافق وإمكانيات المؤسسة، وعندما نقول تلاشي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة فهذا يعني

¹ Nour Khelifati, **Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise**, édition Berti, sans pays, 1991, p 41.

² Marcel Laflamme, **Le diagnostic organisationnel stratégie de développement, une approche globale**, Gaetan Morin édition, Montréal, 1977, p 13.

³ Gérard Brown, **Le diagnostic d'entreprise**, édition Entreprise Moderne, Paris, 1986, p 37.

استغلالها استغلالاً أمثل يتوافق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، أي بناء على قدرات المؤسسة الداخلية، هذا التعريف لا يتطرق لبعد أساسي ومهم وهو محيط المؤسسة.

بهذا نعرض تعريف «Rivet» لتشخيص المؤسسة والذي تطرق فيه للبعدين الداخلي والخارجي: "هو عملية تهدف للكشف عن نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية"¹.

كذلك «Plauchu et A. Tairou» عرفاه بأنه: "حكم على وضعية المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول وهو الحكم على وضعيتها وديناميكيته من خلالها مميزات الأساسية الداخلية والثاني وهو قدرتها على التكيف مع محيطها بهدف تحسين أدائها ومنه تحقيق أهدافها"².

لأغراض هذه الدراسة، نرى أن التعريف الذي اقترحه «Plauchu et A. Tairou» يبدو من خلال صياغته الأنسب لأهداف بحثنا، وبالتالي فإننا نعتقد أن التشخيص يسمح بتسليط الضوء على المشاكل التي تواجهها المؤسسة من جهة ومنه اقتراح الحلول الملائمة، كما يمكن من تحديد مجالات تحسين الأداء لاكتساب القدرة التنافسية وزيادتها. وهذا من خلال تحليل مختلف وظائفها وتنظيمها (البيئة الداخلية) لتحسين العمليات داخل المؤسسة أو لمعرفة أسباب الخلل، والثاني هو تحليل المحيط والذي من شأنه أن يجعل من الممكن تنفيذ استراتيجية عمل متماسكة وفقاً لبيئة المؤسسة.

ثانياً: علاقة التشخيص بالمفاهيم ذات الصلة

لتوضيح مفهوم التشخيص أكثر سنحاول ربطه ببعض المفاهيم الأساسية والتي لطالما ارتبط بها، إما لتشابهها معها من ناحية أو عدة نواحي، أو لعدم وضوح الحدود الفاصلة بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى، لذلك من المهم بالنسبة لنا التمييز بينها، ومن أهمها نذكر:

¹ Alain Rivet, *Gestion financière, analyse et politique financière de l'entreprise*, édition Ellipses, Paris, 2003, p 12.

² Vincent Plauchu, A. Akim Tairou, *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, Harmattan, Paris, 2008, pp 14, 15.

1. التحليل الاستراتيجي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها وباستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد، ويعتمد هذا الأخير على التحليل، دون أن يكون هو نفسه، فالتشخيص يفترض تقديم التفسير للظواهر، أو تقديم فهم للوضع الإستراتيجي للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة¹.

هناك العديد من المؤلفين من لا ينظر إلى "التحليل" و "التشخيص" بشكل منفصل لأن موضوعهم وأهدافهم متشابهة، ومما لا شك فيه أن التحليل والتشخيص يرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، بدون التحليل التشخيص غير موجود، فالتحليل هو عملية البحث، في حين أن التشخيص هو الاستنتاج من وراء عملية البحث، والهدف الرئيسي من التشخيص هو اتخاذ القرار بهذا التتابع: التحليل - التشخيص - اتخاذ القرار²، أي التحليل يبدأ أولاً يليه التشخيص ثانياً لينتهي باتخاذ القرار.

وبالتالي هناك اختلاف بينهما، إذ تساعد عملية التشخيص في تقييم حالة المؤسسة، وتحديد الأعراض التي تحدد المشكلة، ولكنها لا تسمح بتقدير أسباب هذه المشكلة وبهذه الطريقة تختلف عن التحليل³. فالمفهومان يتقطعان إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها.

2. التحليل البيئي

كثيراً ما يتداخل مفهوم التحليل البيئي مع مصطلحي التشخيص الاستراتيجي والتخمين الاستراتيجي اللذان يعتبران كمرادف له نظراً للتقارب اللغوي لمعاني ألفاظ التحليل، التشخيص والتخمين⁴.

حقيقة المفهومين متداخلين إلى حد كبير فالتحليل البيئي هو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, Pearson Education, Paris, 2000, P 34.

² Regina Andekina, Rakhila Rakhmetova, **Financial analysis and diagnostics of the company**, international conference on applied economics (icoae), procedia economics and finance, issue 5, 2013, p 51.

³ Algimantas Sakalas, Ruta Virbickaite, **Construct of the model of crisis situation diagnosis in a company**, in zinerine ekonomika-engineering economics, vol 22, issue 3, 2011, pp 255-257.

⁴ عبد الملوك مزهودة، قراءات في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديغمات الجديدة للسير الاستراتيجي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 6، العدد 12، 2005، ص 197.

السمات أو الميزات التنافسية في المؤسسة بغرض السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة¹.

فالتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي (environmental analysis) للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي (internal audit) لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف². فهو يعد مرحلة مهمة في تشخيص وتحليل المزايا الاستراتيجية للمؤسسة من خلال فحص العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة للاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية³.

أما التشخيص فهو تحليل تستطيع المؤسسة من خلاله رصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها إن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدات⁴، حيث يتم دراسة العوامل البيئية المؤثرة ودرجة تأثير كل منهما ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، مما يساعد المؤسسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة، ومن خلاله تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع محيطها بالشكل الذي يحقق استمرارها وتفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تقاسمها مجال نشاطها.

نلاحظ تداخل المفهومين وتقاطعهما في كثير من الأحيان، فكلاهما يتضمن تحليلا للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، فالتشخيص يرتبط

¹ علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردني، زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 2017، ص 50.

² الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، العدد 2، 2015، ص 134.

³ نجلاء هراقمي، نعيمة بارك، عناصر البيئة الداخلية وأثرها في بناء استراتيجية النمو الدولي لمؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة كوندور نموذجاً، مجلة اقتصاديات العمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 1، 2022، ص 391.

⁴ بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 75.

ارتباطا وثيقا بأداء المؤسسة¹، فهو عملية تهدف إلى تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، بما يسمح للمؤسسة بتقييم وضعها ومقارنته مع الوضع المرغوب فيه مما يمكنها من تحسين وتطوير أدائها.

3. تقييم المؤسسة

التقييم هو العملية التي تتكون من تقدير أو إصدار حكم قيمي أو منح الأهمية لشخص أو عملية أو حدث أو مؤسسة أو أي شيء بناء على معلومات ومعايير نوعية و / أو كمية بهدف اتخاذ قرار².

التقييم كذلك هو نهج أو عملية تؤدي إلى الحكم واتخاذ القرار، حكم نوعي أو كمي على قيمة شخص أو شيء أو عملية أو موقف أو منظمة، من خلال مقارنة الخصائص التي يمكن ملاحظتها مع المعايير المعمول بها، بناء على معايير صريحة، بهدف توفير بيانات مفيدة لصنع القرار في السعي للوصول إلى هدف³.

والتشخيص يعتبر مرحلة من مراحل التقييم، فتقييم المؤسسة هو عبارة عن عملية دقيقة جدا ومعقدة يتم خلالها تحديد القيمة النهائية للمؤسسة، باتباع جملة من الخطوات، والتي تبدأ بمرحلة جمع المعلومات ثم مرحلة التشخيص التي يتم فيها إعطاء وصف واضح لصحة المؤسسة وعلى أساسها يتم اختيار طريقة التقييم، من خلال المفاضلة بين طرق التقييم ليتم تحديد مجال قيمة المؤسسة، لتأتي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تحديد سعر المؤسسة من خلال التفاوض⁴.

4. التدقيق أو المراجعة الإدارية

وفقا للقاموس الفرنسي، فإن التدقيق هو فحص الإدارة وظروف التشغيل لمؤسسة ما أو أحد أقسامها، والتدقيق هو عملية لمرة واحدة يتم تنفيذها لقياس الانحرافات بين مستوى التشغيل المتوقع والتشغيل

¹ Lucian Gabriel Maxim, **Financial diagnosis methods bankruptcy risk assessment for retail companies in Brasov**, bulletin of the Transylvanian University of Brasov, Vol. 15, No 1, Romania, 2022, P1.

² Jean-Pierre Thibaut, **Le diagnostic d'entreprise**, édition Courcoux, 1993, P 14.

³ Legendre Renald, **Dictionnaire actuel de l'éducation**, 2^{ème} édition, ESKA, Paris, 1993, p23.

⁴ بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخصخصة -دراسة حالة مؤسستي صيدال ولأوراسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص8.

الذي تم تحقيقه في وقت معين، مثل الرقابة، يمكن أن يغطي التدقيق جميع مجالات الإدارة: الموارد البشرية، والمحاسبة والتمويل، والتسويق، ونظام المعلومات، والاستراتيجية¹.

والتدقيق هو نشاط مستقل وموضوعي يعطي المؤسسة تأكيدا حول درجة التحكم في عملياتها، وتقديم المشورة لها لتحسينها، والمساهمة في خلق قيمة مضافة، كما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة من خلال وضع مقترحات لتعزيز فعاليتها².

وقد عرف معهد المدققين الداخليين في أمريكا التدقيق الداخلي بأنه "نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة استشارية مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها وتحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات التحكم المؤسسي³.

في الواقع لا ينبغي الخلط بين التدقيق التشخيص، هناك فعلا أوجه تشابه وروابط تربطهم في الإطار التنظيمي، حيث يسمح التشخيص لمن يمارسه بالتعرف على المؤسسة بشكل تدريجي من خلال جمع المعلومات اللازمة عن بيئتها الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار لبناء خطة العمل، كذلك المراجعة هي أداة ومصدر للمعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، والتي يجب أن تكون موضوعية ومستقلة وشفافة، حيث يلعب التدقيق أيضا دورا مهما داخل المؤسسة لأنه يقدم كذلك رأيا مهنيا حول صحتها المالية، وبهذا المعنى يعتبر كذلك أداة للتحسين، كما يجعل من الممكن أيضا اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، مما يسمح للمؤسسة بتحديد هوامش التحسين الخاصة، أي أنه كذلك مرتبط بالأداء مثل التشخيص.

في المقابل هناك أيضا نقاط اختلاف بين المفهومين، من حيث الغرض المقصود من قيام المؤسسة بالتشخيص أو التدقيق، كون هذا الأخير يهدف إلى تحديد ما إذا كانت الأنشطة والنتائج تنفذ بفعالية لتحقيق الأهداف وفقا للأحكام المحددة مسبقا أو تبعا لنظام مرجعي (مراقبة مستوى الامتثال)، أما التشخيص فهو فحص يهدف إلى تحديد وضعية المؤسسة ما إذا كانت الحالة أو الاضطراب الذي تتأثر به المؤسسة أو

¹Laurent Cappelletti et autre, **Toute la fonction Contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 2014, p7.

² Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français du contrôle internes (ifaci) constituant une traduction de la définition internationale approuvée par l'institute of internal auditors (iia) le 29 juin 1999.

³ طلال زغبة، حسين شريط، أهمية التدقيق الداخلي كأداة لقياس جودة القوائم المالية-دراسة عينة منا لمؤسسات الاقتصادية-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، العدد 5، 2018، ص197.

الوظيفة أو العملية له تأثير على أدائها، والبحث عن الأسباب التي تفسر الوضع المرصود، وإعطائه معنى دون مراعاة أي معيار مسبق مما يسمح للمؤسسة بإعادة صياغة أهدافها مستقبلا.

ثالثا: أهمية التشخيص في المؤسسة

تتمثل الأهمية الكبرى للتشخيص في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها، ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة أو البدائل التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

وأهمية التشخيص تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة، وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر وتدارك الأخطاء والتقليص من الصعوبات بقدر الإمكان، وتبرز أهمية التشخيص كذلك في كونه يسمح بمعرفة الإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط، وذلك بتحليل الوضعية الحالية ومحاولة التنبؤ بالوضعية المستقبلية¹، فمن المهم بالنسبة للمؤسسة أن تستعمل التشخيص كطريقة وقائية وليس كطريقة علاجية.

كما يسهل التشخيص الفهم العميق لطبيعة المؤسسة، حيث يسمح بتحليل إمكانياتها (الإمكانيات المادية والمالية والمهارات البشرية) من خلال تحديد وتقدير (إذا لزم الأمر) لنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وعملية التشخيص لا تتوقف عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل تستمر لغاية البحث عن أصل الأسباب وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف².

يسمح التشخيص كذلك بتحليل وتقييم الوضع الخارجي (البيئة)، فالغرض من التشخيص هو تكوين فكرة عن التأثيرات التي تلعب دورا مهما وحرجا في حياة المؤسسة، وتقييم وتحليل قدرات المؤسسة فيما يتعلق بهذه البيئة، حيث يستخدم التشخيص لتحديد حالة المؤسسة في وقت معين، فظروف المؤسسة تنتج أساسا عن كيمياء تجمع بين عنصرين: الوضع الخارجي الذي تتعرض له (اقتصادي، اجتماعي،

¹ هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007/ 2008، ص 60.

² Kamel Hamdi, *Comment diagnostiquer et redressement d'entreprise*, édition Esalam, Alger, 2002, p 50.

سياسي، مؤسسي ... إلخ)؛ من جهة وجود القدرات المتاحة للمؤسسة (حوكمة المؤسسة، الموارد البشرية، الموارد المالية .. إلخ) ومن جهة أخرى والتي تسمح لها بالاستجابة والتكيف مع هذا المحيط وتطوره¹؛

يدرس التشخيص العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسة²، حيث يسمح بإجراء تحليل معمق، دقيق وشامل لمختلف الوظائف الداخلية وذلك بتقييم موضوعي لمهارات وأداء المؤسسة³؛ وكذا مدى قدرة المؤسسة على التوافق مع محيطها.

المطلب الثاني: المستفيد من عملية التشخيص

يمكن تقسيم التشخيص إلى نوعين: تشخيص داخلي وتشخيص خارجي وهذا حسب الطرف المستفيد من العملية.

- **التشخيص الداخلي:** يكون بطلب من المؤسسة نفسها، فقد تطلب الإدارة العليا القيام بعملية التشخيص نتيجة لحدوث مشكلة معينة أو ظهور تطورات مقلقة مثل انخفاض رقم الأعمال، فقدان حصة سوقية مهمة، تدهور النتائج... إلخ.⁴

ويمكن إعداد التشخيص من طرف المؤسسة لنفسها، أي إطارات المؤسسة المؤهلين وذوي الخبرة أو أي شخص آخر تتوفر فيه الصفات التي ذكرناها سابقا للقيام بالعملية، كما يمكن أن توكل المهمة لفريق عمل داخل المؤسسة ويسمى التشخيص في هاته الحالة تشخيص ذاتي، وفي بعض الحالات قد توكل المهمة لشخص من خارج المؤسسة، حيث يتم الاستعانة بخبراء أو مكاتب متخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات، تجدر الإشارة أن هذا التشخيص يعد أيضا تشخيصا داخليا لأن الطرف المستفيد منه المؤسسة بغض النظر عن الشخص القائم به.

¹ Youmbi Augustin et Autres, **Critères et indicateurs pour le suivi et l'évaluation du développement des capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG**, rapport final du programme régional de l'Afrique Centrale pour l'environnement, p 10,12.

²سوما علي سليطني، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، بغداد، 2008، ص 36.

³ حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 58، 59.

⁴ Vincent Plauchu, A.Akim Tairou, Op.,Cit, p 16 .

التساؤل الرئيسي هنا أيهما أفضل بالنسبة للمؤسسة؟ فبعض المؤسسات قد تفضل المستشار الخارجي والبعض الآخر يفضل أن يقوم بالمهمة شخص أو فريق من داخل المؤسسة، ما الذي سيحدد هذا الاختيار؟ فاختيار المؤسسة للمشخص سواء من داخلها أو خارجها يخضع لعدة اعتبارات منها الوقت الكلفة، عامل التأهيل... الخ سنتطرق لها بالتفصيل لاحقا عند عرضنا لشروط تطبيق التشخيص في الفصل الثالث.

- **التشخيص الخارجي:** هنا يكون التشخيص بطلب من طرف خارج المؤسسة، فقد يكون من دائني المؤسسة أو من طرف الدولة والهيئات المساعدة للمؤسسات الناشئة، المؤسسات المنافسة، المستثمرون أو الجهات القضائية.¹ مثل:

✓ **الدائنون (الحاليون أو المحتملون):** ويتعلق الأمر بالبنوك، مؤسسات التمويل التاجيري والعقاري والمؤسسات المقرضة للمؤسسة، ممكن في بعض الحالات العملاء... الخ. تجدر الإشارة أنه عندما يكون الطرف المستفيد من عملية التشخيص من هاته المجموعة فإنه في أغلب الحالات لا يمكن التحدث عن القيام بتشخيص حقيقي للمؤسسة، فأغلب الدائنين يهتمون بتحليل مالي قائم على السيولة والقدرة على الوفاء، لكن هذا لا يمنع في بعض الحالات أين يتم القيام بعملية تشخيص شامل للمؤسسة؛

✓ **الدولة:** بهدف ضمان استمرارية المؤسسات العمومية التي تطلب اعانات الاستثمار، ولضمان الأداء الجيد للمؤسسات الاقتصادية المختلطة أو من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعها في مستوى المؤسسات المنافسة محليا ودوليا قد تطلب الدولة أو الهيئات التابعة لها القيام بعملية تشخيص استراتيجي شامل في إطار دعم وتحسين تنافسيتها ومواجهة منتجات التكتلات الاقتصادية.

✓ **الهيئات المساعدة للمؤسسات الناشئة:** بهدف تقييم وضعية المؤسسات والمشاريع الناشئة، ومن أجل التنبؤ بقدرتها على البقاء قد تقوم هاته الهيئات مثل الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة بتشخيص اقتصادي شامل يكون بمثابة تشخيص مستقبلي للتأكد من صحة هاته المشاريع قبل تقديم الدعم لها.

✓ **المؤسسات المنافسة:** التشخيص قد يكون أحيانا بطلب من مؤسسة تريد معرفة وضعية المؤسسة التي ترغب في الاستلاء عليها أو الاندماج معها، هذه الحالة هي إلى حد بعيد التي تكون فيها عملية التشخيص هي الأكثر اكتمالا والأكثر تنظيما وهي الحالة التي يمكن القول أنه يتم فيها إعداد تشخيص شامل.

¹ Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, Op., Cit, p p 17, 18.

- ✓ المستثمرون: قد يكون طلب القيام بالتشخيص من قبل المستثمرين، خاصة المستثمرون الذين يمولون المشاريع التجارية الصغيرة والمؤسسات الناشئة عن طريق مؤسسات رأس مال المخاطر، أو قد يكون بطلب من ممثلي المستثمرين أي مستشاري الاستثمار مثل البنوك أو بعض مؤسسات البورصة وغيرهم. أين يتم تحليل وضعية المؤسسة من خلال القيام بتشخيص حقيقي وتقديم حتى التوصيات وفي بعض الحالات يمكن أن ينتهي التشخيص باقتراحات في شكل أوامر زجرية في حالات بيع نشاط معين أو أي شركة تابعة نظرا لحساسية الاستثمار ومخاطره.
- ✓ الجهات القضائية: في إطار إجراءات الإفلاس تطلب الجهات القضائية وبالاعتماد على خبير معتمد من القيام بتشخيص للمؤسسة قبل تصفيتها.

المطلب الثالث: مصادر معلومات التشخيص

قبل القيام بعملية التشخيص ينبغي جمع عدد كبير من الوثائق والمعطيات وذلك لتكوين صورة عامة عن وضعية المؤسسة بمعرفة ماضيها، وقدراتها الكامنة في المستقبل، ويقوم الشخص أثناء عمله بتحصيل مجموعة من المعلومات الضرورية من مصادر متنوعة ونقسم هذه المصادر إلى صنفين داخلية وخارجية:¹

المصادر الخارجية: هناك مصادر عديدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- الدوريات العلمية، المطبوعات الرسمية والإحصائية؛
- إحصائيات الوزارات: وأهمها وزارة الصناعة، التجارة، الاقتصاد ... إلخ؛
- المجالات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد؛
- تقارير الغرف التجارية والصناعية؛
- بنوك المعلومات التي تقدمها مختلف الهيئات المتخصصة؛
- دراسات وتقارير البنوك والهيئات المقرضة؛

¹ بتصرف عن:

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 155.

- Chantal Bussenault, Martine Pretet, Op., Cit, p 145.

- دوريات ومنشورات الوزارات؛
- تقارير عن التنبؤات الاقتصادية والصناعية؛
- الجرائد الرسمية والمنشورات المهنية؛
- تقارير الصحف والدوريات خاصة المتخصصة منها؛
- الشركات الصناعية والتجارية؛
- مراكز البحث العلمي ومكان الاستشارات الإدارية؛
- المعلومات المستقاة من الخبراء والأفراد ذوي اختصاص في الميدان؛
- مقابلات وتصريحات مسؤولي المؤسسة؛
- آراء وسلوك الزبائن وأذواقهم.

المصادر الداخلية: يمكن سرد هذه الوثائق -بشكل غير حصري- على النحو التالي:

- القانون الأساسي للمؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- محاضر مجلس الإدارة وتقارير المسير؛
- الوثائق والمعلومات المحاسبية؛
- محاضر وتقارير الجمعية العامة؛
- تقارير مراجع الحسابات؛
- مختلف استثمارات ومساهمات المؤسسة في المؤسسات أو الفروع الأخرى؛
- التصريحات الجبائية؛
- الجرد المادي لوسائل إنتاج المؤسسة؛
- قائمة البراءات وحقوق الامتياز والعلامات التجارية التي تملكها المؤسسة؛
- عقود السلفات الرهون العقارية والرهون الحيازية؛
- مكونات المحفظة المالية للمؤسسة؛
- الدراسات التقديرية؛
- لوحات القيادة؛
- الوثائق التجارية، معلومات حول منتجات المؤسسة وقائمة الأسعار؛

- البيانات المتعلقة بالموظفين ووصف مناصبهم وتقارير المعلومات التي تتعلق بالمزايا والتعويضات وبرامج التأمين؛
 - سجل مطالب ممثلي المستخدمين.
- بالإضافة إلى المصادر الداخلية والخارجية يعتمد المشخص على المعلومات غير المدونة والمستقاة من الاستمارات، المقابلات، الملاحظات الميدانية وبطاقات التحليل.

المبحث الثاني: أنواع التشخيص في المؤسسة

قسم الباحثون التشخيص إلى العديد من الأنواع كل حسب وجهة نظره، على سبيل المثال يرى «Thibault» أن للتشخيص ثلاث أنواع هي: التشخيص الشامل أو المتعمق بجميع وظائف المؤسسة؛ التشخيص السريع الذي يستخدم لإيجاد حل عاجل لمشكلة ما في الوقت الحالي، والتشخيص الوظيفي الذي يهدف إلى حل مشكلة تواجهها وظيفة معينة في المؤسسة.

أما «Brown» فيرى أن للتشخيص نوعان: التشخيص المنهجي، والتشخيص العلاجي، وهناك العديد من التقسيمات الأخرى للتشخيص كل حسب منظوره، وقد ارتأينا تقسيمها في 3 محاور أو مجموعات كالآتي:

المطلب الأول: التقسيم حسب النطاق

تواجه المؤسسة في حياتها بعض المواقف مثل الخسائر المالية المتكررة، فقدان القدرة التنافسية، تراجع المبيعات... إلخ)، تتطلب منها تحليل على عدة مستويات وفي عدة مصالح، حتى تستطيع فقط تحديد سبب المشكلة، إذ يجب عليها تحليل العديد من المجالات وعلى نطاق واسع لتقديم شرح للموقف، من هنا توجد أنواع من التشخيص والتي يكون لها نطاق واسع (بالطبع لكل منها هدفه) سنقسمها أساساً في ثلاث أنواع هي: التشخيص الشامل، التشخيص الاستراتيجي والتشخيص التنظيمي كما يلي:

أولاً: التشخيص الشامل

على عكس الأنواع الأخرى من التشخيص والتي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام، توجد البعض من المؤلفات التي اهتمت بمفهوم التشخيص الشامل نستعرض أهمها كالآتي:

بالنسبة لـ «Plauchu et Taibou» التشخيص الشامل هو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل، أي أنه يشمل التشخيص المالي، الاستراتيجي، التنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، إذ لا يهدف إلى إجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لأنواع التشخيص الأخرى الفرعية حتى تكون أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك¹.

¹ Vincent Plauchu, A. Akim Taibou op.,cit, p 18.

في نفس السياق يرى «Gabriel I. Nastase» أنه للحصول على لمحة عامة عن الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية والمالية يتم إجراء تشخيص على تركيبة من المكونات (الإنتاج، الجودة، المنافسة، رقم الأعمال، والوضع المالي والاجتماعي وما إلى ذلك)، وهو ما يعرف بالتشخيص الشامل الذي يلخص حالة المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والأعطال التي تحدث في النشاط وتحديد أسبابها¹.

أما «Alberto Sillero» فيرى أن تشخيص الشامل هو جميع الإجراءات التي تتيح تقييم إمكانية خلق القيمة في المؤسسة وتوقع مخاطر الاستثمار، وبهذا المعنى، فإنه يشكل استجابة مناسبة لاحتياجات أي مستثمر، من خلال تزويد الأخير بمستوى كاف من المعرفة حول الشركة المستهدفة مما يسمح له بتأمين التزاماته على أفضل وجه².

كما يؤكد الباحث أن التشخيص الشامل يتعلق بالمؤسسة وبيئتها من جهة (الفرص والتحديات)، وأدائها التاريخي وافتراضات التنمية المستقبلية من جهة أخرى (نقاط القوة والضعف)، ويشمل التشخيص الشامل مجالات تكميلية مثل: المالية، الاستراتيجية، الإدارة، والتنظيم، والضرائب... الخ، وبذلك يعتبر التشخيص الشامل مزيجاً من نتائج هذه التحليلات المختلفة، والتي من خلالها يمكن تحديد موقع المؤسسة من حيث القيمة والمخاطر، حيث يعتبر التشخيص الشامل بفضل محتواه متعدد التخصصات من أهم الأدوات التي يمكن اعتمادها بشكل خاص في عمليات الاستحواذ والاندماج وتقييم الشركات المستهدفة، إذ يهدف إلى مساعدة المستثمرين ومستشاريهم في تحديد المخاطر الكامنة في عمليات الاستثمار، بالإضافة إلى ذلك فهو يقدم للمدير أو المساهم دعماً شاملاً لتحليل وتقييم شركته.

ترى «Adriana Tisca» أن التشخيص الشامل يهدف بشكل أساسي إلى تقييم صحة المؤسسة من خلال قياس الأداء وتحديد الأسباب والسياق الذي ولد هذه الحالة، حيث يوفر مضمونا للاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية، من خلال حقيقة أنه يقدم معلومات حول نقاط الضعف والقوة، وكذا المخاطر المحتملة والفرص المستقبلية للمؤسسة³.

¹ Gabriel I. Nastase, **Diagnosis of global company, economic-financial analysis tool, basic of elaborating the budget of income and costs**, Knowledge Horizons - Economics, vol. 6 , n 4 , Dimitrie Cantemir” Christian University, 2014, p 120.

² Alberto Sillero, **Diagnostic global d'entreprise**, edition ESKA, Paris, 2002, p6.

³ Adriana Tisca, **Diagnosis, risk and efficiency in the implementation of TQM in small and medium enterprises**, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance, 2015, pp 215, 216.

وكما يستخدم التشخيص الشامل في تقدير الأداء وتقييمه وتحليل المخاطر المحددة للنشاط المستقبلي للمؤسسة، إذ يعد جزءاً أساسياً في تقييم وتنظيم وتحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة¹، يستخدم كذلك في حالة الأزمات، حيث لا يلزم إجراء التشخيص فقط في حالة نشاط المؤسسة العادي بغرض الشراء أو الاندماج وتحسين الأداء وتقييمه، ولكن أيضاً في المواقف التي تظهر فيها إشارات اختلال التنظيم.

يجب التنويه إلى أنه يوجد حالتان أو شكلان للتشخيص الشامل في المؤسسة، التشخيص المتأني والتشخيص السريع أو المستعجل²، النوع الأول يكون في حالات الاندماج أو تقييم وضعية المؤسسة لتحسين أدائها مثلاً، فهو أقرب منه إلى التدقيق ولكن يختلف عنه، وعادة تقوم به المؤسسة عندما لا يكون هناك اختلالات وظيفية أو استعجالية، فهو عبارة عن فحص شامل للمؤسسة يجب أن يأخذ الوقت الذي يقتضيه للوصول إلى الغاية المرجوة من القيام به.

أما النوع الثاني فهو تشخيص يخص الحالات الطارئة، عندما تواجه المؤسسة صعوبات تظهر في شكل اختلالات وظيفية، هذا التشخيص تسبقه مرحلة تسمى بالتحليل المالي السريع لوضعية المؤسسة، وتهدف هذه الخطوة إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة ومقارنتها مع الأهداف التي سطرته للبقاء على المدى قصير الأجل³.

هذا النوع من التشخيص يجعل من الممكن في وقت قياسي (5 إلى 10 أيام) الكشف عن أسباب الصعوبات، وصياغة تدابير الإنقاذ السريع وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها حسب الأهمية، يطبق هذا التشخيص بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بمؤسسة تواجه صعوبة، وهو يقوم من بين أمور أخرى، على تسليط الضوء على تدابير الإدارة قصيرة الأجل التي من المحتمل أن تنتج تأثيرات فورية وعلى التدابير الهيكلية التي تظهر آثارها على مدى فترة أطول قليلاً، ويجب على كل مؤسسة أن تتطلع إلى الاستجابة بشكل مناسب وأن تأخذ في الاعتبار حقيقة أنها تنشط في بيئة تتميز بالفرص والمخاطر وبالتالي فإن اللجوء للتشخيص الشامل في مثل هذه الحالات يلزم الاستيفاء بقيدتين للتشخيص⁴:

¹ Stefanita Susu, Mihaela Birsan, **The financial diagnosis – component of the global diagnosis and instrument of the financial analysis**, The Annals Of “Dunarea De Jos” University Of Galati Fascicle I, 2009. pp 273 ,272

² Vincent Plauchu, A. Akim Taibou op.,cit, P 22.

³ Alain Charles Martinet, **Stratégie**, Vuibert, Paris 1999, p. 118.

⁴ Stefanita Susu, Mihaela Birsan, Op.,Cit, p 272.

- يجب أن يكون سريعاً، لأن الوقت يمثل عاملاً أساسياً في تصحيح الصعوبات المحتملة التي تم تحديدها، خلاف ذلك قد يزيد التدهور سوءاً؛
- يجب أن يكون التشخيص الشامل وثيق الصلة بالموضوع، من أجل تعبئة العوامل المسؤولة بشكل مناسب وتسريع عملية الانتعاش.

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص الاستراتيجي من المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرف بأنه: مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها التنظيمية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.¹

فالتشخيص الاستراتيجي هو عملية تقييم للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل مختلف أنشطتها السابقة والحالية²، إذ يفيد في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الاستراتيجية العامة للمؤسسة³، فالهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها مع متغيرات المحيط الخارجي، وبذلك يكون لها القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف الحالية والمستقبلية، حيث يتوجب على المؤسسة تغطية تلك الفجوة⁴.

يتشابه التشخيص الاستراتيجي مع التشخيص الشامل في أن كلاهما يقوم على تحليل كل من البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة، بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي فتحليل البيئة الخارجية يهدف لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة فيها وكذا تحديد الفرص والتهديدات من جهة، كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية من جهة أخرى بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة⁵، فهذا النوع من التشخيص يستخدم أساساً لتحليل قدرات المؤسسة أمام المنافسة ومدى تكيفها وتأقلمها مع تغيرات المحيط.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 253.

² Christian Marmuse, *Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens*, Revue Finance Contrôle Stratégie, Université de Lille, France, 1999, pp 80,81

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 160.

⁴ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 106، 107.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص. 269.

وفي هذا السياق يشير «Ansoff» إلى أن التشخيص الاستراتيجي منهج منظم لتحديد التغييرات التي يجب إجراؤها على استراتيجية المؤسسة وقدراتها الداخلية من أجل ضمان نجاحها¹، وأن عملية التشخيص الاستراتيجي يجب أن تجيب على سؤال رئيسي هو: كيفية تشخيص التحديات البيئية المستقبلية التي ستواجه المؤسسة من جهة، وكيفية تحديد استجابة المؤسسة الاستراتيجية التي ستضمن النجاح من جهة أخرى؟ فالإجابة على السؤال الأول تعكس المستوى الأول لعملية التشخيص الاستراتيجي المتمثل في تشخيص البيئة الخارجية والتي تمكن من تشخيص مستويات الاضطراب المستقبلية في بيئة المؤسسة، أما الإجابة على السؤال الثاني فهي تعكس تشخيص البيئة الداخلية من خلال تشخيص الوظائف والكفاءات التي تتوفر عليها، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

ثالثا: التشخيص التنظيمي

يعرف التشخيص التنظيمي بأنه عملية تساعد المنظمات على تحسين قدرتها على تقييم وتغيير الجوانب المختلفة لثقافتها وأنماط سلوكها كأساس لتطوير فعالية تنظيمها وضمان التحسين المستمر².

في كثير من الأحيان، تلاحظ المؤسسة مشاكل في التشغيل يكون سببها الرئيسي هو حاجة المؤسسة داخليا للتكيف مع التحولات الكبرى في بيئتها الخارجية، مما يستوجب قيامها بالتشخيص التنظيمي الذي يعد عملية فعالة ومرحلة ضرورية تمكن من كشف الاختلالات والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة³، وتحديد أسبابها ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل جوانب نشاط المؤسسة، ويساعد التشخيص التنظيمي في تقييم صحة المؤسسة ومن ثم وضع التوصيات لتحسين فعالية العمل وكفاءة الأنشطة، حيث يجيب هذا النوع من التشخيص عن التساؤل الرئيسي: هل تقوم الشركة بما يجب عليها وما ينبغي لها؟

¹ H. Igor Ansoff , Daniel Kiple , A.O. Lewis , Roxanne Helm-Stevens , Rick Ansoff, **Implanting Strategic Management**, 3rd edition, Switzerland, 2019, p 85.

² Stafford Beer, **the heart of enterprise**, John Wiley & Sons edition, Chichester, 1994, USA, p23.

³ Stéphane Balland, Anne Marie Bouvier, **Management des entreprises en 24 fichiers : comprendre et s'entraîner facilement**, édition Dunod, Paris, p 65.

المطلب الثاني: التقسيم حسب الوظائف

يعد التشخيص الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية، إذ يقوم بتحديد الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية، كوظيفة الانتاج والعمليات والوظيفة التسويقية والوظيفة المالية ووظيفة تسيير الموارد البشرية¹.

يمكن هذا التشخيص من تحليل مجموعة من وظائف المؤسسة، من خلال العمل على فحص وتوصيف وظيفة أو وظائف معينة فيها²، بهدف استخلاص الاختلالات الوظيفية المتوقعة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها التي تساعد في اتخاذ إجراءات تصحيحية وإيجاد الحلول الممكنة وذلك ببناء أهداف مستقبلية.

إن الهدف من هذا التشخيص هو قياس احتمالات الخلل الوظيفي، وكذلك تقدير أحسن الطرق لمواجهة عدم الكفاءة³، وكذا البحث عن الحلول المتعلقة بمشاكل التشغيل الداخلي وتحسين النتائج من خلال التعرف على مدى تسيير الوظيفة وتنظيمها، حيث يهتم هذا النوع من التشخيص بمعرفة نقاط القوة والضعف لكل وظيفة من وظائف المؤسسة ومقارنتها مع وظائف المنافسين (الفرص لمخاطر في المحيط) ومن خلال هذا التشخيص يستطيع المدير التركيز على الأنشطة والوظائف التي يجب أن تعتمد عليها القرارات الاستراتيجية.

تتدرج ضمن التشخيص الوظيفي عدة أنواع حسب وظائف المؤسسة فنجد تشخيص المالي، الإنتاج، التسويق، الإدارة، الموارد البشرية والبحث والتطوير كالاتي:

أولاً: تشخيص الوظيفة المالية

يقصد بالتشخيص المالي، تلك الدراسة المنهجية للمعلومات المحاسبية والمالية لمؤسسة معينة، فهو يهدف بصفة عامة، إلى إجراء فحص وذلك من أجل معرفة وضعيتها المالية وفهم تطورها⁴، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو في عدة دورات متعددة

¹ ثابت عبد الرحمان الدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 215.

² Robert Tassinari, *Pratique De L'analyse Fonctionnelle*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p 08.

³ Chantal Bussenault, Martine Pretet, Op., Cit, pp 148, 149.

⁴ Elie Cohen, *Analyse Financiere*, 2^{ème} édition, Ecomonica, Paris, p 251.

من نشاطها لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة¹.

ويعتبر التشخيص المالي من أهم أنواع التشخيص وأكثرها شيوعاً، إذ يعد أحد أكثر الطرق استخداماً لقياس أداء المؤسسة من خلال تحديد النسبة بين الوسائل المالية التي تمتلكها والنتائج، حيث يتم أخذ مجموعة من مؤشرات الكفاءة في الاعتبار في هذا التحليل².

يمكن القيام بالتشخيص المالي في حالات متعددة، كمرحلة ضمن التشخيص الشامل، فهو يمثل الحلقة الأولى في مسار تشخيص المؤسسة إذ يعتبر مرحلة ملائمة لما قبل التشخيص³، خاصة في حالة تشخيص الأزمات التي تستلزم القيام بتشخيص مالي سريع للوضعية المالية، كما يمكن اعتباره كعنصر من عناصر التشخيص المتكامل الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بحالات تقييم المؤسسات وخطط العمل وما إلى ذلك.

وكذلك يمكن القيام به بشكل منفصل، كتشخيص جزئي ضروري لفئات أخرى من المستفيدين، ونتيجة لذلك، لا يمكن أن يقدم التشخيص المالي سوى نظرة جزئية ومتخصصة على الوضع المالي للشركة وأدائها، وهناك أيضاً من المؤسسات من تقوم بالتشخيص المالي الموسع، فيما يتعلق بالجوانب المالية لنشاط الشركة، مثل تقارير الائتمان تجاه سوق رأس المال أو تجاه المساهمين.

يمكن كذلك أن تقوم المؤسسة بالتشخيص المالي في محاولة لتحليل مشكلة معينة تتعلق بوضع المؤسسة من خلال مراعاة الجانب المالي، ولكن ليس بالضرورة أن يتم تسجيله في ظروف التشخيص المالي (تقدير أداء المستثمر، ودراسة الجدارة الائتمانية لـ الدائن وما إلى ذلك).

لذلك هناك مواقف مختلفة تتطلب القيام بعملية التشخيص المالي، فقد يكون التشخيص مرتبطاً بأزمة أو كان المقصود تحسين الوضع المالي للشركة، كما يمكن القيام بعملية التشخيص المالي في إطار الرقابة التي يتم إجراؤها عن طريق التحليل المالي والتي تسمح بالتحكم في تطبيق قرارات معينة للإدارة،

¹ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 11.

² Vasile Deac, Florin Alexandru Duna, **Diagnosis of the internal strategic context of the company strategic analysis**, Business Excellence And Management, Volume 2, Issue 2, June 2012, pp 33,34.

³ Alain Marion, **Le diagnostic d'entreprise, méthode et processus**, Economica, Paris, 1999, P. 227.

حيث يمكن إجراء مقارنة بين مستوى الأداء المالي والأهداف والقيم المتوقعة، وبالتالي يمكن أن تستخدم من أجل تصحيح الاتجاه المتعلق بنشاط المؤسسة أو لتعديل القرارات غير الأساسية السابقة.

ثانياً: تشخيص الوظيفة التسويقية

يسمح التشخيص التجاري بإعطاء حكم حول كفاءة السياسات التجارية المطبقة، والوضع الذي يتم فيه تطبيق مزيج التسويق بكفاءة¹، كما يتم فيه تحليل ثنائية (السوق/المنتج):

- السوق: وذلك بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث حصتها في السوق من خلال نشاطها أو أنشطتها. ففي هذا المجال، حينما يتوفر للمؤسسة عدد ضئيل من الزبائن، ستكون مبيعاتها مرهونة بهم وبظروفهم، الأمر الذي يجعلها تتضمن على مخاطرة عالية، والتي على الخبير أن يأخذها في الحسبان ويشير إليها في تقريره.
- المنتجات: وبناء على ذلك يتم دراسة محفظة المنتجات الخاصة بالمؤسسة ووضع كل منتج في سياق دورة حياته، فإذا كانت المنتجات في مرحلة النضج أو الاندثار ضمن دورة حياة المنتج، فهذا يدل على ضعف إمكانات المؤسسة في خلق نتائج وتدفعات مستقبلية.
- عموماً يهدف تشخيص الوظيفة التسويقية إلى معرفة وتوقع وخلق وإشباع رغبات المستهلكين من سلع وخدمات، إذ يجب تحليل كل الأنشطة المتعلقة بالتسويق للتعرف على نقاط القوة والضعف من خلال:
- تحليل المستهلك: تتضمن عملية تحليل المستهلك دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف على الخصائص الديموغرافية والنفسية التي تسيروهم لسلوك منهج استهلاكي معين؛
- شراء المواد والخدمات: ويتمثل في دراسة وتقييم الموردين واختيار أفضلهم؛
- تخطيط المنتجات: ويشمل هذا النشاط اختيار السوق والمركز النسبي للمنتجات والعلامة التجارية، الضمان، التغليف، بدائل المنتج، خصائص المنتج وجودته، خدمة المستهلك.
- التسعير: يجب مراعاة آثار السعر وسياسة التسعير على المدى القريب والبعيد، والتنبؤ برد فعل المنافسين جراء أي تحرك سعري للمؤسسة².
- التوزيع: ويشمل التوزيع المخازن وقنوات التوزيع وتغطية التوزيع مواقع والمنافذ ووسائله.

¹ Stefanita Susu, Mihaela Birsan, Op., Cit, pp 271, 276.

² نادية عارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 197-199.

- الترويج: تحليل وتقييم طرق وأساليب الترويج للمنتجات وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات إلى المستهلك¹.

ثالثاً: تشخيص الوظيفة الإدارية

يقوم التشخيص الإداري على دراسة ثلاث أبعاد أساسية، بحيث يكون عمل المحلل أو الشخص موجهاً بطرحه أسئلة حول هذه الأبعاد، وهي:

- السياسة العامة للمسيرين وأصحاب الملكية، وتدل السياسة العامة في هذا الشأن على الغاية المرجوة من المؤسسة، فنجاح أو فشل مؤسسة ما يعتمد في بادئ الأمر على أفرادها، فالمؤسسة هي كيان تنافسي، له شخصية تظهر من خلال تاريخها وثقافتها والعلاقات بين أفرادها، طريقة إدارتها والمحفزات التي تقدمها لموظفيها²؛
- استراتيجية المؤسسة أو معتقدات مسيريهـا حول الكفاءة وصيغ النجاح³؛
- جهاز إدارة أعمال المؤسسة أو طريقة إدارتها، فالمؤسسة ليست فقط مجموعة من الوسائل التقنية المالية والتي تعبر عن معايير القوة والضعف، النجاح أو الفشل فهذه المنظمة تتكون من موظفين ومديرين مؤهلين لهم حوافز مادية ومعنوية فإهمالهم ينقص من اعتباراتهم، وبالتالي سيؤثر على الإنتاجية مما قد يؤثر على أداء المؤسسة العام.

رابعاً: تشخيص وظيفة الإنتاج

لتقوم وظيفة الإنتاج بأداء مهامها بدقة يجب أن تبحث في الأبعاد الأربعة التالية: حجم الإنتاج، الجودة، الآجال والتكاليف، ولكل بعد من هذه الأبعاد أثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية⁴، وللكشف عن نقاط القوة والضعف في هذه الوظيفة لابد من تحليل هذه الأبعاد وذلك بالتركيز على النقاط التالية⁵:

¹ محمد مرعي، دليل التشخيص وتحديد الأهداف، الطبعة 1، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص 58.

² Kamel Hamdi, Op., Cit, p. 227.

³ Tugrul Atmar, Roland Calori, **Diagnostic et Décisions Stratégique**, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2003, pp 48, 49.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 77.

⁵ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- العمليات: وهي تتناول قرارات أنظمة الإنتاج الفعلية من قرارات اختيار التكنولوجيا وموقع المصنع وتحليل سير العمليات والرقابة عليها؛
- الطاقة: يهتم قرار الطاقة لتحديد مستويات الإنتاج المثلى كقرارات التنبؤ وتخطيط الإنتاج والطاقة وخطوط الإنتاج؛
- المخزون: تتناول قرارات المخزون لتسيير مستوى المواد الأولية، والوحدات تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع وتشمل قرارات ماذا تتطلب، متى، كم وكيف تسيير المواد؟؛
- قوة العمل: تتناول القرارات الخاصة بقوة العمل، تسيير العمالة الماهرة وغير الماهرة والإداريين، كذا تشمل تصميم الوظيفة ومستويات العمل وأساليبه؛
- الجودة: تهدف قرارات الجودة إلى التأكد من إنتاج المنتجات بجودة عالية وتشمل الرقابة على الجودة والمعاينة والاختيار والرقابة على التكلفة.

خامسا: تشخيص وظيفة الموارد البشرية

- تشخيص الموارد البشرية هو تقييم الجهد التقني والبشري، ويهدف إلى تحديد إنتاجية المورد البشري في المؤسسة، وتحديد هامش تحسين مساهمته في نتائج الاستغلال للمؤسسة¹، ويرتكز تشخيص هذه الوظيفة على دراسة ما يسمى بـ «S3» وهي الاستراتيجية، الهيكل، الموظفين:
- الموظفين، من خلال دراسة أداء الموارد البشرية وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم الوظيفية بشكل يسمح بمعرفة مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - الاستراتيجيات، وهي السياسات المتعلقة بالموارد البشرية حيث تكون ملائمة مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال؛
 - الهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري.

سادسا: تشخيص وظيفة البحث والتطوير

يعتبر البحث والتطوير وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، ونظرا للتكاليف الباهظة للبحث والتطوير والتكنولوجيا، وتعدد طرق استعمالها، وكذا النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية، يجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص هذه الوظيفة حتى يتسنى

¹ Vincent Plauchu, A.Akim Tairou, Op.,Cit, p 196.

لها انتهاج الطرق الأكثر فعالية من أجل الحصول على التكنولوجيا من أجل تجسيد استراتيجيات البحث والتطوير.

المطلب الثالث: التقسيم حسب الحالة (الوضعية)

يقسم في هذه الحالة التشخيص إلى ثلاث أنواع كالاتي:

أولاً: التشخيص الإستباقي

يقصد به أن تستبق المؤسسة الأزمة، كأن تتوقع أحداثاً معينة فنقوم بتشخيص مسبق لمواجهة تلك الأزمة وتجنبها أو حتى على الأقل تخفيف ضررها إذا كان وقعها لا مناص منه، حيث يصبح من الممكن التحكم فيا بتطبيق بعض الإجراءات والوسائل الخاصة لتقليل الخسارة المحتملة وإعادة تأهيل أداء النظام¹. يجب التنويه إلى أهمية هذا النوع من التشخيص لقدرته على اكتشاف الأزمة في الوقت الملائم، مما قد يقلل من عمقها وبالتالي تجنب أضرارها على المؤسسة، فتشخيص الأزمة في وقت مبكر يسمح باختيار وسائل مكافحتها بشكل أسرع وبالتالي تكون الخسارة أقل، أما إذا تم تحديد الأزمة لاحقاً أي بعد وقوعها فيمكن أن تتطور وتتطلب موارد أكبر مما يؤدي إلى خسارة أكبر.

ثانياً: التشخيص العلاجي

هنا تقوم المؤسسة بالتشخيص لتحليل وضعية المؤسسة غير المستقرة نظراً لظهور أعراض غير مرغوب فيها، مثلاً قد يكون هناك فشل في العمليات التجارية المعتادة أو انخفاض في منحنى أداء المؤسسة، أي أن المؤسسة تكون في وضعية غير سليمة، هنا تقوم بالتشخيص لإعادة تأهيل وظائفها وينتهي التشخيص بوضع خطة إنعاش لإعادة تأهيل المؤسسة.

ثالثاً: التشخيص الوقائي

وهو التشخيص الذي تقوم به المؤسسة دورياً دون أن تلاحظ أعراض غير مرغوب فيها أو بوادر أزمة، تقوم به خاصة المؤسسات التي تنشط في البيئات شديدة التغير أين تكون المنافسة قوية ومعدلات دوران التكنولوجيا مرتفع.

¹ Algimantas Sakalas, Ruta Virbickaite, Op., Cit, p 257.

لعل السؤال الذي يتبادر هنا هو متى تلجأ المؤسسة إلى كل نوع من هذه الأنواع؟ وهل نكتفي بتشخيص الوظيفة التي لاحظت عليها الأعراض غير مرغوب فيها (يعني هل نكتفي بتشخيص تجاري إذا لاحظت تراجع في المبيعات، تشخيص تقني إذا لاحظت مشاكل في التخزين)، متى يجب عليها القيام بالتشخيص الشامل (خاصة أن هاته العملية تكون مكلفة إذا تم القيام بها من قبل مستشار من خارج المؤسسة)؟

هناك حالات في المؤسسة تستوجب تشخيص وظيفة واحدة، على سبيل المثال، تشخيص الموارد البشرية، الشراء، الإنتاج، إلخ، حيث يقتصر التحليل بشكل صارم على الهدف الوظيفي للتشخيص ويتم إجراؤه بشكل عام عندما يكون الأداء غير مرض أو يكشف عن أعطال كبيرة في تلك الوظيفة¹.

هناك حالات أخرى تستوجب إجراء التشخيص الوظيفي الذي يشمل جميع وظائف المؤسسة من أجل الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لكل وظيفة، وتسهيل الضوء نتيجة لذلك على مساهمة كل منهم في تشكيل النتائج، بما معناه أنه عند إجراء التشخيص الوظيفي لا نكتفي بتشخيص الوظيفة التي تعرف اختلالا وظيفيا بل يجب تحليل كل من: الوظيفة المالية والإدارية؛ وظيفة المبيعات والتسويق؛ الوظيفة الصناعية واللوجستية؛ الوظيفة التنظيمية والبشرية، ووظيفة الشراء... إلخ

فظهر الأعراض غير مرغوب فيها ووظيفة معينة لا يعني بالضرورة أن أصل المشكلة من تلك الوظيفة، لذا نجد أن التشخيص المالي أكثر الأنواع تطبيقا في المؤسسات بغض النظر عن أهميته واستعمالاته، فأغلب المسيرين نظرا لقلّة خبرتهم في عملية التشخيص بمجرد ما يلاحظون خلافا في النتائج المالية كتراجع المبيعات أو ارتفاع التكاليف... إلخ سيطلبون إجراء التشخيص المالي لتقييم الصحة المالية للشركة من خلال دراسة هيكلها المالي وكذلك ربحيتها، وبالتالي في حالة اكتفاءهم بإجراء تشخيص مالي فإن الحلول التي ستنم اقتراحها لن تعالج المشكل الرئيسي، لأن إي خلل وظيفي سواء في وظيفة الإنتاج أو التسويق سيكون له أثر على الأداء المالي للمؤسسة مثلا بالرغم أن منبعه قد يكون في الوظيفة التقنية أو التجارية مثلا، إذ من الشائع اعتبار الصعوبات المالية مصدر كل الاختلالات، فالوضع المالي غالبا ما يكون نتيجة الاختلالات في الوظائف الأخرى (المنتج، وسائل الإنتاج، تأهيل الأفراد، سياسة التسويق...)

أو حتى من خارج المؤسسة (منافسين جدد، تكنولوجيا جديدة، قوانين وتشريعات مثل رفع الضرائب... إلخ)،

¹ Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Béjar, **Diagnostic D'entreprise. Performance, Capital Immatériel Et Risques**, édition Ellipses, Paris, 2021, p 22.

فالصعوبات المالية والتي يمكن تشبيهها بالجبل الجليدي « Iceberg » هي الجزء الظاهر أو المرئي من أصل المشكلة، أما الصعوبات الحقيقية والمسببة للمشكل فتمثل الجزء غير المرئي والذي قد تغفل المؤسسة عن معالجته ما لم تحدد أصل المشكلة.

ومنه نرى من الأنسب أنه عند إجراء التشخيص الوظيفي خاصة عندما يكون الخلل في الأداء المالي، يجب أن يشمل الفحص جميع وظائف المؤسسة ولا يقتصر بالوظيفة التي لوحظ فيها اختلالات لأن المشكل قد يكون أعمق كما قد يكون متداخلا ومتربطاً بين الوظائف. وفي نفس السياق إجراء هذا التشخيص بطريقة مستقلة تماماً عن استراتيجية المؤسسة يمكن أن يقود المحلل إلى تقديم توصيات تبدو ذات صلة ولكنها قد تزرع استقرار النمو المستقبلي للمؤسسة.

عموماً هناك عدة اعتبارات يجب الأخذ بها عند اللجوء إلى كل نوع من أنواع التشخيص منها: درجة الصعوبة التي تواجه المؤسسة، أيضاً حسب مصدر المشكل هل هو من داخل أو خارج المؤسسة (إذا كان من داخل المؤسسة تكتفي بالتشخيص الوظيفي مثلاً)، أيضاً حسب الغرض من القيام بعملية التشخيص فإذا كان الهدف تغيير الإستراتيجية أو الأهداف على المدى الطويل تلجأ للتشخيص الاستراتيجي أو الشامل، وبالتالي يمكن تطبيق:

- التشخيص الاستراتيجي عند البحث عن نقاط القوة والضعف الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء باستخدام إمكاناتها الاقتصادية أو في استخدام علاقاتها مع بيئة الأعمال الخارجية؛
- التشخيص الشامل عندما يساهم في توضيح بعض العناصر الضرورية لتحديد قيمة المؤسسة، في حالة بعض عمليات الاستثمار، أو التوحيد أو الاستيعاب؛
- تشخيص الازمات عند التدخل في رؤية وتحديد الصعوبات التي تواجه الشركة، ويهدف إلى تعافيتها.
- تشخيص مالي عن محاولة تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على الحفاظ على الجدارة الائتمانية أو استردادها على المدى القصير.

المبحث الثالث: أهداف التشخيص الشامل، مكوناته ودوافع القيام به

بعد تطرقنا إلى مفهوم التشخيص في المؤسسة وأهميته، وأهم مصادر المعلومات والوثائق الضرورية للقيام به وكذا مختلف أنواعه، والتي من بينها التشخيص الشامل حيث حاولنا عرض مفهومه وعلاقته مع مختلف أنواع التشخيص الأخرى، سنتطرق في هذا المبحث إلى أهداف التشخيص الشامل مكوناته ودوافع القيام به.

المطلب الأول: أهداف التشخيص الشامل

التشخيص الشامل هو التقدير وإبداء رأي عام حول إمكانيات المؤسسة أي نقاط قوتها من أجل الاستغلال الأمثل لها، ونقاط ضعفها من أجل تصحيحها، في ظل ما يقدمه المحيط من فرص وتهديدات. ويهدف التشخيص الشامل عامة إلى:

- إعطاء وصف واضح لصحة المؤسسة العامة، مما يسمح باتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، فالبيئة الاقتصادية للمؤسسة تتشاركها مع العديد من المؤسسات الأخرى، والبقاء في هذه البيئة يكون فقط من خلال تطوير أعمالها والحفاظ على مكانتها وتنافسيتها، حيث يسمح التشخيص أيضا بالتعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة¹؛

- تحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة والكشف عن قدراتها التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، ومنه بيان نوع الاستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة²، ومن بين المحددات الأساسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة هو طبيعة الاستراتيجية المتبناة لمواجهة المنافسين، لهذا يعتبر التشخيص من أهم مراحل عملية إعداد الاستراتيجيات؛

- الكشف على القدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية والتي تمكنها من التكيف مع المحيط وتغييراته³، وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغييرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة، فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار وهو ما يجعلها معرضة

¹ Wakyengo Mukunda Pascal, **Le diagnostic de l'entreprise a court et moyen terme : méthodes et objectifs**, Revue Mercure International, Bruxelles, Belgique, 2009, P4.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 160.

³ J.P.Helfer, M.Kalika , J.Orsoni, **Management, stratégie et organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2000, p 27.

في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة؛

- تحديد فرص التنمية والسماح بتحديد الخيارات الاستراتيجية الواقعية¹، إذ يمكن اعتبار التشخيص أداة تحليل ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة مهما كانت وضعيتها؛

- البحث عن مصادر للتحسين الداخلي، يشكل التشخيص أداة تحليل فعالة تساعد في البحث داخل المؤسسة عن المصادر المحتملة للتحسين الداخلي، في هذه الحالة، يهدف التشخيص إلى تقليص الفجوات بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة من حيث التحسين²، وعلى المؤسسة تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والحالية، حيث يتوجب عليها تغطية تلك الفجوة³، كذلك من المهم التشكيك في الفجوة بين التوجه المختار والقدرات المتاحة حتى تتمكن من تطويرها وتحسينها؛

- تعظيم الأداء، فالتشخيص الشامل يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وذلك بهدف تحسين الأنشطة القائمة أو دعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار أحداث المؤسسة، ومن ثم انتهاج البدائل التي تؤدي إلى تعظيم أدائها⁴؛

- كما يهدف إلى تحديد أسباب حدوث خلل ملحوظ في المؤسسة، يمكن أن يكون التشخيص مناسباً عندما يلاحظ مدير المؤسسة بعض الاختلالات الوظيفية داخل مؤسستهم. نعني بالخلل الوظيفي تعطيل عمل مؤسسة أو نظام اجتماعي، والذي يتوقف عن تحقيق الغرض منه لأن بعض وظائفه يتم الوفاء بها بشكل سيئ، أو حتى أكثر تكلفة، في هذه الحالة، فإن الأمر يتعلق بإجراء تحليل نقدي للنظام، من أجل تحديد أسباب الخلل من الأعراض الرئيسية. يمكن أن تكون الاختلالات الوظيفية متعددة، فقد يكون على سبيل المثال مشكلة جودة على مستوى سياسة المنتج⁵.

- اكتشاف فرص جديدة، التشخيص له أهمية لا يمكن إنكارها عندما يتعلق الأمر بالبحث عن فرص نمو جديدة للمؤسسة، من الضروري بالفعل تقييم المهارات والموارد التي تمتلكها الشركة والتعامل مع التغيرات والفرص في البيئة؛

¹ Lasary, **La stratégie d'entreprise**, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2006, p 71.

² Olivier Meier, Op.,Cit, p :37.

³ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة 8، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 106، 107.

⁴ Franck Brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**, édition d'Organisation, Paris, 2009, p 14.

⁵ Olivier Meier, Op.,Cit, p 33.

- ضمان الاستدامة والاستمرارية للمؤسسة، تعني الجدوى والاستدامة قدرة النظام التقني الاقتصادي للمؤسسة على البقاء في بيئتها، وهي تعبر عن استطاعة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الهيكلية لمحيطها، أما الاستدامة فهي مفهوم وثيق يربط بين فكرة الجدوى والبعد الاجتماعي وهوية المؤسسة، فهي ليست فقط بقاء النظام الاقتصادي التقني ولكن أيضا استمرارية المؤسسة كشخص اعتباري¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيسي للتشخيص الشامل يتمثل بشكل عام في تقييم أداء المؤسسة من نقاط مختلفة تتسجم وأهداف مستخدمي المعلومات، بحيث تظهر تلك المعلومات نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومدى ملائمة المؤسسة لمحيطها. كما يعد وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة، فتعدد الإشارات التي تعبر عن وجود خلل في العوامل الداخلية والخارجية تؤدي بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من عملية التشخيص والتدابير التي يجب اتخاذها لمواجهة نقاط الضعف وتوسيع نقاط القوة.

المطلب الثاني: مكونات التشخيص الشامل

يمكن تقسيم التشخيص الشامل إلى بعدين أساسيين هما: تشخيص البيئة الخارجية والتي نقسمها لبيئة عامة وبيئة خاصة، وتشخيص البيئة الداخلية التي تتعلق بأنشطة المؤسسة والتي لا بد من تقييمها للوقوف على الأداء داخلها ومن ثم تحسينه، وبذلك سنقسم تشخيص البيئة الداخلية لستة أبعاد أو محاور كالاتي: تشخيص الإنتاج، تشخيص التسويق، تشخيص الموارد البشرية، تشخيص الإدارة وأسلوب التسيير، التشخيص المالي، وتشخيص نظم المعلومات، ويجب التنويه إلا أن الهدف هنا ليس القيام بتشخيص كل وظائف المؤسسة على حدة إنما المقصود هو استخلاص نقاط القوة والضعف في إطار تشخيص الشامل.

أولاً: تشخيص البيئة الخارجية

يؤثر محيط المؤسسة إما سلباً أو إيجاباً على أدائها، والهدف هنا هو تحليل مختلف العناصر المكونة له والتي تشكل فرصاً أو تهديداً، وينقسم هذا المحيط إلى بيئة عامة وبيئة خاصة وسنتناوله بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

¹ Olivier Meier, Op.,Cit, p p 41, 42.

ثانياً: تشخيص البيئة الداخلية

يتم تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة بالاعتماد على عدة مصادر كما وضحنا سابقاً (مصادر معلومات التشخيص) من بينها الوثائق مثل محاضر الاجتماعات والبيانات المالية والمحاسبية وكذا بيانات تقييم الموارد البشرية والتكوينات وغيرها من الوثائق التي يمكن أن يستعين بها المشخص، إضافة لذلك سيعتمد على استمارة مكونة من أسئلة مغلقة أي أن الإجابة تكون بنعم أو لا لتحديد توفر بعض العناصر الخاصة بكل وظيفة ليسهل فيما بعد حصر نقاط القوة والضعف، ويتم تحديد الأسئلة بناء على أبعاد محددة خاصة بكل وظيفة، بحيث يتم طرح الأسئلة حولها.

1- تشخيص الإنتاج

سيحاول المشخص من خلال هذا النوع، ودائماً في إطار التشخيص الشامل تحليل أنشطة الإنتاج من اختيار المنتج وتقديمه إلى السوق (تخطيط الإنتاج) والرقابة عليه وهذا للتأكد من حصوله على المواصفات المطلوبة (الجودة) وبأقل التكاليف، وبالتالي سينصب التحليل على 4 أبعاد كما يلي:¹

- اختيار المنتج: وذلك بدراسة:
 - المنتجات التي سيتم إنتاجها؛
 - العمليات الإنتاجية المستعملة؛
 - المعدات والأدوات المستخدمة؛
 - مدى توفر القوى العاملة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- التصميم: من خلال التحقق على سبيل المثال من العناصر التالية:
 - هل تعتمد على نظام الأوامر الإنتاجية أو نظام العمليات؟
 - هل تكلفة التصنيع منخفضة ولا تؤثر على الجودة؟
 - هل المنتج اقتصادي في الاستعمال؟
 - المنتج قادر على أداء وظائفه لسنة معينة دون التعطل؟
 - الأمان في استعمال المنتج.
- التحديث: وتتضمن مراجعة لنظام الإنتاج في حالة حدوث تغييرات مثلاً على:
 - أذواق المستهلكين؛

¹ اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004، ص ص 184، 185.

- تغيير استراتيجيات المنافسين؛
- ظهور بعض الأساليب الحديثة في إدارة الموارد أو الرقابة على المخزون؛
- ظهور تكنولوجيا حديثة.
- **الرقابة:** وتتضمن هذه العملية دراسة ما يلي:
 - وضع جداول الإنتاج؛
 - تحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات؛
 - الرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج؛
 - حجم الإنتاج الذي ينبغي تحقيقه في زمن معين؛
 - إدارة استخدام المواد الأولية؛
 - أعمال الصيانة وأعمال الرقابة على جودة المنتجات؛

ثالثاً: تشخيص التسويق

المهمة الأساسية لوظيفة التسويق هي معرفة حاجات ورغبات العملاء وإشباعها، ومن أبرز الوظائف التي تقوم بها إدارة التسويق العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بوجه عام والأهداف التسويقية بوجه خاص والوقوف على نقاط القوة والضعف، والمشخص عند قيامه بتحليل هاته الوظيفة في إطار عملية التشخيص الشامل فإن تحليله ينصب حول مكونات إدارة عملية التسويق كما يلي:¹

- **إدارة المعلومات وتنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي:** من خلال دراسة طبيعة:
 - نظام المعلومات التسويقي وبحوث التسويق؛
 - التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسويقي.
- **تحليل الفرص التسويقية:** وذلك بدراسة قاعدة معلومات المؤسسة حول:
 - تقييم البيئة التسويقية؛
 - أذواق المستهلك النهائي؛
 - أذواق المشتري المؤسسي.
- **اختيار الأسواق المستهدفة:** معرفة إمكانات المؤسسة من حيث:
 - القياس والتنبؤ بالطلب؛

¹إيمان خلفاوي، بلقاسم سعودي، دور التشخيص كاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قالمة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد2، 2021، ص 110.

- تجزئة السوق؛

▪ تطوير البرنامج التسويقي: وذلك بدراسة:

- تصميم وتطوير المنتجات؛

- تسعير المنتجات؛

- توزيع المنتجات؛

- ترويج المنتجات.

رابعاً: تشخيص الموارد البشرية

المؤسسة التي تمتع بالقوى البشرية ذات الجودة العالية سينعكس على أدائها لا محالة، ولتحليل

وتقييم هذه الوظيفة في المؤسسة سيتم التركيز على 3 أبعاد كما يلي:¹

▪ تحليل الوظائف في المؤسسة: وذلك بدراسة ما يلي:

- توصيف وتحديد الوظائف؛

- عملية التنبؤ باحتياجات من القوى العاملة؛

- التنبؤ بظروف سوق العمل، حتى تتمكن من الاستفادة من المزايا التي يقدمها.

▪ كيف يتم تقدير الاحتياجات من العمالة في المؤسسة: من خلال دراسة وتحليل:

- تخطيط المقابلات واختيار العاملين؛

- تدريب العاملين على الوظيفة؛

- مراعاة قوانين العمل.

▪ كيف يتم الحفاظ على القوى البشرية في المؤسسة: بالتركيز على العناصر التالية:

- تقييم الأداء، يعني هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين لديها؛

- تحديد الأجور والمزايا العينية وتحفيز الأفراد، مثلاً هل يتم بناءً على نتائج التقييم أو توجد

عوامل أخرى؛

- تخطيط عمليات التنمية للأفراد، بالتطرق لسياسية التكوينات في المؤسسة؛

- العلاقات مع العاملين، طرح الأسئلة لتحديد العلاقة؛

- الاتصالات والشكاوي، مثلاً هل يتم أخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار.

¹ اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 189.

▪ تنظيم وأداء الوظيفة يسمح بتنفيذ الخيارات الإستراتيجية وتحقيق الأهداف: وذلك بدراسة:

- كفاية الإمكانيات البشرية؛
- فعالية القيادة؛
- الكفاءة والفعالية؛
- هل يتم قياس الرضا ومتابعته.

يجب التنويه أنه قبل كل هذا لا بد من القيام بدراسة كمية للعنصر البشري في المؤسسة.

خامسا: تشخيص الإدارة وأسلوب التسيير

يعد النشاط الإداري من أنشطة المؤسسة الواجب تقييمها، والتي يجب أن توليها اهتماما نظرا لكون الإدارة هي مسؤولة على خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف الأخرى (كالإنتاج، المالية، التسويق... الخ)، إذ لا بد من تقييم الخبرات الوظيفية الخاصة بمسؤولي المؤسسة والوقوف على طبيعة ما يقومون به من عمل إداري بما معناه أسلوب التسيير المتبع، وكذا طرق الرقابة والمتابعة التي تتبعها المؤسسة إن كانت موجودة، وهناك عناصر رئيسية ينبغي تقييمها نقسما أساسا في أربع محاور رئيسية كما يلي:¹

▪ أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة، والاجابة عن هذا التساؤل تكون من خلال دراسة:

- درجة اللامركزية؛
- وسائل التنسيق؛
- درجة مرونة الإجراءات.

▪ مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف (تقييم أسلوب التسيير)، وضع أسئلة بحيث يتمكن

المشخص من معرفة هل هناك:

- توازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
- أهداف المؤسسة تعكس كل الاستراتيجيات والتوقعات الخاصة بكل أطراف المصلحة.

▪ الخبرات الإدارية المتوفرة لرجال الإدارة العليا في المؤسسة؟ بدراسة:

- المعارف؛
- تأثير الخبرات السابقة على التوجهات الإستراتيجية لمتخذي القرار في المؤسسة؛

¹. بتصرف عن:

Tugrul Atamer, Roland Calori, Op., Cit, p p 262- 264.

Océane Mignot, Abdelhak Alouani, **Faites le diagnostic de votre entreprise**, édition Pearson, Paris, 2014, p 156.

- مدى اطلاع أفراد الإدارة العليا على كل جديد في ميدان عمل المؤسسة؛
- وجود صف ثاني من القيادة أم يمكن اعتبارها مؤسسة الرجل الواحد.
- **توزيع المهام والمسؤوليات وتسيير أصحاب المصالح، من خلال:**
 - تحديد أدوار المسؤولين والموظفين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - تحدد أصحاب العلاقة داخل المؤسسة وخارجها؛
 - تأثيرات أصحاب العلاقة على استراتيجية المؤسسة.

سادسا: التشخيص المالي

- لتحليل وتقييم هذه الوظيفة في المؤسسة سنركز على 3 أبعاد كما يلي:¹
 - دراسة الأداء الاقتصادي وربحية المؤسسة: وذلك بدراسة:
 - تطور أصول المؤسسة الاقتصادية، ومجموع الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة أنشطتها؛
 - تطور هيكل دورة الاستغلال والتي تشكل في مجموعها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال، من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية؛
 - دراسة الأرصدة الوسيطة للتسيير؛
 - القدرة على التمويل الذاتي.
 - دراسات التوازنات المالية الرئيسية: من خلال:
 - دراسة الهيكل المالي الذي يتشكل من مصادر تمويل؛
 - الملائمة بين الموارد والاستخدامات؛
 - قدرة المؤسسة على توليد خزينة.
 - تحليل المردودية والسيولة في المؤسسة: بدراسة المؤشرات التالية:
 - أثر الرافعة المالية؛
 - نسبة الاقتراض في المؤسسة؛
 - القدرة على السداد الالتزامات في موعدها؛
 - القدرة على تحصيل الديون.

¹. Voir : Vincent Plauchu, A.Akim Taibou, Op ., cit, p 225.

سابعاً: تشخيص نظم المعلومات

تلعب نظم المعلومات في المؤسسة دوراً أساسياً في الفكر الاستراتيجي للمؤسسات، فالمؤسسة مهما كان نوعها هي بحاجة مستمرة ودائمة للمعلومات وبكم هائل على جميع المستويات. فاستعمال تكنولوجيا المعلومات أصبح في أجندة مختلف متخذي القرار في المؤسسة.

وقد تستخدم المؤسسة هاته المعلومات من أجل دعم مسار التسيير، هذا الأخير يعد مجموعة من النشاطات والقرارات التي ترتبط وتتناسق من أجل إحداث نتائج ترغب المؤسسة في بلوغها، أو كأداة اتصال داخل المؤسسة، كما تستخدم المعلومات كأداة لدعم المعرفة الشخصية، وذلك من خلال النظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء الصناعي، وفي الأخير تستخدم تكنولوجيا المعلومات كأداة لربط المؤسسة مع المحيط.¹ ويمكن تلخيص مراحل التحليل المهمة لوظيفة نظام المعلومات في أربع محاور رئيسية كما يلي:²

■ البنية التحتية لنظام المعلومات الموجود حالياً في المؤسسة: من خلال تقييم

- الملائمة التقنية بين الآلات؛

- قدم وتطور الآلات والوسائل المستخدمة؛

- رخصة استعمال وتطوير أنظمة البرمجيات،

■ نظام المعلومات الحالي للمؤسسة؟

- أهمية نظام المعلومات في العمليات اليومية؛

- مستوى التمكن من نظام المعلومات في المؤسسة.

■ دور نظام المعلومات ضمن استراتيجية المؤسسة؟ وذلك بدراسة:

- الملائمة بين نظام المعلومات واستراتيجية المؤسسة؛

- أهمية نظام المعلومات في تكوين استراتيجية المؤسسة

■ ماذا يمكن أن يقدم نظام المعلومات لتطوير المؤسسة، والاجابة على هذا السؤال تكون من

خلال تقييم:

- تكنولوجيا المعلومات وعوائق الدخول والخروج لنشاط قطاع المؤسسة؛

- علاقة تكنولوجيا المعلومات مع التكاليف سواء الثابتة والمتغيرة؛

- علاقة نظام المعلومات مع وظائف المؤسسة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 229.

² إيمان خلفاوي، سعودي بلقاسم مرجع سبق ذكره، ص 111.

- إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها وذلك بإتباع الخطوات التالية:
- وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في قائمة؛
 - تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المؤسسة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛
 - تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

المطلب الثالث: دوافع القيام بالتشخيص الشامل

تقوم المؤسسات بعملية التشخيص الشامل لعدة أسباب تتعدد باختلاف وضعية كل منها، وكما وضحنا سابقا أن التشخيص غير مقرون بالوضعية الصعبة التي تعاني منها المؤسسة، فحتى المؤسسات السليمة تقوم بهاته العملية، فسواء كانت المؤسسة تتجه نحو الإفلاس أو تعاني من خلل وظيفي، أو كانت غير راضية على أدائها أو تحاول تغيير استراتيجياتها فهي ملزمة بالقيام بعملية التشخيص لما يقدمه هذا الأخير من حلول لتصحيح نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة. وفيما يلي نوجز أهم دوافع قيام المؤسسات بعملية التشخيص الشامل:¹

- المؤسسة تعاني من اختلالات واضطرابات ومشاكل، حيث يعتبر التشخيص ضروريا لتحديد الأسباب التي أدت إلى هاته الوضعية، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها، والتشخيص يكون هنا علاجيا في محاولة للتغلب على أوجه القصور وإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تم تحديدها والبحث عن أسباب الاختلالات التي تسمح للمؤسسة بمواصلة أنشطتها؛
- هناك مؤسسات تقوم بإجراء تشخيص دوري من قبل مؤسسة استشارية خارجية، وهذا على فترات منتظمة، حيث تخضع المؤسسة بأكملها لتحليل نقدي يسمح بتسليط الضوء على الانحرافات والتناقضات الملحوظة، وهذا التشخيص يعتبر من النوع الوقائي والذي يسمح للمؤسسة بالمتابعة عندما نحو بلوغ أهدافها؛

¹ Laetitia Leveille Estival, **Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : méthodes et objectifs**, fondation universitaires Mercure, Bruxelles, 2009, p 7.

- كذلك يمكن للمؤسسة اللجوء إلى التشخيص في إطار التوقع الاستراتيجي، ويهدف التشخيص في هذه الحالة إلى دراسة تداعيات القرارات الاستراتيجية التي تتصورها المؤسسة من أجل اختيار الأنسب من بينها، لضمان استدامة المؤسسة وبقائها؛
- المؤسسة ترغب في تفعيل نشاطها وتحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة، وتقوم المؤسسة بالتشخيص لدراسة صحة القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية أو التغييرات في أنشطة المؤسسة، أو على العكس من ذلك إعادة التركيز على الأعمال الأساسية للمؤسسة؛
- المؤسسة أمام عملية صنع قرار مهمة، قد يتعلق إما بالتوظيف أو الاستثمار أو النشاط في سوق جديد أو إدخال منتج جديد؛
- حالات إعادة التأهيل القضائية أو التصفية، كذلك القضايا المتعلقة بصعوبات الإدارة المالية؛
- في حالة تطوير المؤسسة وبدء مشروع إعادة الهيكلة فإجراء التشخيص الشامل يجعل من الممكن تحديد مجالات التحسين لاكتساب القدرة التنافسية؛
- عندما تقرر المؤسسة التعاون مع مؤسسة أخرى أو الاندماج وفتح فروع جديدة فيجب أن تلجأ للتشخيص الشامل بغرض تقييم المؤسسة.

خلاصة الفصل

أهم ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، عليها أن تتطلع لمعرفة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، لذا من الضروري بالنسبة لها إجراء عملية التشخيص حتى تتمكن من معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من عوائق، وكذلك لمعرفة كل من نقاط القوة ونقاط الضعف.

وفي إطار سعي المؤسسات نحو تحقيق هدفها قد تواجه اختلالات أو أعطالا متكررة يلاحظها المديرون بانتظام أثناء مهامهم مثل مشاكل الاتصال والتنظيم الداخلي وجودة الخدمات... الخ وهو ما يحتم عليها القيام بعملية التشخيص، فهذا الأخير هو عملية تقوم بها المؤسسات السليمة كما تقوم به المؤسسات التي تعاني اضطرابا.

تتمثل الأهمية الكبرى للتشخيص في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة للمتغيرات البيئية التي تؤثر على حاضر المؤسسة ومستقبلها، ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة أو البدائل التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

يعد التشخيص مهمة معقدة للغاية تعتمد على العديد من المصادر والوثائق والمعلومات، كما تتطلب عدة أنواع من المعرفة، وقد يتولى عملية التشخيص أطراف من داخل المؤسسة أو من خارجها، من الخارج قد يكون مكتب دراسات خارجي، دولة، بنوك... الخ، من الداخل قد يكون مسيرا أو مديرا تتوفر فيه الصفات الضرورية.

نادرا ما تظهر الأعراض نفسها في عدد من المؤسسات، كما لا يوجد تفسير واحد لمستوى أداء المؤسسات، لذلك توجد العديد من أنواع التشخيص التي تتناسب مع وضعية المؤسسة وحالتها وعلى الشخص اختيار الأنسب من بينها.

يعتبر التشخيص الشامل أحد أهم أنواع التشخيص، إذ يساعد على تقييم حالة المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، كما يساعد على تحديد الصعوبات في أداء المؤسسة، وهو عملية تقوم بتحليل الوظائف الرئيسية للمؤسسة دون إهمال ترابطها وفقا لمنهجية محددة جيدا سنحاول مناقشتها بالتفصيل في الفصول الموالية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة

مدخل

يعد الأداء أحد أهم المواضيع الأساسية في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين والباحثين ليس فقط على المستوى النظري ولكن أيضا على مستوى التطبيق العملي لهذا المفهوم.

اهتمت المؤسسات كذلك بقضية الأداء، ذلك أن طبيعة البيئة التنافسية التي تنشط فيها تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، لذا من الضروري بالنسبة لأي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة أن تعمل على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية حتى تضمن بقائها واستمراريتها. يتحدد الأداء بدرجة أساسية من خلال قدرة المؤسسة على تعظيم استفادتها من الموارد المختلفة، وذلك من خلال تصميم استراتيجية تعتمد على التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها، بما يضمن لها تحسين وتطوير أدائها.

تسعى الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على كافة جوانب الأداء، من خلال التطرق إلى مفهومه مع شرح كيفية تطوره، هذا إلى جانب توضيح مكوناته وأنواعه، لنستعرض مفهوم تقييمه ومؤشرات قياسه ثم أخيرا طرق تحسينه وكذا العقبات التي تقف في طريق ذلك.

المبحث الأول: الإطار النظري لمفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المواضيع التي نال مفهومها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث يصعب وضع تعريف وحيد وشامل لهذا المصطلح وذلك لتداخل المتغيرات التي تؤثر عليه، وبالنظر إلى عدم وجود رؤية مشتركة من قبل مختلف الباحثين حول فكرة الأداء، سنحاول من خلال هذا المبحث وضع تصور للمفهوم من خلال عرض تطوره من بداية ظهور المصطلح لغاية بداية استعماله في الميدان الاقتصادي، مع إبراز أهم المراحل التي مر بها، كما سنستعرض مكوناته وكذا مختلف أنواعه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

كلمة "أداء" هي واحدة من أكثر المفاهيم المجردة والغامضة في الأدبيات الأكاديمية، فهي كلمة تنتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، والتي تسمى أحيانا "كلمات حقيقية" أو "كلمات إسفنجية"، إذ يتم استخدامه للدلالة على مفاهيم مختلفة دون تعريف دقيق بالإجماع.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لمفهوم الأداء من الناحية اللغوية، حيث سيتم التعرض لجذور المصطلح اللغوية، ثم من الناحية الاصطلاحية، وأخيرا نستعرض تطور المفهوم في ميدان الاقتصاد.

أولا: تعريف الأداء لغة

منذ ظهورها، استمرت كلمة الأداء في الخضوع لتغييرات دلالية، هذا يقودنا قبل كل شيء إلى توضيح أصولها التاريخية التي ترجع للقرن السادس عشر، وحسب قاموس الأكسفورد فإن جذور هذه الكلمة مستمدة من لغة تعرف بـ «Anglo-Norman French» وهي مستمدة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة، بالضبط من كلمة «Par fournir» التي تتكون من كلمتين، الأولى هي «Par» أي بواسطة أو عبر، والكلمة الثانية هي «Fournir» بمعنى يقدم.

وقد استمد هذا المصطلح مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الانجليزية التي أعطت له معنى واضحا ومحددا من خلال الفعل «to perform» والتي تعني "إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة"¹.

في عام 1839 ظهر مصطلح الأداء في القواميس الفرنسية، وتم استخدام كلمة الأداء للإشارة إلى جميع النتائج التي حصل عليها حصان السباق والنجاح الذي تحقق في السباق، ثم تطور وأصبح يستخدم للإشارة إلى النتائج والإنجاز الرياضي للرياضيين، وحسب قاموس «Le Petit Robert» يعرف الأداء بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء..."²، ليتطور معناه خلال القرن العشرين حيث أصبح يشير إلى إمكانيات الآلة، وقد عرفه قاموس كامبريدج بأنه: "درجة الإتقان التي يحققها شخص أو آلة أثناء القيام بعمل أو نشاط ما"³.

وما ينفك هذا التعريف يتطور بمرور الوقت فأصبح الأداء يعرف حسب قاموس «Larousse» على أنه: "استغلال أو إنجاز ملحوظ في أي مجال، أو نتيجة كمية محصل عليها من طرف فرد أو أكثر ويحكم عليه بالأمثل؛ الكفاء؛ الجيد والضعيف"⁴.

ثانيا: تعريف الأداء اصطلاحا

يظهر البحث السريع في أدبيات علم الإدارة أن الأداء كان دائما مفهوما غامضا يوجد له العديد من التعريفات والأبعاد، ويختلف مفهوم الأداء من مؤلف إلى آخر، إذ ليس هناك إجماع لا على تعريفه ولا على طريقة قياسه، فحسب «ISSOR» يختلف تعريفه باختلاف هدف ومنظور التحليل المختار وكذلك مجال اهتمام مستخدمه⁵، إذ يعتبر مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله⁶، حيث يؤكد «saucier» أنه يجب تحديد مفهوم الأداء في كل مرة يريد المرء استخدامه⁷.

¹ Albert Sidney Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 8th édition, Oxford University Press, 2010, p 1127.

² Paul Robert, Alain Rey, Josette Rey-Debove, *Le Petit Robert de la Langue Française*, édition Le Robert, Paris, 2017 p 670.

³ Kate Woodford, *Dictionary s'learner advanced Cambridge*, Cambridge University Press, 2003, p 1024.

⁴ Larousse Bordas, 1998, p 129.

⁵ Zineb Issor, *La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions*, Revue Projectique, N°17, 2017, p 94.

⁶ H. Boislandelle, *Dictionnaire De Gestion*, Economica, Paris, 1998, p p 318-319.

⁷ Alain Saucier, Yvon. Brunelle, *Les indicateurs et la gestion par résultats, méthodologie et instrumentation*, Ministère De La Santé Et Des Services Sociaux, Québec, 1995, P 16.

ويرى « F.W.Nicolas » أن الأداء هو مجمل النتائج التي تمخضت عن سلوك ونشاط الأفراد، مما جعل المحصلة النهائية لوضع ما مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك¹.

في حين يرى البعض الآخر أنه لا يمكن حصر الأداء في نتائج العمل فقط، وحسب «A. Marion» أن الأداء في مجال الإدارة يشمل معاني مختلفة حسب السياق، واقترح تعريفاً يجمع ثلاثة معاني أولية، وهي: الأداء هو العمل، الأداء هو نتيجة الفعل والأداء هو النجاح²:

- الأداء هو العمل: الأداء هو عملية وليس نتيجة، هناك من يرى بأن الأداء: "فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن"³؛ وهو ما يجعل الأداء سيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد.

- الأداء هو نتيجة العمل: أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، هنا ينظر إلى الأداء الكلي للمؤسسة من خلال اهتمامه بالنتائج والأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؛

- الأداء هو النجاح: وهذا المعنى شخصي ويعتمد على النجاح من وجهة نظر المراقب، من وجهة النظر هذه ستركز كل مؤسسة على تمثيلها للنجاح، في نفس السياق هناك من الباحثين من يرى بأنه لتعريف الأداء يجب الإجابة على السؤال التالي: "متى نقول على مؤسسة ما أو منظمة أنها ناجحة"⁴؟ هنا يرجع الأمر إلى التعريف الذي نعطيه لكلمة النجاح، فهناك من يعرف المؤسسة الناجحة بأنها المؤسسة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها على المدى القصير والمتوسط والطويل، إلا أن تحديد مفهوم النجاح لن يكون بهذه البساطة أيضاً فهو يختلف باختلاف مستخدمه.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، 1003، ص ص 14، 15.

² A.Marion et all, **Diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthodes**, Dunod, Paris, 2012, p p 15, 20.

³ سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 471.

⁴ J. Y. Louarn, T .Wils, **L'évaluation de la gestion des ressources humaines: du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain**, Rueil-Malmaison Liaisons, Paris, 2001, p29.

من جهته يعتقد «Voyer» أن الأداء متعدد الأبعاد، لفهمه تماما يجب أن نجمع أو نشير إلى مجموعة من المنظورات (المستخدمين، العملاء) وأبعاد (بشرية، سياسية، اقتصادية وتشغيلية) لاحظ المؤلف نفسه أن الأداء مفهوم شامل ومتكامل، وبالتالي يصعب تحديده بدقة¹.

وفقا للمؤلف «Yvon Pesqueux» ، يمكن النظر لمفهوم الأداء باعتباره "جاذبا غريبا" في قدرته على استيعاب ترجمات متعددة: الاقتصادية (التنافسية) ، المالية (الربحية) ، القانونية (الملاءة) ، التنظيمية (الكفاءة) أو حتى الاجتماعية².

حقيقة إن مفهوم الأداء لا يقتصر على هذا التعريف فقط، بل على العكس من ذلك، فإنه عرف تطورا بمرور الوقت ومازال يضاعف الأبعاد التي يتكون منها تعريفه، وللتوضيح أكثر نستعرض المراحل التي مر بها مفهوم الأداء وأبعاده في الميدان الاقتصادي ونوجزها كآآتي:

1. المرحلة الأولى: من الأداء إلى الأداء المالي

عرف الأداء في هذه المرحلة بأنه: مرادف للفعالية، والتي تمثل درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها دون بذل أفرادها جهد كبير، والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء هي الإنتاجية والمرونة³، حيث افترض بعض المؤلفين أن أداء المؤسسة جيد عندما تكون منتجة وفعالة، فالأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال محيطها والمواد النادرة لتسيير وظيفتها الرئيسية⁴.

في وقت لاحق، في السبعينيات، ومع الانتشار الواسع لنظريات "المدرسة الكلاسيكية" في الصناعة، فرض الجانب الكمي نفسه كمعيار للنجاح، فبدأت المؤسسات في استكشاف طرق جديدة لتقييم أدائها وتم توسيع التعريف ليشمل معايير أخرى، فقد اعتبر البعض أن الأداء مفهوم ذاتي يقوم على عدة مؤشرات وأبعاد اقتصادية ومالية منها: القيمة المضافة، مردودية الأموال المستثمرة، تطور الأصول غير الملموسة،

¹ P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université, Québec, 1999, p 446.

² Y.Pesqueux, *La notion de performance globale*, 2005, HAL Id : halshs-00004006.

³ B. S. Georgopoulos, A. S.Tannenbaum, *A study of organizational effectiveness*, American sociological review, N° 22, 1957, p p 534-540.

⁴ E. Yachtman, S.E. Seashore, *A system resource approach to organizational effectiveness*, American Sociological Review, N° 32, 1967, p p 891-903.

تغيرات الأصول ونسبة تغطية الاحتياج من رأس المال العامل، نسبة المديونية على القدرة على التمويل الذاتي، القيمة المضافة، المردودية، الإنتاجية، المديونية، الملاءة¹.

فقد كان ينظر في هذه المرحلة للأداء على أنه أحادي البعد وقد عرف من منظور مالي بحت، يقاس بالربح وحده، لا سيما بسبب وزن الملاك في عملية صنع القرار.

2. المرحلة الثانية من الأداء المالي إلى الأداء التجاري

شهدت هذه الفترة اكتساب مفهوم القيمة أهمية حاسمة في البحث عن الأداء، ووضعت مجموعة من المؤلفين فكرة خلق القيمة في قلب تعريفاتهم للأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية إرضاء العملاء، والتي تهدف إلى تعزيز قيمة المؤسسة، تم اعتمادها فقط في الأدبيات منذ عام 1986، حيث يرى «M. Porter» أن أداء المؤسسة يعتمد على قدرتها على خلق القيمة لعملائها².

حقيقة إن خلق القيمة للمساهمين من خلال الكفاءة والإنتاجية أمر مهم بالتأكيد لكن لا يجب إغفال خلق قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين.

3. المرحلة الثالثة: من الأداء التجاري إلى الأداء التنظيمي

قدم العديد من الباحثين الآخرين لاحقا سلسلة من التعريفات لتوضيح مفهوم الأداء التنظيمي اعتمادا على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المتعلقة بفعالية الهيكل التنظيمي الذي لا يأخذ في عين الاعتبار المساهم أو العميل فقط ولكن أيضا الموظف.

في هذا السياق، أشار دراكر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال³، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى

¹ Hanane El Amraoui, **La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3, N° 5, 2022, p 345.

² Michael Porter, **Competition in global industries**, Harvard Business Press, 1986, p 45.

³ Peter Drucker, **People and performance**, Harvard Business School Press, 2007, p 23.

تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

د. المرحلة الرابعة: من الأداء التنظيمي إلى الأداء الشامل

مع توسع مسؤولية المؤسسات، لم يعد يقتصر مفهوم الأداء على المساهمين وحدهم، بل أصبح يشمل أصحاب المصلحة الآخرين (الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والنقابات والعملاء والموردين... إلخ).

أصبح الأداء مفهوماً متعدد الأبعاد بحيث يدمج أبعاداً مختلفة لتعريفه ومؤشرات متنوعة لقياسه، ليعرف بذلك مفهوم الأداء مرحلة أخرى ويتغير تصوره بشكل جذري إذا وضعنا أنفسنا من وجهة نظر المديرين والموظفين والعملاء.

في هذا السياق في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ظهر مفهوم الأداء الشامل مع التزام المؤسسات بالإبلاغ عن مسؤولياتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة¹.

يعرف الأداء الشامل « globale » بأنه تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي هو مفهوم متعدد الأبعاد يصعب قياسه،² فهو يتعلق بتحقيق ما يعرف بالنتائج الثلاث للمؤسسة، وهي النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

وبناء على ما تقدم لا يزال من الصعب إعطاء تعريف بسيط للأداء وهو ما يقودنا إلى التأكيد على أن الأداء ليس مطلقاً، فهو يدمج أبعاداً مختلفة لتعريفه ومؤشرات مختلفة لقياسه، كما أنه ليس لدى جميع الجهات الفاعلة نفس التصور لهذا المفهوم، وعموماً يمكن القول بأن الأداء هو تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة والتي تظهر في شكل نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ ريمة قرارية، ناريمان ادريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 93.

² P. Baret, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable, 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006, p p 1-24.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، هذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بمفهوم الفعالية والكفاءة وكذا الملائمة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء، بحيث أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

أولاً: الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة¹، أو هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة².

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة، وتعرف بأنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"³.

من الناحية الكمية تعرف الفعالية بأنها: "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"⁴، أي النسبة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، وهذا ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجازات المحققة}}{\text{الانجازات المحددة}}$$

¹ B. Dervaux, A. Coulaud, *Dictionnaires du management et de contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, p78.

² Vincent plauchet, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, tome 2, UPMF, Paris, 2006, p6.

³ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 201.

⁴ إسماعيل إبراهيم الفزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، *sigma six* وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 182.

حقيقة يواجه هذا القياس عقبتين: تحديد الأهداف أو الغايات من جهة والحصول على توافق في الآراء حول تعدد هذه الأهداف من جهة أخرى، فتحديد أهداف المؤسسة ليس بالبساطة التي يبدو عليها، في بعض الحالات تكون فيها الأهداف أحيانا متناقضة وغامضة وغير صريحة، كما قد يكون هناك غموض أو عدم توافق في الآراء أو حتى تضارب في تعريف أغراض المؤسسة¹.

ثانيا: الكفاءة

الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة²، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية، يرى « Cohen » الكفاءة على أنها: استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية³.

ويعتبرها « Michel Garvais » الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل⁴.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، أي أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح-تدنية التكاليف). من الناحية الكمية تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{R_M}{M_R} \text{ أي المخرجات / المدخلات}$$

حيث أن R_M : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

M_R الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

¹ Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement**, Poitiers édition, Paris, 2007, p 5.

² Jean-Émile Denis, S. Czellar, S. Graber, **Orientation marche et performance: intégration des évidences empiriques**, 2000, p11.

³ Elie Cohen, **Dictionnaire de gestion**, Paris, 2000, p 132.

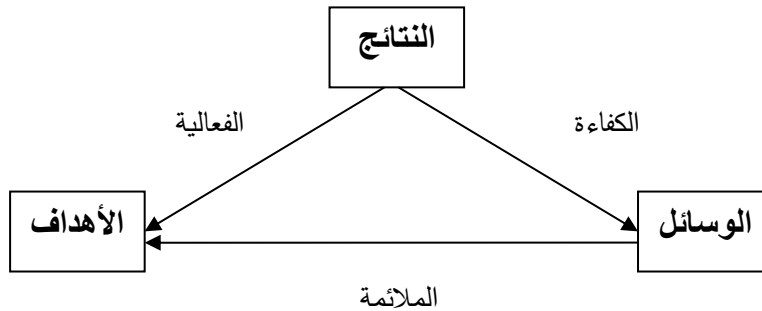
⁴ Michel Garvais, **contrôle de gestion**, Economica, Paris, 1994, p 14

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، وقد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن: الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي عمل الأشياء بشكل جيد، والفعالية مقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة مقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس"، وهذا ما يوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مثلث الأداء في المؤسسة



Source : Gibert, *Le control de gestion dans l'organisation publique*, edition d'Organisation, Paris, 1980, p 53.

من الشكل يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف المسطرة، والعنصر الثاني هو الكفاءة المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، أما الملائمة تمثل مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق النظام للهدف يقاس بمقياس الكفاءة والفاعلية وذلك للتأكد من إتمام الأداء بطريقة صحيحة مع ضمان سلامة التنفيذ، والشكل الموالي يوضح حالات الأداء.

الشكل رقم (2-2): حالات أداء المؤسسة

منخفضة	الكفاءة	عالية
عالية	الكفاءة منخفضة/ فعالية عالية	الكفاءة عالية/ فعالية عالية
	يختار المديرون الأهداف المناسبة لتحقيقها ولكن يقومون بوظائفهم بدرجة ضعيفة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي تقديم منتجات يرغبها العملاء ولكن مرتفعة السعر	يختار المديرون الأهداف المناسبة لتحقيقها ويقومون بوظائفهم بدرجة جيدة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي تقديم منتجات/خدمات عالية الجودة وسعر مناسب تتفق ورغبات العملاء
منخفضة	الكفاءة منخفضة/ فعالية منخفضة	الكفاءة عالية/ فعالية منخفضة
	يختار المديرون الأهداف غير المناسبة لتحقيقها ويستخدمون بشكل سيء الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي تقديم منتجات/خدمات منخفضة الجودة ولا تتفق مع رغبات العملاء	يختار المديرون الأهداف غير المناسبة لتحقيقها ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي تقديم منتجات/خدمات عالية الجودة وسعر مناسب ولكن لا يرغبها العملاء

المصدر: عبد القادر قادري، المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 93.

يتضح من الجدول أعلاه أن للأداء أربع حالات وفقا لمتغيري الكفاءة والفعالية، قد يكون النظام فعالا ولكنه يؤدي إلى تبيد الموارد وهي حالة الخانة الأولى من الجدول وفي هذه الحالة تقدم المؤسسة المنتجات بالمواصفات التي يرغبها العميل لكن الأسعار تكون مرتفعة، وهو ما قد يؤدي لانصرافه عنها وبحثه عن بدائل أخرى من منتجات تقدم نفس المزايا لكن بسعر أقل، وهي حالة المؤسسات التي يكون أداؤها ممثلا في الخانة الثانية أي أن يكون نظامها فعالا ويستخدم الموارد استخداما أمثلا وهو ما يسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة وبتكلفة منخفضة.

بالنسبة للخانة الثالثة فهي تمثل المؤسسات التي يكون أداؤها ضعيفا نظرا لانخفاض الكفاءة والفعالية معا مما ينتج عنه تقديم المؤسسة لمنتجات أو خدمات منخفضة الجودة ولا تتفق مع رغبات العملاء.

أما الحالة الرابعة، فتمثل حالة المؤسسات التي تكون الكفاءة فيها عالية ولكن دون تحقيق الأهداف، والنتيجة هي تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وسعر مناسب ولكن لا يرغبها العملاء، ويتطلب الأمر عادة تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية بما يحقق الوصول إلى درجة التوازن المثلى.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

توجد أنواع عديدة للأداء، تختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث، وفيما يلي سنحاول أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون الاهتمام الأكبر في تحديد أنواع الأداء ونقسمها كالآتي:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

1. الأداء الداخلي

يرتبط الأداء الداخلي بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة، ويتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني، وينتج من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، وقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.²

2. الأداء الخارجي

إن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها³، والأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص50

² عمرو أبو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص117.

³ إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص8

الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

هذا المعيار يقسم الأداء إلى:¹

1. الأداء الكلي

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

ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، بتضافر جميع المصالح أو الوظائف.

2. الأداء الجزئي

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ثالثاً: التصنيف حسب معيار الزمن

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:²

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1 ، نوفمبر 2001، ص 89.

² جورج جاكسون وآخرون، التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص58.

1. الأداء في المدى القصير

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية؛
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال؛
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

2. الأداء في المدى المتوسط

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ومسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق.
- النمو: هو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء ويعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف.

3. الأداء في المدى الطويل

إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد المادية والمعنوية، أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك، ويظهر هذا جليا في العلامات التجارية الكبرى والتي تدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات.

رابعاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى، مركزاً بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة ونذكر منه:

1. أداء الوظيفة التسويقية

وهو العملية التسويقية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية لمستويات الوظيفة التسويقية من خلال مؤشرات مالية (الربحية، رقم الأعمال، نمو المبيعات...) ومؤشرات غير مالية (الحصة السوقية، إرضاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن...) ¹.

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة المؤسسة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء وبناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... إلخ ²، فحقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن.

2. أداء الوظيفة المالية

يعرف على أنه وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة ³.
وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.

¹ محمد هادي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 135.

² بكوش كريمة، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة، شركة تيوتا نموذجاً، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 9، سبتمبر 2013، ص 41.

³ علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص 67.

3. أداء وظيفة الإنتاج

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة كمية وجودة الإنتاج، تخفيض مدة وتكلفة الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية¹.

وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات ومعدل التأخر في تلبية الطلبات.

4. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية)

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال²، وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، كما أنه المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق. ويتم تقييم وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات منها³:

- المؤشرات الاقتصادية والمالية: كمعدلات الإنتاجية ومعدلات الإنفاق على الموارد البشرية؛
- مؤشرات تسيير التوظيف والتدريب والتحفيز: تخص جودة وتكاليف عملية التوظيف، وكذا معدلات الموظفين الذين يخضعون للتدريب، وكل ما يخص تكاليف التحفيز؛

¹ الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد 5، الجزائر، 2007، ص 46.

² Mohamed Khireddine Kholadi, Cours Des Systèmes Organisationnels, édition Bahaeddine, Alger, 2003-2004, p36.

³ سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص استراتيجيات المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 129.

- المؤشرات الخاصة بالدوران والتغيبية: وهي المؤشرات المتعلقة بالاستقالة والتقاعد، وكذلك معدلات الغياب وترك مناصب العمل، وحتى معدلات الإضراب؛
- مؤشرات رضى العاملين: والخاصة بمناخ العمل والظروف التي لها عاقبة بجو العمل.

5. أداء وظيفة التموين

يتجسد الأداء التمويني في مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين، أي مدى تحقيقها لأهدافها المتمثلة في توفير المشتريات من حيث الكمية والجودة وبأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب من خلال استغلال كل الموارد وتقييم أداء هذه الوظيفة يشتمل على العناصر الآتية: المدخلات أي الموارد، العمليات مثل الشراء، التخزين، النقل والمناولة والمخرجات أي المواد أو الخدمات¹.

6. أداء وظيفة البحث والتطوير

تكمن أهمية وظيفة البحث والتطوير في التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها هذا من جهة، من جهة أخرى يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يحقق رضا العملاء²، يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية³:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

خامسا: حسب معيار الطبيعة

يندرج هذا المعيار في الأنواع التالية:

¹ إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 23، ديسمبر 2010، ص ص 7،8.

² دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي البزري، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 143.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001، ص 89.

1. الأداء الاقتصادي

يتم قياس هذا الأداء من خلال المؤشرات الكمية مثل: ربحية الاستثمارات والمبيعات، الربحية، الإنتاجية، العائد على الأصول، والكفاءة، وما إلى ذلك، لا يمكن أن يعزى هذا الأداء إلى عوامل غير مالية مثل رضا الموظفين وولاء العملاء ودرجة ابتكار الشركة، وللوقوف على كفاءة الوحدة الاقتصادية في أداء أنشطتها يتم استخدام معايير ومؤشرات خاصة ومن هذه المعايير معيار الإنتاجية ومعيار القيمة المضافة¹.

تهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي إلى الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية، وكذا الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقيق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

2. الأداء التكنولوجي

القدرة التكنولوجية تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي: القدرات الهندسية، القدرات الاستثمارية، القدرات الإنتاجية والقدرات الإبداعية، وتوافر هذه القدرات على المستوى الجزئي ولو بشكل متفاوت بين المؤسسات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي، ومن أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية نذكر: معدل الابتكار التكنولوجي، إنتاجية البحوث والتطوير، معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير، الموارد المخصصة للبحث والتطوير، معدل تقييم منتج جديد، التنوع المعتمد على التكنولوجيا².

3. الأداء الاجتماعي

يتعلق الأداء الاجتماعي بحالة العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية في المؤسسة ويعكس قدرتها على الاهتمام بالمجال الاجتماعي، فهو يعد الركيزة الأساسية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها. ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في العلاقات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي

¹ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى (دراسة تحليلية مقارنة)، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 99، 2010، ص 3،4.

² نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 33.

للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد للتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.¹

يتم قياس هذا النوع من الأداء من خلال مؤشرات تشمل مستوى رضا الموظفين، والمناخ الاجتماعي للمؤسسة، الرفاهية في العمل لجميع الموظفين ودوران الموظفين وما إلى ذلك.²

4. الأداء الإداري

يعرف الأداء الإداري بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.³

ويتضمن الأداء الإداري جانب الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

5. الأداء التنافسي

الأداء التنافسي يلزم المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأنشطة ذات مواصفات يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها، هذا من جانب ومن جانب آخر تكون مفهومة للمصنعين لكي تكون عاملا لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.⁴

ويتجسد الأداء التنافسي في النجاح الذي ينتج ليس فقط من تصرفات المؤسسة وحدها، ولكن أيضا من قدرتها على التكيف، وحتى من ملائمة قواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها.

¹ عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى حول تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ-مصر، جوان 2007، ص 117.

² Safaa Farah, *La contribution du management par la qualité totale a la performance de l'entreprise : un essai de revue de littérature*, Revue Alternatives Managériales Et Economiques AME, Vol 4, No 3, Juillet 2022, p p 291,293.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، مصر، 2001، ص 335.

⁴ أكرم احمد رضا الطويل، صالح الدين شبل جاسم، الشراء وفقا لـ RIGHTS SEVEN والأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار اليازوري، 2019، ص

6. الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي قدرة المؤسسة على تنظيم وهيكلتها نفسها على النحو الأمثل بهدف تحسين أدائها التشغيلي، ويعرف الأداء التنظيمي بأنه نتيجة إنجاز عمليات المنظمات من خلال ثلاثة أبعاد هي¹: الكفاءة التنظيمية والمالية والكفاءة التشغيلية.

7. الأداء الاستراتيجي

هو انعكاس لقدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على المدى القريب والبعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبني استراتيجيات معينة².

هناك عدة عوامل تحدد تحقيق هذا الأداء، مثل وجود ثقافة مؤسسية ديناميكية، وتحفيز قوي للموظفين، وخلق قيمة للعملاء، جودة الإدارة والمنتج للعملاء، التحكم في البيئة والتحكم في مخاطر السلامة³.

8. الأداء البيئي

هو التزام المنظمات بالحفاظ على بيئتها الطبيعية وحمايتها بخصائصها متعددة الأبعاد، مثل الحفاظ على جودة المياه والهواء والتربة وما إلى ذلك⁴.

¹ Safaa Farah, Op., Cit, p p 291,293.

² أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجاً)، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 5، العدد9، 2012، ص 226.

³ Safaa Farah, Op., Cit, pp 291,293.

⁴ أمانة قناشي، أمال محمامي، تقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 318.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس وتقييم له، وعلى الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أن هناك اختلاف فيما بينهما، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض المفهومين مع تحديد العلاقة بينهما وبين تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تسمى أيضا بعملية قياس الكفاءة وفي مراجع أخرى نجدها تحت مسمى تقييم الأداء، إلا أن مصطلح تقييم الأداء هو الأكثر شيوعا واستخداما من قبل الباحثين في هذا المجال.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة، وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحري عن أسبابها، في سبيل تدعيم الجوانب الإيجابية وإزالة الجوانب السلبية.¹

كما يعرف بأنه مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مسبقاً، والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.²

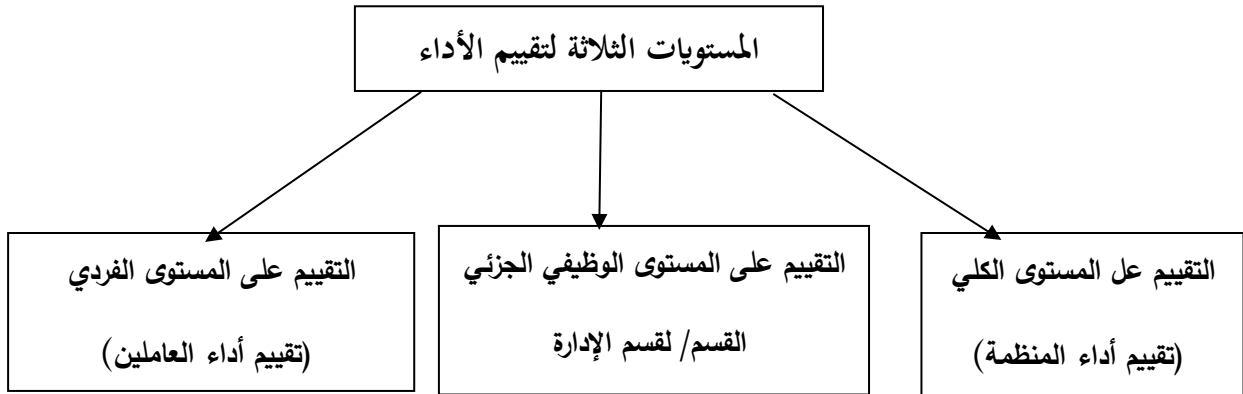
أيضا هو: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد³، وهي موضحة في الشكل الآتي:

¹ زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 124.

² زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، مصر، 2001، ص 15.

³ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص 189.

الشكل رقم (2-3): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء هو قياس لأعمال ومختلف أنشطة المؤسسة في مختلف جوانبها ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً، وذلك لاكتشاف الأخطاء والوقوف على الانحرافات وكذا تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن تحققت عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية¹:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011، ص ص 92-

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأداء المؤسسة؛
- إظهار مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمة تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- توفير نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- توضح عملية تقييم الأداء المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي؛
- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات؛
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال¹.

المطلب الثاني: قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه: تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، بحيث يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية².

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 377.

² مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 12 - 10 ديسمبر 2012، ص 83.

أولاً: مقاييس الأداء

عملية قياس الأداء تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء المؤسسة بها والحكم على كفاءته، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

معايير الأداء هي المستويات التي يعتبر عندها الأداء جيدا وتستخدم كمقاييس للتقييم، أما المؤشر فهو عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وربما يسمح بتقييم النتائج¹، ويواجه المسيرون إشكالية اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لجوانب الأداء المراد قياسها، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأداء وتقييمه.

وعموماً اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف، وهناك من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع كالآتي²:

- **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛
- **مقاييس العمليات:** لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة؛
- **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للعملاء؛
- **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية؛
- **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة. بينما ذهب آخرون إلى تحديد تصنيف المقاييس والمؤشرات إلى ما يلي³:
- **مؤشرات التكلفة:** والتي تقيس قيمة الموارد المستهلكة؛
- **مؤشرات النتائج:** والتي تحدد في شكل مؤشرات كمية أو نوعية ما تم تحقيقه من نتائج؛

¹ Philippe Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 148.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 75.

³ David Autissier, Blandine Simonin, *Mesure la performance des ressources humaines*, éditions d'Organisation, Paris, 2009, p 240.

- مؤشرات النشاط: والتي تتضمن انجاز الأنشطة بأقل التكاليف وفي كيفية تنفيذ ونشر الإستراتيجية؛
- مؤشرات استراتيجية: والتي تحصر انجاز وتنفيذ الإستراتيجية وأهدافها.

ثانيا: أبعاد الأداء

من الضروري تحديد أبعاد الأداء من أجل قياسه، وقد أجمعت الدراسات على ستة أبعاد للأداء تغطي جميع جوانب المؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): أبعاد الأداء في المؤسسة

المؤشرات	البعد
أداء المنتج، موثوقية التسليم، الاعتماد على المخلفات الابتكار	الجودة
مهلة التسليم، موثوقية العملية، زمن العملية، الدورة الزمنية للإنتاجية، سرعة التسليم فعالية العمل، استخدام الموارد	الزمن
كفاءة التصنيع، استخدام الموارد، مرونة الحجم، إدخال منتج جديد، أنظمة الكمبيوتر، النمو المستقبلي للمنتج	المرونة
التدفق المالي، الحصة السوقية، تخفيض تكلفة النفقات العامة، أداء المخزون، مراقبة التكلفة، ربحية المبيعات، فعالية تخفيض تكلفة المنتج	التمويل
الحصة السوقية، الخدمة، الصورة، التكامل مع المستهلكين، التنافسية، الابتكار، موثوقية التسليم	رضا الزبون
العلاقات بين الأفراد، مشاركة الأفراد، القوى العاملة، مهارات الأفراد، التعلم فعالية العمل، جودة الحياة العملية، استخدام الموارد الانتاجية	الموارد البشرية

المصدر: حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي -دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 88.

من الجدول أعلاه يتضح أن للأداء ستة أبعاد، بحيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطة الاستراتيجية، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث الجودة، الزمن، المرونة، التمويل، رضا الزبائن والموارد البشرية بحيث أن كل بعد من هذه الأبعاد يقاس بمجموعة من المؤشرات المختلفة.

المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم، قياس وتحسين الأداء

يقصد بتقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة في مختلف جوانبه الإداري، الإنتاجي، التقني، التسويقي والتخطيطي... الخ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة¹.

أما عملية تحسين الأداء فتتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تقتضي عملية تحسين أداء المؤسسة القيام بقياسه وتوجيهه².

وتقييم الأداء يعتبر انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، بحيث يفترض من خلال التقييم الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما مستوى الأداء الحالي؟ هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره؟ وكيف يمكن ذلك؟

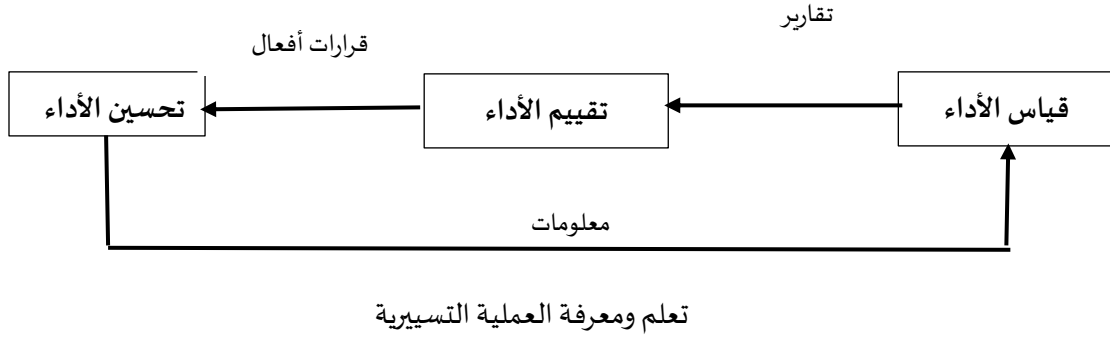
ولمعرفة مستوى الأداء الحالي ينبغي قياسه وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول: ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله، وتطويره والتحكم فيه، فمعرفة المؤسسة لمستوى الأداء وقياسه يمهد الطريق نحو الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائها وتحسين إنتاجيتها.

لقد حدد كل من (Deming, 1986) و (Kursteadt, 1992) العلاقة بين قياس الأداء، تحليل الأداء وتحسين الأداء في الشكل الموالي:

¹ عبد المجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 31.

² Vincent Plauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, Op., Cit, p 18.

الشكل رقم (4-2): حلقة قياس، تقييم وتحسين الأداء



Source: Mária Pomffyová, **Process management**, Intech, India, 2010, p5.

فالمؤسسات تسعى دوماً إلى تحقيق أداء أفضل كنتيجة لعملية تقييم الأداء بالتسلسل التالي: المستوى المطلوب للأداء، المستوى الفعلي للأداء، فجوة الأداء أو ما يعبر عنه بالمأزق.

المبحث الثالث: تحسين الأداء

أصبح تحسين الأداء من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات باعتباره شرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية.

وسنتناول في هذا المبحث ماهية تحسين الأداء وطرق تحسينه وكذا العوائق التي تحول دون ذلك.

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء بأنه: "عملية إدارية تتركز على المخرجات الكلية للمؤسسة، من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل، لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"¹، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح.

كما يعرف تحسين الأداء على أنه: استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وتحسين الأداء لأي مؤسسة يتطلب توازن كل من: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.² فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية، ويجب التمييز بين ثلاثة مصطلحات هي:

- **التحسين:** تحسين الخطط، تحسين المنتجات، تحسين الخدمات، تحسين البرامج والأولويات والأفكار.
- **التطوير:** تطوير الأداء، تطوير المعدات، تطوير الإدارة، تطوير البنية التحتية، تطوير العاملين، تطوير الشركاء، تطوير المجتمع؛
- **التميز:** للوصول إلى التميز الإداري والمؤسسي له تبعات ومعايير وخطط وطرق وقياس وتقدير.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص59.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

يحمل تحسين الأداء في مضمونه معنى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر بالاعتماد على نمط جديد ومناسب في الأهداف التكنولوجية والسلوك، أما المقصود بتغيير الأداء أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن القديم، فتطوير المؤسسات يساعد القادة على تقبل التغيير من منظور أنه فرصة وليس تهديداً، كما أن معظم ضغوط تغيير الأداء تأتي من البيئة الخارجية كالمؤسسات الحكومية، التقنية الحديثة، العملاء والمنافسين، وأحيانا يأتي الطلب على تغيير الأداء من البيئة الداخلية كتغيير اتجاهات الإدارة العليا للاهتمام بالمنتجات الثانوية أو المهملة، أو حتى من القوى العاملة.

للتغيير في الأداء عدة جوانب، فقد يكون متعمداً ومخططاً له أو عرضياً غير مخطط له، وقد يكون كبيراً أو صغيراً، حيث يمكن أن يؤثر على عدد كبير أو صغير من عناصر التنظيم، أو قد يكون سريعاً أو بطيئاً¹، بذلك يكون تطوير الأداء بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات².

تحسين الأداء يمكن فهمه على أنه تغيير مظاهر معينة في المؤسسة تغييراً كلياً أو إدخال تعديلات على بعض أجزاء المؤسسة ولكن دون تغيير المفاهيم الأساسية فيها مثل إضافة بعض الأفكار والخبرات، أو إعادة تنظيم الخبرات والموارد، أو إيجاد الروابط بين هذه الخبرات بعضها والبعض أو تحسين العمليات وإضافة طرائق جديدة إليها، أو تحسين نظام التقويم المتبع.

المطلب الثاني: أنماط تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، التحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها، وذلك بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة، ويعني التحسين المستمر التغيير للأفضل، بحيث يدعم التحسين المستمر

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، مصر، 2014/2015، ص ص 346-349.

² حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007/2008، ص 194.

الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين والتميز للمنتجات والخدمات من خلال مقارنة أدائها مع أداء أفضل المؤسسات العاملة بنفس القطاع¹.

أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها².

أولاً: التحسين المستمر

التحسين المستمر أو "الكايزن" كلمة مترجمة من اليابانية وتعني تغيير شيء ما إلى الأفضل، وتشق كلمة « Kaizen » من جزأين « Kai » وتعني التغيير و « Zen » وتعني الأفضل، وتهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الإنتاج وتتضمن القضاء على الهدر غير الضروري للعمليات والتي تضيف تكلفة دون إضافة قيمة.

التحسين المستمر هو مفهوم أدخله في البداية الدكتور إدوارد ديمينغ، لإجراء تغييرات وتحسينات في النظم القائمة لتحقيق نتائج أفضل إما عن طريق اعتماد تكنولوجيات أو منهجيات جديدة، والتحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر³.

يستخدم التحسين المستمر في كافة مجالات الحياة من أصغرها لأكبرها، فهي استراتيجية معاكسة للتجديد الذي يطبق التغيير الجذري الشامل، تقوم كايزن بتطبيق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة للوصول إلى الهدف والنجاح والمحافظة عليه على المدى الطويل، بمعنى اعمل شيئاً قليلاً بطريقة أفضل كل يوم⁴.

¹ صالح العقدة وآخرون، دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي، دراسة في بعض البنوك الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، 2010، ص 373.

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 59، 60.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 181.

⁴ رجاء عبد الله، فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن والتغيير المستمر. مجلة دراسات المعلوماتية، العدد 61، 2011.

والتحسين المستمر يتحقق من خلال ثلاثة عناصر رئيسية وهي تحقيق ردة الفعل، والتخلي بالكفاءة في الحد والقضاء على العمليات غير المثلى، وتحقيق التطور من خلال عمليات صغرى بدلا من عمليات عملاقة تتطلب وقتا¹، فالبدائية تكون بإحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث إلى غاية إحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد، فالتحسينات المستمرة تستند على العديد من التغييرات الصغيرة بدلا من التغييرات الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة.

يركز نظام الكايزن على الجودة، والتكلفة، والتسليم، حيث ستؤدي الجودة المتميزة إلى التكلفة الأقل، وتحسين الجودة يعني التقليل من الفاقد والأعطال، والتسليم يعني إيصال السلع أو الخدمات إلى المستهلكين في الوقت المحدد.

على الرغم من فوائد التحسين المستمر إلا أن كل المؤسسات قد لا تنجح في تطبيقه، وكثير منهم يواجهون مشكلات، نذكر من أهمها:²

غياب ثقافة حقيقية، ومقاومة عامة للتغيير، والرؤى قصيرة الأجل، ضعف تحديد المشكلات، نقص الموارد، كما أن الثقافة والعمليات الحالية والسائدة تمنع نجاح التحسين المستمر خاصة ثقافة هذا ليس عملي، هناك أيضا قضية أخرى وهي تشكيل فرق التحسين المستمر على مستويات الإدارة وندرة مشاركة الجميع فيصبح مجرد عبء آخر للعمل، وفي بعض الحالات ليس أولوية حقيقية، أو ينظر إليه كمشروع قصير الأجل مع تاريخ الانتهاء، كما أن تنفيذ إدارة التحسين المستمر قد يكون مشكلة لأن المديرين ليس لديهم الوقت، أو المهارات اللازمة لهذه المنهجية.

ثانيا: التغيير الجذري

التغير الجذري أو مصطلح كاياكو المستخدم في الشركات اليابانية والذي يعني إعادة التشكيل أو التغييرات الجذرية المتطرفة، ويتكون من كلمتين «kai» بمعنى التغيير و«kaku» بمعنى التحول، يعتبر

¹ مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمات الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد

² T. Aurel, R.Andreea, T. S Simina, **Continuous quality improvement in modern organizations trough kaizen management, neum**, 9th Research/Expert Conference with International Participations, Quality 2015, B&H, Bosnai Hercegovina, 2015, p 30.

نوع من التحسينات الجذرية، ويعرف بأنه إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة¹.

ويقصد بالتغيير الجذري البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم، أو اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، ومن متطلبات تطبيق التغيير الجذري²:

- يجب أن يكون التغيير أساسياً: غالباً ما يتضح وجود أخطاء في طريقة أداء العمل، وبالتالي يتم تجاهل ما هو قائم والتركيز على ما ينبغي أن يكون؛
- أن يكون التغيير جذرياً: يعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة مستحدثة لأداء العمل، بمعنى إعادة خلق العمل من خلال التجديد والابتكار وليس من خلال التحسين والتطوير أو تعديل أساليب العمل القديمة.

ويوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير: طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

¹ جيفري لونتال، إعادة هندسة المنظمة، ترجمة خالد بن عبد الله، درا المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 34.

² سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، المجلد 6، العدد 1، 2013، ص ص414، 416.

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين أنماط التحسين

أسس المقارنة	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	الوضع الحالي للعمليات	صفحة بيضاء تماما
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
توجيه الجهود	الأفراد	التكنولوجيا
المسؤولية	كل العاملين بالمؤسسة	عدد محدد من الأفراد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
أسلوب وطريقة التغيير	تدريجي وثابت	مفاجئ وسريع الزوال
مدى الانجاز	تتم بخطوات قصيرة في وظائف معينة	بخطوات كبيرة وتتجاوز الحواجز الوظيفية
مقاييس الأداء	جهود تحسين العمليات	الربحية-العائد على الاستثمار
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
احتياجات التطبيق	استثمارات مالية قليلة	استثمارات مالية ضخمة
مدى التغيير	ضيق - داخل الأقسام -	واسع - بين الأقسام -
أمثلة التغيير	إجراءات تحسين معروفة على عمليات تقليدية	اختراعات، تغيير تكنولوجي

المصدر: أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 16.

من الجدول أعلاه يتضح أن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، وعموما يرتبط نوع التحسين بقيود هي¹:

¹ منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة العدد: 05، الجزائر، 2014، ص 30.

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى بالتغييرات الصغيرة، المتكررة والتدرجية بحيث يظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

ومن المهم أن نوضح أنه لا يوجد تفضيل لمدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين لتقديم أداء مرتفع ودائم، لهذا فعلى كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومنتالية مع بعضها البعض.

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء

لم يعد تحسين الأداء أمرا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه اختياريا لكنه أصبح شرطا جوهريا لبقائها، فنظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة أصبح الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة أمرا صعبا إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وإشباع رغبات وحاجات العملاء بشكل يتفوق تماما على المنافسين.

المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بالأداء هي في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، مما يتطلب تحسينه باستعمال عدة مداخل، انطلاقا من أن هدف المؤسسة هو بلوغ الأداء الأفضل فإنها تسعى إلى تحسينه للبقاء في السوق، والذي يتم وفقا لعاملين رئيسيين هما¹:

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز، حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء؛

¹ مفيدة عيسى يحيوي، إلهام صادق يحيوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014،

- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز.

عموما تحسين الأداء لا يقتصر فقط على تحسين أداء الأفراد ولكن بالإضافة إلى ذلك يتم تحسين أداء الوحدات التنظيمية بمراعاة تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، لذا ارتأينا تقسيم مداخل تحسين الأداء بما يتناسب مع إشكالية بحثنا بالتركيز على مداخل التحسين الشامل للأداء باعتبار هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ولتحسين الأداء بشكل عام طرق محددة نقسمها على مدخلين هما: التغيير الجذري والتحسين المستمر.

أولاً: مداخل التغيير الجذري

أشار «Vincent Bronet» أن مدخل التغيير الجذري يحوي أداتين لتحسين الأداء هما: التخطيط الاستراتيجي من خلال أسلوب الهوشين كانزي وإعادة هندسة العمليات¹.

1. مدخل إعادة الهندسة

يركز هذا المدخل على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تحسين الأداء، ويعود ظهور مقاربة إعادة الهندسة إلى «chamy and Hammer» والتي تعني البدء من جديد أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

تعرف الهندرة بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية (العمليات مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات)، والنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة².

¹ Vincent Bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent : Déploiement interentreprises de bonnes pratiques**, thèse de doctorat en Génie industriel, Université Savoie Mont Blanc, France, 2006, pp 30-35.

² سلطان إبراهيم تركي، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، بدون دار نشر، مصر، 1996، ص22.

وتشمل إعادة الهندسة تغيير العمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت¹.

2- الهوشين كانري (Hoshin kanri)

كان أول طرح لفلسفة هوشين في ستينات القرن الماضي ضمن ممارسات الإدارة في شركة تويوتا، بريدجستون، وغيرها كنتيجة للعمل ضمن مضمون دائرة ديمينغ من جهة ومضمون الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر وطروحات جوران، بعد ذلك تطور المفهوم التطبيقي لهوشين في السبعينات وصولاً لما نشرته الجمعية اليابانية للمعايير لسلسلة الأعمال التي تركز على أعمال هوشين عام 1988 وانتقل تطبيق هوشين إلى أمريكا في الثمانينات وطبق بنماذج خاصة من هوشين كانري.

أول من نادى بها هو بيتر دراكر عام 1954 في كتابه (The practice of management) وعرفها بأنها: أسلوب إداري لتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ويجمع بين جوانب إدارة العملية².

الهوشين مصطلح ياباني مركب من مزيج من كلمتين: "هو" والتي تعني حرفياً القرار، و"شين" التي تعني البوصلة وكانري تعني الإدارة، للهوشين كانري عدة تسميات كالإدارة بالسياسات وتطوير السياسة الاستراتيجية.

وترتكز خطة هوشين على مراجعة نتائج السنة السابقة لبناء الخطة الجديدة، على أن تتضمن سلسلة من أنشطة المؤسسة ضمن جداول تخطيطية دورية، حيث يتم مراجعة نتائج التنفيذ بالمقارنة مع ما هو مخطط لإجراء التصحيح أو التحسين المناسب، ويطبق على مستويين³:

- المستوى الاستراتيجي، حيث يركز على محدد من الأهداف الاستراتيجية من 2 إلى 5 تسمى أهداف الاختراق؛

¹ وزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 131.

² Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello, **Management**, édition Harper Collins ebooks, 2008, p22.

³ زاهر بشير العبد، ماهو الهوشين كانري، عن الموقع

<https://amol.org/hoshin-kanri>, consulté le 12/6/2020 .

- المستوى اليومي، تركز على دوام استمرارية تدفق الأنشطة كأساسيات عمل يومية من المهم مراقبتها لاتخاذ إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب بالتوافق مع مضمون التحسين المستمر كإيزن.

ثانياً: مداخل التحسين المستمر

وتتمثل أساساً في مدخلين هي: القياس المقارن وإدارة الجودة الشاملة:

1- القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن عملية لقياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات¹.

وتعرف بأنها عملية مستمرة تتم فيها مقارنة أداء المؤسسة بأداء تلك المؤسسات التي تعتبر قائدة في مجال نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن وتحديد ما يجب تحسينه وعدم الانجرار في منافسة لا طائل منها².

وتسمح المقارنة المرجعية بتحديد الفجوات في الأداء واختيار العمليات التي مكنت المؤسسات من تحقيق أفضل أداء، وبالنظر إلى الهدف من عملية المقارنة المرجعية يمكن تقسيمها إلى هذه الأنواع³:

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وترتكز على الجوانب الإستراتيجية فهي تتعلق بالرؤية الإستراتيجية، وتشمل تحليل واختيار المنتج أو الخدمة وتحليل عملائها ومستويات البحث والتطوير فيها؛
- المقارنة المرجعية للأداء: مقارنة مستويات الأداء المطلقة والاقتصادية والعملية وترتيب المؤسسات بالنسبة لها؛
- المقارنة المرجعية للعمليات: أي مقارنة الممارسات التنظيمية وأساليب الأداء، أو تنظيم العمليات. وبذلك فالمقارنة المرجعية لا تحسن الأداء فقط بل تستخدم كوسيلة لمنع الحواجز والتعقيدات، لأنها تركز على مراقبة المؤسسات الأخرى وتحديد الفجوات في الأداء ومن ثمة تطوير الاستراتيجيات الملائمة

¹ ديل بسترفيد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 307.

² Geber. B, **Benchmarking: measuring yourself against the Best**, édition Training, London, 1990, p p 36-44.

³ فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة. جامعة القاهرة، 2006. ص 149.

لتعديل الفجوة في الأداء، ومعرفة ما إذا كانت الفجوة إيجابية أو سلبية، وعليه تقرر المؤسسة ما إذا كان من الأحسن تضيق الفجوة أو اختزالها في حالة كونها سلبية أو المحافظة على الفرق الإيجابي إذا ما تم اعتباره مكسباً.

من جهة أخرى قد تحدث الطريقة اختلالات في المؤسسة وتقدم نتائج عكسية إذا لم تطبق بشكل صحيح وقد تكون مقاومة التغيير، التقيد بالوقت، درجة الالتزام بالبرنامج، التكاليف، سوء التخطيط، وكذلك توقع النتائج في وقت قصير من أهم أسباب فشل هذه الطريقة فتؤدي بذلك إلى نتائج كارثية كتشوه صورة المؤسسة أمام زبائنهم¹.

2. إدارة الجودة الشاملة

تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل².

تظهر أهمية الجودة من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح فهي تسمح بـ:³

- الفهم الكامل لرغبات الزبائن وحاجاتهم والعمل على تحقيقها؛
- زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق الجودة في منتجاتها؛
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
- تخفيض التكاليف للخدمات والتشغيل وتحسين الأداء للمؤسسة؛

¹ D.Elmuti , Y. Kathawala, **An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage**, Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4, UK, 1997, p 229

² أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص42.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص145.

خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص ص78-80.

محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص38.

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية؛
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .

المطلب الرابع: معوقات تحسين الأداء

هي العوائق المتواجدة والمحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام المؤسسة لطاقتها القصوى في الإنتاج، وهي إما تكون على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة بالإضافة إلى العوائق الشخصية للموظف:¹

- **المعوقات الشخصية:** ترتبط هذه المعوقات بشخصية المسؤول الأول صاحب السلطة في اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية، وترجع المعوقات الشخصية إلى عدة أسباب منها:

- ✓ المركزية: تخلق المركزية الشديدة على المرؤوسين نوعاً من التباطؤ في تنفيذ المهام مما ينعكس على أدائهم لها بطريقة سلبية وإهدار الموارد المختلفة، أما تفويض السلطة فيساعد في تخفيض الوقت والتخصص في الانجاز وهو يتطلب اختيار معاونين الأكفاء الذين يؤدون مهامهم بفعالية؛
- ✓ كهونية الحتمية: الممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد أو التقديس فلا يوجد شيء مؤكد أو صحيح 100% وعلى المسؤول الإداري التخلي عن هذا الاعتقاد فكل شيء قابل للتغيير؛
- ✓ توقف التفكير: من الضروري التفكير في الأفضل والاستمرار في التجريب والتعديل في الممارسات فلا يوجد سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة.

- **المعوقات على مستوى المؤسسة:** يمكن التصدي لمعوقات تحسين الأداء على مستوى المؤسسة، لكن سيكون من الصعب ذلك إذا كانت على المستويات العليا أو على مستوى الدولة، من بين هذه المعوقات:

- عدم وجود نظم معلومات كافية: إن عملية اتخاذ القرار تتطلب تجميع قدر كاف من المعلومات التي تختلف في حجمها ونوعيتها حسب طبيعة القرار المتخذ الذي نادراً ما يكون سليماً في غياب المعلومات المناسبة له؛

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفريديا، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، مصر، 2015/2014، ص ص 441- 447 .

- الخطأ في تقييم الأداء: يلعب المقياس المعتمد في التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ، كما يؤدي تصميم المقياس إلى الخطأ أيضا في التقييم، ويمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقييم الأداء في درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدم مع طبيعة القرارات اللاحقة¹؛
- البطء في الإجراءات: بطء وتعقيد الإجراءات الروتينية ظاهرة سلبية قد تنتج عن صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية؛
- علاقات العمل الداخلية: وفقا لمدرسة النظم أي مؤسسة هي منظومة مترابطة، تتكامل وتتفاعل أجزاؤها معا؛ أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء يؤدي إلى التأثير في تلك المنظومة ككل وبالتالي في بقية الأجزاء.
- المعوقات على مستوى الدولة: تتمثل على مستوى الدولة في القوانين واللوائح التي تحكم العمل في الدولة مقر عمل المؤسسة، هاته المعوقات قد تكون في شكل تحديد للأسعار وسلم الأجور، الأجهزة الرقابية ووسائل الإعلام.

¹ نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/2006، ص 139.

خلاصة الفصل

أهم ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الأداء عبارة عن منظومة متكاملة تعكس نتائج المؤسسة، والمستوى الذي وصلته في تحقيق أهدافها وغايتها، فهو بلورة لما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

وفي ظل التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسات أصبحت عملية تحسين الأداء عملية أساسية في نشاط المؤسسة وضرورة مستمرة، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، فمعرفة مستوى الأداء الحالي يفيد في إظهار فاعلية العمليات وتشخيص مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه.

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، ويتم ذلك بالاعتماد على مناهج متعددة منها ما يدخل في إطار التحسين المستمر أو من خلال مناهج التغيير جذري.

كما خلصنا في الأخير أن عملية تحسين الأداء تواجه العديد من الصعوبات التي قد تحول دون نجاحها، فمن المستحيل تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية يمكن تطبيقه على كافة المؤسسات، وهذا راجع في الأساس إلى اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهداف كل مؤسسة، ومع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية من بيئة المؤسسة، فإن تحسين الأداء يتوقف على استخدام المؤسسة للأدوات والوسائل الملائمة التي تسمح لها بالتعرف على العوامل المؤثرة فيها سلباً أو إيجابياً، بما يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

الفصل الثالث: التشخيص
الشامل كاستراتيجية لتحسين
أداء المؤسسة

مدخل

في ضوء التغيرات التي يشهدها العالم في كافة المجالات، لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها، وكما تساهم هذه الأخيرة في تحديد مستوى أداء المؤسسة ونموها، فإن المؤسسة كذلك تترك بعض الآثار على البيئة التي تعمل فيها.

بذلك قد يفرض المحيط على المؤسسة قيودا كما قد يقدم لها فرصا، ونجاح أي مؤسسة يكمن في قدراتها على التكيف باستمرار مع تغيراته، من خلال المواءمة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وهو ما يستوجب عليها تبني أساليب تسييره تساعد على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسة واختيار أحسن البدائل الإستراتيجية.

يعد التشخيص الشامل الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوي المؤثرة على المؤسسة، كونه يمثل أسلوب لدراسة وتحليل متغيرات بيئتها، مما يجعلها دائما في حالة استعداد لأي تغيير داخلي أو خارجي ممكن أن يحدث.

وعلى ضوء ما تقدم يستهدف هذا الفصل إلقاء الضوء على المتغيرات الداخلية والخارجية التي يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتشخيص شامل للمؤسسة، وكذا علاقة تحديد هذه المتغيرات بتحسين الأداء في المؤسسة وهذا من خلال المبحث الأول، كما سنتطرق في المبحث الثاني لمختلف المناهج والأدوات المستخدمة في تحليل هذه المتغيرات سواء تعلق الأمر بالمتغيرات المرتبطة بتشخيص البيئة الخارجية أو تلك المرتبطة بتشخيص البيئة الداخلية، أما المبحث الأخير نستعرض فيه خطوات التشخيص ومنهجيته كما سنسلط الضوء على متطلبات وشروط القيام به.

المبحث الأول: العلاقة بين متغيرات التشخيص الشامل وأداء المؤسسة

من الأسباب القوية لنجاح أي مؤسسة هو معرفة كل العناصر الداخلية والخارجية والقوى المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها وعلى مستقبلها، ويعتبر التشخيص الشامل أحد أهم الوسائل التي تسمح للمؤسسة بمتابعة ومراقبة جميع متغيرات بيئتها وكذا كيفية ارتباطها.

بطبيعة الحال يتم تحديد هذه المتغيرات من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها، وقد تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات بيئة المؤسسة لكن لم يكن هناك إجماع حول مكوناتها. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بعرض مختلف متغيراتها، ثم سنحاول تحديد المتغيرات التي يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التشخيص الشامل مع تحديد علاقتها مع تحسين الأداء.

المطلب الأول: مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

تعتبر البيئة من أصعب المتغيرات دراسة، نظرا لصعوبة التحكم فيها أو التنبؤ بتأثيرها، فتقديم مفهوم شامل لبيئة أو محيط المؤسسة يصطدم بجملة من العوائق بالنظر لمدى صعوبة مقارنة هذا المفهوم ووجود العديد من المتغيرات التي يصعب ضبطها وتباين آراء الباحثين حولها.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة

تعرف البيئة بأنها: "تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة¹، يعتبر هذا التعريف أن كل ما يخرج عن السيطرة المباشرة للمؤسسة يعتبر بيئة لها.

وهناك من يرى بأن بيئة المؤسسة أو محيطها هو مصدر التأثيرات والضغوط التي تتحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها².

¹ عبد الوهاب سويبي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 189.

² Jean Pierre Detrie, *Strategor : politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2005, p 18.

هذا التعريف يدخل ضمن سياق تعريف المؤسسة كنظام مفتوح حسب نظرية الأنظمة، فالمؤسسة تربطها مع محيطها علاقات تأثير وتأثر، هذا الأخير قد يكون حالي أو محتمل، وبالتالي هذه العلاقات تأخذ شكل شبكة جد معقدة تزداد تعقيدا.

كذلك هناك من يعرفها على أنها: مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها بشكل متوازن وحركي، مما يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوب فيها¹.

هذا التعريف ينظر للبيئة كمفهوم متعدد الأبعاد والخصائص، يتسم بدرجة عالية من التباين بين مؤسسة وأخرى، تجدر الإشارة أن بيئة المؤسسة لا تتضمن عناصر مادية فحسب، وإنما تضم كذلك عناصر معنوية مثل التشريعات التي تضعها الحكومات وكذا الثقافة ببعديها: ثقافة المجتمع أو ثقافة المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق ومع تغير المفاهيم حول البيئة والتي أبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، هناك من يشدد على ضرورة تعريف محيط المؤسسة من خلال بعده الديناميكي، حيث يرى بأن محيط المؤسسة هو "نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محدد².

ثانيا: التصنيفات المختلفة للبيئة

تعددت آراء الباحثين حول تصنيف البيئة ونورد أهمها حسب التسلسل الزمني:

تصنيف دافت 1992 تم تقسيم البيئة فيه إلى: بيئة عامة وبيئة المهمة، حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجية، وبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة كقطاع الصناعة والموارد البشرية³، هذا التصنيف اعتمد على تقسيم البيئة حسب طريقة تأثيرها في المؤسسة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص150.

² Subodh Kulkarni, *Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders*, Journal of Business Ethics. N° 27, 2007, p 2.

³ Daft, *Organization theory and design*, 8th édition, southwestern, New York, p 85.

تصنيف ناث 1993 لم يقتصر على تصنيفين للبيئة بل طرح ثلاثة تصنيفات هي¹: بيئة كلية (العامة)، وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة)، وبيئة المهمة، هذا التصنيف لم يعتبر البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة هي نفسها بيئة المهمة بل أفردها لوحدها.

أما تصنيف روبنسن 1996 فقسمها الى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة ويؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال، تم تقسيم البيئة وفق هذا التصنيف حسب طريقة التأثير، إذ أن كل ما يؤثر بصفة غير مباشرة في المؤسسة يعد بيئة عامة، أما الذي يؤثر فيها بشكل مباشر فيعد بيئة خاصة².

أما « P. Filho » فيشير إلى وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط، وتشتمل على متغيرات على المستوى الوطني وأخرى علاقاتية خاصة، إضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة³. أضاف هذا التصنيف على سابقه صنف جديد يتمثل في البيئة الداخلية.

مما سبق يمكن القول بأن بيئة المؤسسة هي الإطار الذي تمارس في حدوده نشاطها، تحكمه مجموعة من العوامل والضوابط تتعامل معها وتشكل علاقات سببية مركبة معها وتتكون من جميع العوامل المحيطة بها ذات التأثير المباشر أو غير المباشر، كما قد تكون داخلية أو خارجية.

إذن بيئة المؤسسة تتكون من بيئة خارجية وداخلية، وتعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة⁴، فهي تمثل كل القوى، العوامل أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة⁵، وهي تلك البيئة التي تتكون

¹ Narayaman. VK. Nath, **Organisation theory strategic approach**, R.D Irwin Inc Burr ridge, p 46.

² S.P Robins, M. Couter, **Management**, 6th edition, New jersey, prentice hall, New York, 1999, p196.

³ مصطفى بوعقل، مبارك سمرة، محمد بن سعيد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، جامعة غليزان، العدد 9، ديسمبر 2017، ص 122.

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 87.

⁵ روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص 1.

من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المؤسسة¹، وتنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة².

فالبيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أما البيئة الداخلية فهي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق³.

وتجدر الإشارة إلى أن الحدود بين ما هو داخلي وخارجي، ما هي إلا حدودا افتراضية ولا يمكن ضبطها بإشارات مادية، لان المؤسسة، في الحقيقة هي امتداد لمحيطها من خلال مختلف المدخلات التي تتلقاها منه، كما هي في نفس الوقت امتداد فيه من خلال مختلف المخرجات التي تصدرها إليه.

ثالثا: متغيرات البيئة الخارجية

كما سبق وأن رأينا هناك جهات نظر مختلفة حول تقسيمات البيئة، فالبعض يقسمها إلى بيئة عامة وخاصة والبعض الآخر يقسمها إلى بيئة عامة وبيئة تنافسية، كما لم يتم الاجماع من قبل الباحثين حول مختلف متغيراتها، غير أنهم أجمعوا أن مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة.

1. متغيرات البيئة الخارجية العامة

عرف « Gerloff » البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر⁴، وقد توسع هذا المفهوم وأضيفت متغيرات أخرى كالتيكنولوجية، والمتغيرات والإيكولوجية، والمتغيرات القانونية وغيرها.

¹ توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص 35.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 20.

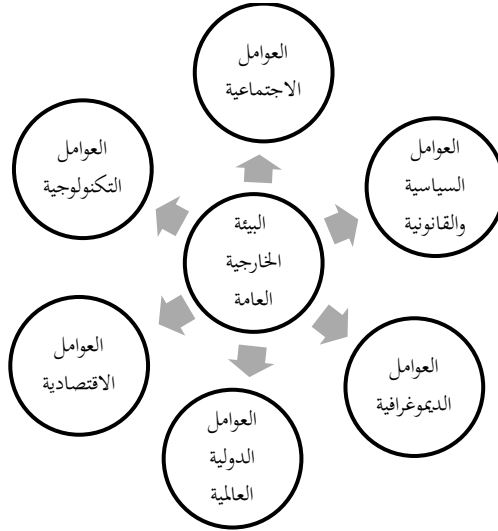
³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد 5، الجزائر، 2007، ص 39.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جالب، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، 2008، ص ص 109، 110.

تشمل متغيرات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تتخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العوامل كلا من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، الديموغرافية والدولية العالمية.

ويلاحظ أن هذه البيئة قد تتمخض عنها العديد من الفرص والتهديدات، والقيود التي تتأثر مؤسسة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-1): عناصر البيئة الخارجية العامة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الخلفية النظرية السابقة

يتضح من الشكل أعلاه أن البيئة العامة تضم العوامل التالية:

- عوامل البيئة الاقتصادية: تضم كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية... الخ¹.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة 1، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص154.

- **عوامل البيئة الاجتماعية:** تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم، العادات، التقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية¹.
- **عوامل البيئة التكنولوجية:** وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة، والاستجابة إلى التطور الفني يساعد على نمو المؤسسات، لأن التكنولوجيا القديمة تعيق عملية الإنتاج السريعة وتؤخر نمو وتطور المؤسسة، أما التكنولوجيا المتطورة فهي من أهم الركائز في تطوير المؤسسات وتدعيم مكانتها².
- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** وتشتمل على عدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.
- **عوامل البيئة الديموغرافية:** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة إلى أخرى، والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على حساب منتج آخر، وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية للمؤسسة.
- **عوامل البيئة الدولية العالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة³.

2. متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة، وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص105.

² صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص64.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص156، 157.

بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة وغيره¹، وتتكون من العناصر التالية:

- **عنصر العملاء:** في بعض المؤسسات يكون العميل هو المستهلك النهائي وفي مؤسسات أخرى يكون العميل هو الموزع للمنتجات الخاصة بها²، وهم مجموع من تتعامل معهم المؤسسة (مستهلكين؛ مؤسسات) ولأنهم يحتلون مركز اهتمامها تعمل هذه الأخيرة جاهدة لكسبهم؛
- **عنصر الموردين:** وهم المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم للقيام بنشاطاتها³، هم من يورد المؤسسة بالمواد الخام والعتاد، لذلك تسعى إلى بناء علاقات متينة معهم لكسب ثقتهم؛
- **عنصر المنافسين:** وهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين، لذلك لا بد عليها من دراسة أوضاع المنافسين؛ حصصهم السوقية ومراكزهم التنافسية؛
- **عنصر النقابات العمالية:** هي تنظيم عمالي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين والتمثلة أساسا في الأجور، وقوة هذه النقابات تكمن أساسا في القدرة على التفاوض والمساومة الجماعية مع إدارة المؤسسة، وقد تؤثر سلبا على المؤسسات عن طريق الإضراب وإيقاف العمال عن العمل مؤقتا في سبيل تلبية مطالبهم مما يؤثر على سير عمل المؤسسة⁴؛
- **الوسطاء والموزعون:** هم حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين، يأخذون على عاتقهم مسؤولية توزيع منتجاتها على أساس درجة كفاءتهم وقدراتهم؛
- **مقدمو الخدمات والتسهيلات:** هم الأطراف التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات مثل (وكالات الإعلان؛ هيئات النقل ومكاتب الدراسات)؛
- **الممولون:** يتمثلون في المصادر التي تمول المؤسسة وتسدد لها حاجاتها من رأس المال؛
- **عنصر الحكومة:** الحكومة لها دور كبير كمصدر متغيرات عديدة، فالحكومة أحيانا تكون قوة اقتصادية معيقة للمؤسسة، وأحيانا عامل مساعد وذلك وفقا للقرارات التي تصدرها الحكومة، فقد تكون معيقة

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 145.

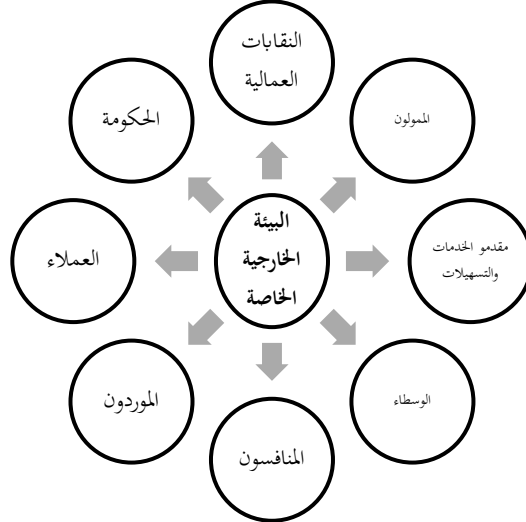
² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 102.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

⁴ علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 104، 103.

للمؤسسة وذلك بوضعها للشروط والمواصفات التي يجب احترامها للمنتج وتحديد حرية الإدارة، وعامل مساعد من خلال إصدار قرارات المعونة وتحديد المنافسة خاصة الأجنبية¹، والشكل المالي يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

الشكل رقم (3-2): عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الخلفية النظرية السابقة

رابعاً: متغيرات البيئة الداخلية

حسب « Duncan, 1972 » البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوك اتخاذ القرار².

البيئة الداخلية تتكون من المتغيرات التي توجد داخل المؤسسة نفسها، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات: هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية ومواردها، نوجزها فيما يلي:

¹ صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² أمال بن سترة، نوال شيشة، أداة Vrio ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة -دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 185.

1. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تقوم المؤسسة بموجبها بتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد¹.

وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على الأساس المصنوفي وهناك المختلط والأفقي وغيرها².

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة. وتتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في "المركزية" وهي اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى في المؤسسة، "الرسمية" وهي مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العالمين وتحديد مواصفات الأعمال المؤداة من طرفهم، "التعقيد" ويقصد به درجة الاختلاف في المؤسسة³.

2. الموارد

كان الأداء يقاس دائماً من الناحية المالية ومع ذلك، فإن التدابير المالية ليست كافية لصنع القرار في المؤسسات الحديثة ويجب أن تشمل مقاييس الأداء تلك المالية وغير المالية، ويؤكد العديد من الباحثين أن ضعف المؤسسة في مواجهة البيئة يأتي من احتياجات الموارد فتوافر الموارد المادية وغير المادية على حد سواء يحسن أداء المؤسسة⁴.

ولضمان نجاح المؤسسة واستمرارها وبقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة لابد من توفر الموارد كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة، وتعتبر موارد المؤسسة كل ما يمكن استخدامه

¹ احسن صلاح الدين بن احسن، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 709.

² فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

³ محمد بوطلاعة، محمد بن موسى، إبراهيم عاشوري، درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الجلفة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 6، 2018، ص 513.

⁴ Boudjema Amroune et All, **Amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) bénéficiaires d'un programme de mise à niveau : cas de l'Algérie**, Revue des Sciences Humaines & Sociales N° 52, 2019, p 208.

لممارسة الأنشطة وتحقيق الأهداف ويختلف تأثيرها في أنشطة المؤسسة باختلاف طبيعتها ومدى ارتباطها بها، وتتمثل في مختلف الوسائل المادية (تجهيزات، مباني؛..الخ)، وغير المادية (كفاءات، مهارات، خبرة؛..الخ) والمالية كمصادر التمويل الداخلية والخارجية¹، وهناك من يضيف جميع وظائف المؤسسة وسياسات مزيجها التسويقي، وعموما تنقسم موارد المؤسسة إلى ثلاثة أقسام هي:²

- **الموارد الملموسة:** هي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.
- **الموارد غير الملموسة:** وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المؤسسة، ولكن عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الزبون، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.
- **الموارد البشرية:** وتسمى أحيانا برأس المال البشري، وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار.

3. الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر³:

- المصدر الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي؛

¹ نوح فروجي، وسيلة سبتي، دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية -دراسة حالة مجمع سيفيتال، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 2، 2020، 118.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 172.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 91.

- المصدر الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً في الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن أو أي مصدر آخر؛
- المصدر الثالث: هو التجربة العلمية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

تجدر الإشارة أن هناك تقسيمات أخرى للبيئة الداخلية والتي تكون على أساس الوظائف بحث يتم أخذ متغيرات كل وظيفة.

المطلب الثاني: متغيرات التشخيص الشامل الخارجية والداخلية

من خلال عرضنا لمكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وعرضنا لمختلف متغيراتها، سنحاول فيما يأتي عرض متغيرات التشخيص الشامل، فالسؤال الذي يطرح نفسه ماهي المتغيرات التي يتم دراستها عند القيام بتشخيص شامل للمؤسسة، هل يدرس المشخص كل متغيرات البيئة، أم هناك متغيرات فقط سيركز عليها دون الأخرى، في الحقيقة سعت بعض الدراسات لجرد أهم متغيرات بيئة المؤسسة المتعلقة بعملية التشخيص وقد اختلف الباحثون فيما يخص هذه المتغيرات.

نظريا توجد العديد من المتغيرات التي يجد المشخص نفسه مجبرا على التعامل معها، فنجاح عملية التشخيص قائم على هذه المتغيرات فبتحديدها تأتي مرحلة دراستها وتحليلها لمعرفة تأثيرها ومنه استخلاص نقاط القوة والضعف فيما يخص متغيرات البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات فيما يخص البيئة الخارجية.

على الرغم من حقيقة أن المتغيرات التي سيتم تحليلها أثناء تشخيص الشامل ليست هي نفسها من نموذج إلى آخر، فمن غير الممكن العثور على متغيرات مطابقة لجميع هذه النماذج، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي اتفقت عليها أغلب الدراسات، حيث نعتقد أن تحديد هذه المتغيرات مهمة للغاية إذ يمكن أن تؤثر على نجاح عملية التشخيص.

تم تجميع هذه المتغيرات معا في الجدول (3-1) حيث حاولنا إيراد أهم الدراسات مع عرض للمتغيرات المقترحة لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية كما يلي.

الجدول رقم (3-1): متغيرات التشخيص الشامل

متغيرات البيئة الداخلية	متغيرات البيئة الخارجية	المؤلف
وتضم المتغيرات التالية: تكنولوجيا، مالية، موارد بشرية: عمليات، تسويق.	المتغيرات السياسية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، حالة تنافسية الصناعة.	Richard Mimick , et all, 2021
مقارنة وظيفية تقسيم المؤسسة لوظائف: متغيرات تكنولوجيا، مالية، موارد بشرية، إدارة، تسويق، نظام معلومات	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة مصغرة (الموردين والعملاء والمنافسين والموظفين والمساهمين ووسائل الإعلام ومنظمات غير حكومية) - بيئة عامة (العوامل السياسية والقانونية والعوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية والعوامل التكنولوجية) 	Ramona Florea, Radu Florea, 2012
تضم المتغيرات التالية: مالية، تسويق، موارد بشرية، مشتريات، أداء وخلق القيمة المضافة إدارة، نظام معلومات، جودة، مخاطر	تحليل قطاعي: بدراسة 4 عوامل: الظروف الأساسية: خصائص العرض (المنتجات، التكنولوجيا، عمليات الإنتاج... الخ، القواعد التنظيمية، المعايير) المنافسة: هيكل الصناعة، القوى التنافسية وحواجز الدخول الاستراتيجية: استراتيجيات المنظمات والدولة. الأداء: كفاءة القطاع والمؤسسات الناشطة فيه	Vincent Plauchu, A. Akim Tairou, 2008
تتضمن متغيرات: - تسويق، - تكنولوجيا، - المالية، - الموارد البشرية، - نظام معلومات. - إنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل قطاعي: بالاعتماد على نموذج بورتر الخماسي - تحليل الصناعة: تشخيص الصناع - تطوير المنتجات والتصنيع - العمليات والتكنولوجيا - إجمالي إنتاجية وسائل الإنتاج - شراء وخدمات اللوجستية لمنع - التوزيع والخدمات اللوجستية النهائية 	Lerville Anger et All, 2001
وهي متغيرات: - الإدارة - أسلوب التسيير - ثقافة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - المحيط الاقتصادي والتجاري - المحيط المحلي - التكنولوجي - السياسي 	Chantal Bussenault, Martine Pretet, 1999

- الأداء	- المحيط الإداري والمالي	
وهي:	- صناعة	
- النتائج المالية	- اليد العاملة	
- مكانة الشركة في السوق	- الهيكل والتطوير المهني	
- وظائف العمل	- تسهيلات الدولة	Brown 1970
- الطرق	- تنظيم المهنة	
- موارد الإدارة وهيكلها	- البيئة العامة	
- السوق	- البيئة المالية	
	- السياق السياسي والاجتماعي والأسري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition vuibert, Paris, 1999.
- Gérard Brown, **Le diagnostic d'entreprise**, 2^{eme} édition, Entreprise moderne d'Édition, Paris.1975
- Lerville Anger et All, **Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle**, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- Ramona Florea, Radu Florea, **Informational system and methodology in global diagnostic**, **Economy Transdisciplinary Cognition; Bacau** Vol. 15, N° 1,2012.
- Richard Mimick ,Michael Thompson Terry Rachwalski, **Business Diagnostics**, 4th Edition, Kindle Edition, 2021.
- Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, Harmattan, Paris, 2008.

بالنسبة لـ « Richard Mimick » يرى أنه لتشخيص البيئة الخارجية يجب دراسة الظروف التنافسية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والصناعية أولاً، وعلى الرغم من وجود نماذج أخرى لتحليل البيئة العامة، إلا أنه اعتمد نموذج "PEST-C" الذي بالنسبة للمؤلف هو الأسهل في التعامل معه إذ يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة لبدء عملية التشخيص.

نفس الشيء بالنسبة « Bussenault et Pretet » فقد اقتصر تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة على تحليل متغيرات البيئة العامة فقط من المحيط الاقتصادي والتجاري، المحيط المحلي، التكنولوجي، السياسي المحيط الإداري والمالي.

تجدر الإشارة أنه بالنسبة لهذين النموذجين التركيز يكون على تحليل البيئة الداخلية أما تشخيص البيئة الخارجية فهو يقدم خلفية للمشخص، أي تزوده بمعلومات ذات صلة للمضي قدماً والمساعدة في اتخاذ

قرارات مستنيرة أثناء عملية التشخيص، فبالنسبة لهم ستصل المؤسسة في النهاية إلى النقطة التي تتوقف فيها عن البحث الخارجي وتبدأ في التركيز على بيئتها الداخلية.

أما بالنسبة لـ « Brown » فقد عدد المتغيرات التي يجب دراستها عند القيام بالتشخيص في تسع مجموعات: السوق؛ المنطقة التي تعمل فيها الشركة، تصنيع قطاع الأعمال، اليد العاملة؛ والهيكل والتطوير المهني؛ البيئة المالية البيئة العامة السياق السياسي والاجتماعي والأسري، بالتالي جمع متغيرات من البيئة العامة ومتغيرات من البيئة الخاصة.

أما بالنسبة لـ (Florea) فمتغيرات التشخيص يجب أن تشمل جميع متغيرات البيئة العامة والبيئة الخاصة والتي اطلق عليها اسم البيئة المصغرة، ويمثلها بشكل أساسي في: الموردين والعملاء والمنافسين والموظفين والمساهمين ووسائل الإعلام ومنظمات غير حكومية، أما بالنسبة لمتغيرات البيئة الكلية أو الأعمال التجارية بشكل عام فتضم العناصر الخارجية التي تؤثر بالتساوي على عدد كبير من المؤسسات ولها تأثير غير مباشر على المؤسسة، في حين أن التأثير العكسي ضئيل، فمثلا مؤسسة واحدة لا تستطيع تحويل الاقتصاد من حالة الراج إلى حالة الكساد، بالنسبة لهذين الباحثين فقد أعطيا أهمية أكبر لتحليل البيئة الخارجية مقارنة بالدراستين السابقتين، فهما يريان أن المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير كبير يصل إلى حد التأثير على بيئتها الداخلية ويمكن أن تؤدي حتى إلى تغيير تكوينها.

يرون أن (Plauchu, A. Tairou) تشخيص البيئة الخارجية يكون على مستويين، في المستوى الأول يتم دراسة العوامل التي تسمح بمعرفة المحيط الذي تنشط وتتطور فيه المؤسسة وذلك لمعرفة خصائص محيطها التنافسي، الإطار التنظيمي والتقني، الابتكار العرض والطلب وكذا أداء وامكانيات القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ثم في المستوى الثاني يتم دراسة تحليل عوامل النجاح في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وكذا وضع نموذج أعمال لعلاقات مع الموردين والعملاء.

كذلك بالنسبة لـ (Anger et All) تم تحليل البيئة الخارجية على مستويين، تحليل قطاعي بالاعتماد على نموذج بورتر الخماسي وتحليل للصناعة من خلال دراسة: تطوير المنتجات والتصنيع، العمليات والتكنولوجيا، إجمالي إنتاجية وسائل الإنتاج، شراء وخدمات اللوجستية لمنبع، التوزيع والخدمات اللوجستية النهائية.

بالنسبة للعوامل الداخلية يستند التشخيص الداخلي الذي اقترحه (Brown) إلى أربعة عوامل رئيسية هي: النتائج المالية؛ مكانة المؤسسة في السوق؛ وظائف العمل؛ الموارد وهيكل الإدارة.

أما بالنسبة (Bussenaulte, Pretet) فعوامل البيئة الداخلية مقسمة على ثلاث أبعاد هي: الإدارة، ثقافة المؤسسة والأداء.

ويرى (Anger et All) أنه لتحليل البيئة الداخلية يجب التركيز على وظائفها وقد قسمها إلى ستة وظائف هي التسويق، الإنتاج، التكنولوجيا، الوظيفة المالية، الموارد البشري ونظام معلومات. دراسة كيفية تسيير المؤسسة لمخاطرها والاجراءات المتخذة لتحديدتها والتحكم فيها للتقليل من تأثيرها.

أما (Mimick) و (Florea) فبالنسبة لهم العوامل الداخلية التي يجب مراعاتها عند القيام بالتشخيص الشامل هي التمويل والتسويق والعمليات والموارد البشرية والتكنولوجيا، حيث يتطلب التشخيص الداخلي مقارنة لجميع وظائف العمل من أجل تحديد اضطرابات نشاطها، وذلك بتحليل الحقائق والمسؤوليات، وتحديد الأسباب والتدابير التي تؤدي إلى التحسين، وبالتالي، يجب أن يوفر التحليل التشخيصي المعلومات الضرورية في الماضي والحاضر والتي تعتبر نقطة انطلاق يمكن الاعتماد عليها في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية.

مما سبق من بين المتغيرات الخارجية، يحتفظ المؤلفون بجميع المتغيرات التالية: السوق، والموردون، والمنافسة، استراتيجية المنظمات والدول والبيئة الاقتصادية والسياسية، والمحيط الإداري والمالي والتكنولوجي. أما داخليا فتتخصص متغيرات التشخيص الشامل أساسا في: وظائف المؤسسة؛ الإدارة؛ الموظفين؛ الهيكل والتنظيم، والإمكانيات المادية والمالية والفنية.

المطلب الثالث: أهمية تحديد متغيرات التشخيص الشامل في تحسين الأداء

تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى، كما أنه ليس من السهل التحكم

فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية يمكن السيطرة عليها، بالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر فإنه من الصعب أحيانا التحكم فيها.

ناهيك عن التأثير المتداخل للمتغيرات وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، وكذا باقي المتغيرات.

تعمل المؤسسة على تشخيص وتحليل بيئتها بعناصرها الداخلية والخارجية، ولمعرفة كيفية التعامل مع البيئة يجب تحديد كل ما يساعد في معرفة ما يؤثر فيها من عوامل وما يمكن أن يساعد في التنبؤ بالمتغيرات والاستفادة من الايجابية منها وتقادي المتغيرات السلبية.

إن التشخيص الشامل يعتبر أهم الآليات التي توضح شكل ومستوى التفاعل بين المؤسسات وعناصر البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال تحديد ومعرفة أصل الفرص والتهديدات بدقة وترتيبها حسب تأثيرها، ومن ثم يتم تصميم الآليات الممكنة التي تضمن أحسن استجابة لمختلف المتغيرات البيئية لتعزيز مكانتها وتحسين أدائها.

إن نقطة البداية في عملية التشخيص الشامل تتمثل في تحليل الاوضاع الداخلية والخارجية، حيث أن تحليل تلك المتغيرات يعتبر بمثابة أحد العناصر الأساسية لعملية التشخيص لتأثيرها على المراحل الأخرى التي تليها، بحيث يجب أن تسمح معرفة وتحليل هذه العوامل والمتغيرات بـ:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة من خلال توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة المؤسسة؛
- تحديد خصائص المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية ومن ثم دعم قدرة المؤسسة على تقوية أوجه الضعف، واستغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات أو استغلال الفرص المتاحة؛
- دراسة وتحليل الفرص والقيود (التهديدات) الخارجية وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها من خلال تقوية نقاط الضعف واستخدام نقاط القوة؛

- معرفة التطور التاريخي للقطاعات الصناعية في كل منطقة؛
- الإدراك الجيد للمنتجات والتكنولوجيا الحديثة؛
- دراسة المتعاملين المحليين والدوليين في كل قطاع صناعي؛
- تعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرات التنافسية لكل صناعة؛
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداداتها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها؛
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة؛
- صياغة برنامج تأهيل متكامل للرفع من مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

إن تحليل الفرص وتهديدات المحيط ونقاط القوة والضعف ليس بالعمل السهل، فمن أجل القدرة على معرفة ومتابعة تطور العناصر الأكثر أهمية لهذه العملية لا بد من خلق مراقبة فعلية، فمعرفة العناصر التي تعتبر كتهديد مثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية، التنظيمات الأجنبية، مراحل حياة القطاع، قدرة الموردين، اختفاء الزبون، خطر التكامل العمودي، التغير في القوانين، عقود البحث والتطوير... الخ، كلها تحتاج إلى توفر دائم للمعلومات الأساسية عن الواقع الذي تنشط فيه المؤسسات الصناعية ولتحقيق أفضل أداء على المؤسسة استغلال وسائلها الداخلية ومواردها المتاحة حتى تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة استراتيجيتها.

المبحث الثاني: أدوات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة

رأينا سابقا أن العوامل البيئية قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، كما أن درجة تحكم هذه الأخيرة فيها قد تكون محدودة جدا إذ لا يسعها إلا محاولة إيجاد طريقة تجعلها تتكيف مع الأوضاع التي تفرضها عليها مكونات هذه البيئة، وكلما كانت هذه المكونات سريعة التغير والاستحداث، كلما كان تحليلها صعبا ومتشابكا يتطلب أساليب فنية وإحصائية لمعرفة احتمال تأثيرها، مما يستوجب من المديرين توفير الوسائل والأدوات والاختصاصيين اللازمين لتحليل المعلومات البيئية بما يضمن كفاءة هذا التحليل ويحقق نتائج أقرب للواقع، وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مجموعة من الأدوات التي تستخدم في تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

المطلب الأول: أدوات تشخيص البيئة الخارجية

توجد العديد من الأساليب التي تستخدم لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة منها ما يستخدم لتحليل البيئة العامة ومنها ما يستخدم لتحليل البيئة الخاصة نذكر منها:

أولاً: أدوات ونماذج تحليل البيئة العامة

تتعدد أدوات تحليل البيئة الخارجية التي يمكن استخدامها في عملية التشخيص الشامل نذكر منها:

1. نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة العامة: يتكون هذا النموذج من ستة متغيرات تشمل المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي التكنولوجي، البيئي والقانوني، والشكل المولي يوضح أمثلة لمتغيرات البيئة العامة.

الجدول رقم (3-2): متغيرات البيئة العامة وفق نموذج PESTEL

(P) البيئة السياسية	(E) البيئة الاقتصادية	(S) البيئة الاجتماعية والثقافية
- الاستقرار الحكومي؛ - السياسة الضريبية؛ - تنظيم التجارة الخارجية.	- الدورات الاقتصادية؛ - التطور الحاصل في PNB؛ - معدل الفائدة والدخل؛ - السياسة النقدية؛ - التضخم والبطالة.	- النمو الديموغرافي؛ - توزيع الدخل؛ - تغير مستوى المعيشة؛ - مستوى التعليم؛ - القيم والعادات السائدة.
(T) البيئة التكنولوجية	(E) البيئة الطبيعية	(L) البيئة التشريعية
- الإنفاق على RD - الاستثمار في التكنولوجيا؛ - الاكتشافات والتطورات الجديدة؛ - سرعة تحويل ونقل التكنولوجيا.	- القوانين الخاصة بحماية البيئة؛ - إعادة استخدام بقايا التصنيع؛ - استهلاك ال طاقة والموارد؛ - قواعد ضمان محيط صحي ونظيف.	- القوانين الخاصة بمنع الاحتكار؛ - قانون العمل والتوظيف؛ - التشريعات الخاصة بالصحة والحماية الاجتماعية.

Source: Gerry Johnson , Frédéric Frery, Scholes Kevan, **Stratégique**, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2002, p 133.

2. نموذج «SPECTRED» : يتركب من ثمانية متغيرات تشمل المحيط الاجتماعي، السياسي،

الاقتصادي، الثقافي، التكنولوجي، التشريعي، البيئي والديمقراطي¹.

3. نموذج « STEEP » : طرحه كلا من Keller & Kotler سنة 2006، ويتركب من خمسة متغيرات

تشمل العوامل الاجتماعية العوامل التكنولوجية العوامل الاقتصادية العوامل البيئية العوامل السياسية².

ثانيا: أدوات ونماذج تحليل البيئة الخاصة

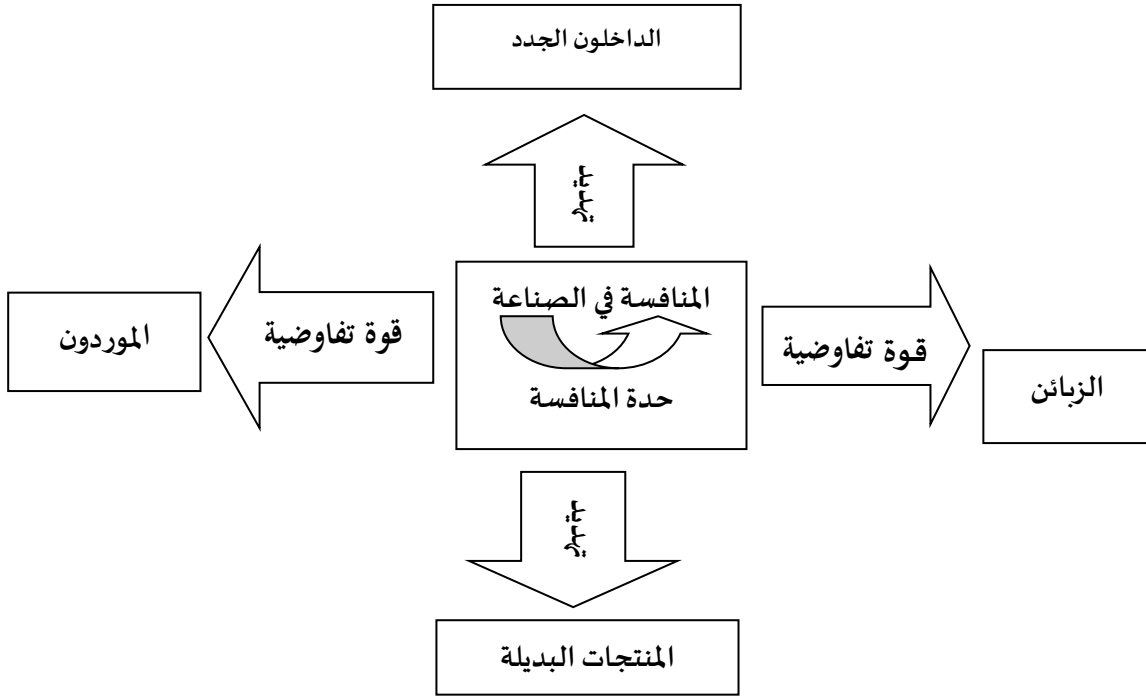
نستعرض نموذج بورتر لدراسة البيئة الخاصة، الذي يقوم على دراسة خمس قوى تنافسية أساسية

تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ لزهرة عابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 50.

² Andrea Némethné Gal, **Competitiveness of small and medium sized enterprises a possible analytical framework**, HEJ-ECO, January 15, 2010, p 4.

الشكل رقم (3-3): نموذج بورتر للقوى الخمس



Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1997, p 17.

يضم النموذج العناصر التالية:

1- تهديدات الداخلين الجدد إلى السوق: لخص مايكل بورتر العوائق التي تواجه المنافسين الجدد عند الدخول فيما يلي: اقتصاديات الحجم، تمايز المنتجات، صورة العلامة، تكاليف التحول، متطلبات رأسمال، الوصول إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة¹.

2- شدة المنافسة: يمكن أن تكون شدة المنافسة هادئة أو قوية، وتحدد شدتها بتظافر عدة عوامل من أهمها: نمو القطاع، التكاليف الثابتة، تمايز المنتجات، العلامة التجارية، تكاليف التحول، التركيز والتوازن، تعقد المعلومات، تنوع المنافسين، عوائق الخروج².

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 182.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 65.

3- **تهديدات المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تقي باحتياجات المستهلكين بشكل يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات المؤسسة، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه مما يؤثر على ربحية المؤسسة. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية أي لا تشكل عاملا تنافسيا كبيرا، فهذا يهيئ فرصة أمام المؤسسة للتحكم في الأسعار¹.

4- **القوة التفاوضية للزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة، ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حسب مردودية القطاع، وترتبط قوة التفاوض للزبائن بعدد من العناصر أهمها²: نمطية منتجات القطاع، حجم المشتريات، ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في التفاوض حتى يضمنوا هامش ربح يرضيهم.

5- **قوة تفاوض الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار منتجاتهم التي تمثل المادة الأولية لمنتجات مؤسسات القطاع.

كما يقترح فريمان بالإضافة إلى القوى الخمس التي اقترحها مايكل بورتر في نموذج قوة سادسة تتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة مثل: الحكومة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين... إلخ. وتختلف أهمية هذه المجموعات من مؤسسة لأخرى.

المطلب الثاني: مناهج تشخيص البيئة الداخلية

ويعني تشخيص وتحليل البيئة الداخلية، بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة³.

توجد العديد من المناهج والمداخل لتشخيص البيئة الداخلية والتي يمكن استخدامها عند القيام بالتشخيص الشامل، نذكر منها:

¹ رفاعي محمد رفاعي، عبد العالم محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص

² Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Op Cit, p 27- 29

³ شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، ص 16.

أولاً: مدخل تقييم الوظائف

يتم تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها، ويجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويقوم هذا المدخل على تحليل كل من الوظائف الإدارية ووظائف المشروع كما يلي¹:

1- تقييم الوظائف الإدارية: يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المؤسسة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة من التخطيط، التحفيز والرقابة للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأسلوب الإداري الذي تتبعه المؤسسة، فالنشاط الإداري هو أحد المجالات التي ينبغي أن تخضع للتقييم وللتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.

2- تقييم وظائف المشروع: ويقصد بوظائف المشروع مجموعة من الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، وتضم عادة: التسويق، الإنتاج، المشتريات والمخازن، التمويل، إدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير.

ثانياً: مدخل التحليل متعدد الاتجاهات

يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات المؤسسة بدءاً بالتحليل العمودي وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، وهنا يجري التحليل لأقسام المؤسسة بشكل منفرد، من ثم بشكل متداخل نزولاً إلى المستويات الإدارية الأدنى.

ويمكن إجراء تحليل أفقي للإدارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة المؤسسة كنظام المعلومات والنظام المالي ونظام الاتصالات وغيرها، ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المؤسسة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:²

✓ المعيار التاريخي: مقارنة المؤسسة بنفسها بفترات سابقة؛

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 150-157.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 316.

- ✓ المعيار التمييزي: وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب أو ابتعاد المؤسسة من هذه النماذج؛
- ✓ المعيار التنافسي: وفيه تقارن المؤسسة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة؛
- ✓ المعيار الحدي: وفيه تقارن المؤسسة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

ثالثاً: مدخل التحليل الشامل والجزئي

وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هما:

- تحليل مركز المؤسسة الشامل: ويتم فيه التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد المؤسسة وامكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي إلى تعيين مواقع القوة السائدة في المركز التنافسي لها، وهنا يمكن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس وهي: مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية.
- تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها: وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية ويركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية وهي: تحليل الإدارة بخبراتها، مهاراتها ومعارفها، وكذلك فحص للمناخ الإداري السائد، تحليل لعمليات المؤسسة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية وغيرها، وأخيراً التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي. ويعتمد تشخيص كل من هذه الوظائف على الإجراء التالي:
- تحليل نتائج الوظيفة: استخدام مؤشرات الأداء المختلفة الخاصة بكل وظيفة ومقارنتها في الزمان والمكان.
- دراسة السياسات المنفذة في كل وظيفة: يتضمن ذلك، على أساس استبيان رئيسي أو مقابلة، شرح السياسات المنفذة في كل وظيفة من أجل تجنب الوقوع في أخطاء في تفسير النتائج.
- تقييم وسائل وتنظيم الوظيفة: وفقاً للسياسة المتبعة، فإن خدمات الشركة لديها الوسائل البشرية والمادية والتنظيم الذي يستحسن تقييمه.
- تحليل النشاط وبيئة الوظيفة: يتضمن ذلك تقييم جودة التفاعل بين الوظائف المختلفة للشركة ودراسة تأثير البيئة عليها.

رابعاً: مدخل تحليل المستند إلى الموارد

إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس، ويحاول هذا المدخل أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، حيث تستند فلسفة هذا التحليل على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية للمؤسسة.

تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين: الأول تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، الثاني تحليل مركز مستمر ومعقد للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، كل هذه الموارد ومؤشرات قياسها موضحة بالجدول الموالي.

الجدول رقم (3-3): تصنيف موارد المؤسسة وتعيينها

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
غير الملموسة: التكنولوجيا	- الإنتاج والعمليات. - نظم المعلومات. - التسويق.	- الملكية الفكرية، حقوق الملكية للنشر. - مصدر للتجديد والإبداع - تسهيلات البحث - عاملون يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية	- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية - نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
الشهرة	التسويق والإدارة العليا	- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية المنتجات والخدمات - شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي	- التمييز في العلامة التجارية - نوعية العلامة التجارية - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات - الأهداف المتحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين
البشرية	إدارة الموارد البشرية والعاملين في	- المستوى التعليمي. - الخبرة والتدريب للعاملين	- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين - نسبة التعويضات قياساً بالصناعة

<p>- نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش - نسبة الغياب - نسبة دوران العمل</p>	<p>- كيف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة - تحدد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية</p>	<p>مختلف أجزاء المؤسسة</p>	
<p>- الهيكل المالي وحقوق الملكية - الربحية والعائد على الاستثمار - التدفق النقدي والسيولة - المديونية والاعتماد على الغير - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل</p>	<p>- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار - إمكانية الاستغلال بسرعة - إمكانية التمويل</p>	<p>النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، أدونات، قروض لدى الغير)</p>	<p><u>الملموسة</u> المالية</p>
<p>- القيمة السوقية للموجودات الثابتة. - ميزات المعدات الرأسمالية. - حجم الإنشاءات. - مرونة الموجودات الثابتة. - المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها. - البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج. - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات. - دورة حياة المنتجات والخدمات.</p>	<p>- تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج، وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل: الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنشاءات والمعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والبناء، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.</p>	<p>- الإنتاج والعمليات. - الشراء والتخزين. - التسويق والتوزيع.</p>	<p>• المادية</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 302.

خامسا: منهج المراجعة الإدارية

يتم تشخيص أداء المؤسسة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية... إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، وتحديد

نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيفها أو تقليل مخاطرها، وبإمكان المؤسسة أن تقدم نموذجها للمراجعة الإدارية وتقييمه وفقا للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية، ويبين الجدول التالي نمودجا افتراضيا مختصرا للمراجعة الإدارية.

الجدول رقم (3-4): نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية

1	2	3	4	5	الأسئلة	الأنشطة
						لا اتفق
					حصة المؤسسة كبيرة من الحصة السوقية الحالية	التسويق
					تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع	
					تهتم المؤسسة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج	
					يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح	
					تمتلك المؤسسة أسعارا تنافسية في السوق	
					تكاليف الإنتاج تنافسية	الإنتاج
					الأجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة	
					تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	
					لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج	
					لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام	الموارد البشرية
					تعتمد المؤسسة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة	
					الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل	
					مستويات الأجور، المكافآت والحوافز ملائمة	
					العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة	
					تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير القوى البشرية	التمويل
					تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها	
					معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيد	
					تحقق المنظمة أرباحا عالية	
					تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي	
					تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات	

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

2005، ص141.

وعندما تحدد المؤسسة نقاط الضعف، ينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تنجم عنها.

سادسا: أسلوب تحليل النسب

يعتمد أسلوب تحليل النسب على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين، من هذا المنطلق يمكن استخدام النسب في كل المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، الأفراد، بحوث التطوير والموارد البشرية.¹

تستخدم هذه النسب للحكم على درجة قوة المؤسسة داخليا، وأحد المعايير المستخدمة لتفسير معنى النسب التي يتم حسابها هو الأساس التاريخي أو معيار الأداء السابق للمؤسسة، فالإدارة في هذه الحالة تقوم بمقارنة النسب التي تم حسابها للفترة الحالية بنفس النسب التي تم حسابها عن فترات سابقة، فإذا زادت النسب الحالية عن النسب السابقة وكان ذلك يتعلق بجانب إيجابي فإن الإدارة تستنبط من ذلك وجود جوانب القوة في أدائها، والعكس صحيح إذا كانت النسب مرتبطة ببعض الجوانب السلبية في الأداء، ونوضح هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): نسب أداء الأنشطة الوظيفية للمؤسسة

بيان النسبة	طريقة احتساب النسبة
التسويق	
كفاءة تكاليف التسويق	المبيعات / تكاليف التسويق
معدل دوران البضاعة	المبيعات / متوسط المخزون
حصة المؤسسة من السوق	مبيعات المؤسسة / مبيعات السوق
فعالية الترويج	المبيعات / تكاليف الترويج
فعالية التوزيع	تكاليف التوزيع / إجمالي قيمة المبيعات
فعالية رجال البيع	المبيعات / عدد رجال البيع
الإنتاج	
فعالية استثمار الدينار	إجمالي عدد أو قيمة الإنتاج / رأس المال المستثمر
فعالية الآلات	إجمالي قيمة الإنتاج / قيمة الآلات المستخدمة
إنتاجية المواد	الإنتاج / المواد

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص203.

نسبة التكاليف	كمية التكاليف / كمية الإنتاج
نسبة العطل	إجمالي ساعات التوقف / ساعات عمل الآلات
فعالية الرقابة على الجودة	إجمالي البضاعة المردودة / إجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة
معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون / متوسط المخزون
الموارد البشرية	
فعالية الأفراد	قيمة المخرجات (الإنتاج) / عدد الأفراد
فعالية ساعة العمل	قيمة المخرجات (الإنتاج) / ساعات العمل
فعالية الأجور	قيمة المخرجات (الإنتاج) / الأجور
معدل ترك العمل	عدد التاركين عن العمل / متوسط عدد العاملين
فرص التدريب	عدد المتدربين / متوسط عدد العاملين
معدل الغياب	عدد أيام العمل / أيام العمل الإجمالية
معدل نصيب الفرد من الحوافز	إجمالي قيمة الحوافز / عدد العاملين
التمويل	
معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة / إجمالي الاستثمار
معدل العائد على حق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة / حقوق الملكية
الربحية	صافي الربح قبل الضريبة / المبيعات
نسبة السيولة	الموجودات المتداولة - المخزون / إجمالي الموجودات المتداولة
المعدل النقدي	النقد / نفقات التشغيل اليومية
فعالية هيكل التمويل	القروض قصيرة الأجل (طويلة الأجل) / إجمالي القروض (إجمالي الموجودات)

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 143.

تجدر الإشارة أنه عند اجراء تشخيص شامل فإنه بالإضافة إلى التحليل النوعي للمعلومات فإنه من الضروري أيضا القيام بتحليل كمي، لهذا يمكن أن يكون التحليل باستخدام النسب مرافقا لأنواع الأخرى من الأدوات.

المطلب الثالث: مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي (SWOT)

يعرف تحليل SWOT بأنه: "عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي"¹، ويقوم هذا التحليل على تحديد رباعية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما يلي:

أولاً: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

نقاط القوة هي تلك الخصائص التي تستغلهم بشكل إيجابي في العمل، والتي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة لتعزز عناصر القوة وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، على سبيل المثال أن تمتلك مهارات إنتاجية مبدعة، تكنولوجيا ملائمة، مهارات تكنولوجية مثالية أو ملائمة الموارد المالية.

أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقد في إمكانيات المؤسسة وخاصة عند مقارنتها مع موارد المؤسسة المنافسة لها، أو في الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية²، مثلاً على ذلك أن يكون التوجه الاستراتيجي للمؤسسة غير واضح، أو التسهيلات شبه معدومة، أن يكون خط الإنتاج ضعيف أو المهارات تسويقية دون مستوى وغيرها من المشاكل الأخرى.

ثانياً: تحديد الفرص والتهديدات

يمكن تعريف الفرص على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غايتها المنشودة، مثل وجود فرصة للمؤسسة لتوفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو امكانية التوسع في أسواق جديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة.

أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي نذكر على سبيل المثال: زيادة مبيعات المنتجات البديلة، أو زيادة الضغوط

¹نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 178.

²محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص 102.

التنافسية، تغيير حاجات واذواق المستهلكين، البطء في نمو السوق أو حتى تغيرات ديموغرافية معاكسة... الخ.

وكلمة (SWOT) هي اختصار لأربعة مكونات رئيسية له وهي: نقاط القوة (Strengths) نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunités) والتهديدات (Threats) وتتمثل خطوات هذا التحليل أساسا في¹:

- تحديد قائمة الفرص والتهديدات الرئيسية للبيئة الخارجية؛
- تحديد قائمة نقاط القوة والضعف الرئيسية داخل المؤسسة؛
- مقارنة نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد استراتيجيات WS ؛
- مقارنة نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد استراتيجيات WO ؛
- مقارنة نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية وتحديد استراتيجيات ST ؛
- الحد من نقاط القوى الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية وتحديد استراتيجيات WT.

¹ محمد السايح زغدودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -محاولة تطبيق آلية (SWOT) على مؤسسة (SERSOU) لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ، ورقة، العدد 13، 2018، ص 54.

المبحث الثالث: سيورة التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسة

كما رأينا سابقا يهدف التشخيص الشامل إلى معالجة وضعية المؤسسة من مختلف جوانبها باستخدام مختلف التقنيات والأساليب الممكنة والمناسبة بما يسمح بالحصول على نظرة عامة على الوضع العام للمؤسسة، من خلال توليفة من المكونات ويتم ذلك على مستويين تشخيص بيئية داخلية وتشخيص بيئية خارجية، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض خطوات ومراحل التشخيص الشامل ومتطلباته وكذا شروط تطبيقه.

المطلب الأول: متطلبات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة

قد يتولى عملية التشخيص أطراف من داخل المؤسسة أو من خارجها، من الخارج قد يكون مكتب دراسات خارجي، دولة، بنوك... الخ، من الداخل قد يكون مسيرا أو مديرا تتوفر فيه الصفات الضرورية من كفاءة عالية وقدر كبير من المهارات خاصة في مجال التنبؤ والتحليل وصياغة السيناريوهات وإيجاد الحلول الاستباقية، كما يمكن أن يقوم به فريق من الموظفين نظرا لتنوع وحجم العمل الذي قد يفوق قدرات ومهارات الشخص الواحد للقيام به على أكمل وجه، خاصة في حالة التشخيص الشامل أو تشخيص البيئة الداخلية الذي يشمل تشخيص عدة وظائف.

يعد التشخيص مهمة معقدة للغاية تتطلب عدة أنواع من المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، لاختيار الحل، يتم وضع عدة معايير، هذه المعايير متناقضة، بعضها يفضل الجانب المالي والبعض الآخر يفضل الجانب التجاري أو الفني أو الاجتماعي للمؤسسة. وبالتالي تعد مشكلة تشخيص الأعمال مشكلة جوهرية متعددة المعايير هذا ما يحتم على صانعي القرار أو المشخصين استخدام حدسهم وخبرتهم على نطاق واسع، وباختصار فإنهم يستعينون بخبرتهم¹.

وبهذا يشكل التشخيص تحديا حقيقيا بالنسبة للشخص القائم به، إذ يتطلب القيام به وجود صفات يجب توفرها في المشخص، حيث تتطلب هاته العملية شخصا قادرا على توظيف جملة من الموارد، وتسخير مجموعة من الإمكانيات المختلفة، فالكفاءة تتطلب خبرات ومهارات ومعارف:

¹ M. Akhrouf, Contribution au développement de Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision Multicritères (SIADM): Une application au diagnostic global d'entreprise, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, N°2, 2007, p50.

- من حيث المعارف: هي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر¹، ويجب أن تشمل العديد من الميادين، ومن بين المعارف الضرورية التي تتطلبها عملية التشخيص نذكر: تحليل المخاطر، تحليل الصناعة، تحليل السوق، المنافسين، التحليل المالي، تقنيات المحاسبة... الخ.

- من حيث المهارات: عملية التشخيص تتطلب مهارات خاصة لا تتوفر دوما لدى كل المسيرين والمدراء، فحسب (Vincent Plauchu et A. Akim Tairou) التشخيص يعتبر في حد ذاته مهارة وليس مهنة²، لأنه غالبا ما يساء تحديده وتعريفه بشكل جيد، ويكفي الرجوع إلى دليل المهن وتفحص طلبات وعروض الوظائف للتأكد من عدم وجود طلبات لمهن باسم مشخص أو خبير تشخيص بالرغم من وجود العديد من الأماكن أين يتم تطبيقه، فالتشخيص ليس بالوظيفة الروتينية، وطبيعته تفرض على المسيرين امتلاك مهارات وخبرات في العديد من الميادين، والمقصود بالمهارات هو "القدرة على تشغيل نظام فهي مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال وكذا تسلسل السلوك المرتبط بتحقيق هدف الأداء"³، إذن هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين.

يجدر بالذكر أن عملية التشخيص لا يمكن اقتصارها على تطبيق طريقة معينة، فهي تتطلب من القائم بها أن تكون له قدرة كبيرة على التحليل والفهم لوضعية المؤسسة وكذا أنماط التفاعل المحيطة بالقرار، إذ يعتمد نجاح عملية التشخيص على قدرة المشخص على ترجمة وضعية المؤسسة والقدرة على القيام بعمل تجريبي وترجمة حقيقة للوضعية، وهذا حتى يتمكن من بناء رابط متين بين الطرق المقترحة للقيام بالعملية والقرار النهائي، لأنه كل وضعية قد تتطلب أدوات معينة ومنهجية معينة⁴.

ومن أبرز المهارات التي يمكن أن تتوفر في المشخص نذكر: مهارات التخطيط، التحليل، والإحصاء، البحث والتقصي عن المعلومة، القدرة على الربط بين مختلف المعلومات، الدقة في طرح الأسئلة،

¹ إبراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 6، الجزائر، 2016، ص 12.

² Vincent Plauchu, A. Akim Tairou, Op., Cit, p 30 .

³ Richard A Boyatzis, **The competent manager, a model for effective performance**, Wiley - interscience publication, Canada, 1982, p 33.

⁴ Olivier Meier, **diagnostic stratégique**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2018, p 2.

التحقيق ومعرفة المشكلة، واكتشاف بدائل عديدة لها وتحليلها لإيجاد الأنسب لها، اختيار فرق العمل، اتخاذ القرار وتفويض المهام، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل المؤسسة، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية لأن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة أمر ضروري جدا في عملية التشخيص، كذلك يجب على المشخص أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الفردية الإدارية والتي تعرف بأنها: "تلك المهارات التي تسمح له بفهم وتحفيز، التواصل والتأثير على الأفراد والقدرة على حل النزاعات"¹ القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد، القدرة على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته خاصة عند القيام بتشخيص شامل لوظائف المؤسسة. فالتشخيص يحتاج لمجموعة من المهارات الشخصية الإدارية.

- من حيث السلوك: تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه على أحسن وجه². فالمشخص يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة روح المبادرة، الالتزام، قوة القناعة والإقناع، دقة العمل... الخ. مما سبق يمكن القول بأن عملة التشخيص تتطلب مجموعة من الكفاءات الفردية والجماعية وحتى التنظيمية، فالمشخص المناسب يجب أن تكون له القدرة على:

- له القدرة على بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحيادية وموضوعية.
- يعرف كيف يلتزم: عملية التشخيص تقوم عادة على منهجية وأدوات يتم اختيارها وفقا لوضعية المؤسسة والغرض من القيام بعملية التشخيص، لكن هذا لا يمنع من أن التشخيص قد يتعرض للذاتية، بما أن التشخيص هو في الأساس تقدير أو حكم فمن خلاله يشارك المشخص قناعاته وبالتالي يكون بعيدا عن الموضوعية.

¹ Gerard Beenen and all, **The good manager : development and validation of the managerial interpersonal skills scale**, Frontier in Psychology, Volume 12, March, 2021, p 5.

² Stephen L. Robbins ، Phillip L. Hunsaker، **التدريب على المهارات الشخصية : معايير لإدارة الأفراد بالعمل**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الطبعة 1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص5، 6.

- يعرف كيفية التحقيق: في أغلب الأحيان، تكون مهمة التشخيص أولاً مهمة استقصائية حيث يجب على الاستشاري أحياناً أن يتصرف مثل "المحقق" يجب عليه "البحث عن المعلومات" ومتابعة الدلائل والقرائن؛
- يعرف كيف يضع منظورا: أي تصور المشكلة الكامنة وراء التشخيص من خلال وضع تفسير للوضع؛
- يعرف كيف يتكيف، كما وضحنا سابقا أن التشخيص عملية معقدة، فيستحيل أن تشارك جميع المؤسسات نفس الأعراض والاختلالات، وبنفس الطريقة لا يوجد سبب واحد ودائم لأداء المؤسسة، إذن لا توجد وصفة تشخيصية واحدة تناسب الجميع؛ لذا فالمشخص ملزم بالتكيف مع الموقف والأعمال التي يعمل فيها؛
- يعرف كيفية تأطير التحليل: بتحديد السياق الدقيق للتشخيص لفرز المتغيرات "ذات الصلة" من "غير ذي صلة"، وتحديد المشكلة التي أدت إلى الأمر.

المطلب الثاني: خطوات التشخيص الشامل لتحسين الأداء في المؤسسة

لقد مكنتنا مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع التشخيص الشامل، من ملاحظة تعدد المراحل التي يعتمد عليها لأجراء تشخيص شامل للمؤسسة، وترجع الفروقات إلى اختلاف وجهات النظر حول مدى اعتماد تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على مستقبل المؤسسة، والجدول الموالي يوضح المراحل المعتمدة من قبل مجموعة من الباحثين لإعداد التشخيص الشامل.

الجدول رقم (3-6): المراحل الرئيسية للتشخيص الشامل

الغرض منها	المراحل	الكاتب
يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات الأولية عن الشركة (مهنيتها، بيئتها)، اختيار الفريق وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام، ويمكن للمؤسسة أن تلجأ لاستشارات خارجية محتملة	التحضير	Richard Mimick , et all, 2021
معرفة دقيقة وكاملة بتفاصيل تشغيل الشركة ووضعها	التحليل	
تقييم نقاط القوة والضعف في الشركة	التقييم	
البحث عن التحسينات الممكنة واختيار التدابير الواجب اتخاذها، واختيار لوسائل والضوابط اللازمة	خطة العمل	
تطبيق خطة العمل، ووضع إرشادات محددة وإجراءات ملموسة	التنفيذ	
مقارنة الإنجازات بتوقعات الخطة	الرقابة	
يتطلب التشخيص نهجا متكاملًا وطنيًا لجميع وظائف المؤسسة من أجل تحديد الاضطرابات في نشاطها، والبحث وتحليل الحقائق والمسؤوليات، وتحديد الأسباب والتدابير التي تؤدي إلى التحسين. وبالتالي، يجب أن يوفر التحليل التشخيصي المعلومات الضرورية، في الماضي والحاضر، والتي تعتبر نقطة انطلاق في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية.	تحديد الاضطرابات في النشاط البحث عن الأسباب تحليل الحقائق والتحليل التشخيصي تصميم استراتيجية التحسين وتنفيذها	
وهذا لمعرفة نوع وخصائص المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ويتبعها تحديد لعوامل النجاح الأساسية فيه.	تحليل القطاع	Vincent Plauchu, Akim A. Tairou,2008
من خلال القيام بـ: بتشخيص مالي: بدراسة المردودية والسيولة رأس المال العامل والمديونية والقدرة على التميز الذاتي وأداء المؤسسة في البورصة؛ تشخيص تسويق: بدراسة نفاذ المنتجات أو الخدمات، وملائمة ثنائية المنتج/ السوق، وقوة البيع	فحص إجمالي لوضع المؤسسة	
بدراسة مدى ملائمة استراتيجية المؤسسة ودراسة العوامل الرئيسية للنجاح في القطاع	تنفيذ تشخيص استراتيجي	

تتعلق أساسا بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وكذا استراتيجيات الوظائف	التوصيات	
بدراسة المحيط الذي تتطور فيه المؤسسة	تقييم عوامل النجاح في القطاع	Lerville Anger et All, 2001
من خلال 6 محاور هي: التشخيص التجاري، التكنولوجي، الصناعي، المالي، الموارد البشرية وتشخيص نظام المعلومات	تحليل الكفاءات المميزة للمؤسسة	
في هذه المرحلة يتم تحديد عوامل النجاح في المحيط أي ماذا يجب على المؤسسة أن تفعل من خلال مواردها وكفاءتها المميزة يتم تحديد ماذا تستطيع المؤسسة أن تفعل حتى يتم تسليط الضوء على تناقضات أو أوجه قصور.	تحديد عوامل نجاح المؤسسة في محيطها	
من خلال دراسة: السياسات العامة واستراتيجية المؤسسة؛ تقييم الوسائل البشرية والمادية والمالية؛ تقييم المؤسسة	تحليل الإمكانيات الداخلية	Chantal Bussenault, Martine Pretet, 1999
تحليل المحيط الاقتصادي، التجاري، المحيط المحلي، التكنولوجي، السياسي، المحيط الإداري والمالي	تحليل محيط المؤسسة	
يتم تحليل نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تحليل النتائج	
قياس الانحرافات بين الكفاءات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط الذي تنشط فيه من جهة والكفاءات الحقيقية للمؤسسة	قياس الانحرافات	
عبارة عن تقرير يجمع كل الاستنتاجات والتوصيات	التوصيات	

<p>إعدادات وتحضيرات المؤسسة:</p> <p>- جمع الوثائق، وتقديم استبيان لموظفي الشركة مسبقاً لإشراكهم في عملية التشخيص</p> <p>تحضيرات الموظفين:</p> <p>إبلاغ الأشخاص داخل الشركة الذين يجب أن يشاركوا في التشخيص، التدريب المسبق للموظفين</p> <p>تحضيرات المشخص:</p> <p>معرفة المهنة، جمع المعلومات الإقليمية: توثيق المشاكل الخاصة بالمنطقة التي تعمل فيها الشركة.</p>	<p>مرحلة التحضيرات</p>	<p>Brown, 1975</p>
<p>الغرض من التحليل هو:</p> <p>تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد المشاكل الزائفة وتصوير الوضع الحالي بطريقة التحليل</p>	<p>مرحلة التحليل</p>	
<p>اختيار النقاط الرئيسية لإعادة التنظيم المخطط لها ومناقشتها</p>	<p>التقييم والبحث عن التحسين</p>	
<p>وذلك بوضع خطة عمل تحترم فيها الشروط التالية:</p> <p>- التسلسل المنطقي للعمليات المخطط لها في كل خطوة</p> <p>- الترتيب النفسي: التعامل مع النقاط الأساسية حسب الأهمية التي يوليها لها جميع العاملين.</p> <p>- مبدأ الأمن (استكمال معرفة المرء بمشكلة في المعلومات التي تم جمعها أثناء حل المشكلات الأبسط.</p> <p>- حل القضايا الحرجة اختر بين القضايا الرئيسية والقضايا الثانوية لبدء خطة عمل</p>	<p>ملخص وخطة العمل</p>	
<p>عرض مكتوب يتم فيه تحديد سبب وكيفية إجراء</p>	<p>تقرير التشخيص</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition vuibert, Paris, 1999.
- Gérard Brown, **Le diagnostic d'entreprise**, 2^{eme} édition, Entreprise moderne d'Édition, Paris.1975
- Lerville Anger et All, **Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle**, édition d'Organisation, Paris, 2001.

- Ramona Florea, Radu Florea, **Informational system and methodology in global diagnostic**, Economy **Transdisciplinary Cognition; Bacau** Vol. 15, N° 1,2012.
- Richard Mimick ,Michael Thompson Terry Rachwalski, **Business Diagnostics**, 4th Edition, Kindle Edition, 2021.
- Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, Harmattan, Paris, 2008.

يظهر بوضوح فحص الأدبيات الخاصة بالتشخيص الشامل أن المؤلفين لا يتفقون على عدد المراحل التي يجب القيام بها ومع ذلك، فقد أجمعوا على الاعتراف بأن التشخيص عملية متتابعة، الدراسات التي تم الرجوع إليها بشأن تشخيص الشامل هي في معظمها دراسات نظرية ، مما يقودنا إلى القول إن الحد الرئيسي للنماذج المرجعية يأتي من حقيقة أنها لم يتم اختبارها تجريبياً ، باستثناء اختبار Capet et al (1983) والتي تم استخدامها في العديد من الدراسات الاستقصائية وقد اعتمد عليه براون، ولذلك فهي نماذج وصفية وتعليمية لا يزال يتعين إثبات صحتها وأهميتها، في المقابل يجب أن نعترف بنفس القدر بأن هذه النماذج لها مزايا ملموسة، فهي تصف النهج الذي يجب اتباعه لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، علاوة على ذلك، فهي مرنة للغاية بمعنى أنه يمكننا استخراج أو إضافة متغيرات اعتماداً على الأهمية التي نعلقها على هذا العنصر أو ذاك من النموذج المأخوذ كمرجع.

من خلال الجمع بين هذه النماذج نرى أن هناك بعض المراحل تكون مشتركة بينها، بناء على ذلك نستعرض إطار تحليلي عام للتشخيص الشامل يتكون من ثلاث مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: هي الإعداد، تهدف هذه المرحلة إلى جمع معلومات عامة عن المؤسسة.
- المرحلة الثانية: هي مرحلة التحليل، والتي توجد في معظم النماذج المرجعية، يهدف إلى استكشاف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بهدف استهداف عوامل النجاح الرئيسية.
- المرحلة الثالثة: سنتوج بوضع تقرير يجمع كل النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص مع التوصيات المقترحة.

تجدر الإشارة أنه هناك نوعين من التشخيص، لا يمكن للمحل أن يتبني نفس الخطوات عند إعداد كل منهما، لذا سنحاول بالاعتماد على هذه الأدبيات تفصيل المراحل المتعلقة بنوعي التشخيص الشامل المستعجل أو المتأن، وذلك بعرض المراحل الخاصة بكل نوع بناء على الإطار العام الذي يضم الثلاث

مراحل الأساسية، مع إضافة المراحل والإجراءات حسب متطلبات كل نوع التشخيص، إذا كان مستعجلاً أو غير مستعجل، لذا سنحاول من خلال ما يلي تفصيل الخطوات أكثر لكل نوع:

أولاً: خطوات تشخيص المؤسسة في الحالات المستعجلة « Diagnostic à chaud »:

كما وضحنا سابقاً أن هذا النوع من التشخيص تقوم به المؤسسة التي تواجه صعوبات تظهر في شكل اختلالات وظيفية، وتسبقه مرحلة تسمى بالتحليل المالي السريع لوضعية المؤسسة، وتهدف هذه الخطوة إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة ومقارنتها مع الأهداف التي سطرته للبقاء على المدى القصير الأجل، بمعنى دراسة السيولة والقدرة على الوفاء ومردودية المؤسسة على المدى القصير الأجل¹، وفيما يلي عرض لخطوات التشخيص:²

1. المرحلة الأولى: التشخيص الأولي

يتم في هذه المرحلة تأطير المهمة وذلك بوضع الأهداف الخاصة بعملية التشخيص.

2. المرحلة الثانية: المعرفة العامة بالمؤسسة ومحيطها

تعتبر المرحلة الأولى الفعلية في التشخيص، ويقوم فيها المشخص بالاعتماد على مصادر المعلومات الداخلية والخارجية بالتعرف على المؤسسة وتنظيمها والعناصر المكونة لها، وذلك من خلال القيام بجولة من المقابلات مع المسؤولين الذين يقومون بإبداء وجهات نظرهم حول المشكل التي تتعرض له المؤسسة.

3. المرحلة الثالثة: تحليل المشكلة والتعمق في التحليل

من خلال المرحلة السابقة يستطيع المشخص فهم المشكل الأساسي للمؤسسة بشكل عام، ومن هنا يقوم بطرح المشكلة أو التساؤل الرئيسي، ووضع النقاط التي يجب توضيحها والتي ترتبط مع الفرضية التي قام بوضعها، وتعتبر هذه المرحلة قلب التشخيص، يتم خلال هذه المرحلة تحليل الوظائف (الوظيفة المالية، التقنية والإنتاج، الوظيفة التجارية، البحث والتطوير... الخ) لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور الأعراض.

¹ Alain Charles Martinet, **Diagnostic stratégique**, édition Vuibert, Paris, 1999, p 118.

² إيمان خلفاوي، بلقاسم سعودي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

4. المرحلة الرابعة: عرض النتائج وكتابة التقرير

من خلال المراحل السابقة يتم استخلاص نقاط القوة والضعف وأسباب الاختلالات في المؤسسة، من خلال الحكم الذي يصدره المشخص حول وضعية المؤسسة يقترح هذا الأخير تعديلات، ويتكون التقرير من العناصر التالية:

✓ جزء تحليلي مكرس للملاحظات وتقييم الوضعية المؤسسة؛

✓ جزء فيه تذكير بالأهداف المنشودة، ومختلف التوصيات المقترحة مع تقييمها؛

✓ طرق تنفيذ التوصيات، الوسائل اللازمة وبرنامج عمل إرشادية.

في الأخير تبقى فعالية التشخيص وأثره على المؤسسة، تعتمد على قدرة المشخص على تكوين ووضع الفرضيات التي تدمج القيود المفروضة على المؤسسة، القيود الخارجية والداخلية.

ثانيا: خطوات تشخيص المؤسسة المتأني «Diagnostic à froid»:

هو فحص تقوم به المؤسسة السليمة عادة في حالة شراء مؤسسة أخرى أو دخول بورصة أو اندماج مع مؤسسة أخرى، أو في حالة الخوصصة، أو في إطار عملية التقييم... الخ¹.

كذلك يمكن أن تقوم به المؤسسة التي تواجه منافسة أو التي تهدف إلى تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، ويقوم هذا التشخيص على 3 مراحل أساسية تنتهي بوضع تقرير يوضح نتائج التشخيص وكذا التوصيات.

1. المرحلة الأولى: تحليل المحيط

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يفضلته تتفاعل مع المحيط، هذا الأخير قد يمنحها فرصا كما قد يعرضها لتهديدات، لذا يجب عليها أن تقوم بتحليله حتى تستطيع الاستفادة من الأولى وتجنب الثانية، والمقصود بالمحيط هنا هو السوق والمنافسة.

¹ Vincent Plauchu, A. Akim Taibou, Op., cit, p.22.

2. المرحلة الثانية: تحليل القدرات أو الإمكانيات الداخلية للمؤسسة

هذه المرحلة عبارة عن فحص عام لوضعية المؤسسة، إذ يتم فيها دراسة كافة وظائف المؤسسة وتحليلها (الوظيفة المالية، الموارد البشرية، الانتاج التسويقي... الخ) بما معناه تشخيص كل وظيفة مع دراسة سياسة المؤسسة واستراتيجيتها وفي الأخير تقييم المنظمة، وذلك كما يلي:

أ. دراسة السياسة العامة للمؤسسة واستراتيجيتها: يجب على المشخص أن يحاول فهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل مسؤولي الوظائف كل على حدا: السياسة التجارية، السياسة الصناعية، الاجتماعية، المالية... الخ. المشخص هنا لا يقوم بإصدار حكم بقدر ما هي محاولة فهم لهذه السياسات.

ب. تقييم الوسائل (الوظائف): الهدف هنا ليس القيام بتشخيص جزئي لكل وظيفة على حدا بقدر ما هو تقييم للقدرات التي تملكها المؤسسة بهدف تحديد نقاط قوتها وضعفها في كل وظيفة، لذا في المرحلة سيتم التركيز على ثلاث محاور سياسية كما يلي:

- **تقييم الوسائل البشرية:** هنا يقوم الشخص بتقييم الكفاءات، القدرات وكذا شخصية أفراد المؤسسة، إلا أنه في إطار التشخيص الشامل لا يتم التدرج إلى المستويات السفلية أي المستوى الفردي لكل فئات أفراد المؤسسة، إذ يتم التركيز على فئتين أساسيتين¹:

✓ المنفذين، الذين يتم تقييمهم تقييم عام من خلال المصالح أو الورشات التابعين لها؛

✓ المؤطرين (الإدارة)، هؤلاء يتم تقييمهم بصفة فردية وهذا لمعرفة مستوى كفاءتهم وكذا مستوى أداء كل واحد منهم.

- **تقييم الوسائل المادية:** في الوسائل المادية يتم التركيز على عنصرين أساسيين هما: الوسائل المادية والتكنولوجيا المستعملة.

✓ تضم الوسائل المادية، وسائل الانتاج، النقل، البحث، والرقابة... الخ.

✓ بالنسبة للتكنولوجيا، يجب في أول الأمر تحديد التكنولوجيات المهمة للمؤسسة وبعد ذلك نقوم بترتيبها.

- **تقييم الوسائل المالية:** التحليل المالي يقدم للمشخص عناصر لا يمكن الاستغناء عنها في التقييم، ويرتكز التشخيص المالي على تحليل إجمالي للمؤسسة وهذا لتقييم وضعيتها الإجمالية، ومنها المالية، وذلك بدراسة السيولة الاستحقاق، المديونية، رأس المال العامل، القدرة على التمويل الذاتي، المردودية... الخ.

¹ Vincent Plauchu, A.Akim Taibou, Op., cit, p p 140, 141.

ج- تقييم المؤسسة: يتعلق الأمر بتحديد ما إذا استطاعت المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، وكذا مدى قيامها بمهامها ووظائفها على نحو جيد، ويركز المشخص عند تقييمه للمؤسسة على ثلاث محاور رئيسية هي¹:

- دراسة الإدارة: وذلك بالتركيز على: هيكل السلطة، الكفاءات والقدرات، نوع المؤسسة، نظام المعلومات، طرق التخطيط، تقنيات المراقبة.
- الأداء: يمكن قياسه باستعمال عدة أدوات منها: المردودية الاقتصادية، المالية، العائد المالي أو قيمة المؤسسة... الخ
- تحليل أسلوب التسيير: ويتم التركيز على الحوافز الشخصية للمسيرين عند أدائهم لمهامهم هل هي النجاح الاجتماعي أم الربح المالي، الحاجة للسلطة أو حب المخاطرة... الخ، ثانياً يتم التطرق إلى أساليب الإدارة المتبعة في المؤسسة (سلطة الفرد الواحد، المشاركة... الخ).
- تقييم ثقافة المؤسسة: أصبح من الشائع توجيه الأفراد نحو ثقافة مميزة لكل مؤسسة حيث يمكن للجميع الانخراط فيها، لذا من المهم بالنسبة للمشخص دراسة الثقافة في السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

3. المرحلة الثالثة: دراسة النتائج

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة محيط المؤسسة وقدراتها الداخلية، يقوم المشخص بتحليل التفاعلات بين نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى، وهناك من يتحدث في هذه المرحلة عن مرحلة التشخيص الاستراتيجي²، أين يتم مقابلة التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي وذلك باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل مصفوفة SWOT وغيرها من الأدوات الأخرى.

4. المرحلة الرابعة: قياس الانحرافات

هنا يتم قياس الانحرافات الموجودة بين الكفاءات الضرورية للوصول للأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط والكفاءات الحقيقية التي تحوزها المؤسسة.

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet, Op.,cit, p p 142,143.

² Vincent Plauchu, A.Akim Taibou , Op.,cit, p 22

5. المرحلة الخامسة: التوصيات

يتم في الأخير وضع تقرير يجمع كل النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص مع التوصيات المقترحة.

ويستحسن إضافة مرحلة تنفيذ التقرير وهذا بالنسبة لنوعي التشخيص سواء المستعجل أو المتأني، حين يبدأ الفريق المسير بتنفيذ المخطط وحتى يكون على أحسن ما يرام، ولتقادي تكرار الأخطاء يتم تكوين لجنة للمراقبة تتابع سير العملية ومدى تطبيق مخطط التعديل ومنه قياس الفروقات والعمل على تقليصها إلى أدنى ما يمكن، وذلك بالاعتماد على أدوات مثل "تحليل الفجوة" لتوضيح كيفية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، أي بين الوضع الذي يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا والوضع المرغوب الذي يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، ومحاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف بما يسمح للمؤسسة في الأخير من تحسين أدائها وتطويره.

المطلب الثالث: قيود تطبيق التشخيص لتحسين الأداء في المؤسسة

لإعداد تشخيص سليم وموضوعي يجب توفر بعض الشروط نقسمها إلى 4 قيود أساسية هي:

أولاً: اختيار الشخص

بمجرد إثبات الحاجة إلى الشروع في تشخيص المؤسسة، سيكون من الضروري التساؤل عن القائم بهذا الفحص، والتساؤل عادة يكون حول احتمالين: هل يتم إجراء التشخيص من قبل لجنة "مخصصة" مكونة من مديرين تنفيذيين من الشركة أم من قبل مستشار خارجي أو شركة استشارية.

قد تقوم المؤسسة بتعيين شخص أو أشخاص في مختلف المصالح يقدمون تقريرا عن الوضعية السائدة في المؤسسة بحكم تجربتهم ومعرفتهم المسبقة، كما يمكنها أن تلجأ إلى أطراف خارج المؤسسة وهي أطراف متخصصة في مثل هذه العمليات، ويعد اختيار الشخص ذو أثر بالغ الأهمية على موضوعية

التشخيص، إذ يعد الاختيار السليم للشخص الذي يقوم بهاته المهمة ضمان رئيسي للوصول إلى تشخيص فعال.

إن اختيار المشخص المناسب يخضع لعدة اعتبارات أولاًها نوع التشخيص ومجالاته والهدف من القيام به، وقد تختلف أهداف التشخيص حسب غايات المؤسسة أو الغرض من القيام بعملية التشخيص نفسها، فإذا كان الهدف التمويل أي الحصول على قرض أو استئانة فيتم التركيز على تشخيص للوظيفة المالية بدراسة السيولة والقدرة على السداد وغيرها، وهنا يمكن الاعتماد على المسير أو المدير المالي، أما إذا كان الهدف اطلاق منتج جديد فهنا يتم تشخيص وظيفة التسويق لمعرفة نقاط القوة والضعف، بالإضافة لدراسة المحيط أو السوق الجديد، هنا يمكن الاعتماد على فريق مكون من مدير وظيفة التسويق وكفاءات أخرى، أو يمكن أن تلجأ المؤسسة لمكتب استشارة لدراسة الجدوى، أما في حالة شراء مؤسسة أو دمج فالهدف هنا هو تقييم المؤسسة وتحديد القيمة الحقيقية لأصولها، وهنا يتم القيام بتشخيص شامل لوظائف المؤسسة هنا قد تعتمد المؤسسة على مكتب استشارة نظرا لقلة خبرة مسيرها في هذا المجال ومدة العملية التي قد تستغرق وقتا بالإضافة لوقت تنفيذ مهامهم.

وبالإضافة إلى عامل الهدف من التشخيص يمكن إضافة عاملين أساسيين هما: المؤهلات والتكلفة مثلا في بعض الحالات المؤسسة لا تعتمد على مشخص من داخلها لغياب الكفاءات الملائمة للقيام بعملية التشخيص خاصة في حالة التشخيص الشامل لوظائف المؤسسة الذي يتطلب فريقا متكامل من عدة مصالح في المؤسسة، وفي حالات أخرى لا تستطيع الاعتماد على مكتب استشارة نظرا لعامل التكلفة، إذن مالذي سيحدد هذا الاختيار؟ هل هي عامل التكلفة التي من الواضح أنها ستؤثر على القرار لصالح تحليل من قبل المديرين التنفيذيين للمؤسسة، أم أنها عامل التأهيل المطلوب لمثل هذا الفحص، ولعل السؤال الذي يتبادر أيهما أفضل المشخص من داخل المؤسسة أو من خارجها؟

هناك من يعتقد أنه لإنشاء تشخيص عادل وموضوعي، يجب أن يقوم به مشخص من خارج المؤسسة حتى لو توفرت في المؤسسة الكفاءات الملائمة للقيام بعملية التشخيص، فالنسبة لأصحاب هذا الرأي المستشار المستقل يجلب طريقة التحليل وخبرته في هذا النوع من المهمة واستقلالته ومنظوره الخارجي، هذا نوعا ما صحيح فالمشخص الداخلي تحليله يكون معرض للذاتية أكثر نوعا ما، إلا أن تحليل المحلل الخارجي لوضعية المؤسسة قد يكون أقل عمقا مقارنة بالمشخص الداخلي، فبالنسبة لهذا الأخير يكون

الفحص بشكل أكثر عمقا، فالمشخص الداخلي يعرف المؤسسة بشكل أفضل فهو يعرف الوضعية الحقيقية التي يمكن ألا تظهر، (أنظر الجدول (3-6)).

ويجب الانتباه أن التشخيص يتأثر بالتحيز (الانحياز)¹، فمن الصعوبة بالنسبة للمشخص الداخلي أن يقوم بالنقد الذاتي خاصة وأنه محمل بالعديد من الأفكار المسبقة عن وضعية المؤسسة وهو ما ينعكس على تصوره للمؤسسة والبيئة التي تنشط فيها، وهو ما يعرض عملية التشخيص للذاتية والابتعاد عن الموضوعية، نفس الشيء بالنسبة للمشخص الخارجي، فهو كذلك له يمكن أن تكون له نظرة وأفكار منحازة خاصة عندما تكون المعلومات غير كاملة، وفي بعض الحالات خوفا من مخالفة أفكار الذي يدفع له.

لذا يجب إدراك خطر الانحياز ومحاولة التقليل منه حتى يكون للتشخيص قيمة حقيقية، وذلك بالحصول على المعلومات الجديدة وتوسيع دائرة الأشخاص المعنيين بعملية التشخيص، وإشراك أكبر عدد ممكن من المدراء والعاملين، فالعاملون في الوظائف الدنيا عادة ما يمتلكون خبرة متخصصة مهمة حول موضوعات مثل التكنولوجيا، العملاء، والتسويق².

وفيما يلي عرض لمقارنة بين المشخص الداخلي والخارجي من عدة نواحي نستعرض فيها أهم نقاط الاختلاف والتميز لكل منهما:

¹ Tugrul Atamer, Roland Calori, **Diagnostic et décision stratégique**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, p 45.

² روبرتس بتس، ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الجدول رقم (3-7): مقارنة بين المشخص من داخل المؤسسة ومن خارجها

المشخص من خارج المؤسسة	المشخص من داخل المؤسسة	نوع المشخص المعايير
وقت أطول حتى يعود على نظام المؤسسة، إلا أن الخبرة المكتسبة للمستشار قد تتيح الحصول على نتيجة سريعة بالرغم من عدم معرفته للوضعية العامة للمؤسسة بشكل جيد	وقت أقل بسبب إحاطة المشخص بظروف المؤسسة.	من حيث الوقت
الفحص أقل عمقا لكن يكون بعيون جديدة، مما يسهل إبراز الخصائص التي قد يكون مدراء المؤسسة أكثر حساسية تجاهها.	الفحص يكون بشكل أكثر عمقا، فالمشخص يعرف المؤسسة بشكل أفضل فهو يعرف الوضعية الحقيقية التي يمكن ألا تظهر.	من حيث دقة وعمق التحليل
مرتفعة	متدنية	من حيث الكلفة
موضوعية وسطحية	ذاتية وعميقة	نوع المعلومة
يتم قبول النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة لتدخل خارجي بسهولة أكبر	قد يتم رفض بعضها أو حتى كلها	من ناحية قبول النتائج
اقتراح تغييرات أوسع	أقل عمقا	التغيير
الالتزام بتنفيذ التوصيات يكون أكبر بعد التدخل الخارجي	المؤسسة قد لا تطبق كل التوصيات في تقرير المشخص، لكن هذا لا ينفى في بعض الأحيان تكون المؤسسة أكثر تحفيزا للتصرف إذا اكتشفت بنفسها نقاط قوتها وضعفها	الالتزام بتطبيق التوصيات
قد يقبل بسهولة أكثر لانعدام الخلفيات والانطباعات الشخصية لديه عند تقييم سياسات المؤسسة.	يقبل بسرعة لأنه يعد ذا مصداقية فهو يعرف المؤسسة وقيمها، كما أن علاقاته مع أفراد المؤسسة يمكن أن تؤثر على عمله	التفاعل مع المشخص (حساسيات أو مواقف الأفراد تجاه المشخص)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Catherine Poisson, **Le diagnostic organisationnel dans la PME : une perspective discursive**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec, Canada, 2012, p 58.
- Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation Et Gestion De L'entreprise**, édition Vuibert, Paris, 1999, p 146.

لكل من المشخص الداخلي والخارجي مزاياه وعيوبه وعلى المؤسسة الاختيار السليم للشخص الذي سيؤدي المهمة سواء كان طرفاً داخلياً أو خارجياً. فاختيار المشخص الداخلي من الخارجي بناء على المؤهلات لا يكفي، وقد يخضع إلى بعض المعايير والاعتبارات الأخرى المتمثلة في التكلفة الظاهرية، مدة البقاء في المؤسسة، الجو السائد فيها، حيث تحاول المؤسسة بالاعتماد على الجمع بين عامل التكلفة وعامل المؤهلات وباقي العوامل الأخرى لاختيار المشخص الأنسب.

ويساهم الاختيار الجيد للمشخص في الحد من تكلفة وطول مدة التشخيص التي تعتبر من قيود التشخيص خاصة في ظل محيط شديد التقلبات وكثير الغموض واللاتأكد.

ثانياً: توفر المعلومات

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها¹، تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة، فقدرة المؤسسة على توفير المعلومات يعتبر ضرورياً في عملية صنع القرار وتبني الاستراتيجيات على المدى البعيد ومنه الصمود أمام المنافسة، وحسب «ansoff» تقسم المعلومات إلى²:

- معلومات التحكم: تضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة، وتمكن هاته المعلومات المؤسسة من مقارنة أدائها بأداء أحسن المؤسسات.
- معلومات التأثير: وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة والتي توحه للاستعمال الخارجي، لأفراد أو مجموعات خارج المؤسسة (العملاء، الموردون، البنوك... الخ)، مثل نظم المعلومات التسويقية، أو المعلومات التي تربط المنظمات.
- المعلومات الجزئية: أو الإشارات الضعيفة وهي معلومات قليلة غير قطعية ومبعثرة، وتمثل المعلومات التي جمعت من خارج المؤسسة وتكون موجهة للاستعمال الداخلي، وتعبّر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وتتنبأ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويطلق عليها أيضاً التهديدات والفرص.

¹ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، الأسس النظرية والآثار العلمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، 2001، ص 146.

² H. Igor Ansoff, Daniel Kiple, A. O. Lewis, R H, Roxanne Helm-Stevens , **Implanting Strategic Management**, 3rd edition, Palgrave Macmillan, Switzerland, 2019, p,70 .

المعلومات تعتبر مخرجات لعملية التشخيص ومدخلات لها كذلك، فالمشخص يقدم بعد تحليله لوضعية المؤسسة تقريرا يتضمن معلومات في شكل توصيات ونتائج عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومنه تقديم الحلول التي تتناسب معها، وقبل القيام بذلك فهو يحتاج لجملة من المعلومات الخاصة سواء كان مصدرها من داخل المؤسسة أو خارجها ما يمكنه من وضع تصور حول حقيقة المؤسسة والوضع القائم بها.

وبالتالي فكفاءة التشخيص تعتمد على كفاءة هاته المعلومات، فالأهمية النسبية للمعلومات (درجة تأثيرها على المؤسسة) وتوقيت جمعها تعتبران قيدا من قيود التشخيص، والمعلومات قد تكون آنية، كما قد تكون غير آنية وهذه الأخيرة تكون باهظة التكلفة¹، فكلما كانت المؤسسة تنشط في بيئة سريعة التغير كلما كانت بحاجة لمعلومات متجددة ومحينة ففي ظروف عدم التأكد، تكون المعلومات غير كاملة أو غير كمية، وهو ما يجعل تحليلها صعب ومعقد، في حين إذا كانت هذه البيئة ثابتة أو يطرأ عليها تغيرات طفيفة فيسهل التنبؤ بتأثيرها، بالتالي يكون الحصول على المعلومات سهلا ومنه يكون التحليل أيسر وأكثر.

يمكن إضافة قيد آخر تتوقف عليه كفاءة التشخيص وهو تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة، والمقصود هنا أنه يجب أن يكون العائد الذي تحققه المؤسسة باستخدام المعلومات أكبر من تكاليف الحصول عليها، فقد تكون المعلومات متوفرة لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفتها أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

من جهة أخرى لا يعنى توفر المعلومات الملائمة أن التشخيص سيكون فعالا مالم تتوفر المؤسسة على الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل هاته المعلومات، فحصول المؤسسة على معلومات كافية لا يعنى بالضرورة نجاح عملية تحليلها، ولضمان حسن استغلال المعلومات من طرف مسيري المؤسسة وحتى يكون التشخيص كفؤا، يستلزم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات للتعرف على محيطها وبالتالي مواجهته، ومن أجل مصداقية هذا النظام يجب أن تكون هناك مصلحة متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات بحيث تكون مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات والتأكد من أنها مفيدة ثم تخزينها ومن ثم تقديمها في شكل يسهل استعماله وتحليله.

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008 - 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص72.

ثالثاً: شروط تتعلق بالمؤسسة

هاته القيود أو الشروط نلخصها في جزئيتين، الأولى تتعلق بتوفير الظروف الملائمة أما الثانية فتتمحور حول اهتمام إدارة المؤسسة نفسها بعملية التشخيص.

1. من حيث الظروف الملائمة

أول نقطة تتمثل في توفير ظروف ملائمة للمشخص للقيام بمهمته على أكفء وجه، أول قيد من حيث الظروف هو عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة المشخص (تأديتها على أحسن وجه). فيجب على المؤسسة أن تضمن إزالة العراقيل وتسهيل مهمة المشخص خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم ولها عدة فروع. وإذا كان المشخص من داخل المؤسسة يفترض إعفاءه من مهامه مؤقتاً حتى يتفرغ لعملية التشخيص.

ثاني نقطة وهي التكلفة، ينبغي أن تكون تكاليف التشخيص متناسبة مع ميزانية المؤسسة، لذا يتوجب على المؤسسة تحديد ما هو مناسب وما هو غير مناسب لعملية التشخيص حتى يستفيد من ذلك. فإذا كانت المؤسسة غير قادرة على إجراء تشخيص ذاتي فأنها ستلجأ حتماً إلى مصدر خارجي.

2. من حيث اهتمام الإدارة بالعملية

قد يبدو للبعض أن هذا العنصر بالذات ليس مهماً لنجاح عملية التشخيص، خاصة إذا ما اعتمدت المؤسسة على مستشار من خارجها يقوم بالعملية، لكن واقع الحال يقول غير ذلك، أول نقطة ننبه لها أنه إذا اهتمت إدارة المؤسسة بعملية التشخيص معناها أنا ستلتزم إلى حد كبير بالتوصيات المقدمة وتنفيذ الحلول المقترحة في تقرير التشخيص، ثاني نقطة كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المدير أو المسؤول الأول مهتمين بهذه العملية كلما التزمت المستويات الأخرى في المؤسسة على توفير كل ما يحتاجه المشخص وعدم رفضهم له فعملية التشخيص قد تقابل أحياناً برفض من العمال أو ما يسمى مقاومة التغيير، وهو ما يؤثر على نوعية التشخيص.

كذلك يجب التنويه إلى نقطة مهمة جداً تساعد على نجاح التشخيص بنسبة كبيرة وهي العلاقات الاجتماعية في المؤسسة والتي غالباً ما تكون معقدة وهو ما يجب معرفته قبل إجراء أي تشخيص، والمشخص ينبغي أن يكون منفتحاً على مسألة وجهات النظر أثناء التشخيص، حيث أنه من الممكن أن تحصل

صدامات خاصة بالنسبة للمشخص من داخل المؤسسة، ونلفت النظر أنه في حالة ما كان المشخص من خارج المؤسسة فلا يمكنه التعامل مع المؤسسة كجزء من آلية اقتصادية والتغاضي عن تلك العلاقات أو تلك الثقافة السائدة فيها. وفي ظل كل هذا يجب على المؤسسة إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والعمل على التقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للمشخص لزيادة كفاءة التشخيص في حل المشكلات.

رابعاً: شروط تتعلق بعملية التشخيص نفسها

نوضحها في نقطتين الأولى تتعلق بمدى التشخيص والثانية تتعلق بالمنهجية والأدوات المستخدمة في عملية التشخيص.

1. مدة التشخيص

المقصود هو المدة التي تستغرقها عملية التشخيص لإعداد التقرير النهائي الذي يتضمن الحلول التوصيات، وقد تشكل هاته المدة قيدا من قيود التشخيص فمن جهة المؤسسة دائما ما ترغب في الحلول السريعة فهي غالبا ما تريد الحصول على تشخيص دقيق وفي أجل قصير، من جهة أخرى نجد أن المشخص يحاول الحصول على أكبر وقت ممكن وهذا حتى يتمكن من تقديم تقرير مقبول ودقيق، ولتحديد المدة الملائمة التي تستغرقها عملية التشخيص يجب نأخذ في الحسبان عدة عوامل منها:

- بيئة المؤسسة: فكلما كانت المؤسسة تنشط في بيئة سريعة التغير، كلما تطلب أن يكون التشخيص سريعا يدعم حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وبالتالي المدة التي تستغرقها عملية التشخيص يجب أن تكون قصيرة، بالطبع لا يعني أنه بالضرورة سيكون التحليل سهلا، بل هو في كثير من الأحيان معقد وصعب، أما إذا كانت بيئة المؤسسة ثابتة ولا يطرأ عليها إلا تغيرات طفيفة فإن مدة التشخيص قد تكون أقصر، ولا يمكن الجزم نظرا لوجود عوامل أخرى أتى ذكرها تؤثر على تحديد مدة التشخيص؛
- كذلك مدى تنوع العوامل أو المتغيرات البيئية ومدى تعقدها يتحكم في مدة التشخيص، فكلما زادت درجة التنوع والتأثير بين المتغيرات البيئية كلما استغرق التشخيص وقتا أطول، وهنا المشخص يقع بين قيدين فالمتغيرات قد يكون تأثيرها ليس بالكبير لكن توقيتها قريب هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون كبيرة التأثير لكن حدوثها سيقع بعدة مدة أطول، هنا المشخص يقوم بترتيب المتغيرات حسب

الأولوية حيث يقوم بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا على المؤسسة، ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتدعيم التحليل؛

- نظام معلومات المؤسسة، حيث كلما كانت المعلومات متوفرة ويسهل الحصول عليها وفي الوقت المناسب كلما ساعدت في عملية التشخيص ودعمتها، طبعا المعلومات المتوفرة يجب أن تكون ذات مصداقية ودقيقة؛

- وضعية المؤسسة، تتأثر مدة التشخيص بوضعية المؤسسة خاصة عندما تكون في خطر، فهنا يجب أن يكون تشخيص استعجالي يقدم حلول سريعة للخروج من الوضعية الحرجة، أما مثلا إذا قامت المؤسسة بالتشخيص بغرض الاندماج مثلا هنا التشخيص سيستغرق مدة طويلة لتقييم المؤسسة. كذلك إذا كان المشخص من داخل المؤسسة فمن المفضل أن يتم العمل بفريق متخصص حيث يتم تقسيم العمل بين الأفراد حسب التخصصات لتقليل مدة التشخيص والتأكد من فعاليته.

2. من حيث الأدوات والمنهج المتبع

التشخيص يتضمن إجراء تحليل مفصل للمؤسسة بغرض الكشف عن نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعتمد المشخص في ذلك على مجموعة من الأدوات كما يتبع مجموعة من المناهج (تطرقنا لها في المبحث السابق) لكل منها خصوصياته ونتائجه، وينبغي على المشخص اختيار الأدوات والمنهج الملائم والذي يساعده في تحديد جميع المشكلات والتهديدات التي من المحتمل أن تبطل من تطور المؤسسة من أجل تصحيحها، وكذا اكتشاف جميع نقاط القوة وتعزيزها والفرص التي يجب اغتنامها من أجل استغلالها بالكامل، ويعتمد اختيار المنهج المناسب على مجموعة من الأسس والشروط، فلكل حالة خصوصيتها، أولها أن يكون اختيار المنهج يجب أن يتناسب مع هدف التشخيص وغايته، فمثلا المنهج المستخدم في حالة مؤسسة لديها مشاكل في التسديد، لن يكون نفس المنهج في حالة مؤسسة ترغب في إطلاق منتج جديد، ثانيا حجم المؤسسة، إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم وتنشط في مناطق مختلفة، فمن المرجح أن التشخيص يتطلب أدوات أكثر تطورا مقارنة مع مؤسسة صغيرة الحجم أو تنشط في مجال واحد وبالتالي يتطلب التشخيص طريقة بسيطة.

خلاصة الفصل

خلصنا من خلال هذا الفصل أن التشخيص الشامل هو منهجية عمل شاملة ومتناسقة تبحث في مختلف جوانب المؤسسة عن أصل الاختلالات و/ أو أصل القوة التي تتميز بها المؤسسة، وأن التشخيص الفعال هو الذي يدرس الجوانب الداخلية والجوانب الخارجية للمؤسسة لتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق أداء فعال وميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة بما يمكنها من تجنب التهديدات في بيئتها الخارجية واقتناص الفرص المتاحة أمامها.

التشخيص الشامل هو نشاط مستمر يجب أن يتم إجراؤه على فترات متكررة باتباع خطوات منهجية، بحيث يعطي لمحة عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة ومنه اقتراح الحلول الملائمة هذا من جهة، كما يسمح بمعرفة وضعيتها ومتابعتها من جهة أخرى بما يسمح لها باتخاذ القرارات التي تحسن أدائها.

باختلاف الغرض من القيام بعملية التشخيص سواء قمنا به في حالة المؤسسة السليمة أو التي تعاني صعوبات فإن خطوات إجرائه تتمحور حول ثلاث خطوات أساسية، هي مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل والمرحلة الثالثة التي تنتهي بوضع تقرير يجمع كل النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص مع التوصيات المقترحة.

على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لن تستطيع استخدام هذه الطريقة، والمقصود هنا أن التشخيص الشامل بالرغم من أهميته باعتباره يقدم مسح لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ويعطي نظرة على مختلف أنشطتها لن يكون كأى عملية تفتيش روتينية، وهذا راجع إلى عدة عوامل أو قيود منها تكاليف التشخيص ومدته وكذا المهارات التي يتطلبها.

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة
الميدانية وخطواتها الإجرائية

مدخل

إن تأثيرات البيئة هي واقع لا مفر منه وأمر حتمي وطبيعي الحدوث، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو بمعزل عن بيئتها، وهو ما يجعل من دراستها وتحليلها أكثر من ضرورة لضمان البقاء والاستمرارية، والمؤسسة الناجحة هي تلك التي لها القدرة على التكيف مع تغيرات بيئتها.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال اجراء الدراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية، فرع المطاحن، غير أن تحقيق الفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها تقتضي إلقاء الضوء أولاً على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، فرع المطاحن بالتحديد، مع عرض نبذة مختصرة عن المؤسسات التي تم اختيارها كعينة للدراسة، أين سنتعرف على ظروف اختيارها وبعض خصائصها، كما سنحاول توضيح منهج البحث وحدوده، بالإضافة إلى التعريف بالمجتمع المدروس وخصائص عينة الدراسة، وكذا بنيتها والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة مختلف بيانات البحث.

وفي هذا السياق تضمن الفصل ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: سياق الدراسة؛

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها؛

المبحث الثالث: أداة الدراسة.

المبحث الأول: سياق الدراسة

في إطار سياق الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع الصناعات الغذائية، فرع المطاحن، وعينته المتمثلة في مجموعة من المؤسسات التي تنشط في هذا الفرع، وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، وكذا قطاع الطحن باعتباره أحد الفروع المهمة فيه، يليه تقديم نبذة مختصرة حول المؤسسات التي تم اختيارها كعينة للدراسة حيث سنستعرض أسباب اختيارها.

المطلب الأول: لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

تعد الصناعات الغذائية أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة ومن الدعائم الأساسية لاقتصاد البلد، حيث تأتي أهميتها من كونها تساهم مباشرة في زيادة الإنتاج المحلي والدخل الوطني، إذ تعد حلقة وصل بين القطاعين الزراعي والصناعي.

وتعرف الصناعات الغذائية على أنها: "التطبيق العلمي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية، باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها"¹.

كذلك هي: "مجموع المؤسسات التي تهتم أساسا بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من أجل الاستهلاك الغذائي النهائي، وهي تعد جزء هاما من النظام الغذائي الذي يضم بدوره النشاطات المصنفة عادة في الزراعة، كالتوزيع الغذائي، النقل، التجارة، المقاهي، مطاعم وكذلك إنتاج الوسائل الخاصة المصنفة من طرف قطاعات أخرى: جرارات، أسمدة، تجهيزات، صناعية... إلخ"².

أولا: أهمية الصناعة الغذائية

تكتسي الصناعة الغذائية أهمية اقتصادية واجتماعية لما لها من دور في ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، إذ يساهم تطويرها في تحسين المستوى المعيشي للمواطن وزيادة القدرة الشرائية،

¹ أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13.

² Mourad Boukella, Ahmed Bouaita, Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie : entre dynamisme et pesanteurs, cahiers du cread, n°61, 3ème trimestre 2002, p 3.

من خلال توفير السلع الغذائية بمواصفات جيدة وبتكاليف معقولة هذا من جهة، كما تساهم بطريقة أو بأخرى في تحقيق التنمية ويتجلى ذلك من خلال أنها¹:

- تساهم في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب؛
- توفر نظام متكامل لحماية المستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية؛
- الالتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية؛
- تدعم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية من خلال إضافة بعض الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية؛
- تساهم في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي؛
- تساهم مؤسسات الصناعة الغذائية كذلك في ضمان استمرار عمليات التشغيل، حيث تستقطب هذه المؤسسات أعداد كبيرة من اليد العاملة الدائمة المؤقتة، حيث تزداد عمليات التوظيف كلما اتسم الموسم الزراعي بالنجاح، وبالتالي تزداد أنشطة الجمع والنقل والتخزين للمحاصيل الزراعية كما تزداد أعمال الحفظ والتكيف المعالج لضمان محافظة المنتجات الزراعية على قيمتها الغذائية إلى حين الحاجة إليها؛
- تسمح الصناعة الغذائية أيضا بتصنيع وحفظ الأغذية والمواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الاستهلاك الطازج في موسم الإنتاج الزراعي لاستعمالها في أوقات ندرة وجودها وهي في حالة طازجة، وبذلك يمكن المحافظة على مستوى الأسعار للخدمات الزراعية وتحويلها إلى منتجات لها قيمة اقتصادية؛
- دعم تطوير القطاعات الأخرى، ويعد قطاع الخدمات وبالأخص المواصلات من أهم المسائل التي ينبغي توفيرها قبل انجاز المشاريع والمؤسسات، حتى يسهل عملية نقل البضائع والمواد اللازمة في عملية الإنتاج، إضافة إلى ذلك تنشيط فرع الصناعات الغذائية من شأنه أن يساهم في انتعاش القطاع الفلاحي عبر تشجيع الإنتاج الزراعي وتوفير المزيد من المواد الخام؛

¹ بتصرف عن:

- يعقوب تواتي، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية والأمن الغذائي في الجزائر، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 658.
- أحمد صنوغة، الصناعة الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، الواقع والمأمول، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 23-24 نوفمبر 2014، ص ص 09، 10.

- دعم سد حاجيات السوق المحلي ودعم الصادرات، حيث تساهم الصناعات الغذائية في تغطية الطلب المحلي من المنتجات الغذائية في كل المواسم وبذلك ترفع من المستوى المعيشي للسكان، والفائض منها يوجه إلى التصدير وهو ما يعود بالعملة الأجنبية للدولة التي يمكنها أن تغطي حاجياتها من السلع غير المحلية عبر الاستيراد، وهو ما ينعكس إيجابا على الميزان التجاري، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال تقليل الاعتماد على الواردات وتحفيز الصادرات.

ثانيا: واقع الصناعات الغذائية ومساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني

الصناعات الغذائية هي ثاني صناعة في البلاد بعد المحروقات وأول صناعة مصنعة، ويعد فرع الصناعات الزراعية الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر، توظف الصناعة الغذائية 140 ألف عامل، أي 40% من السكان النشطين¹، والجدول الموالي يوضح مساهمة الصناعات الغذائية في الناتج الوطني والمحلي والقيمة المضافة لسنوات 2018، 2019 و2020.

¹ عن الموقع:

<https://www.algeriabusiness.info/agroalimentaire-donnees-sectorielles-2019/>, consulte le 11,12,2022.

الجدول رقم (4-1): مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد

الوحدة 10⁶

2020	2019	2018		
233061.7	229642.6	220734.7	عمومي	انتاج خام
1285864.9	123458.0	1196827.5	خاص	
1518926.5	1464000.6	1417562.1	إجمالي	
21743059,5	24531900,7	24432197.6	اجمالي القطاع	
56670.4	55676.0	55463.6	عمومي	قيمة مضافة
408910.4	389025.3	377943.6	خاص	
465580.8	444701.4	433407.2	إجمالي	
13548132,0	15702042,6	15846851,9		
44229.7	46938.6	48031.8	عمومي	دخل محلي
361137.3	344678.2	334254.2	خاص	
409367.0	391616.7	382285.9	إجمالي	
11851104,8	13984274,9	14241746,8		

Source : ONS.dz/MG/pdf/_2018-2020.pdf

يتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة الصناعات الغذائية في الناتج الوطني تطورت في السنوات الثلاث من 141 مليار دينار سنة 2018 إلى غاية 151 مليار دينار سنة 2020 بما يقارب 6% من الناتج الوطني الإجمالي، بينما مساهمته في تكوين القيمة المضافة تراوحت ما بين (433 و 466) مليار دينار خلال السنوات الثلاث، أي بما يقارب 3% من القيمة المضافة لإجمالي القطاعات والتي تعتبر ضعيفة، نفس الشيء بالنسبة للناتج المحلي الذي تعد نسبة المساهمة فيه كذلك ضئيلة ولم تتجاوز حدود 3% بمقدار 400 مليار سنة 2020 باعتبار الاقتصاد الجزائري ريعي 90% من مداخله من المحروقات، أما بالنسبة لمساهمته خارج قطاع المحروقات فكانت في حدود 50 و 55% من الناتج الداخلي الخام الصناعي والإنتاج الوطني وما بين 40 و 45% من القيمة المضافة.

في ما يخص تزويد السوق الوطنية بالمنتجات التي تشكل أساس النظام الغذائي الجزائري (الدقيق، السميد، المعكرونة، الحليب ومنتجات الألبان، زيوت الطعام، الطماطم الصناعية، السكر) تلعب الصناعات الغذائية دورا مهما في ذلك، وقد شهدت تطورا ملحوظا على مدى السنوات العشرين الماضية ويلعب إنتاج

الأغذية الزراعية دورا مهما في النمو الاقتصادي العام للبلد، حيث تساهم الصناعات الغذائية في تغطية الطلب المحلي من المنتجات الغذائية في كل المواسم وبذلك ترفع من المستوى المعيشي للسكان، ويتوفر قطاع الصناعات الغذائية على قدرة تصدير تتجاوز 400 مليون دولار، وتغطي الدولة حاجياتها من السلع غير المحلية عبر الاستيراد، الذي يقدر بحوالي 7 مليار دولار سنويا كما يبينه الجدول رقم (4-2).

الجدول رقم (4-2): صادرات وواردات المواد الغذائية

مليون دولار

2020	2019	2018	
7723	7694	8199	مواد غذائية (استيراد)
437	408	373	مواد غذائية (تصدير)

المصدر: تقرير بنك الجزائر، النشرة الإحصائية رقم: Bank of Algeria.dz.53،49،45

كما أن واردات فرع الصناعات الغذائية تمثل 28 % من واردات الصناعة الكلية، وتتكون هذه الواردات الغذائية غالبا من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل القمح، السكر والزيت، لكن في المقابل يصدر القطاع القليل جدا، على الرغم من إمكانات بعض المنتجات لتحقيق ذلك، يجب أن تستمر الصناعة في تطوير وتحديث وتحسين معاييرها. وعموما ارتفاع الفاتورة الغذائية التي تستمر في التزايد في قيمتها خاصة يحتم على الدولة وضع استراتيجية تنافسية للرفع من أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما ونوعا من أجل خفض من عبء الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.

تنشط أغلب المؤسسات المنتمة لقطاع الصناعات الغذائية في عمليات التحويل للمنتجات الزراعية وفي عمليات التعبئة والتغليف، حيث تمثل منتجات هذا القطاع 44 % من نفقات الخواص الرسمية للعائلات، وحوالي 28% من الواردات تتركز على خمسة منتجات تمثل 80% من الإجمالي وهي الحبوب، الحليب، السكر، بالإضافة إلى أغذية الحيوانات.

تضم الصناعات الغذائية مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية، ويمكن الوقوف على أهم النشاطات أو الفروع المكونة للصناعات الغذائية في الجزائر كما يلي:

- فرع الحليب ومشتقاته

يتعلق بتحويل وتغليف الحليب والأجبان، يعتبر الديوان الوطني المهني للحليب ONIL الهيئة الحكومية المسؤولة عن تطوير، تنظيم واستقرار السوق الوطني للحليب ومنتجات الألبان، وتضم الجزائر ثلاث مجتمعات لدعم منتجي الحليب (GAPEL) سوق أهراس، بليدة وغيليزان)، وبلغ عدد الملبنات سنة 2019 ما يقارب 120 ملبنة خاصة و15 وحدة انتاج التابعة لـ GIPLAIT المملوك للدولة.

تقدر الملبنات التي تعمل بطاقتها الكاملة بـ 20% من الملبنات، أغلبها ملبنات عمومية بينما يعمل 80% منها بأقل من 50% من طاقتها الإنتاجية¹. ومن بين المؤسسات المهيمنة في مجال الزبدي نذكر: الحضنة، تراقف، صومام دانون، أما بالنسبة لصناعة الأجبان من بين المؤسسات المهيمنة في السوق الجزائرية نجد Fitalait, crème Algérie, Priplait.

رغم كل الجهود المبذولة لتطوير صناعة الحليب في الجزائر إلا أن واقع هذه الشعبة يبقى رهنا لسياسات الدعم والتبعية الغذائية للأسواق العالمية للحليب، باعتبار الجزائر أكثر دولة استهلاكاً للحليب بالمغرب العربي بمتوسط استهلاك قدره 145 لتر من الحليب في السنة، حيث فاق حجم استهلاك المواطن الجزائري لمادة الحليب المقاييس الدولية المحددة من طرف المنظمة العالمية للتغذية "فاو" الذي يقدر بـ 90 لتراً سنوياً.

ويقوم الديوان باستيراد ما يعادل 46 بالمائة من الاحتياجات الوطنية من بودرة الحليب، فيما تستورد المصانع الخاصة نسبة 54 بالمائة، وقدرت تكلفة الاستيراد قرابة 200 ألف طن من بودرة الحليب من طرف الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته خلال سنة 2021 بتكلفة 600 مليون دولار، وتقدر الكمية الإجمالية التي يتم توزيعها شهرياً من طرف الديوان بـ 14 ألف و579 طن مقسمة على 120 ملبنة².

- فرع المطاحن

يضم فرع الطاحن السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف مطاحن متخصصة (Semoulerie،Minoterie)، وينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة لتستعمل كمدخلات لعمليات إنتاج

¹ زقاي وليد، أثر تحرير أسعار الحليب على تنمية شعبة الحليب في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد1، 2020،

ص ص24، 25.

² عن الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/economie/121708-2022-02-21-18-55-02> , consulté le 20/12/2022.

مواد موجهة للمستهلك النهائي، وذلك بتحويل القمح الصلب واللين من أجل الحصول على السميد والفريضة... الخ. سنتناول هذا الفرع بنوع من التفصيل لاحقا باعتبار المؤسسات المعنية بالدراسة تنتمي إليه.

- فرع المشروبات والمياه المعدنية

يشمل الفرع المشروبات الغازية وغير الغازية من العصائر والمياه المعدنية، تعد صناعة المشروبات الغازية من الصناعات التي تعرف نموا متزايدا في الجزائر وذلك لزيادة الطلب عليها خاصة في العشر سنوات الأخيرة، تقدر عدد المؤسسات في هذا الفرع 700 مؤسسة أغلبها تابعة للقطاع الخاص من أهمها نذكر : Candia, Pepsi, Cocacola, pepsi, Hamoud boualem, Ifri .

أما بالنسبة للمياه المعدنية فيعرف هذا الفرع نسبة تغطية كلية للطلب المحلي، وهناك تقريبا 50 منتجا مسيطرا أهمها: (-) - batna (groupe attia) - Nestlé - lala (khedidja cevital - Saida) groupe yaici) .benharoun et Mouzaia (groupe sim)

- فرع الزيوت

يسيطر على هذا الفرع القطاع الخاص متمثلا في شركة سيفيتال التي تحتكره بنسبة 59%، والذي بدأ الإنتاج منذ سنة 2000 بطاقة إنتاجية للتصفيه تصل إلى 550 ألف طن سنويا، إضافة إلى ظهور وحدات أخرى كمجموعة عافية ولابل واللتان تسيطران على 20% و15% من السوق الوطني على التوالي.

- فرع السكر

يتعلق هذا الفرع بالمنتجات التي يستخلص منها السكر، أي الشمندر السكري وقصب السكر، هذا الأخير لا يتم زراعته في الجزائر بل يتم استيراده، حيث تعتبر الجزائر من بين الدول العشر الأوائل الأكثر استيرادا لهذه المادة.

يضم هذا الفرع مؤسسات من القطاع العام ممثلا بمؤسسة ENASUCRE، وكذا القطاع الخاص الذي تتصدره مجمع سيفيتال الذي يحتكر هذا الفرع بحيازته نسبة 80% من إجمالي الطلب على السوق، بالإضافة إلى مؤسسة لابل بالشراكة مع « Crustal Union ».

- فرع المصبرات

بالإضافة إلى الفروع الكبيرة توجد فروع وشعب أخرى تتطور بسرعة كفرع تعليب الفواكه والخضر، خاصة الطماطم المركزة التي طالما اعتمدت على الاستيراد منذ سنوات، ويعتبر تجهيز الخضر والفواكه من أهم الصناعات في مجال الصناعات الغذائية، وتتنوع بين مصبرات الطماطم والمصبرات الأخرى من معجون فاكهة ومصبرات الحبوب... الخ

بالنسبة للطماطم اعتمدت الجزائر لمدة طويلة على استيراد الطماطم المركزة التي تستورد أساسا من الصين، وقد استطاعت الجزائر في السنوات الأخيرة تطوير صناعة الطماطم المركزة. ومن أهم منتجي المركز من الخضر والفواكه نذكر: عمر بن عمر، ازدهار، صومعة، سوكا (الزيتون)، صابري (المخللات)، سيكام، نفوس، بيفروي.

فيما يخص الأسماك المعلبة وغيرها، فقد زاد نشاطها وإنتاجها منذ منتصف التسعينات نتيجة زيادة المنتجين الخواص، إلا أنها تبقى بعيدة عن النتائج المرجوة منها، فالإنتاج السمكي يتميز بتذبذبه وقلة كميته فأغلب مصانع تعليب التونة مثلا تعتمد على التونة المستوردة المجمدة، نفس الشيء بالنسبة لصناعة اللحوم المصنعة التي تعتمد كذلك على اللحوم المجمدة المستوردة، أما بالنسبة للدواجن فالإنتاج المحلي يغطي الطلب ويعتبر مجمع بلاط الرائد في السوق الوطنية في تصنيع اللحوم المصنعة.

وهناك فروع أخرى للصناعات الغذائية وتشمل الصناعات ذات التحويل الثانوي، وهي عبارة عن عملية إنتاج مواد نهائية مختلفة انطلاقا من مخرجات التحويل الأولي وتضم صناعة العجائن والكسكي وصناعة الخبز والحلويات وصناعة البسكويت.

في الأخير يمكن القول أن مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر تحظى بإمكانيات في بعض الفروع، مثل فرع المطاحن والمشروبات على العكس من بعض الفروع الأخرى التي تعاني من ضعف في الإنتاج وعدد منخفض للمؤسسات مثل فروع¹: تعليب الأسماك، إنتاج المجمدات، المخابز الصناعية، التجفيف إنتاج الخميرة.

¹ حسنية مهدي، بن زيدان حاج، دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي للجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019.

المطلب الثاني: لمحة عن فرع المطاحن في الجزائر

يعتبر فرع المطاحن من أهم الفروع التي تحقق الأمن الغذائي لكافة دول العالم قديما أو حديثا، ويعد فرع المطاحن واحد من الأنشطة الأساسية في الصناعات الفلاحية الغذائية، وأحد أهم الفروع التي نالت دعم واهتمام الدولة من أجل زيادة قدرته على تلبية الاحتياجات الأساسية للبلد، حيث يعتبر القمح اللين والصلب من أهم مدخلاته، والذي يعتبر من المواد الزراعية الأساسية ذات الاستهلاك الواسع في الجزائر، كما تعتبر هذه المواد أهم مخرجات القطاع الزراعي لفرع الصناعات الغذائية.

وتعتبر الجزائر من بين أكثر الدول استهلاكاً للحبوب في العالم، حيث قدر متوسط استهلاك الفرد الجزائري 200 كغ سنويا، وتمثل قيمة إنتاج هذا القطاع 7,5% من إجمالي الإنتاج الزراعي بمساحة تقدر بـ 3,5 مليون هكتار سنة 2019، فالإنتاج المحلي من الحبوب يقدر بحوالي 5,6 مليون طن سنويا (3,2 مليون قمح صلب، 6 مليون قمح لين، 1,6 مليون طن شعير) والذي لا يغطي سوى 30 من الطلب المحلي¹، وقد بلغ إنتاج الحبوب لسنة 2022 حوالي 3,9 طن²، هذا الحجم لا يكفي لتغطية الطلب المحلي مما يؤدي لاحتمية اللجوء إلى الاستيراد، وتشكل الحبوب جزءا كبيرا من واردات الجزائر الغذائية، 70% منها قمح لين الذي يعتبر مادة أولية لصناعة الخبز الذي يعد مادة استهلاكية أساسية في المجتمع الجزائري.

ورغم التحسن الملحوظ لإنتاج الحبوب (الشعير، القمح الصلب، والقمح اللين) في العشرية الأخيرة إلا أنه بقي متذبذبا من سنة إلى أخرى، ورغم الأهداف المسطرة من طرف الدولة ظل إنتاج الحبوب بالخصوص القمح اللين والصلب يخضع إلى عوائق موضوعية (المناخ) وشهد إنتاجه تذبذبا من سنة إلى أخرى مع تسجيل تحسن لكل سنة تشهد ظرفا مناخيا ملائما.

¹ عن الموقع:

<https://madr.gov.dz/wp-content/uploads/2022/04/SERIE-B-2019.pdf>, consulté le 20/12/2022.

² مريم بن الشيخ، حمزة جعفر، تحديات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر وتحديات الأمن الغذائي في ظل جائحة كورونا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، المجلد 5، العدد 01، 2022، ص 431.

وحاولت الدولة عن طريق برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)¹، الذي ركز في الميدان الفلاحي على المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA الذي خصص مبالغ معتبرة من أجل تحسين الإنتاجية الزراعية، كما تم تخصيص 8027 مليار دينار لرفع عدد وحدات التحويل الزراعي أي الصناعات الغذائية باعتبار أن القطاع الزراعي وفرع الصناعات الغذائية هي قطاعات تتكامل فيما بينها.

وكانت السلطات العمومية تهدف إلى تخفيض الكميات المستوردة من المواد الزراعية والتي تستعمل كمداخلات في الصناعة الغذائية، حيث ركز هذا البرنامج على المواد الأساسية مثل الحبوب والحليب إلا أن هذه الفترة تميزت بتدني الإنتاج، حيث لم تستطع الجزائر الربط بين التطورين في القطاع الزراعي والصناعي بشكل يسمح لها بزيادة عرض أحد القطاعين، نتيجة زيادة الطلب في الآونة الأخيرة، وهذا بالرغم من سعيها إلى تطوير الصناعات الغذائية الزراعية لتحقيق التكامل بينهما حتى مع برنامج الإنعاش الاقتصادي (2004-2009)، وهو برنامج تكميلي لاستكمال المشاريع التنموية المقرر انبائها في البرنامج السابق، ظلت الصناعات الغذائية تواجه تحديات كبيرة، من خلال إقامة 300 فرع لتشجيع استثمار الشباب التقنيين في الصناعات الغذائية، حيث ازداد حجم تكلفة الاستثمارات والتي تمثل فيها الصناعات الغذائية نسبة معتبرة بعدما أولت الدولة اهتماما كبيرا بهذا الفرع الحيوي في الاقتصاد.

ويضم هذا القطاع مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة، وقد استمرت سيطرة القطاع العام على فرع المطاحن حتى سنة 1993، عن طريق خمسة مؤسسات جهوية وهي:

- الرياض سطيف؛
- الرياض الجزائر؛
- الرياض قسنطينة؛
- الرياض تيارت؛
- الرياض سيدي بلعباس.

بعد سنة 1993 دخل الفرع مؤسسات من القطاع الخاص، وعرف هذا الأخير تطورا من حيث سعة الإنتاج نظرا لعدد الوحدات المتزايد التي تم إنشاؤها إلى غاية 2021، حيث بلغ عدد المطاحن (السميد،

¹ سهيلة قطاف، ليندة بوزرورة، مساهمة الصناعة الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي بالجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص ص 114، 115.

الفرينة) 80 مطحنة تابعة للقطاع العام، بينما مطاحن القطاع الخاص فعددها بلغ 518 مطحنة موزعة عبر التراب الوطني.

المطلب الثالث: المؤسسات المعنية بالدراسة ودواعي اختيارها

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة كاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وتمثل العينة "جزءا من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من أفراد المجتمع الأصلي"¹، والتي يتم إخضاعها للتحليل، بمعنى أنها يجب أن تمثل عناصر المجتمع أفضل تمثيل وأن تكون خصائصها من خصائصه، وأن تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج.

يوجد نوعان من العينات، النوع الأول يتعلق بالعينات الاحتمالية التي يتم اختيار مفرداتها عشوائيا، وتستخدم فيها نظرية الاحتمالات لاختيار الوحدات الإحصائية المدروسة، وتشمل كلا من العينة العشوائية البسيطة، العينة الاحتمالية المعقدة.

أما النوع الثاني فيتعلق بالعينات غير الاحتمالية، التي لا يعتمد على اختيارها على الإجراءات العشوائية الاحتمالية، نظرا لمعرفة الباحث بطبيعة المجتمع الذي يدرسه، لذلك يمكن اختيار الوحدات المدروسة بطريقة مختلفة تفي بالغرض المنشود، وتشمل كل من العينة الحصصية، العينة القصدية والعينة المتاحة². بالنسبة لمجتمع هذه الدراسة فيتمثل في 30 مؤسسة من فرع المطاحن، وهي كالاتي:

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 125.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 82.

الجدول رقم (3-4): المؤسسات المعنية بالدراسة

عدد المؤسسات	الولايات	المؤسسات	مناطق التواجد
10	قلمة أم البواقي ميلة برج بوعريريج بسكرة سوق أهراس بسكرة برج بوعريريج قلمة قلمة	عمر بن عمر مطاحن سيدي أرغيس مطاحن بني هارون فرجيوة مطاحن بن حمادي مطاحن الغزال مطاحن بلغيث المطاحن الكبرى الجنوب GMS مطاحن البيبان مطاحن ألماسة SARL El Massa مجمع عبيدي مطاحن كيمو	الشرق
7	البلدية المسيلة العاصمة الجلفة بومرداس البلدية البويرة	مجمع متيجي SIM مطاحن الحضنة المطاحن الكبرى دحماني - لابل مطاحن الجلفة مطاحن تيجلابين مطاحن التل أقروديف عين بسام	الوسط
5	مستغانم سيدي بلعباس عين تموشنت غليزان عين الدفلى	المطاحن الكبرى الظهرة مطاحن عزوز مطاحن عين الأريعاء مطاحن ديماكو Dimako مطاحن الظهرة سيدي بوعبيد	الغرب
8	الوادي الأغواط تقرت بشار تقرت أدرار غرداية الجلفة	مطاحن سوف مطاحن الأغواط مطاحن الواحات مطاحن الساورة مطاحن جديع مطاحن مجمع هامل مؤسسة عجائن سرسو مطاحن عمارة وتومي	الجنوب
30 مؤسسة			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم اختيار هذه المؤسسات لكونها تمثل خصائص المؤسسات الصناعية العامة والخاصة في قطاع الصناعات الغذائية فرع المطاحن، كان هدف الباحثة هو إجراء مسح أكبر لمجتمع الدراسة غير أنه تعذر ذلك لعدم إمكانية تغطية كامل القطاع لعدة أسباب منها:

- حداثة بعض المطاحن التي لم يمر على نشاطها السنة، باعتبارها مازالت في مرحلة النمو فإن فكرة التشخيص الشامل لم تكن لترد بالشكل المطلوب، لذا تم استثنائها؛
- عدم تفاعل بعض المطاحن مع الدراسة وتماطلها في منح الموافقة على إجراء الدراسة؛
- صغر حجم بعض المؤسسات الخاصة وعدم اهتمامها بموضوع التشخيص الشامل الذي تحتاجه للتأقلم مع بيئتها نظرا لبساطة دورها.

وبناء على هذه الأسباب قامت الباحثة باختيار العينة القصدية، رغم أنها غير ممثلة لكافة جهات النظر لكنها تعتبر أساس متين للبحث العلمي، وتتناسب مع موضوع الدراسة وظروف البحث، حيث يقتضي هذا النوع من العينات الاعتماد على ما هو متاح دون قيود أو شروط، بحيث يحقق الاختيار أهداف البحث¹.

اختارت الدراسة مجموعة من المؤسسات الناشطة في فرع المطاحن، بحيث تختلف هذه المؤسسات في نقاط معينة وتتشترك في نقاط أخرى، تشترك من حيث أنها تتنافس في نفس القطاع، ومتشابهة من حيث المنتجات التي تقدمها (سميد، دقيق، بقايا)، وتختلف في نقاط عديدة منها الحجم، المجال الجغرافي.

هذه المؤسسات بغض النظر عنها عامة أو خاصة تتوفر فيها أهم مؤشرات الظاهرة المدروسة، خاصة وأنها عاشت بعض الأحداث مثل إعادة التأهيل، إعادة الهيكلة، تغيير الملكية، أدخلت تكنولوجيا حديثة، تحصلت على شهادة الجودة، تبنت استراتيجيات جديدة، اخترقت أسواق دولية، بهدف التأقلم مع التغيرات التي يفرضها المحيط أو في إطار الاستفادة من إمكانيتها لتعزيز مكانتها التنافسية، ما يحتم عليها دراسة لنقاط قوتها وضعفها من جهة والفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط من جهة أخرى.

تضمنت عينة الدراسة 30 مؤسسة تمكنت الباحثة من الوصول إليها من مجموع مؤسسات فرع المطاحن، وقد تم اختيارها لكونها تمثل خصائص المؤسسات الصناعية العامة والخاصة في قطاع الصناعات

¹ زريقي خليفي، شبقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 23، ديسمبر 2017، ص 286.

الغذائية فرع المطاحن، وبوصفها عينة عمدية للدراسة وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوسعه عبر الوطن، وأيضا توفر الكثير من الجهد والوقت، حيث أن نتائج هذه الدراسة تعكس رأينا للمجتمع الأصلي.

وتم فيها استهداف الإطارات العاملين بمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية فرع المطاحن، حيث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء ونواب الأقسام، حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد عليهم فقط لأن معالجة متغيري الدراسة تحتاج إلى مفردات تنتمي إلى المستوى الاستراتيجي والتكتيكي وليس المستوى التنفيذي، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية لمجموعة منهم كما تم ارسال المجموعة الأخرى.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

إن الخطوة الأولى نحو تمكن الباحث من انجاز بحثه والتي تمكنه من الخروج بنتائج علمية ودقيقة وموثوقة هي اختياره للمنهج المناسب لدراسة إشكالية بحثه والإجابة على الأسئلة والتحقق من فرضياته.

بعد التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، تهدف الباحثة من خلال ما يلي تسليط الضوء على المنهج المعتمد في الدراسة وتوضيح حدودها، وكذا التعريف بخصائص أفراد مجتمع الدراسة والوصف الإحصائي لهم وفق الخصائص الشخصية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصا بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات.

يعرف منهج الدراسة بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث¹.

ومن هذا المنطلق وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق التي يمكن أن نستعين بها في هذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري، كما يساعده على جمع وتوصيف وتحليل البيانات بأكبر درجة من الموضوعية.

وبما أن الدراسة كشفية بالتالي سيساعدنا هذا المنهج في وصف واقع التشخيص الشامل ودوره في تحسين الأداء وتحليله وإبراز العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، والمنهج الوصفي يقتضي خطوات هي كالاتي:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 176.

- المرحلة الاستكشافية: وهي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على:
 - جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، والتي لها أهمية كبيرة وهي ما يعرف بالجانب النظري؛
 - مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من الأساتذة والدكاترة حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة؛
 - مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من المديرين والمفتشين بالمؤسسات محل الدراسة حول موضوع الدراسة من خلال القيام مقابلات مع البعض منهم لطرح أسئلة وجمع معلومات تفيد كل من الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.
- مرحلة الوصف المعق للدراسة: حيث شملت:
 - تحديد وصياغة الإشكالية من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية؛
 - تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق الاطلاع على المراجع بمختلف أشكالها العربية والأجنبية منها؛
 - اختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه واختيار العينة الممثلة؛
 - اختيار أدوات البحث المناسبة: الاستمارة؛
 - جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة؛
 - تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج؛
 - الأساليب الإحصائية المختلفة؛
 - دراسة واقع التشخيص الشامل في المؤسسات الجزائرية؛
 - القيام بدراسة ميدانية، بهدف توفير البيانات اللازمة لإلقاء الضوء على مستوى ودرجة استخدام التشخيص الشامل، لدى مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، حيث قمنا باستطلاع آراء القيادات العليا المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، والمسؤولين عن الوظائف بصفاتهم المسؤولين المباشرين عن هاته العملية، وذلك من خلال الاستبيان والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى توصيف المعلومات، وتبيان واقع استخدام عملية التشخيص في مؤسسات الصناعات الغذائية، كما تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس آراء واتجاهات المستقصى منهم.

وتتضمن قائمة الاستبيان الموجهة للمدراء والمسيرين على 64 سؤالاً، يقيس كل منها بعداً من أبعاد الدراسة، ولكل سؤال إجابات بديلة، وهذا حتى نتمكن من قياس درجة استخدام كل متغير من متغيرات الدراسة الميدانية، والتي من خلالها يمكننا الحكم على درجة إيجابية أو سلبية كل متغير من متغيرات الدراسة، وعليه نقوم بالمقارنة بين هذه المتغيرات ودرجة استخدامها وذلك من واقع الإجابات المتحصل عليها.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

- انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للباحثة، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من 30 مؤسسة من مجموع مؤسسات فرع المطاحن، وتم فيها استهداف الإطارات، حيث اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد عليهم فقط.
 - **الحدود المكانية:** مجتمع الدراسة اقتصر على إطارات المؤسسات المعنية بالدراسة والتي تم الأخذ بعين الاعتبار في اختيارها التوزيع الجغرافي، حيث تم اختيار مجموعة من المؤسسات التي تنشط في الشرق ومؤسسات من الوسط وأخرى من الغرب بالإضافة لمجموعة أخرى تنشط في الجنوب، وذلك حتى تكون العينة معبرة أكثر عن مؤسسات قطاع الطحن في الجزائر.
 - **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الراهنة طيلة سنة 2022 إلى غاية 2023.
 - **الحدود الموضوعية:** سوف تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق التشخيص الشامل على الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: خصائص أفراد ومجتمع عينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي¹، ويتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية، وقد تم اختيار عينة من إطارات مؤسسات فرع المطاحن.

ويعد العثور على الحجم المثالي للعينة وهذا للحصول على نتائج سليمة إحصائياً مشكلة قديمة، ونظراً لأنه لا توجد محددات قاطعة في تحديده، فمن الباحثين من يرى أنه يتم من خلال إجراء دراسات

¹ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 289.

استطلاعية أولية، أو يمكن الاعتماد على طريقة الدراسات السابقة والتي تعتمد في تحديد حجم العينة على الدراسات السابقة المشابهة أو الاستعانة بالأساليب والمعادلات الإحصائية¹.

ويعتمد حجم العينة المناسب على الغرض من الدراسة وعلى طبيعة مجتمع البحث بالإضافة إلى متغيرات البحث ونمطها، حيث يمكن الاستدلال بالدراسات السابقة التي يكون لها نفس التوجه البحثي في تحديد الحجم المناسب للعينة².

وهناك من يرى أن تحديد العينة يجب أن يرجع إلى تقدير ووجهة نظر الباحث مما يجعله مسيطراً على بحثه، وذلك راجع أساساً لخصائص كل دراسة، ولأن الأساليب الإحصائية المعتمدة في اختيار حجم العينة مبنية أساساً على افتراضات قد لا تكون دقيقة بالضرورة³.

وفي هذا الصدد فقد تم توزيع 70 استمارة على إطارات الثلاثين مؤسسة مختارة للدراسة، وتم استرجاع 66 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استرجاع تعادل (94%).

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات السوسيو مهنية، حيث سنحاول عرض وتحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

أولاً- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

تقدم المعلومات الشخصية وصفا لعينة الدراسة، وسنستخدم في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية، توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل والجدول التالي:

¹ مصطفى جاب الله، تحديد مستوى العينة واختبار مستوى المعنوية دراسة إحصائية، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس المجلد 9، العدد 2، 2019، ص 430.

² سامية يغنى، عثمان مديني، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الشهيد حمة الأخضر الوادي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 237.

³ حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999، ص 223.

الجدول رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	50	75,8
2		أنثى	16	24,2
		المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية العاملين المنتمين لعينة الدراسة من الذكور، حيث كانت نسبة تمثيلهم 75,8% في حين بلغ عدد الإناث (16) عاملة بنسبة 24,2% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب لذلك راجع إلى الموقع النائي والبعيد لمقر المؤسسات محل الدراسة، فأغلبها يقع في المناطق الصناعية والتي تكون بعيدة عن مقر الولاية أو البلديات القريبة، ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها، وقد يكون راجع لطبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يمكن توضيح التوزيع الاحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	العمر	أقل من 30	05	7.6
2		من 30 إلى 40 سنة	17	25,8
3		من 40 إلى 50 سنة	37	56,1
4		أكثر من 50 سنة	06	9,1
		المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة وذلك بنسبة 56,1% في حين أن نسبة 25,8% تعود للفئة التي أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة،

ونجد أن نسبة 9,1% للفئة التي أعمارهم أكبر من 50 سنة، أما أقل نسبة فكانت من نصيب الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 6.6%.

ويرجع ذلك إلى طبيعة الفئة المستهدفة من الدراسة والتي كانت من مؤطري المؤسسة والمدراء، هاته المناصب تتطلب خبرة وتدرجا في المناصب ما يجعل الفئة العمرية مرتكزة بين 40 و 50 سنة وهذا قد لا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالكفاءات الشابة، بل لكون أغلب مناصب مؤطري هذه الفئة من الشباب تكون من نصيب الفئة العمرية الأكبر.

ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة	لمتغير	الرقم
16.7	11	تقني	المؤهل	1
71,2	47	جامعي		2
12,1	8	شهادات عليا		3
100	66	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 71,2% مقابل 16,9% من حملة شهادة تقني سامي، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة فقدرت ب 12,1%، والشيء الملاحظ والإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملي الشهادات الجامعية، وهذا ما يفسر أن غالبية الوظائف في المؤسسات محل الدراسة ولا سيما وظائف التأطير التي تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية، وهي مؤشر ايجابي فيما يتعلق بتوظيف الكفاءات.

رابعا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

تم تقسيم سنوات التوظيف الى: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، وهذا ما توصلنا اليه:

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
13,6	09	أقل من خمس سنوات	الخبرة المهنية	1
42,4	28	من 5 إلى 10 سنة		2
43,9	29	أكثر من 10 سنوات		3
100	66	المجموع		

لمصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

بالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية إطارات المؤسسات محل الدراسة ليسوا بحديثي التوظيف فأغلبهم لا تقل خبرتهم عن الخمس سنوات، أي أن معظمهم له خبرة خمس سنوات فما فوق، وقدرت ب 42,4% للإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات و 43,9% للإطارات الذين فاقت خبرتهم العشر سنوات، أما أقل نسبة والتي قدرت ب 13,6% فكانت من نصيب الإطارات الذين لم تتجاوز فترة خبرتهم الخمس سنوات.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على جملة من الإجراءات تضمنت تصميم استبانة البحث وتوزيعها واختبار ثباتها وصدقها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع من كتب وأبحاث متخصصة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وخذف ما يلزم انظر الملحق رقم (2)؛
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة على قسمين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويعبر عن السمات الشخصية للمستجيب ويتضمن 5 فقرات حول: اسم المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتمثل في تشخيص البيئة الخارجية، ويتكون من 14 فقرة، حيث ينقسم إلى بعدين أساسيين هما:

- تحليل البيئة العامة: تتكون من 9 فقرات؛

- تحليل البيئة الخاصة: تتكون من 5 فقرات.

الجزء الثالث: يتمثل في التشخيص البيئة الداخلية، ويتكون من 6 أبعاد رئيسية كالآتي:

- تشخيص الإنتاج: ويتكون من 6 فقرات؛
- تشخيص التسويق: ويتكون من 6 فقرات؛
- تشخيص الموارد البشرية: ويتكون من 6 فقرات؛
- التشخيص الإداري: ويتكون من 6 فقرات؛
- التشخيص المالي: ويتكون من 6 فقرات؛
- تشخيص نظام المعلومات: ويتكون من 6 فقرات؛

الجزء الرابع: يتناول مجموعة من الأسئلة حول الأداء في المؤسسة، حيث يتكون المحور ككل من 14 فقرة. والجدول الموالي يوضح الأبعاد المعتمدة في الدراسة مع عدد الفقرات.

الجدول رقم (4-8): وصف وترميز متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد	
التشخيص الشامل	الأبعاد المتعلقة بتشخيص البيئة الخارجية		14	
	تشخيص البيئة الخارجية	البيئة العامة	09	
		البيئة الخاصة	05	
	تشخيص البيئة الداخلية	الأبعاد المتعلقة بتشخيص البيئة الداخلية		36
		تشخيص البيئة الداخلية	تشخيص الإنتاج	06
			تشخيص التسويق	06
			تشخيص الموارد البشرية	06
			تشخيص إداري	06
			تشخيص مالي	06
			تشخيص نظام معلومات	06
تشخيص شامل	50			
الأداء في المؤسسة	14			
المجموع الكلي للاستمارة	64			

وقد كانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (Likert, scale)، وفق ما تقتضيه الخيارات المستخدمة ولقد تم إعطاء كل خيار أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها وهذا للتعرف على مدى إدراك أهمية القيام بعملية التشخيص الشامل لتحسين أداء للمؤسسات

الاقتصادية ومعرفة أهم العناصر الضرورية لكل مؤسسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-9): درجة مقياس ليكارت

الاستجابة	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79 - 1	2,59 - 1,80	3,39 - 2,60	4,19 - 3,40	5 - 4,20

المصدر: فاضل باقر مطشر اللامي، مقياس ليكارت (Likert Scale) وبنود ليكارت (Likert Items)، عن الموقع: <https://www.researchgate.net/publication/353953942>, consulté : 8/12/2022.

ولقد حددت مجالات الإجابة كما يلي:

- تم حساب المدى $1-5 = 4$ ، وقسمته على العدد $4/5 = 0,8$ ؛
- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: $1 + 0,8 = 1,80$ ، أي مجال الإجابة الأول هو $[1,80-1]$ ، ويعكس درجة موافقة ضعيفة جدا؛
- حساب الحد الأقصى للمجال الثاني للإجابة كما يلي: $1,80 + 0,8 = 2,60$ ، أي مجال الإجابة الثاني هو $[2,60-1,80]$ ، ويعكس درجة موافقة ضعيفة؛
- الثالث: باقي المجالات هي كالتالي: $[3,40-2,60]$ تعكس درجة موافقة متوسطة؛
- $[4,20-3,40]$ ، ويعكس درجة موافقة عالية؛
- $[5-4,20]$ ويعكس درجة موافقة عالية جدا.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية، فصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسة يمكن للمبحوث أن يجيب عليها دون عناء يذكر.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستمارة قدرتها على قياس ما صممت لقياسه¹، سواء من حيث الصدق الظاهري ويقصد به صدق التحكيم، أي بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانة البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

حيث قمنا بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم، فتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة. وعليه، فقبل التطرق إلى تحليل عبارات الاستبيان قصد استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة لابد أولاً من حساب معامل الثبات. يمكن تلخيص أنواع معاملات ثبات درجات الاختبارات، وطرق قياسها فيما يلي:

- معامل الاستقرار Stability-Coefficient يتم الحصول عليه عن طريق إعادة تطبيق الاختبار؛
- معامل التكافؤ Equivalent - Coefficient يتم الحصول عليه عن طريق الاختبارات المتكافئة؛
- معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency يتم الحصول عليه عن طريق التجزئة النصفية؛
- معامل تجانس المفردات Coefficient Homogeneity لعينة الاختبار ويتم الحصول عليه باستخدام
- معادلة كيودر ريدشارسون KR20 ، KR21؛
- معادلة الفا ل كرونباخ Alpha-Cronbach .

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 113.

ومن هذه الأساليب سيتم تطبيق معادلة ألفا لـ كرونباخ Alpha-Cronbach الذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها¹.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right] \text{ : يحسب من المعادلة:}$$

K: عدد مفردات الاختبار؛ $(\sum s_i^2)$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛ (s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار. والجدول التالي يبين قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (4-10): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
التشخيص الشامل	50	0,946
الأداء	14	0.875
الاستبيان ككل	64	0,959

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

- قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرونباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرونباخ كمثل لثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي²:
- قبول قيمة ألفا كرونباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة (0,5)؛
 - إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهذا يجب على القيمة ألا تقل عن (0,7)، بما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0,5 - 0,7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات؛
 - قيمة (0,6) يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرونباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.

¹ البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، دار حامد للنشر، عمان، 2005، ص59.

² H. Vogel, J.Mass , Drug discovery and evaluation Methods in clinical pharmacology, London Springer, 2011, UK, p 344.

من خلال الجدول رقم (4-10) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي " ألفا كرونباخ " لجميع العبارات بلغت قيمته (0,959) ، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,946) بالنسبة لعبارات التشخيص الشامل، في المقابل بلغت ما قيمته (0,875) بالنسبة لعبارات الأداء، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج حسب كل محور كما يلي:

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الأول بعد تشخيص البيئة العامة

يوضح الجدول رقم (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص البيئة الخارجية العامة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4-11): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تحليل البيئة العامة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبرة
0,00	0,431	تهتم المؤسسة بكل المتغيرات السياسية والإدارية التي تسهل نشاطها
0,00	0,356	تتابع المؤسسة باستمرار تقلبات أسعار المواد الأولية
	0,547	تتابع المؤسسة السياسات العامة للدولة
0,00	0,785	تولي المؤسسة أهمية بالقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية
0,00	0,847	المؤسسة على علم بكافة التطورات التكنولوجية في القطاع الذي تتشط فيه
0,00	0,726	تتخذ المؤسسة تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقوية في عملياتها الإنتاجية
0,00	0,774	تولي المؤسسة أهمية لأنظمة السلامة وأمن المنتجات
0,00	0,682	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار لقوانين حماية المستهلك
0,02	0,282	تحرص المؤسسة على أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين والترقية... الخ تتماشى مع قوانين العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل عبارات "تحليل البيئة العامة"، والدرجة الكلية للبعد قوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$) وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الأول لبعد تشخيص البيئة الخاصة

يوضح الجدول رقم (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص البيئة الخارجية الخاصة والدرجة الكلية للبعد كما يلي:

الجدول رقم (4-12): اختبار التناسق الداخلي لعبارات "تحليل البيئة الخاصة"

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,856	تتابع المؤسسة باستمرار منافسيها الحاليين
0,00	0,865	تتابع المؤسسة دخول منافسين جدد
0,00	0,914	تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي تعرضها المؤسسات الأخرى
0,00	0,724	تتابع المؤسسة عملاؤها باستمرار
0,00	0.890	تحلل المؤسسة مصادر التمويل باستمرار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح الجدول رقم أعلاه أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحليل البيئة الخاصة والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

ثالثاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الثالث تشخيص البيئة الداخلية

فيما يأتي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التشخيص البيئة الداخلية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4-13): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص الانتاج

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,418	يتم التخطيط لحجم الإنتاج بناء على تقارير التنبؤ بالمبيعات
0,00	0,446	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها
0,00	0.817	تقوم المؤسسة بدراسات لتقليل عمليات المعالجة والتخزين للمنتجات
0,00	0.740	تقيم المؤسسة جودة منتجاتها من خلال عدد شكاوى العملاء
0,00	0,661	قامت المؤسسة بتجارب الإنتاج في الوقت المناسب
0,00	0,667	هناك رقابة على التكاليف الرئيسية (العمل، المواد، الآلات) الخاصة بعملية إنتاج المنتجات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه، بدليل أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تشخيص الإنتاج" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (4-14): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص التسويق

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,672	تعمل المؤسسة قبل بداية كل عام على وضع خطة عمل تجارية
0,00	0,356	تحلل المؤسسة أداء مخطط العمل التجاري للسنة n-1
0,00	0,475	يوجد لدى المؤسسة قاعدة معلومات كاملة حول العملاء
0,00	0,828	تقوم المؤسسة بدراسة السوق الذي تنشط فيه باستمرار
0,00	0,782	تقوم المؤسسة بدراسات منتظمة حول رضا العملاء
0,02	0,279	تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المؤسسة ملائمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يوضح الجدول رقم (4-14) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تشخيص التسويق والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائياً عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4-15): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبرة
0,00	0,401	تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقاً
0,00	0,701	يعمل لدى المؤسسة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً
0,00	0,510	يوجد مخطط للتكوين في المؤسسة
0,00	0,415	يتم تحدد مساهمة الأفراد في نتيجة المؤسسة
0,00	0,694	تقييم أداء الأفراد يكون بصورة منتظمة
0,00	0,386	لدى المؤسسة ميكانيزمات لقياس رضا العاملين فيها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه، بدليل أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تشخيص الموارد البشرية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (4-16): اختبار التناسق الداخلي لعبارات التشخيص الإداري

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,647	تضع المؤسسة خطط للعمل مع توزيع للمسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة
0,00	0,777	أهداف المؤسسة قابلة للقياس
0,00	0,647	يقوم الأفراد بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل
0,00	0,563	توجد وسائل للتنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية
0,00	0,371	المؤسسة تستخدم تقنيات لمراقبة تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة بمصادقية في مختلف الوحدات
0,00	0,625	يوجد لدى المؤسسة نظام رقابة على النتائج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يوضح الجدول رقم (4-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التشخيص الإداري" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4-17): اختبار التناسق الداخلي لعبارات التشخيص المالي

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,650	تقوم المؤسسة بإعداد الميزانيات التقديرية
0,00	0,714	تقوم المؤسسة بتطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج
0,00	0,744	تحلل المؤسسة التدفقات النقدية
0,02	0,283	تقوم المؤسسة بدراسة التوازن المالي وحساب النسب دوريا
0,00	0,393	تحلل المؤسسة وضعيتها المالية عند انخفاض معدل ارباحها
0,00	0,451	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في اتخاذ قرارات الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه،
بدليل أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التشخيص المالي" والدرجة الكلية للبعد موجبة
وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (4-18): اختبار التناسق الداخلي لعبارات تشخيص نظم المعلومات

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,853	المؤسسة لا تستطيع التخلي عن نظام المعلومات في مراقبة سير وحداتها
0,00	0,815	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين
0,00	0,784	يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل التكاليف
0,00	0,362	تساهم نظم معلومات المؤسسة في جمع ومعالجة مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي
0,00	0,544	تسمح نظم معلومات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف
0,00	0,382	هناك رقابة على وسائل معالجة المعلومات المستخدمة في كل وحدات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه،
بدليل أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تشخيص نظم المعلومات" والدرجة الكلية للبعد
موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$).

رابعا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات الجزء الرابع "مستوى الأداء"

فيما يأتي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأداء والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن
معاملات الارتباط المتحصل عليها دالة إحصائيا عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر البعد صادق
لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4-19): اختبار التناسق الداخلي لعبارات "مستوى الأداء"

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,788	منتجات المؤسسة تحقق إشباع أفضل من منتجات منافسيها
0,00	0,592	تقدم المؤسسة منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن
0,00	0,815	تستخدم المؤسسة طرق ابتكارية لترويج مبيعاتها
0,00	0,809	تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO 9000
0,00	0,526	تستعمل المؤسسة وسائل ناجعة لتفادي عيوب الإنتاج
0,00	0,466	لنظام الإنتاج القدرة على التكيف مع الزيادة المفاجئة في حجم الطلب في أي وقت
0,00	0,536	يوجد فائض في الطاقة يمكن المؤسسة من القيام بعمليات التوسع
0,00	0,782	تستطيع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خفض التكاليف
	0,659	سمحت إدارة المخزون في المؤسسة بتخفيض تكاليف التخزين
0,00	0,560	تتوفر للمؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها
0,00	0,476	جو العمل في المؤسسة جيد ومتناسق
0,00	0,471	المؤسسة تتوفر على تقنيات الحوار بين المسؤولين والموظفين
0,00	0,484	تقدم المؤسسة فرصة للموظفين لاستغلال خبراتهم الخاصة في العمل وتقديم أفكار جديدة
0,00	0,546	يوجد في المؤسسة نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه،
بدليل أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مستوى الأداء" والدرجة الكلية للبعد موجبة
وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=0.05$).

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) في معالجة البيانات احصائية،
قصد الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب
التالية:

- مقاييس الإحصاء (Descriptive Statistic Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات الدراسة؛
- إختبار كولومجروف- سميرنوف (Kolmogrov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman's) لقياس الارتباط؛
- إختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) يعتبر من الإختبارات غير المعلمية، وهو مشابه لإختبار تحليل التباين الأحادي؛
- إختبار مان ويتني (Mann-Whitney U test) يعتبر كذلك من الإختبارات غير المعلمية.

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، بعد إعطاء لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية وعرض مساهمته في الاقتصاد الوطني وأهم فروعها، والتي من بينها فرع المطاحن، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب أهم المتغيرات الشخصية، كما تضمن هذا الفصل شرحاً لبنية أداة الدراسة وتوضيحاً لكيفية توزيع عبارات الاستمارة على مختلف محاورها، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها لأهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون.

بعد استعراضنا لإجراءات الدراسة الميدانية سنحاول التعرف على المتغيرات الأساسية لهذا الدراسة، والعلاقة بينها من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة، من خلال تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات وتفسير النتائج وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض نتائج
الدراسة وتحليلها واختبار
الفرضيات

مدخل

بعد عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "التشخيص الشامل" و"الأداء" وضبط العلاقة بينهما نظرياً، سيتم من خلال هذا الفصل استقراء واقع المتغيرين ميدانياً وتحليل العلاقة بينهما، وفي هذا السياق سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق التشخيص الشامل في تحسين أداء مؤسساتهم، التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية فرع المطاحن.

حيث سنحاول في هذا الفصل تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات، وتحليل النتائج وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وسيتم الاستعانة في ذلك بمختلف أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات.

بناءً على ما سبق يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تحليل محاور استبانة البحث؛

المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى،

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الأول: تحليل محاور استبانة البحث

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، وسنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحور الأول لأداة الدراسة "التشخيص الخارجي" الذي يتضمن بعدين، كل بعد يتضمن متغيرات البيئة سواء العامة أو الخاصة التي يمكن أن تؤثر على الأداء، بحيث أن كل بعد تم التعبير عنه بمجموعة من العبارات، ثم سنحاول إجراء مقارنة بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعدين.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول

يتكون محور التشخيص الخارجي من بعدين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة،

وسنحاول تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي هذا المحور كالتالي:

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات بعد تشخيص البيئة الخارجية العامة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها العامة، حيث سنحاول من خلال

الجدول الموالي توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا

البعدها:

الجدول رقم (5-1): إجابات عينة الدراسة لعبارات البعد الأول "البيئة الخارجية العامة"

الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	رقم العبارة
			درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
درجة كبيرة	0,455	3,91	0	2	4	58	2	ت تمتد المؤسسة بكل بدراسة المتغيرات السياسية التي تسهل نشاطها	01
			0	3	6,1	87,9	3		
درجة كبيرة	0,447	4,02	0	0	6	53	7	ت تتابع المؤسسة باستمرار تقلبات أسعار المواد الأولية	02
			0	0	9,1	80,3	10,6		
درجة كبيرة	0,719	3,77	0	7	5	50	4	ت تتابع المؤسسة السياسات العامة للدولة	03
			0	10,6	7,6	75,8	6,1		
درجة متوسطة	1,067	2,97	0	30	16	12	8	ت تولي المؤسسة أهمية للقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية	04
			0	45,5	24,2	18,2	12,1		
درجة متوسطة	1,089	3,12	0	27	12	19	8	ت المؤسسة على علم بكافة التطورات التكنولوجية في القطاع الذي تنشط فيه	05
			0	40,9	18,2	28,8	12,1		
درجة ضعيفة	0,789	2,52	1	41	13	11	0	ت تتخذ المؤسسة تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقة في عملياتها الإنتاجية	06
			1,5	62,1	19,7	16,7	0		
درجة كبيرة	0,964	3,45	0	15	13	31	7	ت تولي المؤسسة أهمية لأنظمة السلامة وأمن المنتجات	07
			0	22,7	19,7	47,0	10,6		
درجة كبيرة	0,615	4,08	0	2	4	47	13	ت تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار قوانين حماية المستهلك	08
			0	3,0	6,1	71,2	19,7		
درجة كبيرة	0,425	3,94	0	0	8	54	4	ت تحرص المؤسسة على أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين والترقية... الخ تتماشى مع قوانين العمل	09
			0	0	12,1	81,8	6,1		
درجة كبيرة	-	3,53	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بأن مؤسساتهم تولي أهمية لعملية تشخيص البيئة العامة بدرجة كبيرة، وهذا ما يفسر بوعيهم بأهمية تحليل البيئة العامة وتأثيراتها على المؤسسات التي ينتمون إليها، حيث بلغ المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول العبارات التي تمثل مكونات هذا البعد قيمة (3,53) وهي قيمة تتدرج ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين [3,40-4,20].

ويرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تولي أهمية لتحليل العوامل القانونية للبيئة العامة لمؤسساتهم بدرجة أكبر من العوامل الأخرى، فبالنسبة لهم تأخذ مؤسساتهم قوانين حماية المستهلك بعين الاعتبار بدرجة كبيرة، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بقيمة (4,08) وهذا المتوسط يدخل ضمن حدود الفئة الرابعة وبانحراف معياري يقدر (0,615)، تليها مباشرة العوامل الاقتصادية، حيث يرى المبحوثين أن مؤسساتهم تتابع باستمرار تقلبات أسعار المواد الأولية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,02) وهذا المتوسط يدخل ضمن حدود الفئة الرابعة وبانحراف معياري يقدر (0,477)، أي أن التشتت ضعيف، مما يبين درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول عبارات هذا البعد.

كما يرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تولي كذلك اهتمام للمتغيرات الإدارية بدرجة كبيرة، فهم يرون أن مؤسساتهم تحرص على أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين والترقية... الخ تتماشى مع قوانين العمل غالبا، نفس الشيء بالنسبة للمتغيرات السياسية التي يرون أن مؤسساتهم تهتم كذلك بمتابعتها بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية للعبارتين (3,94) و(3,91) على التوالي، ثم بدرجة أقل السياسات العامة للدولة التي تعتبر من العوامل الاقتصادية بمتوسط حسابي يبلغ (3,77)، تليها مباشرة العوامل البيئية التي يرى أفراد العينة كذلك أن مؤسساتهم غالبا ما تهتم بأنظمة السلامة وأمن المنتجات بمتوسط حسابي يبلغ (3,45) وانحراف معياري قدر بـ (0,964).

في حين يرى أفراد الدراسة أن مؤسساتهم تولي أهمية للعوامل التكنولوجية من خلال تتبعها لكافة التطورات التكنولوجية، وكذا للقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية بدرجة متوسطة، حيث سجلت العبارتين متوسطات حسابية تقدر بـ (3,12) و(2,97) على التوالي وتندرج ضمن مجال الفئة الثالثة [2,6-3,4] والتي تقابل الخلية بدرجة متوسطة، في حين بلغ الانحراف المعياري (1,089) و(1,067) على التوالي.

كما يعتبر أفراد الدراسة أن مؤسساتهم تقوم بدراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,52)، وهذا المتوسط يدخل ضمن حدود الفئة الثانية [1,8-2,6] وبانحراف معياري بلغ (0,789) وهو ما يشير إلى أن درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول العبارة.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات لبعث تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

كانت نتائج الإجابة أفراد العينة حول بعد البيئة الخاصة والممثل بالعبارات (10، 11، 12، 13، 14) من المحور الأول كالتالي:

الجدول رقم (5-2): إجابات عينة الدراسة لعبارات البعد الثاني "البيئة الخارجية الخاصة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً			
10	تتابع المؤسسة باستمرار منافسيها الحاليين	9	29	13	15	00	3,48	0,996	درجة كبيرة
		13,6	43,9	19,7	22,7	00			
11	تتابع المؤسسة دخول منافسين جدد	5	26	11	21	3	3,14	1,094	درجة متوسطة
		7,6	39,4	16,7	31,8	4,5			
12	تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي تعرضها المؤسسات الأخرى	11	15	9	28	3	3,05	1,233	درجة متوسطة
		16,7	22,7	13,6	42,4	4,5			
13	تتابع المؤسسة عملاؤها باستمرار	15	49	2	00	00	4,20	0,471	درجة كبيرة جداً
		22,7	74,2	3,0	00	00			
14	تحلل المؤسسة مصادر التمويل باستمرار	8	13	8	32	5	2,80	1,205	درجة متوسطة
		12,1	19,7	12,1	48,5	7,6			
		المتوسط الحسابي العام					3,33		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اهتمام مؤسساتهم بتحليل البيئة الخارجية الخاصة متوسطة، ودليل ذلك هو تحقيق الإجابات لمتوسط حسابي إجمالي عام لمجموع عبارات البعد والذي بلغ (3,33)، والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الثالثة أي من [2,6-3,4] وهو المجال الذي يمثل العبارة "متوسط".

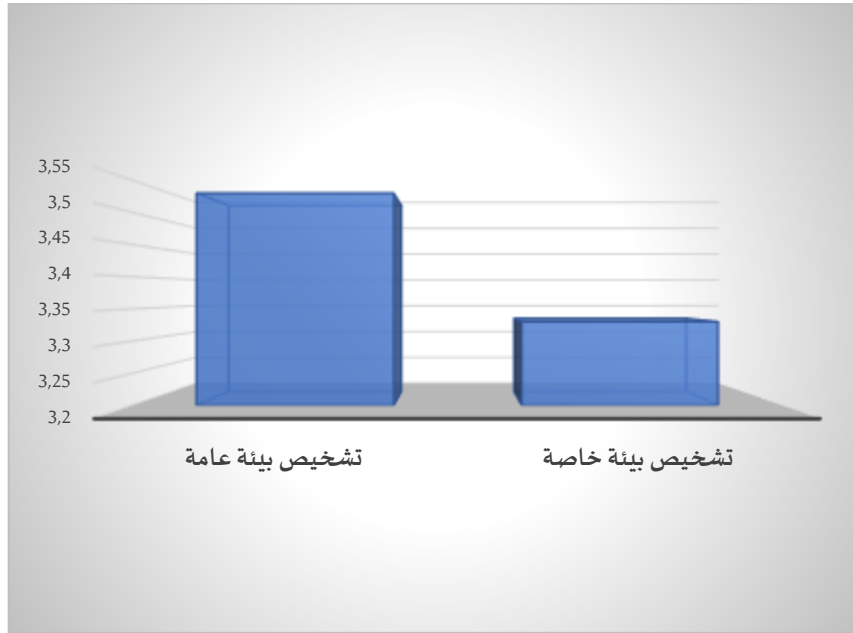
يتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تتابع عملاتها باستمرار وهو البعد الوحيد الذي تهتم به بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (11) مقدار (4,20) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "درجة كبيرة جداً" وبانحراف معياري قيمته (0,471)، ما يثبت درجة كبيرة في تقارب إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، ما يثبت درجة وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية رضا العميل، حيث أن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا المستهلك عن منتجاتها.

ويرى أفراد العينة أن اهتمام مؤسساتهم بالمنافس يكون بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "تتابع المؤسسة باستمرار منافسيها الحاليين" قيمة (3,48) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0,996).

في حين أن بقية الأبعاد يكون الاهتمام بها حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، ويأتي في مقدمتها البعد المتعلق بدخول منافسين جدد (العبارة 09) بمتوسط حسابي قدره (3,14)، يليه بعد ذلك البعد المتعلق بالمنتجات البديلة العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدرة (3,05)، وأخيراً البعد المتعلق بالعلاقة مع المورد حيث حققت عبارة "تحلل المؤسسة مصادر التمويل باستمرار" أدنى متوسط حسابي بقيمة (2,80)، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد بين (1,094) و (1,233).

بعد استعراضنا لنتائج إجابات المبحوثين حول بعدي تشخيص البيئة الخارجية لاحظنا أن هناك تفاوتاً في اهتمام المؤسسات محل الدراسة بين اعتمادهم على تشخيص البيئة العامة وتشخيص البيئة الخاصة، والشكل الموالي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول هذين البعدين كما وردت في الجدول (1-5) و(2-5):

الشكل رقم (5-1): المتوسطات الحسابية لتشخيص البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (5-1) و(5-2).

بالنسبة لمدى اهتمام مؤسسات أفراد عينة الدراسة بتشخيص البيئة العامة فقد كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات هذا البعد (3,53)، ثم بدرجة أقل وحسب أفراد عينة الدراسة دائما كان اهتمامهم بالنسبة لتشخيص البيئة الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,33) والذي يقابل درجة متوسطة.

وبالرغم من أهمية تشخيص البيئة التنافسية وما تتيحه للمؤسسات من معلومات حول الفرص والتهديدات، نجد أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطيها حقا من التحليل والتشخيص مقارنة بالبيئة العامة أو الكلية.

ويرجع هذا التفاوت بين الاهتمام بين البيئتين غالبا حسب رأي الباحثة إلى وجود بعض الأبعاد في بيئة المؤسسة الخاصة والتي لا يكمن القول أن المؤسسات لا تولي لها اهتماما كافيا، ولكن نظرا لوجود بعض القيود والعوامل فهذا يحد من قدرة المؤسسات على دراستها وتحليلها، أولها ضعف الهيكلة التسويقية، وغياب نظام معلومات حقيقي تستمد منه المعلومات عن الأسواق والمنافسين... الخ، كما أن اعتمادها على مورد واحد يجعلها عاجزة عن اقتناص العديد من الفرص سواء فيما يتعلق بالتوسع أو زيادة الحصة السوقية، على سبيل المثال نذكر القدرة التفاوضية للموردين وهنا نتحدث عن مصادر التمويل، فبالنسبة لهذه المؤسسات

فإن الممون الرئيسي لها هو الديوان الوطني للحبوب والذي يعطيها حصصا تبعا لنظام الكوطة، كانت هناك بعض المؤسسات التي تستورد القمح من دول أجنبية لكن نظرا للتقلبات التي عرفت أسعار هذه المادة في الأسواق العالمية والأحداث التي يعرفها العالم مؤخرا تخلت عن الاستيراد واكتفت بالديوان الوطني كممون محلي وحيد لهذه المادة، لذا فهي لا تقوم بدراسة هذا العوامل بشكل جيد ليس لعدم أهميتها أو ضعف تأثيرها وإنما لأسباب أخرى بعضها خارج عن إرادة المؤسسة.

أيضا بالنسبة لشدة المنافسة بين المتنافسين، بالرغم من اتباع المؤسسات محل الدراسة لمعايير التحضير والتحويل والتهيئة لمنتجاتها إلا أن أغلبها لم تستطع انشاء قيمة حقيقية لزبائنهم سواء من خلال السعر أو الخدمة، وهذا راجع لطبيعة بعض المؤسسات وخاصة العمومية منها، فتبعيتها للدولة جعلتها غير مرنة للسعر مقارنة مع المنتجين الخواص، وهو ما ينشأ عنه بطء الاستجابة لتغيرات السوق.

كذلك نفس الشيء بالنسبة للمنافسين، بالرغم من أهمية تحليل المنافسين والذي يعد عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، إلا أن هناك مؤسسات لا تجري هذا النوع من التحليل بشكل منهجي بما فيه الكفاية، ليس لنقص أهميته ولكن لصعوبة الحصول على المعلومات عن المنافسين، لذا نجد بدلا من ذلك أن العديد من المؤسسات تستمد معلوماتها عن المنافس بناء على ما يسمى الانطباعات غير الرسمية والتخمينات والحدس المكتسب من خلال المعلومات حول المنافسين، أو من خلال مسح إعلانات المنافسين.

كذلك بالنسبة لعوامل البيئة العامة ونظرا لطبيعتها فيرى المبحوثون أن مؤسساتهم تولي أهمية أكبر لدراستها وتتبع أثرها لما لها تأثير كبير سواء كفرصة أو تهديد حسبهم، نذكر منها مثلا تقلبات أسعار المواد الأولية بالرغم من أن معظم هذه المؤسسات تعتمد على مورد وحيد وهو الديوان الوطني للحبوب الذي يستورد اجتياحاته من مادة القمح كما وضحنا سابقا، إلا أن هذا لم يمنعها من متابعة تطورات أسعار هذه المادة باعتبار أن هذا الأخير تستورد منه الجزائر ما يفوق 60% من احتياجاتها، كما أن البعض من هذه المؤسسات على استعداد الى استيراد هذه المادة في حال فك القيود عنهم، ومن خلال إجابات المبحوثين وجدنا أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تهتم بمتابعة السياسات العامة للدولة والقوانين التي تصدرها ومختلف التغيرات السياسية والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على نشاطها ونظرا لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة العامة مقارنة بالبيئة الخاصة فهو ما يزيد من تسهيل تطبيق هذه المؤسسات للتشخيص البيئة العامة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني التشخيص الداخلي

يتكون محور التشخيص الداخلي من ستة أبعاد هي: (تشخيص الإنتاج، تشخيص التسويق، تشخيص

الموارد البشرية، التشخيص الإداري، التشخيص المالي وتشخيص نظام المعلومات) وهي كالآتي:

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الإنتاج"

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد "تشخيص الإنتاج".

الجدول رقم (3-5): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص الإنتاج"

الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	رقم العبرة	
			درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً			
درجة كبيرة	0,696	3,62	0	8	9	49	0	ت	يتم التخطيط لحجم الإنتاج بناء على تقارير التنبؤ بالمبيعات	15
			0	12,1	13,6	74,2	0	%		
درجة كبيرة	0,694	3,64	0	8	8	50	0	ت	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها	16
			0	12,1	12,1	75,8	0	%		
درجة متوسطة	1,262	2,77	3	40	4	7	12	ت	تقوم المؤسسة بدراسات لتقليل عمليات المعالجة والتخزين للمنتجات	17
			4,5	60,6	6,1	10,6	18,2	%		
درجة كبيرة	1,117	3,83	0	15	2	28	21	ت	تقيم المؤسسة جودة منتجاتها من خلال عدد شكاوى العملاء	18
			0	22,7	3,0	42,4	31,8	%		
ضعيفة جداً	0,712	2,02	13	42	8	3	0	ت	قامت المؤسسة بتجارب الإنتاج في الوقت المناسب just in time	19
			19,7	63,6	12,1	4,5	0	%		
درجة كبيرة	1,120	3,62	4	11	1	40	10	ت	هناك رقابة على التكاليف الرئيسية الخاصة بعملية الإنتاج للمنتجات	20
			6,1	16,7	1,5	60,6	15,2	%		
درجة متوسطة		3,25	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد "تشخيص الإنتاج" قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3,25) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة أهمية متوسطة، وهذا ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة أحيانا ما تقوم بعملية تشخيص الإنتاج، والمعبر عنها بالعبارات من (15) إلى (20).

سجلت العبارة (18) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3,83) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين [3,40-4,20] وبانحراف معياري بلغ (1,117)، والتي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لجودة منتجاتها، إذ لديها مؤشرات يتم على أساسها تقييم جودة منتجاتها بناء على شكاوى العملاء، فهذا الاجراء يسمح لها بتقديم منتجات بجودة عالية وأسعار تنافسية وبالتالي تحقيق رضا العميل وبلوغ الأهداف المالية.

كذلك يعتقد أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات التي ينتمون إليها دائما ما تقوم بعملية التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي بلغ (3,64) وتعكس درجة اهتمام كبيرة حسب رأي المبحوثين، وانحراف معياري قدره (0,694) أي أن التشتت ضعيف، مما يبين درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

كذلك يعتقد أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات التي ينتمون إليها تولي أهمية كبيرة لعملية الرقابة على التكاليف الرئيسية الخاصة بعملية الإنتاج، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة (3,62) وبانحراف معياري قدره (1,120)، فمراقبة العملية الإنتاجية وذلك بدءا من تلقى المادة الأولية (المدخلات) إلى غاية التعبئة والتغليف (منتج نهائي أو المخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة يسمح تحليل أسباب انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة، وبالتالي يعطي القدرة الكافية للمؤسسات للتحكم في التكاليف، نفس المتوسط الحسابي سجلته أول عبارة من عبارات هذا البعد فيما يتعلق بعملية التخطيط لحجم الإنتاج بناء على تقارير المبيعات، حيث يرى المبحوثون أن مؤسساتهم تولي أهمية لهذه العملية بدرجة كبيرة كذلك، لما لها من دور فيما بعد على عملية الرقابة عند مقارنة المخطط له بالفعل، فالتخطيط الجيد يسمح بتقليل الانحرافات فيما ما بعد.

بينما اتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تقوم بدراسات لتقليل عمليات المعالجة والتخزين للمنتجات بدرجة متوسطة، بالرغم من أهمية هذا الإجراء الكبيرة لما له من دور في تخفيض التكاليف وتحسين دورات

الإنتاج دون تخفيض جودة المنتج، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2,77) والذي يندرج ضمن حدود الفئة الثالثة أي: [2,6-3,4] وهو المجال الذي يمثل العبارة "متوسط" وبانحراف معياري بلغ (1,262).

وأخيرا يرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم لم تقم تجارب الإنتاج في الوقت المناسب إلا بدرجة ضعيفة حيث سجلت العبارة (19) أضعف متوسط حسابي قدر بـ (2,02) وبانحراف معياري بلغ (0,712).

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص التسويق"

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد "تشخيص التسويق".

الجدول رقم (4-5): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص التسويق"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا			
21	تعمل المؤسسة قبل بداية كل عام على وضع خطة عمل تجارية	3	41	8	13	1	3,48	0,916	بدرجة كبيرة
		4,5	62,1	12,1	19,7	1,5			
22	تحلل المؤسسة أداء مخطط العمل التجاري للسنة n-1	0	44	15	7	0	3,56	0,682	بدرجة كبيرة
		0	66,7	22,7	10,6	0			
23	يوجد لدى المؤسسة قاعدة معلومات كاملة حول العملاء	4	37	19	6	0	3,59	0,744	بدرجة كبيرة
		6,1	56,1	28,8	9,1	0			
24	تقوم المؤسسة بدراسة السوق الذي تنشط فيه باستمرار	0	15	9	39	3	2,55	0,898	بدرجة متوسطة
		0	22,7	13,6	59,1	4,5			
25	تقوم المؤسسة بدراسات منتظمة حول رضا العملاء	5	14	6	38	3	2,70	1,095	بدرجة متوسطة
		7,6	21,2	9,1	57,6	4,5			
26	تعد منافذ التوزيع المستخدمة حاليا بواسطة المؤسسة ملائمة	0	32	23	11	0	3,32	0,747	بدرجة متوسطة
		0	48,5	34,8	16,7	0			
		المتوسط الحسابي العام					3,2		بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد "تشخيص التسويق" قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3,2) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الخلية "درجة متوسطة"، حيث تراوحت إجابات عينة الدراسة بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة.

ويرى أفراد العينة أن مؤسساتهم لديها اهتمام بتكوين قاعدة معلومات كاملة حول العملاء بدرجة كبيرة، حيث تحصلت العبارة (23) على أعلى متوسط حسابي بين كل عبارات هذا البعد قدر بـ (3,59) والتي تتدرج ضمن الفئة الرابعة أي ما بين (3,4) و(4,2) وبانحراف معياري يعادل القيمة (0,744).

كما يرون أن المؤسسات التي ينتمون إليها تحلل أداء مخطط العمل التجاري للسنة السابقة غالبا، وبناء عليه تقوم بوضع خطة عمل تجارية قبل بداية كل عام، حيث تحصلت العبارتين (22) و(21) بمتوسطات حسابية بلغت (3,56) و(3,48) على التوالي وبانحرافات معيارية بلغت (0,682) و(0,916) على التوالي وهو ما بين أن التشتت بين الاجابات ضعيف، مما يبين درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول هذه العبارات، فحسب إجابات المبحوثين تعتبر من بين الخطوات التي تهتم بها مؤسساتهم في عملية تشخيص التسويق، فالخطة التسويقية تسمح بتحديد الاستراتيجية، وبيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

كما يرون بأن المنافذ التوزيع الحالية ملائمة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,32) الذي يقع ضمن المجال [2,6-3,4] الذي يقابل الخلية الثالثة، وبانحراف معياري قدره (0,747)، بينما يرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تقوم أحيانا بدراسات منتظمة حول رضا العملاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,7) والذي يقابل الخلية الثالثة أي [2,6-3,4] وبانحراف معياري قدره (1,095)، هذا الأجراء أو الخطوة له أهمية كبيرة إذ يمكن أن تفقد المؤسسات عملائها، إذا كانوا غير راضين عن خدمة العملاء أو لا يحصلون على الاستجابة المتوقعة، فالعملاء لديهم الكثير من الخيارات خاصة في هذا القطاع نظرا لتنوع تشكيلة المنتجات، وعملا بالمقولة لا يمكن شراء ولاء العملاء، كما يقولون، عليك أن تستحقه، قد تضطر المؤسسات إما بإدخال التحسينات على منتجاتها الحالية أو دخول لخطوط منتجات جديدة تلبية لمتطلبات عملائها.

وبالمقارنة مع اجاباتهم فيما يخص بعد تحليل البيئة الخاصة العبارة (13) تتابع المؤسسة عملاؤها باستمرار كانت اجاباتهم بدرجة كبيرة جدا وكذا عبارة تقييم المؤسسة جودة منتجاتها بناء على شكاوي العملاء الإجابة كانت بدرجة كبيرة، ويرجح وجود هذا الاختلاف في الاجابات إلى أن المؤسسات تهتم بعملائها لكنها لا تقوم بدراسات منتظمة، فهي غالبا لا تقوم باستطلاع رضا العملاء من فترة لفترة ما يتيح لها تلبية الحاجات المتجددة للعملاء، ومنه الحفاظ على رضاهم.

بينما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مؤسساتهم نادرا ما تقوم بدراسة السوق الذي تنشط فيه، حيث تحصلت العبارة (24) على متوسط حسابي قدره (2,55) أي بدرجة ضعيفة وبانحراف معياري بلغ (0,898)، وتعتبر هذه العملية من أهم العمليات في تشخيص التسويق فبالإضافة لما توفره من معلومات حول التعرف على رغبات واحتياجات العملاء والاطلاع على الأمور التي يحبونها، وبذلك تكون قادرة على تهيئة المنتج بشكل يلائم تلك الرغبات والاحتياجات، إضافة إلى ذلك، تساعد هذه الدراسة في التعرف على نشاط المنافسين وما يقدمونه إلى العملاء من منتجات أو خدمات وتعتبر هاته العملية مكلفة لحد ما ويتطلب القيام بها من طرف خبراء ومكاتب مستقلة وهو ما قد يكون سبب جعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لها مقارنة بباقي العوامل.

ثالثا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الموارد البشرية"

يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "تشخيص الموارد البشرية".

الجدول رقم (5-5): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص الموارد البشرية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا			
27	تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا	2	54	5	5	00	3,80	0,613	درجة كبيرة
		3,0	81,8	7,6	7,6	00			
28	يعمل لدى المؤسسة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا	9	48	3	4	2	3,88	0,832	درجة كبيرة
		13,6	72,5	4,5	6,1	3,0			
29	يوجد مخطط للتكوين في المؤسسة	0	28	12	26	0	3,03	0,911	درجة متوسطة
		0	42,4	18,2	39,4	0			
30	يتم تحدد مساهمة الأفراد في نتيجة المؤسسة	0	4	21	39	2	2,41	0,656	درجة ضعيفة
		0	6,1	31,8	59,1	3,0			
31	تقييم أداء الأفراد يكون بصورة منتظمة	5	20	20	17	4	3,08	1,057	درجة متوسطة
		7,6	30,3	30,3	25,8	6,1			
32	لدى المؤسسة ميكانيزمات لقياس رضا العاملين فيها	0	23	15	24	4	2,86	0,975	درجة متوسطة
		0	34,8	22,7	36,4	6,1			
		المتوسط الحسابي العام					3,17		درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تقوم بعملية تشخيص الموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد (3,17) وتدرج ضمن الفئة الرابعة أي ما بين (2,6) و(3,4) وهو المجال الذي يقابل خلية "درجة متوسطة".

وقد سجلت العبارتين (27) و (28) متوسطات حسابية متقاربة في حدود (3,8) و(3,88) على التوالي، وحسب أفراد العينة أن المؤسسات التي ينتمون إليها غالبا ما تعتمد على التخطيط لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة، حيث تقوم بوضع تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا، نظرا للأهمية البالغة في عملية التخطيط لأي مؤسسة والتي تعتبر حجر الأساس لكل نشاط بشري، فإنها كذلك تولي أهمية لتأهيل

الأفراد في وظائفهم بدرجة كبيرة، إلا أنها لا تهتم بتكوينهم غالباً بنفس الدرجة، حيث سجلت العبارة (29) متوسط حسابي قدر ب (3,03) أي ما بين (2,6) و (3,4) وهو المجال الذي يقابل خلية "درجة متوسطة".

كما أن المبحوثين يرون بأن المؤسسات التي ينتمون إليها غالباً ما تقوم بتقييم أداء الأفراد، حيث سجلت عبارة هذا الاجراء متوسط حسابي بلغ (3,08) والذي يقابل الخلية الثالثة أي [2,6-3,4] وبانحراف معياري قدر ب (1,057)، إلا أنهم يرون بأن مؤسساتهم لا تقوم بتحديد مساهمة الأفراد في تكوين نتائجها إلا نادراً، حيث تحصلت هذه العبارة على أضعف متوسط حسابي قدر ب (2,41) والذي يقابل الخلية "درجة ضعيفة".

وبالنسبة لمدى توفر المؤسسات محل الدراسة لميكانيزمات لقياس رضا العاملين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين لهذه العبارة (2,86) والذي يقابل الخلية "درجة متوسطة" وبانحراف معياري (0,975).

رابعاً: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص الإداري"

إن الجدول رقم (5-6) يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات بعد "التشخيص الإداري".

الجدول رقم (5-6): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "التشخيص الإداري"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا			
33	تضع المؤسسة خطط للعمل مع توزيع للمسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة	2	25	14	21	4	3,00	1,038	درجة متوسطة
		%	3,0	37,9	21,2	31,8			
34	أهداف المؤسسة قابلة للقياس	9	38	2	15	2	3,55	1,083	درجة كبيرة
		%	13,6	57,6	3,0	22,7			
35	يقوم الأفراد بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل	0	36	16	14	0	3,33	0,810	درجة متوسطة
		%	0	54,5	24,2	21,2			
36	توجد وسائل للتنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية	6	47	9	4	0	3,83	0,670	درجة كبيرة
		%	9,1	71,2	13,6	6,1			
37	المؤسسة تستخدم تقنيات لمراقبة تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة بمصداقية في مختلف الوحدات	4	47	13	2	0	3,80	0,588	درجة كبيرة
		%	6,1	71,2	19,7	3,0			
38	يوجد لدى المؤسسة نظام رقابة على النتائج	24	37	1	3	1	4,21	0,814	درجة كبيرة جدا
		%	36,4	56,1	1,5	4,5			
		المتوسط الحسابي العام					3,62		درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات بعد "تشخيص الإداري" قد بلغ (3,62) وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الفئة الرابعة والتي تقابل خلية "درجة كبيرة" وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم تهتم بدرجة كبيرة بهذا البعد فهي تعي أهميته بالنسبة لباقي الأبعاد والوظائف.

وقد تحصلت العبارة الأخيرة (38) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,21) وتندرج ضمن الفئة الرابعة أي ما بين [4,20-5] والذي يقابل الخلية "بدرجة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ (0,814)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم يوجد لديها نظام رقابة على النتائج دائم، وهو ما يسمح لها بتحقيق أكبر كفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، كما يسمح لها بالمحافظة على مستوى الأداء الجاري، واكتشاف أية انحرافات من هذا المستوى.

أما العبارة (36) فقد جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة ما قيمته (3,83)، فالنسبة للمبوحثين المؤسسات التي ينتمون إليها تتوفر وبدرجة كبيرة على وسائل للتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تستخدم تقنيات لمراقبة تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة بمصادقية في مختلف الوحدات بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (37) ما يعادل (3,80) وانحراف معياري (0,588).

العبارة (34) سجلت متوسط حسابي قدر بـ(3,55) وانحراف معياري بلغ (1,083)، حيث كانت إجابات المبوحثين بأن مؤسساتهم غالبا ما تكون أهدافها قابلة للقياس عن طريق مؤشرات أي بدرجة كبيرة، حيث تعتبر هذه المؤشرات بمثابة نقاط مرجعية تبرهن على النتائج وهو ما يعكس أن الأهداف معرفة بطريقة واضحة.

تليها العبارة (35) فيما يتعلق بقيام الأفراد بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل فيرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تولي أهمية لهذه العملية بدرجة متوسطة، وأخيرا جاءت العبارة (33) بمتوسط حسابي قدر بـ (3,00) والذي يقابل درجة متوسطة، وحسب إجابات المبوحثين فإن المؤسسات التي ينتمون إليها أحيانا ما تضع خطط للعمل مع توزيع للمسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة.

خامسا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "التشخيص المالي"

يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "التشخيص المالي".

الجدول رقم (5-7): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "التشخيص المالي"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا			
39	تقوم المؤسسة بإعداد الميزانيات التقديرية	10	51	1	3	1	4,00	0,702	بدرجة كبيرة
		15,2%	77,3%	1,5%	4,5%	1,5%			
40	تقوم المؤسسة بتطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج	7	28	19	11	1	3,44	0,947	بدرجة كبيرة
		10,6%	42,4%	28,8%	16,7%	1,5%			
41	تحلل المؤسسة التدفقات النقدية	14	49	1	1	1	4,12	0,654	بدرجة كبيرة
		21,2%	74,2%	1,5%	1,5%	1,5%			
42	تقوم المؤسسة بدراسة التوازن المالي وحساب النسب دوريا	4	28	25	9	0	3,41	0,803	بدرجة كبيرة
		6,1%	42,4%	37,9%	13,6%	0			
43	تحلل المؤسسة وضعيتها المالية عند انخفاض معدل ارباحها	0	33	23	10	0	3,35	0,734	بدرجة متوسطة
		0%	50,0%	34,8%	15,2%	0			
44	تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في اتخاذ قرارات الاستثمار	0	49	17	0	0	3,74	0,441	بدرجة كبيرة
		0%	74,2%	25,8%	0	0			
بدرجة كبيرة	المتوسط الحسابي العام					3,67			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم غالبا ما تقوم بعملية التشخيص المالي، ودليل ذلك هو تحقيق الإجابات لمتوسط حسابي إجمالي عام لمجموع عبارات البعد والذي بلغ (3,67)، والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الرابعة أي من [3,40-4,20] وهو المجال الذي يمثل العبارة "بدرجة كبيرة"، وقد انحصرت كل عبارات هذا البعد في نفس المجال ما عدا العبارة (43).

يتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم غالبا ما تحلل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (41) وهو الأكبر بين متوسطات هذا البعد مقدار (4,12)، وهو متوسط ينحصر

ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "بدرجة كبيرة" وبانحراف معياري قيمته (0,654)، ما يثبت درجة كبيرة في تقارب إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

سجلت العبارة (39) متوسط حسابي قدر بـ (4,00) وبانحراف معياري (0,702) ، فأفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات التي ينتمون إليها غالبا ما تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية، كما تعتمد على المؤشرات المالية في اتخاذ قرارات الإستثمار بدرجة كبيرة، حيث سجلت العبارة متوسط حسابي قدر بـ (3,74) وبدرجة أقل تحرص على تطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج، حيث سجلت العبارة (40) متوسط حسابي قدر بـ (3,44) وبانحراف معياري بلغ (0,947)، تليها مباشرة العبارة (42)، حيث يرى المبحوثون أن المؤسسات التي ينتمون إليها دراسة التوازن المالي وحساب النسب دوريا بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ (3,41) وبانحراف معياري بلغ (0,803)، كما أنها أحيانا ما تحلل وضعيتها المالية عند انخفاض معدل أرباحها، حيث سجلت هذه العبارة أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا البعد والذي بلغ (3,35) والذي يقابل الفئة الثالثة التي تقابل الخلية "بدرجة متوسطة".

سادسا: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول بعد "تشخيص نظم المعلومات"

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد "تشخيص نظم المعلومات كما يلي:

الجدول رقم (5-8): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "تشخيص نظم المعلومات"

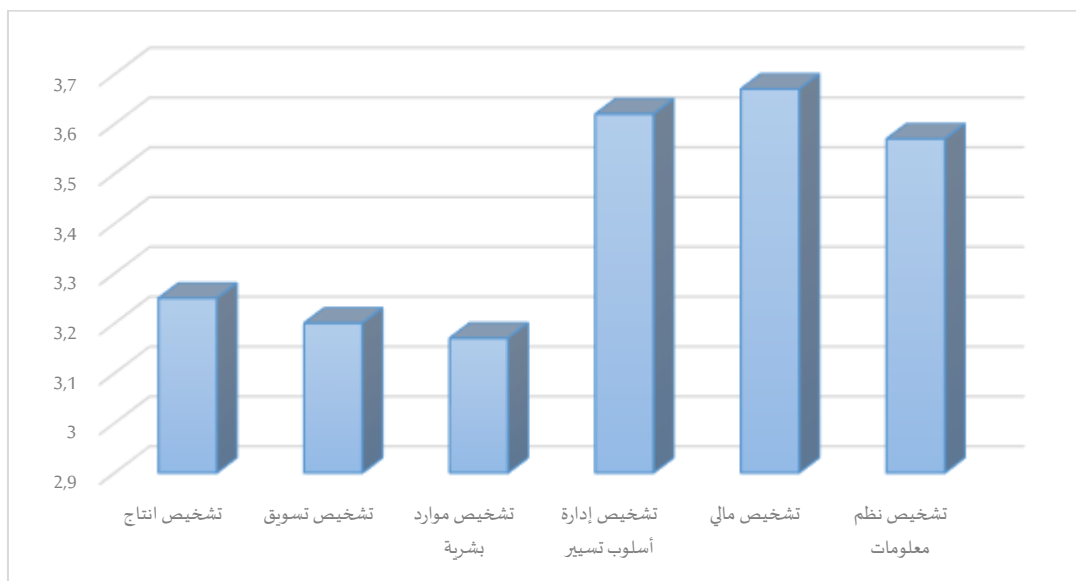
رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا			
45	المؤسسة لا تستطيع التخلي عن نظام المعلومات في مراقبة سير وحداتها	16	21	11	16	2	3.50	1,193	بدرجة كبيرة
		24,2	31,8	16,7	24,2	3,0			
46	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين	10	11	13	30	2	2.95	1,169	بدرجة متوسطة
		15,2	16,7	19,7	45,5	3,0			
47	يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل التكاليف	18	36	6	5	1	3,98	0,903	بدرجة كبيرة
		27,3	54,5	9,1	7,6	1,5			
48	تساهم نظم معلومات المؤسسة في جمع ومعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي	2	50	14	0	0	3,82	0,461	بدرجة كبيرة
		3,0	75,8	21,2	0	0			
49	تسمح نظم معلومات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف	1	36	27	2	0	3,55	0,587	بدرجة كبيرة
		1,5	54,5	40,9	3,0	0			
50	هناك رقابة على وسائل معالجة المعلومات المستخدمة في كل وحدات في المؤسسة	1	44	19	2	0	3,67	0,564	بدرجة كبيرة
		1,5	66,7	28,8	3,0	0			
		المتوسط الحسابي العام					3,57		بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من الجدول أعلاه، وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تهتم بتشخيص نظم المعلومات بدرجة كبيرة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي تم تسجيله القيمة (3,98) للعبارة (47) التي تشير إلى مدى مساهمة نظام المعلومات المعتمد في المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل التكاليف، وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة أي من (3,40) إلى أقل من (4,20) والتي تقابل الخلية "درجة كبيرة"، وجاء بانحراف معياري بلغ (0,903)، نفس الشيء يقال للعبارات (48)، (49)، (50) و(45) حيث جاءت قيم المتوسط في نفس الفئة، فالمبحوثون يرون أن مؤسساتهم لا تستطيع التخلي عن نظام المعلومات في مراقبة سير وحداتها حيث تساهم بدرجة كبيرة في جمع ومعالجة مختلف المعلومات حول محيط المؤسسات التي ينتمون إليها، كما تسمح بالتنسيق بين مختلف الوظائف، إلا أنها تستخدمه بدرجة متوسطة في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين، حيث بلغ متوسط العبارة (46) قيمة (2,95) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة أي من (2,60) إلى أقل من (3,40) والتي تقابل الخلية "بدرجة متوسطة".

من خلال استعراضنا لإجابات المبحوثين لمحور تشخيص البيئة الداخلية لاحظنا أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين حول الأبعاد الستة المكونة لهذا المحور والشكل الموالي يوضح المتوسطات الحسابية العامة لكل بعد كالآتي:

الشكل رقم (5-2): المتوسطات الحسابية لمحور تشخيص البيئة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

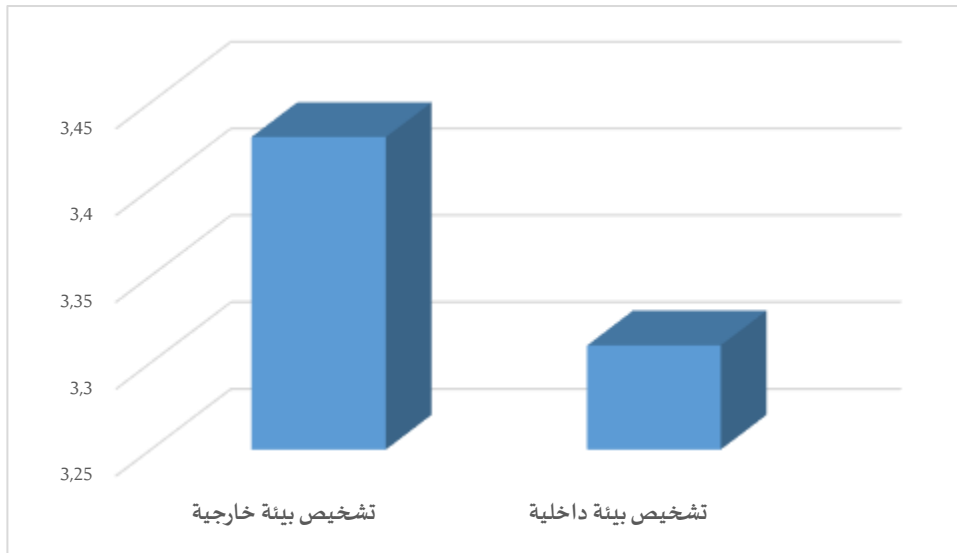
من خلال دراستنا لا حظنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتشخيص المالي بنسبة أكبر من الأنواع الأخرى من التشخيص حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.67)، فالمؤسسات محل الدراسة تقوم المؤسسة بإعداد الميزانيات التقديرية كما تحلل التدفقات النقدية، كذلك تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في اتخاذ قراراتها كما تقوم بتطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج، فهي تعتمد على عدة وسائل وعلى عدة تقنيات تسيير لتقييم الوضع المالي أو ما يعرف بالتحليل المالي.

ويأتي تشخيص الإدارة وأسلوب التسيير في المرتبة الثانية من حيث اهتمام المؤسسات محل الدراسة، فقد قدر المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.62) ليحتل تشخيص نظام المعلومات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام (3.57).

بالنسبة لتشخيص الإنتاج وتشخيص التسويق فإن المتوسطات العامة لعبارات هذين البعدين كانت متقاربة (3.25) و (3.2) على التوالي، وأخير حل تشخيص الموارد البشرية المرتبة الأخيرة بأضعف متوسط حسابي بلغ (3.17).

في نفس السياق يبقى السؤال المطروح هل المؤسسات محل الدراسات اهتمت بتطبيق تشخيص البيئة الداخلية والخارجية بنفس المستوى أو هناك فروق، سنحاول توضيح المتوسطات الحسابي لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعدي التشخيص الشامل كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

من خلال دراستنا وتحليلنا لإجابات المبحوثين، وجدنا أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتشخيص البيئة الخارجية كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور (3,43)، أما تشخيص البيئة الداخلية فاهتمامها بها كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات هذا البعد (3,31) ويرجع هذا الاختلاف حسب رأي الباحثة غالبا إلى قيود تطبيق التشخيص والتي سبق وأن ذكرناها بالتفصيل في الفصل الثالث، حتى بالنسبة للفروقات بين تشخيص الوظائف أو بين البيئة العامة والخاصة يمكن رده حقيقة لعوائق أو قيود تطبيق التشخيص.

أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإجراء دراسات للسوق أو دراسات منتظمة لمعرفة رغبات وتوجهات عملائها، كما أنها لا تقوم بتطبيق المفهوم التسويقي والذي يشمل التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات المستهلكين بالرغم من أهمية ذلك، هذا لا يعني بالضرورة عدم اهتمامها بجمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية أو الخارجية، كما أن حصول بعد التشخيص المالي على أعلى متوسط مقارنة بالأنواع الأخرى لا يمكن ترجمته بأن هذه المؤسسات لا تهتم فعلا بتشخيص الموارد البشرية أو تشخيص نظم المعلومات، ولكن يمكن رده ببساطة إلى توفر البيانات المالية من قوائم مالية وغيرها وكذا توفر المؤسسات على الكفاءات لتحليلها.

كما رأينا سابقا يعتبر وجود الكفاءة أو المشخص من أهم القيود لنجاح عملية التشخيص، وأغلب المؤسسات محل الدراسة لا تتوفر على كفاءات مميزة تسمح لها بالقيام بالتشخيص من داخل المؤسسة

(بالإضافة لعدم قدرة أغلبها على تكلفة مكاتب الاستشارة الخارجية)، وحتى إن وجد مشخص فإن تشخيص الوظائف يتطلب في الغالب تكوين فريق عمل يؤدي مهام إضافية تتمثل في عملية التشخيص بالإضافة إلى مهامهم الأصلية، وهو ما يفسر التفاوت بين الاهتمام بتشخيص البيئة الخارجية والداخلية، هذا من جهة من جهة أخرى غياب المعلومات كذلك له تأثير كبير على عملية التشخيص، فعدم توفر المعلومات أو نقصها سيحول حتما دون تنفيذ عملية التشخيص بالشكل الصحيح.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة البحث لعبارات حول المحور الثالث "مستوى الأداء"

يتضمن هذا البعد عشرة عبارات، والجدول رقم (5-9) يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات "مستوى الأداء".

الجدول رقم (5-9): إجابات عينة الدراسة لعبارات بعد "مستوى الأداء"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا			
51	منتجات المؤسسة تحقق إشباع أفضل من منتجات منافسيها	8	15	23	20	0	3,17	1,001	درجة متوسطة
		12,1	22,7	34,8	30,3	0			
52	تقدم المؤسسة منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن	1	29	26	10	0	3,32	0,747	درجة متوسطة
		1,5	43,9	39,4	15,2	0			
53	تستخدم المؤسسة طرق ابتكارية لترويج مبيعاتها	7	12	11	35	1	2,83	1,090	درجة متوسطة
		10,6	18,2	16,7	53,0	1,5			
54	تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO 9000	9	9	3	45	0	2,73	1,144	درجة متوسطة
		13,6	13,6	4,5	68,2	0			
55	تستعمل المؤسسة وسائل ناجعة لتفادي عيوب الإنتاج	0	37	24	5	0	3,48	0,638	درجة كبيرة
		0	56,1	36,4	7,6	0			
56	لنظام الإنتاج القدرة على التكيف مع الزيادة	3,0	34	25	5	0	3,50	0,685	درجة متوسطة
		9,1	51,5	37,9	7,6	0			

									المفاجئة في حجم الطلب في أي وقت		
درجة متوسطة	0,960	3,03	1	23	18	21	3	ت	يوجد فائض في الطاقة يمكن المؤسسة من القيام بعمليات التوسع	57	
			1.5	34,8	27,3	31,8	4,5	%			
درجة متوسطة	1,158	2,83	4	32	7	17	6	ت	تستطيع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خفض التكاليف	58	
			6,1	48,5	10,6	25,8	9,1				
درجة متوسطة	0,755	3,21	0	14	24	28	0	%	سمحت إدارة المخزون في المؤسسة بتخفيض تكاليف التخزين	59	
			0	21,2	36,4	42,4	0				
درجة متوسطة	0,944	3,03	0	26	14	24	2	ت	تتوفر لدى المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل	60	
			0	39,4	21,2	36,4	3,0	%			
درجة كبيرة	0,764	3,70	1	8	2	54	1	ت	جو العمل في المؤسسة جيد ومتناسق	61	
			1.5	12,1	3,0	81,8	1,5				
درجة متوسطة	0,775	3,27	1	10	25	30	0	%	المؤسسة تتوفر على تقنيات الحوار بين المسؤولين والموظفين	62	
			1,5	15,2	37,9	45,5	0				
درجة متوسطة	0,807	2,68	3	26	26	11	0	ت	تقدم المؤسسة فرصة للموظفين لاستغلال مواهبهم الخاصة في العمل وتقديم أفكار جديدة	63	
			4,5	39,4	39,4	16,7	0				
درجة ضعيفة	0,914	2,56	7	27	20	12	0	%	يوجد في المؤسسة نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي	64	
			10,6	40,9	30,3	18,2	0				
درجة متوسطة		3,09	المتوسط الحسابي العام								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال استعراض نتائج الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات "مستوى الأداء" قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3,09) والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الثالثة أي من [2,6-3,4]، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يمثل العبارة "درجة متوسطة"، وقد انحصرت إجابات

أفراد الدراسة بين المجالين "درجة كبيرة و"درجة متوسطة"، ماعداً آخر عبارة وهي الوحيدة التي تقابل الخلية "بدرجة ضعيفة"، وهو ما يدل على أن مستوى الأداء في هاته المؤسسات هو مستوى متوسط.

سجلت العبارة (61) أعلى متوسط حسابي من بين كل عبارات هذا البعد بقيمة (3,7)، وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة أي من (3,40) إلى أقل من (4,20)، وبانحراف معياري بلغ (0.764) وهو ما يعكس تقارباً في إجابات الأفراد، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن جو العمل في مؤسساتهم جيد بدرجة كبيرة.

بينما سجلت العبارة الأخيرة أضعف متوسط حسابي قدر بـ (2,56)، فالمبحوثون يرون بأنه يوجد بدرجة ضعيفة في المؤسسات التي ينتمون إليها نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي.

وقد سجلت العبارة (56) ثاني أعلى متوسط حسابي بين عبارات هذا المحور، حيث بلغ (3,5) وبانحراف معياري بلغ (0,638) أي أن التشتت ضعيف، مما يبين درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول هذه العبارة، فالمبحوثون يرون بأن لنظام انتاج المؤسسات التي ينتمون إليها القدرة على التكيف مع الزيادة المفاجئة للطلب في أي وقت، فأغلب المؤسسات لديها إمكانية لزيادة الإنتاج، إلا أن نظام الحصص المعمول به من طرف الديوان الوطني للحبوب في توزيع المادة الأولية حال دون ذلك تحقيق ذلك فعلاً.

كما يرون بأن مؤسساتهم تستعمل وسائل ناجعة لتقادي عيوب الإنتاج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,48) وبانحراف معياري قدر بـ (0,638).

في المقابل يرون بأن مستوى المؤسسات التي ينتمون إليها متوسط فيما يتعلق باحترام آجال التسليم، فهي غالباً ما تقدم منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن، فقد سجلت العبارة (52) متوسط حسابي بلغ (3,32) هو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "درجة متوسطة".

كذلك بالنسبة للعبارة (62) فيرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تتوفر على تقنيات الحوار بين المسؤولين والموظفين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,27)، نفس الشيء بالنسبة للعبارة (59) فقد سجلت متوسط حسابي بلغ (3,21)، فبالنسبة للمبحوثين دائماً فإن إدارة المخزون في مؤسساتهم قد سمحت بتخفيض التكاليف بدرجة متوسطة.

بالنسبة لأداء المؤسسات من حيث المنافسة، يرى أفراد عينة الدراسة أن المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم تحقق إشباعاً بدرجة متوسطة مقارنة مع المنافسين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,17) وبانحراف معياري قدر بـ (1,001).

بالنسبة لمدى وجود فائض في الطاقة يمكن المؤسسات من القيام بعمليات التوسع أو امتلاكها لمصادر تمويل متنوعة، سجلت العبارتان (57) و(60) نفس المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,03)، والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الثالثة أي من [2,6-3,4]، ودائما وفق مقياس الدراسة فإن هذا المجال يمثل العبارة "درجة متوسطة"، وبانحرافين معياريين متقاربين بلغا (0.960) و(0.944) على التوالي ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارات، فهم يعتبرون أن مؤسساتهم تتوفر على مصادر تمويل متنوعة بدرجة متوسطة.

كما يرون بأن مستوى الأداء في المؤسسات التي ينتمون إليها من حيث الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار كذلك متوسط، فتكنولوجيا المعلومات أحيانا ما تستطيع خفض التكاليف في مؤسساتهم، كما أن هذه الأخيرة أحيانا ما تستخدم طرق ابتكارية لترويج مبيعاتها، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (58) و (53) نفس القيمة وقدرت بـ (2,83).

من حيث الجودة، فأفراد عينة الدراسة يرون بأن مؤسساتهم أحيانا ما تعتمد على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO 9000، فالمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد يقابل الخلية "درجة متوسطة" فعينة المؤسسات محل الدراسة لا تحوز كلها على شهادات جودة.

بالنسبة لمستوى أداء المؤسسات محل الدراسة من حيث تقديم فرص للموظفين لاستغلال خبراتهم ومواهبهم وكذا تقديم أفكار جديدة فيروى المبحوثون بأنه متوسط، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (63) ما يقارب (2,68) وبانحراف معياري بلغ (0,807) هو ما يعكس تقاربا في إجابات الأفراد.

بالنسبة لآخر عبارة في هذا المحور فقد سجلت أضعف متوسط حسابي، وهي العبارة الوحيدة من بين عبارات هذا البعد التي جاء متوسطها الحسابي ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية "بدرجة ضعيفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,56)، فالمبحوثون يرون بأن نظام المكافآت لمؤسساتهم على الأداء الفردي والجماعي ضعيف.

المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، يقتضي التأكد أولاً من طريقة توزيع بيانات الدراسة من أجل تحديد الطريقة والأسلوب الإحصائي الأنسب للتعامل مع هذه البيانات، ولتحقيق ذلك ومعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فقد قمنا بالاعتماد على اختبار « Kolmogorov-Smirnov » الذي يسمح بمعرفة شكل توزيع البيانات قبل المباشرة في اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار توزيع بيانات الدراسة

قصد معرفة إذ ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف « Kolmogorov-Smirnov » ، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعاً طبيعياً، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(5-10): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف لمتغيرات الدراسة

		x1	x2	y
N		66	66	66
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4318	3,4554	3,0963
	Ecart type	,63885	,38199	,55562
Différences les plus extrêmes	Absolue	,150	,115	,121
	Positif	,150	,115	,121
	Négatif	-,082	-,098	-,080
Statistiques de test		,150	,115	,121
Sig. asymptotique (bilatérale)		,001 ^c	,031 ^c	,018 ^c

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (sig) لقيم (K-S) الخاصة بجميع متغيرات الدراسة أقل من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=0,05$) ، حيث بلغت قيم (x1)، (y) و (x2) ما قيمته (0,00)، (0,03) و (0,01) على التوالي، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة

بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا إجراء الاختبارات المعلمية ولهذا سنقوم بإجراء الاختبارات البديلة (Tests non- paramétriques).

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث والمتضمن معرفة ما إذا كانت هناك علاقة تأثير وارتباط بين التشخيص الشامل والأداء في المؤسسة الاقتصادية، ولاختبار هذه الفرضية قمنا بالاعتماد على اختبار ارتباط الرتب «Spearman» ويعتمد القرار لهذا الاختبار على معنوية الإحصائية (r)، التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): مجالات معامل الارتباط سبيرمان

نوع العلاقة	مجال (r)
علاقة قوية جدا	$R > 0,70$
علاقة قوية	$0,40 < R < 0,69$
علاقة متوسطة	$0,30 < R < 0,39$
علاقة ضعيفة	$0,20 < R < 0,29$
لا توجد علاقة	$0,01 < R < 0,19$

Source: Loren Leclezio and All, **Pilot validation of the tuberous sclerosis-associated neuropsychiatric disorders (TAND) checklist**, article in pediatric neurology, Cape Town, South Africa, October 2014, p 18.

وفي حالة الإشارة سالبة معناه أن العلاقة هي علاقة عكسية، ويقوم اختبار سبيرمان على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بالتشخيص الشامل ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)؛

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيام بالتشخيص الشامل ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$). ويتم قبول الفرضية الرئيسية إذا ما كانت

درجة الدلالة (sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة للدراسة ($\alpha = 5\%$)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H_1) في حالة درجة الدلالة أصغر من درجة المعنوية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الخارجية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، قمنا باستخدام اختبار سبيرمان وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5-12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الأداء	المؤشر	
0,725	معامل الارتباط Spearman	تشخيص البيئة الخارجية
,0000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي (0,725) بين تشخيص البيئة الخارجية والأداء للمؤسسات محل الدراسة، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي القيمة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0,05$)، مما يعني أن هناك ارتباط قوي جدا بين تشخيص البيئة الخارجية والأداء في المؤسسة لدى عينة الدراسة، أي كلما زاد تطبيق تشخيص البيئة الخارجية بدرجة واحدة كما ارتفع الأداء لدى المؤسسات عينة الدراسة بـ (0,725) درجة.

وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الخارجية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الداخلية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، وقد قمنا باستخدام اختبار سبيرمان وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5-13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الأداء	المؤشر	
0,784	معامل الارتباط Spearman	تشخيص البيئة الداخلية
,0000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي (0,784) بين تشخيص البيئة الداخلية والأداء للمؤسسات محل الدراسة، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي القيمة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0,05$)، مما يعني أن هناك ارتباط قوي جدا بين تشخيص البيئة الداخلية والأداء في المؤسسة لدى عينة الدراسة، أي كلما زاد تطبيق تشخيص البيئة الداخلية بدرجة واحدة كما ارتفع الأداء لدى المؤسسات عينة الدراسة بـ (0,784) درجة.

وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيام بتشخيص البيئة الداخلية ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

وعلى ضوء النتائج السابقة وبالاعتماد على الجدولين (5-12) و(5-13) يمكن صياغة الجدول الموالي الذي يوضح درجة ارتباط كل بعد من أبعاد التشخيص الشامل على الأداء لدى المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (5-14): أبعاد التشخيص الشامل حسب درجة ارتباط كل بعد بالأداء لدى عينة

الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط Spearman	قوة العلاقة	الترتيب
تشخيص البيئة الخارجية	0,725	قوية جدا	2
تشخيص البيئة الداخلية	0,784	قوية جدا	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

يتضح من الجدول أعلاه أن كل من بعدي التشخيص الشامل لها علاقة قوية مع الأداء في المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت النتائج متقاربة جدا، ويأتي تشخيص البيئة الداخلية بالدرجة الأولى من حيث قوة الارتباط مع الأداء تليه تشخيص البيئة الخارجية بفارق طفيف، حيث كانت له كذلك علاقة ارتباط قوية مع الأداء لدى المؤسسات محل الدراسة، وبما أن البعدين لهما علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الأداء فإنه يمكننا الجزم بأن التشخيص الشامل له كذلك علاقة ارتباط قوية مع الأداء، وهذا ما تظهره نتائج الجدول (5-15).

الجدول رقم (5-15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المؤشر	الأداء	التشخيص الشامل
معامل الارتباط Spearman	0,773	
Sig	,0000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي (0,773) بين التشخيص الشامل والأداء للمؤسسات محل الدراسة، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي القيمة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0,05$)، مما يعني أن هناك ارتباط قوي جدا بين التشخيص الشامل والأداء في المؤسسة لدى عينة الدراسة، أي كلما زاد تطبيق التشخيص الشامل بدرجة واحدة كما ارتفع الأداء لدى المؤسسات عينة الدراسة بـ (0,773) درجة.

وفي ظل رفض الفرضيتين الفرعيتين فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تتضمن: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التشخيص الشامل وبين مستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$).

وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التشخيص الشامل وبين مستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

إن التعرف على أية فروق يمكن أن تتسبب بها المتغيرات الشخصية في إجابات الأفراد حول درجة تطبيق مؤسساتهم للتشخيص الشامل، تقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع المتمثل في: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ".

إن اختبار هذه الفرضية يقتضي كذلك اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تعالج كل منها الفروق المعنوية في إجابات الأفراد حسب كل متغير شخصي، من الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية بالاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis)، للكشف عن معنوية الفروقات بدلا من اختبار (ANOVA)، ويستخدم عندما تكون الدرجات على المتغير التابع ضمن مقياس تراتيبي، أو عندما تكون الدرجات على المتغير التابع ضمن مقياس نسبة أو مقياس مسافات، وتطبيقه يقتضي بعض الشروط التي يجب الالتزام بها:

- أن تكون متغيرات الدراسة أكثر من متغيرين أحدهما سلمي؛
- أن يكون المتغير الثاني المعني بالمقارنة فئوي، ترتيبي.

كما تم كذلك الاعتماد على اختبار (Man Whitney) بدل اختبار (Scheffe) الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للمقارنة بين العينات المستقلة، ويستخدم أساسا للكشف عن أصل الفروقات، أو في حالة ما ذا كان المتغير الفئوي المعنوي بالدراسة يقبل قيمتين فقط على الأكثر، حالة متغير الجنس في هذه الدراسة، وقاعدة القرار بالنسبة للاختبارين تقوم على نفس الأساس، وبالتالي تكون فرضيات كليهما كالآتي:

- (H_0) : لا توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ؛

- (H_1) : توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كانت درجة الدلالة (sig) أكبر من درجة المعنوية $(\alpha=0,05)$ ، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H_1) في حالة العكس.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Mann Whitney)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5-16): نتائج اختبار اختبار (Mann Whitney) بالنسبة لمتغير الجنس

مجموع الرتب	متوسط الرتب	الجنس	
1595,00	31,9	ذكر	التشخيص الشامل
616,00	38,50	أنثى	
	0,231		sig

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يتضح من خلال اختبار (Mann Whitney) كما ورد في الجدول أعلاه، أن هناك تجانس بين الذكور والإناث، حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين الجنسين، وبالرجوع للاختبارات يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين حيث بلغ مستوى الدلالة (sig) قيمة (0,231)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة $(\alpha=0,05)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى متغير "الجنس" عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث لا يختلفون على أهمية تطبيق التشخيص الشامل في المؤسسات التي ينتمون إليها.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية التي كان مضمونها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية تعود لمتغير "السن" بالنسبة لضرورة تطبيق التشخيص الشامل، سيتم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-17): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "السن"

المدى المتوسط	الفئات
35,10	أقل من 30
30,26	بين 30 و40
35,26	بين 40 و50
25,08	أكثر من 50
1,997	إحصائية ks
,5730	معنوية ks

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (sig) أكثر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت (sig) قيمة (0,573)، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى متغير "السن" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)"، مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أنه من الضروري تطبيق التشخيص الشامل.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي كان مضمونها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)"، سيتم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-18): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "المؤهل العلمي"

المدى المتوسط	الفئات
29,23	تقني سامي
32,65	جامعي
44,38	دراسات عليا
3,205	إحصائية ks
,2010	معنوية ks

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (sig) أكثر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة ($\alpha=0,05$)، حيث بلغت (sig) قيمة (0,201)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي أن الإطارات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يرون أنه من الضروري تطبيق التشخيص الشامل.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي كان مضمونها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى لمتغير "الخبرة" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، سيتم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-19): اختبار (Kruskal Wallis) بالنسبة لمتغير "الخبرة"

المدى المتوسط	الفئات
29,00	أقل من 5 سنوات
36,20	من 5 إلى 10 سنوات
32,29	أكثر من 10 سنوات
1,162	إحصائية ks
0,559	معنوية ks

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

من خلال الجدول أعلاه تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزي لمتغير الخبرة للإطارات، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (0,559)، أكبر من مستوى المعنوية المفترض في الدراسة $\alpha=0,05$ ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزي لمتغير "الخبرة" عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)"، مما يؤكد على أن الإطارات على اختلاف سنوات خبرتهم يرون أنه من الضروري تطبيق التشخيص الشامل في مؤسساتهم.

وعلى ضوء النتائج السابقة وفي ظل قبول الفرضيات الأربعة الفرعية، فإنه يمكن الحكم بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تتضمن: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزي للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)"، فالمبحوثون سواء كانوا ذكورا أو اناثا، وعلى اختلاف خبراتهم وفئاتهم العمرية ومستواهم الدراسي يتفقون بأن مؤسساتهم تعتمد على التشخيص الشامل فهي حسبهم تدرك أهميته في تحسين أداء المؤسسة باعتباره من أهم الأدوات التي تمكنها من مواجهة تغيرات محيطها، فهو يقدم مسحا لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ويعطي نظرة على مختلف أنشطتها.

أخيرا وحسب نتائج اختبار الفرضتين وجدنا إن إدراكات المبحوثين لم تتأثر بكل من المتغيرات الشخصية لديهم، فهم يرون أن مؤسساتهم تدرك أهمية تطبيق التشخيص الشامل لبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وقد وجدنا أن هناك درجة اهتمام مختلفة بين متغيري التشخيص الشامل لدى عينة الدراسة. حيث وجدنا أن اهتمام المؤسسات بتشخيص البيئة الخارجية كان بدرجة كبيرة، أما تشخيص البيئة الداخلية فاهتمامها بها كان متوسطا، ويرجع هذا الاختلاف حسب رأي الباحثة غالبا إلى قيود تطبيق التشخيص منها تكاليف التشخيص ومدته وكذا المهارات التي يتطلبها، كما يمكن رده إلى رغبة هاته المؤسسات في مواكبة التطورات التي تحدث في محيطها الخارجي، وبذلك تحديد الفرص والتهديدات المتأتية من المحيط، باعتبار أن هذه الأخيرة قد يرجع سببها إلى البيئة الخارجية العامة أو الخاصة، أو كـرغبة منها في تصحيح الاضطرابات والاختلالات والتكيف مع البيئة.

كما وجدنا أن هناك اختلافا في درجة الاهتمام بين متغيري تشخيص البيئة الخارجية، حيث كان الاهتمام أكبر بالبيئة العامة عنه عن البيئة الخاصة، كون هذه الأخيرة في نظر المؤسسات المدروسة أقل تأثيرا وأقل تغيرا عن البيئة العامة، لكن هذا لا يعني على الإطلاق أن المؤسسات محل الدراسة ليست على دراية بما يجري في بيئتها التنافسية، لكن وجود بعض العوامل هو الذي ساهم في الحد من اهتمامها بهذا النوع من البيئة الخارجية، نذكر منها: ضعف الهيكلة التسويقية، وغياب نظام معلومات حقيقي تستمد منه المعلومات عن الأسواق والمنافسين... الخ، كما أن اعتمادها على مورد واحد يجعلها عاجزة عن اقتناص العديد من الفرص سواء فيما يتعلق بالتوسع أو زيادة الحصة السوقية، كذلك سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة العامة مقارنة بالبيئة الخاصة هو ما يزيد من تسهيل تطبيق واهتمام هذه المؤسسات بتشخيص البيئة العامة.

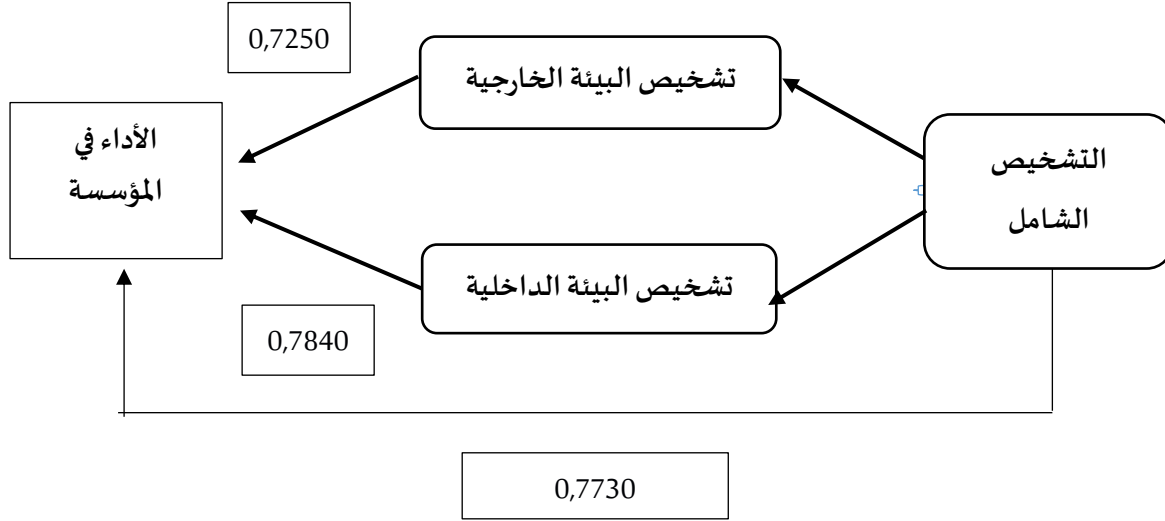
كذلك وجدنا أن هناك فروقا في درجة الاهتمام والتطبيق بين متغيرات تشخيص البيئة الداخلية، وقد كان الاهتمام الأكبر من نصيب التشخيص المالي مقارنة بالأنواع الأخرى، والذي لا يمكن ترجمته بأن هذه المؤسسات لا تهتم فعلا بتشخيص الموارد البشرية أو تشخيص نظم المعلومات، ولكن يمكن رده ببساطة إلى توفر البيانات المالية من قوائم مالية وغيرها وكذا توفر المؤسسات على الكفاءات لتحليلها.

وقد وجدنا أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بإجراء دراسات للسوق أو دراسات منتظمة لمعرفة رغبات وتوجهات عملائها، كما أنها لا تقوم بتطبيق المفهوم التسويقي والذي يشمل التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات المستهلكين بالرغم من أهمية ذلك، وهذا راجع في كثير من الأحيان إلى عدم توفر المعلومات أو نقصها وهو ما حال دون تنفيذ عملية التشخيص بالشكل الصحيح لذا فهي مطالبة باليقظة تجاه هذه المتغيرات.

أما بالنسبة لدرجة تأثير التشخيص الشامل على الأداء في المؤسسات المعنية بالدراسة فقد كانت النتائج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-5): درجة تأثير أبعاد التشخيص الشامل على الأداء لدى المؤسسات عينة

الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (5-14).

يتضح من الشكل أعلاه أن كل من بعدي التشخيص الشامل لها علاقة قوية مع الأداء في المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت النتائج متقاربة جداً، ويأتي تشخيص البيئة الداخلية بالدرجة الأولى من حيث قوة الارتباط مع الأداء تليه تشخيص البيئة الخارجية بفارق طفيف، حيث كانت له كذلك علاقة ارتباط قوية مع الأداء لدى المؤسسات محل الدراسة، حيث تدرك المؤسسات المعنية بالدراسة أهمية التشخيص الشامل في تحسين الأداء إذا يرون أنه يساهم في تحقيق متطلباته، فهو يساهم في تحقيق الكفاءة، والفعالية والجودة.

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تم تحليل محاور الاستبانة بهدف التعرف على آراء المبحوثين وتوجهاتهم حول متغيري الدراسة، من خلال التقصي والتحليل ومعرفة آراء واتجاهات مسؤولي المؤسسات، حول تطبيق عملية التشخيص الشامل من قبل مؤسساتهم، وفي تحديد أثر استخدامه على تحسين الأداء فيها.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود مستوى وعي كبير لإطارات المؤسسات محل الدراسة حول أهمية التشخيص الشامل في المؤسسات محل الدراسة، بشقيه أي التشخيص الخارجي لبيئة المؤسسة العامة والخاصة، وما يقدمه من معلومات حول الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب تجنبها أو على الأقل التقليل من أثرها، وكذا أهمية التشخيص الداخلي بمختلف أبعاده الوظيفية، وما يقدمه للمؤسسة من معلومات حول نقاط القوة والضعف فيها حتى تستطيع الحفاظ على الأولى وتعزيز وتقوية الثانية.

واتضح ذلك بشكل عملي من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان المعد لغرض إيجاد الربط بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت الاختبارات وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية لكل من بعدي التشخيص الشامل وبدرجة متقاربة مع الأداء في المؤسسات المعنية بالدراسة.

الخاتمة

حتى تستطيع المؤسسة ضمان استمراريتها في ظل المنافسة، عليها التكيف مع بيئتها ومواكبة تغيراتها، ولتحقيق ذلك عليها دائما اتخاذ قراراتها في إطار الموائمة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أي بناء على القدرات الفعلية لها من جهة والفرص المتاحة في محيطها من جهة أخرى، ففي بعض الأحيان يقدم المحيط فرصا جيدة للمؤسسة إلا أنها لا تستطيع استغلالها نظرا لوجود نقائص في بيئتها الداخلية، وهنا تبرز أهمية عملية التشخيص الشامل التي يجب على المؤسسات الوطنية إدراكها والمشاركة في تطبيق منهجيتها للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

ساهم الاطلاع على أدبيات البحث على الكشف عن الاهتمام الذي حظي به موضوع الدراسة من قبل العديد من الباحثين، وذلك لإدراكهم لأهمية التشخيص الشامل في دراسة وضعية المؤسسة وتقييم أدائها، وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة كل التغيرات التي تفرضها عليها بيئتها، من خلال استغلال مواردها الداخلية استغلالا أمثالا يمكنها من اكتشاف الفرص والتحديات لتجنبها أو الاستفادة منها بما يمكنها من مواجهة المنافسة ودعم أدائها مستقبلا.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات إطارات مجموعة من مؤسسات فرع المطاحن في الجزائر، من أجل التعرف على مدى اعتمادهم على التشخيص الشامل في مؤسساتهم لتحسين الأداء فيها، وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملته من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

نتائج الجانب النظري

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى متغيري الدراسة "التشخيص الشامل" و"الأداء" والعلاقة التي تجمعهما، توصلنا إلى النتائج التالية:

- من أجل اتخاذ الخيارات الصحيحة ولرؤية أكثر وضوحا لمواجهة الظروف التي تفرضها بيئة المؤسسة، من الضروري إجراء التشخيص حتى تتمكن من معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من عوائق، وكذلك لمعرفة كل من نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- التشخيص هو عملية تقوم بها المؤسسات السليمة كما تقوم به المؤسسة التي تعاني اضطرابا؛

- تتمثل الأهمية الكبرى للتشخيص الشامل في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة للمتغيرات البيئية التي تؤثر على حاضر المؤسسة ومستقبلها، ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة أو البدائل التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص؛
- يعتمد التشخيص على العديد من المصادر والوثائق والمعلومات، كما يتطلب عدة أنواع من المعرفة، وقد يتولى عملية التشخيص أطراف من داخل المؤسسة أو من خارجها، من الخارج قد يكون مكتب دراسات خارجي، دولة، بنوك... الخ، من الداخل قد يكون مسيرا أو مديرا تتوفر فيه الصفات الضرورية، كما يمكن أن يكون فريقا مكونا من رؤساء مصالح متعددة في المؤسسة؛
- لا يوجد تفسير واحد لمستوى أداء المؤسسات، فنادرا ما تظهر الأعراض نفسها في عدد من المؤسسات، تبعا لذلك توجد العديد من أنواع التشخيص التي تتناسب مع وضعية المؤسسة وحالتها وعلى المشخص اختيار الأنسب من بينها؛
- التشخيص الشامل هو عملية تقوم بتحليل الوظائف الرئيسية للمؤسسة دون إهمال ترابطها وفقا لمنهجية محددة دون اجراء تشخيص وظيفي مفصل لها؛
- في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسات أصبحت عملية تحسين الأداء عملية أساسية في نشاط المؤسسة وضرورة مستمرة، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار عليها الاعتماد على نظام متكامل يفيد في إظهار فاعلية العمليات وتشخيص مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي والعمل على تقليص فجوة الأداء؛
- تواجه عملية تحسين الأداء العديد من الصعوبات التي قد تحول دون نجاحها، فمن المستحيل تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية يمكن تطبيقه على كافة المؤسسات، وهذا راجع في الأساس إلى اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهداف كل مؤسسة؛
- تحسين الأداء يتوقف على استخدام المؤسسة للأدوات والوسائل الملائمة التي تسمح لها بالتعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا، بما يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات؛
- التشخيص الشامل هو نشاط مستمر يجب أن يتم إجراؤه على فترات متكررة، بحيث يعطي لمحة على المشاكل التي تواجهها المؤسسة من جهة ومنه اقتراح الحلول الملائمة التي تسمح بتحسين أدائها؛

- التشخيص الشامل بالرغم من أهميته باعتباره يقدم مسح لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ويعطي نظرة على مختلف أنشطتها لن يكون تطبيقه متاحا لكل المؤسسات، وهذا راجع إلى عدة عوامل أو قيود منها تكاليف التشخيص ومدته وكذا المهارات والمعلومات التي يتطلبها.

نتائج الجانب التطبيقي

بعد عرض تطور قطاع الصناعات الغذائية وتقديم لمحة عن فرع المطاحن والتعرض لخصائص المؤسسات محل الدراسة، وكذا الخصائص الديمغرافية للمبحوثين والتعرف على اتجاهات اجاباتهم، وبعد تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبعد تفسير النتائج المتوصل إليها، خلصنا إلى ما يلي:

- ساهم اختبار الفرضية الأولى القائلة بأنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيام بالتشخيص الشامل ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، والذي أفضى إلى رفضها وقبول الفرضية البديلة، ما ساهم في التأكد من وجود علاقة تأثير وارتباط بين تطبيق التشخيص الشامل وبين مستوى الأداء لدى عينة الدراسة.

- كذلك ساهم اختبار الفرضية الثانية التي هدفت إلى التعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى اعتماد مؤسساتهم على التشخيص الشامل تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية أي أنه: لا توجد أي فروق يمكن أن تتسبب بها المتغيرات الشخصية في إجابات الأفراد حول درجة تطبيق مؤسساتهم للتشخيص الشامل.

- فيما يتعلق بتشخيص البيئة الخارجية العامة، فإنه حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فهذا النوع من التشخيص يطبق بدرجة كبيرة في مؤسساتهم، وهذا ما يفسر بوعيهم بأهمية تحليل البيئة العامة، حيث بلغ المتوسط العام الإجمالي لإجاباتهم حول العبارات التي تمثل مكونات هذا البعد قيمة (3,53)، وهي قيمة تتدرج ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين [3,40-4,20]، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تولي أهمية لتحليل العوامل القانونية للبيئة العامة لمؤسساتهم بدرجة أكبر من العوامل الأخرى، فبالنسبة لهم تأخذ مؤسساتهم قوانين حماية المستهلك بعين الاعتبار بدرجة كبيرة كما أنها تتابع باستمرار تقلبات أسعار المواد الأولية، كما يرون بأنها تولي كذلك اهتمام للمتغيرات الإدارية بدرجة كبيرة، من خلال حرصها على أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين والترقية... الخ تتماشى مع قوانين العمل غالبا، نفس الشيء بالنسبة للمتغيرات السياسية التي يرون أن مؤسساتهم تهتم كذلك بمتابعتها بدرجة كبيرة، كما يرى أفراد

العينة أن مؤسساتهم غالبا ما تهتم بأنظمة السلامة وأمن المنتجات، في حين يرون أنها تولي أهمية متوسطة للعوامل التكنولوجية وكذا لقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية، أما فيما يتعلق بدراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها فقد كانت درجة اهتمامهم بها ضعيفة.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن اهتمام مؤسساتهم بتحليل البيئة الخارجية الخاصة كان بدرجة متوسطة، ودليل ذلك هو تحقيق الإجابات لمتوسط حسابي إجمالي عام بلغ (3,33)، والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الثالثة أي من [2,6-3,4] وهو المجال الذي يمثل العبارة "متوسط"، ويتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تتابع عملاتها باستمرار وتحاول أن ترقى إلى توقعاتهم، وهو البعد الوحيد الذي تهتم به بدرجة كبيرة جدا مقارنة بالقوى التنافسية الأخرى، ما يثبت درجة وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية رضا العميل، حيث أن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا المستهلك عن منتجاتها، ويرى أفراد العينة أن اهتمام مؤسساتهم بالمنافس يكون بدرجة كبيرة، في حين أن بقية الأبعاد يكون الاهتمام بها حسبهم متوسطا، ويأتي في مقدمتها البعد المتعلق بدخول المنافسين الجدد، فالمؤسسات محل الدراسة ترتقب دخول منافسين جدد للأسواق التي تنشط فيها، لكنها لا تضع حواجز الدخول أمامهم، وهذا راجع إلى عدم إدراك أهميتها في الحفاظ على الوضعية التنافسية، يليه بعد ذلك البعد المتعلق بالمنتجات، حيث تعرف منتجات المؤسسات المدروسة تهديدا من قبل المنتجات البديلة، لكنها لا تدرك مدى قوته وهذا أيضا بسبب عدم إعطاء المؤسسات عامل المنتجات البديلة الأهمية الكافية، وإمكانية تأثيرها على المؤسسة، وأخيرا البعد المتعلق بالعلاقة مع المورد ويرجع ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى بالرغم من أهميته إلى اعتمادها في تمويلها على الديوان الوطني للحبوب باعتباره الممون الوحيد لهذه المادة بالنسبة للمطاحن.

- تبين لنا كذلك أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لعملية تشخيص الإنتاج، حيث أن اتجاهات

أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد "تشخيص الإنتاج" قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3,25)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة أهمية متوسطة، فحسب المبحوثين فالمؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لجودة منتجاتها، إذ لديها مؤشرات يتم على أساسها تقييم جودتها، كما يعتقد أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات التي ينتمون إليها دائما ما تقوم بعملية التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث يرى المبحوثون أن مؤسساتهم تولي أهمية لهذه العملية بدرجة كبيرة، وبالرغم بأن أغلب المؤسسات لديها إمكانية لزيادة الإنتاج إلا أن نظام الحصص المعمول به من طرف الديوان الوطني للحبوب في توزيع المادة الأولية حال دون ذلك تحقيق ذلك فعلا، كذلك بالنسبة لعملية الرقابة على التكاليف الرئيسية الخاصة بعملية الإنتاج وكذا عملية التخطيط لحجم الإنتاج التي لها دور مهم فيما بعد على عملية الرقابة عند مقارنة المخطط له بالفعل، أما فيما يتعلق بإدارة المخزونات بالرغم من أهمية هذا الإجراء الكبيرة في تخفيض

التكاليف وتحسين دورات الإنتاج دون تخفيض جودة المنتج، فإن المؤسسات محل الدراسة أحيانا ما تقوم بدراسات لتقليل عمليات المعالجة والتخزين للمنتجات وبالنسبة لمساهمة إدارة المخزون في تخفيض التكاليف فهي كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين.

- من حيث الجودة فأفراد عينة الدراسة يرون بأن مؤسساتهم أحيانا ما تعتمد على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO 9000، فهي لا تحوز كلها على شهادات جودة، إلا أنها تستعمل وسائل ناجعة لتقادي عيوب الإنتاج بدرجة كبيرة.

- بالنسبة لاتجاهات أفراد العينة نحو جميع عبارات بعد "تشخيص التسويق" قد تحصلت على متوسط حسابي قدره (3,2)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الخلية "درجة متوسطة"، ويرى أفراد العينة أن مؤسساتهم لديها اهتمام بتكوين قاعدة معلومات كاملة حول العملاء بدرجة كبيرة، بينما أحيانا ما تقوم بدراسات منتظمة حول رضا العملاء بالرغم من أهمية هذا الاجراء، إذ يمكن أن تفقد المؤسسات عملائها، إذا كانوا غير راضين عن خدمة العملاء أو لا يحصلون على الاستجابة المتوقعة، في المقابل يرون بأن مستوى المؤسسات التي ينتمون إليها متوسط فيما يتعلق باحترام آجال التسليم، فهي غالبا ما تقدم منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن.

- كما يرون أن المؤسسات التي ينتمون إليها تحلل أداء مخطط العمل التجاري للسنة السابقة غالبا، وبناء عليه تقوم بوضع خطة عمل تجارية قبل بداية كل عام، فحسب إجابات المبحوثين تعتبر من بين الخطوات التي تهتم بها مؤسساتهم في عملية تشخيص التسويق، بينما يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة بأن مؤسساتهم نادرا ما تقوم بدراسة السوق الذي تنشط فيه، بالرغم من أهمية هذا الاجراء الذي يساعد في التعرف على نشاط المنافسين وما يقدمونه إلى العملاء من منتجات أو خدمات، وتعتبر هاته العملية مكلفة لحد ما كما يتطلب القيام بها من طرف خبراء ومكاتب مستقلة وهو ما قد يكون السبب في جعل المؤسسات محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لها مقارنة بباقي العوامل.

- بالنسبة لأداء المؤسسات من حيث المنافسة، يرى أفراد عينة الدراسة أن المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم تحقق إشباعا بدرجة متوسطة مقارنة مع المنافسين كما أن هذه الأخيرة أحيانا ما تستخدم طرق ابتكارية لترويج مبيعاتها.

- وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فإن مؤسساتهم أحيانا ما تقوم بعملية تشخيص الموارد البشرية، فهي تولي اهتماما لهذه العملية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد (3,17) وتندرج ضمن الفئة الرابعة أي ما بين (2,6) و(3,4) وهو المجال الذي يقابل خلية "درجة متوسطة"، وحسب أفراد العينة دائما فالمؤسسات التي ينتمون إليها غالبا ما تعتمد على التخطيط لتحديد احتياجاتها من القوى

العاملة، حيث تقوم بوضع تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقاً، كذلك تولي أهمية لتأهيل الأفراد في وظائفهم بدرجة كبيرة، إلا أنها لا تهتم بتكوينهم غالباً بنفس الدرجة، ولا تقدم لهم فرصاً لاستغلال خبراتهم ومواهبهم إلا أحياناً، كما أن المبحوثين يرون بأن المؤسسات التي ينتمون إليها غالباً ما تقوم بتقييم أداء الأفراد، إلا أنها لا تقوم بتحديد مساهمتهم في تكوين نتائجها إلا نادراً، كما لا يوجد في المؤسسة نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي إلا أنهم يرون بأن جو العمل في مؤسساتهم جيد بدرجة كبيرة.

- المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات بعد "التشخيص الإداري" قد بلغ (3,62) وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية "بدرجة كبيرة"، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم تهتم بدرجة كبيرة بهذا البعد، فهي تعي أهميته بالنسبة لباقي الأبعاد والوظائف، حيث يرون بأن مؤسساتهم يوجد لديها نظام رقابة دائم على النتائج، وهو ما يسمح لها بتحقيق أكبر كفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، كما يسمح لها بالمحافظة على مستوى الأداء الجاري، واكتشاف أية انحرافات من هذا المستوى، كما يرى المبحوثون بأن المؤسسات التي ينتمون إليها تتوفر وبدرجة كبيرة على وسائل للتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تستخدم تقنيات لمراقبة تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة بمصداقية في مختلف الوحدات بدرجة كبيرة، كما أن أهدافها غالباً ما تكون قابلة للقياس عن طريق مؤشرات، إلا أنها أحياناً ما تضع خططاً للعمل مع توزيع للمسؤوليات، وفيما يتعلق بقيام الأفراد بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل فيرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تولي أهمية لهذه العملية بدرجة متوسطة، نفس الشيء بالنسبة لمدى توفرها على تقنيات الحوار بين المسؤولين والموظفين.

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم غالباً ما تقوم بعملية التشخيص المالي، ودليل ذلك هو تحقيق الإجابات لمتوسط حسابي إجمالي عام لمجموع عبارات البعد والذي بلغ (3,67)، والذي ينحصر ضمن مجال الفئة الرابعة أي من [3,40-4,20] وهو المجال الذي يمثل العبارة "بدرجة كبيرة"، حيث يتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم غالباً ما تحلل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، كما تهتم بإعداد الميزانيات التقديرية بدرجة كبيرة، وبدرجة أقل تحرص على تطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج، كما يرى المبحوثون أن المؤسسات التي ينتمون إليها تقوم بدراسة التوازن المالي وحساب النسب دورياً بدرجة كبيرة، إلا أنها أحياناً ما تحلل وضعيتها المالية عند انخفاض معدل أرباحها، وفيما يخص مصادر التمويل، فهم يعتبرون بأن مؤسساتهم تتوفر على مصادر تمويل متنوعة بدرجة متوسطة.

- يتضح كذلك وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تهتم بتشخيص نظم المعلومات بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,57)، حيث يساهم نظام المعلومات في المؤسسات محل

الدراسة في توفير معلومات دقيقة حول هيكل التكاليف، إلا أنها أحيانا ما تستطيع خفض التكاليف فعلا في مؤسساتهم، وحسب رأي المبحوثين فهم يرون بأن مؤسساتهم لا تستطيع التخلي عن نظام المعلومات في مراقبة سير وحداتها، فهو يساهم بدرجة كبيرة في جمع ومعالجة مختلف المعلومات حول محيط المؤسسات التي ينتمون إليها، كما تسمح بالتنسيق بين مختلف الوظائف.

الاقتراحات

على ضوء ما تم عرضه في الجزء النظري وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فقد تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات التي ترى الباحثة أنه من شأنها أن تزيد من وعي المسيرين أكثر لأهمية التشخيص الشامل في تحسين الأداء، كالاتي:

- على المؤسسات محل الدراسة أن تكون على يقظة دائمة لكل ما يحدث في بيئة أعمالها من تغيرات وأن تقوم بتشخيصها للاستفادة منها؛
- على المؤسسات محل الدراسة الاهتمام أكثر بدراسة القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية الخاصة؛
- الاهتمام أكثر بدراسة المنتجات البديلة وما تحققه من تهديد مباشر للمؤسسات محل الدراسة؛
- الاهتمام أكثر بالتكوينات والتربصات الوظيفية للعمال؛
- على المؤسسات الاهتمام بدراسة الأسواق للتحقق من مدى جودة المنتجات والتحقق من وجهة نظر المستهلك ودرجة رضاه عنها؛
- ترقية ثقافة الاصغاء للزيون والتكفل الحقيقي بالشكاوي؛
- الاهتمام أكثر بإدارة المخزون والشراء عند الحاجة دون تكوين مخزونات؛
- تطبيق أسلوب اشتراك العاملين في مراحل تحليل المشاكل والتشخيص وصنع القرارات الخاصة بالحلول اللازمة لتحسين الإنتاجية؛
- رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال إيجابا أو سلبا؛
- على المؤسسات أن تستثمر في تكوين كفاءات بشرية لضمان استخدام أمثل لنظم المعلومات الخبيرة فيها؛
- على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الأجنبية، وذلك بإدخال التطور في جميع مجالات أنشطة المؤسسة.

أخير تقترح الباحثة القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع التشخيص الشامل في مجالات أخرى لم تتمكن هذه الدراسة من التطرق إليها وتغطيتها، مثل دور التشخيص الشامل في رفع تنافسية المؤسسة من خلال مساعدتها على معرفة الكفاءات المتميزة أو أثر العلاقة بين تطبيق التشخيص الشامل ومساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 .
2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، مصر، 2001، ص 335.
3. أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
5. اسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، **sigma six** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
6. إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
7. اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004.
8. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
9. أكرم احمد رضا الطويل، صالح الدين شبل جاسم، الشراء وفقاً لـ **RIGHTS SEVEN** والأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار اليازوري، 2019.
10. البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج **SPSS** ، دار حامد للنشر، عمان، 2005.
11. أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
12. بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.
14. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
16. جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
17. جيفري لونتال، إعادة هندسة المنظمة، ترجمة خالد بن عبد الله، درا المريخ للنشر، الرياض، 2002.
18. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة 8، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
19. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
20. حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1999.

21. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
22. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
23. ديل بسترفيلد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
24. رفاعي محمد رفاعي، عبد العالم محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
25. روبرتس بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008.
26. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
27. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
28. سامح عبد المطلب عامر، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
29. زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001.
30. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
32. سلطان إبراهيم تركي، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، بدون دار نشر، مصر، 1996.
33. شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية
34. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جالب، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، 2008.
35. صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.
36. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
37. عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر،
38. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
39. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. عبد المجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
41. عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

42. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999.
43. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، الأردن، 2011.
44. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
45. علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردني، زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 2017.
46. عمرو أبو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
47. فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
48. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة 8، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
49. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، الطبعة 1، دار الميسرة، الأردن، 2013.
50. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
51. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
52. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2000.
53. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
54. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
55. محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998.
56. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، مصر، 2014/2015.
57. محمد مرعي، دليل التشخيص وتحديد الأهداف، الطبعة 1، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
58. 2003.
59. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
60. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصبية، الجزائر.
61. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
62. نادية عارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
63. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

64. نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
65. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
66. Stephen L. Robbins ، Hunsaker، التدريب على المهارات الشخصية : معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة
67. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن.
68. وزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.

ب-المجلات والدوريات

69. إبراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 6، الجزائر، 2016.
70. احسن صلاح الدين بن احسن، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
71. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجاً)، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 5، العدد 9، العراق، 2012.
72. الشريف بقة، فايضة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 2، 2015.
73. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد 5، الجزائر، 2007.
74. إلهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 23، ديسمبر 2010.
75. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد 5، الجزائر، 2007.
76. أمال بن سترة، نوال شيشة، أداة Vrio ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة -دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021.
77. أمنة قناشي، أمال حمامي، تقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021.
78. إيمان خلفاوي، بلقاسم سعودي، دور التشخيص كاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قالمة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021.

79. حسنية مهدي، بن زيدان حاج، دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي للجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019.
80. رجاء عبد الله، فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن والتغيير المستمر. مجلة دراسات المعلوماتية، العدد 61، 2011.
81. رزقي خليفي، هجير شيقارة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 23، ديسمبر 2017.
82. ريمة قرارية، ناريمان ادريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 2، 2018.
83. زقاي وليد، أثر تحرير أسعار الحليب على تنمية شعبة الحليب في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 1، 2020.
84. زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
85. سامية يغنى، مديني عثمان، العينة في المجتمع الاحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الشهيد حمة الأخضر الوادي، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019.
86. سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، المجلد 6، العدد 1، 2013.
87. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص استراتيجيات المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
88. صالح العقدة وآخرون، دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي، دراسة في بعض البنوك الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، 2010.
89. سهيلة قطاف، ليندة بوزرورة، مساهمة الصناعة الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي بالجزائر، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019.
90. طلال زغبة، حسين شريط، أهمية التدقيق الداخلي كأداة لقياس جودة القوائم المالية-دراسة عينة منا لمؤسسات الاقتصادية-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، العدد 5، 2018.
91. عبد القادر قادري، المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 1، 2020.
92. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى (دراسة تحليلية مقارنة)، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 99، 2010.
93. عبد المليك مزهودة، قراءات في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديغمات الجديدة للسير الاستراتيجي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، المجلد 6، العدد 12، 2005.

94. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.
95. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، الأسس النظرية والآثار العلمية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، الجزائر، 2001.
96. كريمة بكوش، رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة، شركة تيوتا نموذجاً، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 9، سبتمبر 2013.
97. محمد السايح زغدودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - محاولة تطبيق آلية (SWOT) على مؤسسة (SERSOU) لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 13، 2018.
98. محمد بوطلاعة، محمد بن موسى، إبراهيم عاشوري، درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الجلفة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 6، 2018.
99. محمد هادي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحليل وتقييم الأداء التسويقي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 2، 2021.
100. مريم بن الشيخ، حمزة جعفر، تحديات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر وتحديات الأمن الغذائي في ظل جائحة كورونا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمر ثلجي الأغواط، المجلد 5، العدد 01، 2022.
101. مصطفى بوعقل، مباركي سمرة، محمد بن سعيد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، جامعة غليزان، العدد 9، ديسمبر 2017.
102. مصطفى جاب الله، تحديد مستوى العينة واختبار مستوى المعنوية دراسة احصائية، مجلة ابعاد اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس المجلد 9، العدد 2، 2019.
103. منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 05، 2014.
104. منيرة دريدي، سلمى حروش، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي اليزي، المجلد 4، العدد 1، 2019.
105. مهدي عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمات الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36.
106. نجلاء هراقمي، نعيمة بارك، عناصر البيئة الداخلية وأثرها في بناء استراتيجية النمو الدولي لمؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة كوندور نموذجاً، مجلة اقتصاديات العمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 1، 2022.

107. نوح فروجي، وسيلة سبتي، دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية -دراسة حالة مجمع سيفيتال، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، العدد 2، 2020.
108. يعقوب تواتي، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية والأمن الغذائي في الجزائر، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 658.
- ج-الأطروحات والرسائل
109. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
110. حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008/2007.
111. حنان جودي، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
112. سوما علي سليطني، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، بغداد، 2008.
113. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
114. عصمت محمد بن حمو، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخوصصة -دراسة حالة مؤسستي صيدال ولأوراسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
115. فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة. جامعة القاهرة، 2006.
116. لزهرة عابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.
117. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

118. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005
119. هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008/ 2007.

د-الملتقيات والمؤتمرات:

120. أحمد صنوعة، الصناعة الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر، الواقع والمأمول، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 23-24 نوفمبر 2014.
121. سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة.
122. عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى حول تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ-مصر، جوان 2007.
123. مشيب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، 12 - 10 ديسمبر 2012 .

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

a- Les livres

1. Adriana Tisca, **Diagnosis, risk and efficiency in the implementation of TQM in small and medium enterprises**, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance, 2015.
2. Alain Charles Martinet, **Stratégie**, Edition Vuibert, Paris 1999.
3. Alain Marion, **Le Diagnostic d'Entreprise, Méthode et Processus**, Economica, Paris, 1999.
4. Alain Charles Martinet, **Diagnostic Stratégique**, Edition Vuibert, Paris, 1999.
5. A.Marion, A.Asquin, C.Everaere, D. Vinot, M.Wissler, **Diagnostic de la Performance d'Entreprise, Concepts et Méthodes**, Dunod, Paris, 2012.
6. Alberto Sillero, **Diagnostic Global d'entreprise**, edition ESKA, Paris, 2002.
7. Alain Rivet, **Gestion Financière, Analyse et Politique Financière de l'Entreprise**, édition ellipses, Paris, 2003.

8. Alain Saucier, A Et Yvon. Brunelle, **Les Indicateurs et la Gestion par Résultats, Méthodologie et Instrumentation**, Ministère De La Santé Et Des Services Sociaux, Québec, 1995.
9. Angèle Renaud, Nicolas Berland, **Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement**, édition Poitiers, Paris, May 2007.
10. Albert Sidney Hornby, **Oxford Advanced Learner's Dictionary**, 8th edition, Oxford University Press, 2010.
11. B. Dervaux, A. Coulaud, **Dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999.
12. B.Geber, **Benchmarking: measuring yourself against the Best**, édition Training, London, November 1990.
13. B. S. Georgopoulos, A. S. Tannenbaum, **A study of organizational effectiveness**, American sociological review, N° 22, 1957.
14. Catherine Poisson, **Le diagnostic organisationnel dans la PME : une perspective discursive**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec, Canada, 2012.
15. Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition vuibert, Paris, 1999.
16. Christian Marmuse, **Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens**, revue Finance Contrôle Stratégie, Université de Lille, France, 1999.
17. C.Maurel, M,Tensaout, **Proposition D'un Modèle De Représentation Et De Mesure De La Performance Globale**, Comptabilité Contrôle Audit, N° 20, 2014.
18. David Autissier, Blandine Simonin, **Mesure la performance des ressources humaines**, éditions d'organisation, Paris, 2009.
19. Daft,**Organisation théory and design**,8th edition ,south western ,new York.
20. D.Elmuti. & Y. Kathawala," **An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage**",Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4, UK, 1997.
21. Elie Cohen, **Analyse Financiere**, 2^{ème} édition, Ecomonica, Paris.
22. Elie Cohen, **Dictionnaire de gestion**, Paris, 2000.
23. E. Yachtman, S.E. Seashore, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociological Review, N° 32, 1967.
24. Franck brulhart, **Les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**, édition d'organisation, Paris, 2009.

25. Gérard Brown, **Le diagnostic d'entreprise**, 2^{ème} édition, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1975
26. Gerry Johnson ; Frédéric Frery et Scholes Kevan, **Stratégique**, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2002.
27. Gibert, **Le control de gestion dans l'organisation publique**, Edition d'Organisation, Paris, 1980.
28. H. Boislandelle, **Dictionnaire De Gestion**, Economica, Paris, 1998.
29. H. Igor Ansoff , Daniel Kipley , A.O. Lewis , Roxanne Helm-Stevens , Rick Ansoff, **Implanting Strategic Management**, 3rd edition, Switzerland, 2019.
30. H. Vogel, J.Mass , **Drug discovery and evaluation Methods in clinical pharmacology**, London Springer, UK, 2011.
31. Jean-Émile Denis, S. Czellar, S. Graber, **Orientation marche et performance: intégration des évidences empiriques**, 2000, p11.
32. Jean Pierre Detrie, **Strategor : politique générale de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2005.
33. Jean-Pierre Thibaut, **Le diagnostic d'entreprise**, éditions Courcoux, 1993.
34. J.P.Helfer, M.Kalika et J.Orsoni: **Management, stratégie et organisation**, 3^{ème} édition Vuibert, Paris, 2000.
35. J.-Y Louarn, T .Wils, , **L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain**, Rueil-Malmaison Liaisons, Paris, 2001.
36. H. Igor Ansoff, Daniel Kipley, A. O. Lewis, R H, Roxanne Helm-Stevens , **Implanting Strategic Management**, 3rd edition, Palgrave Macmillan, Switzerland, 2019.
37. Kamel Hamdi, **comment diagnostiquer et redressement d'entreprise**, édition Esalam, Alger, 2002.
38. Kate Woodford, **Dictionary S'learner Advanced Cambridge**, Cambridge University Press, 2003.
39. Lasary, **La stratégie d'entreprise**, ouvrage imprimé a compte d'auteur, 2006.
40. Laurent Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, François-Xavier Ribiollet, **Toute la fonction Contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 2014.
41. Laetitia Leveille Estival, **Diagnostic de l'entreprise à court et moyen terme : méthodes et objectifs**, fondation universitaires Mercure, Bruxelles, 2009.
42. Legendre Renald, **Dictionnaire actuel de l'éducation**, 2^{ème} édition, ESKA, Paris, 1993.

43. Lerville Anger et All, **Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle**, édition d'Organisation, Paris, 2001.
44. Marcel Laflamme, **Le diagnostic organisationnel stratégie de développement, une approche globale**, Gaetan Morin édition, Montréal, 1977.
45. Maria Pomffyová, **Process management**, Intech, India, 2010.
46. Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, édition Dunod, Paris, 1997.
47. Michael Porter, **Competition in global industries**, Harvard Business Press, 1986.
48. Michel Garvais, **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 1994.
49. Mohamed Khireddine Kholadi, **Cours Des Systèmes Organisationnels**, édition Bahaeddine, Alger, 2003-2004.
50. Narayaman. VK. Nath, **Organisation theory strategic approach**, R.D irwin, Inc Burr ridge.
51. Nour Khelifati, **Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise**, Edition Berti, sans pays, sans année.
52. Océane Mignot, Abdelhak Alouani, **Faites le diagnostic de votre entreprise**, édition Pearson, Paris.
53. Olivier Meier, **Diagnostic stratégique**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2018.
54. Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2010.
55. Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello, **Management**, Edition HarperCollins ebooks, 2008.
56. Peter Drucker, **People and performance**, Harvard Business School Press, 2007, p 23.
57. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
58. Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Béjar, **Diagnostic D'entreprise. Performance, Capital Immatériel Et Risques**, édition Ellipses, Paris, 2021.
59. P. Voyer, **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, Presses de l'Université, Québec
60. Richard A Boyatzis, **The compétent manager, a model for effective performance**, Wiley - interscience publication, Canada, 1982.
61. Richard Mimick, Michael Thompson Terry Rachwalski, **Business Diagnostics**, 4th Edition, Kindle Edition, 2021.
62. Robert Tassinari, **Pratique De L'analyse Fonctionnelle**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
63. Robins S.P, Couter .M, **Management**, 6th edition, New jersey, prentice hall, New york, 1999.
64. Stafford Beer, **the heart of enterprise**, John Wiley & Sons edition, Chichester, 1994, USA.
65. Stéphane Balland, Anne Marie Bouvier, **Management Des Entreprises En 24 Fichiers : Comprendre Et S'entraîner Facilement**, édition Dunod, Paris.
66. Tugrul Atamer, Roland Calori, **Diagnostic et décision stratégique**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.

67. Vincent Plauchu, Akim A. Tairou, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, Harmattan, Paris, 2008.
68. Vincent plauchet, **Mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2, UPMF, Paris, 2006.

b- Les Revues

69. Algimantas Sakalas, Ruta Virbickaite, **Construct of The Model of Crisis Situation Diagnosis in a Company**, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, vol 22, issue 3, 2011.
70. Andrea Némethné Gal, **Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises a Possible Analytical Framework**, HEJ-ECO, January 15, 2010.
71. Boudjema Amroune, Michel Plaisent, Prosper Bernard, Cataldo Zuccaro, Taieb Hafsi, **Amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) bénéficiaires d'un programme de mise à niveau : cas de l'Algérie**, Revue des Sciences Humaines & Sociales N° 52, PP. 205-224, Décembre 2019.
72. Gabriel I. Nastase, **Diagnosis of Global Company. Economic–Financial Analysis Tool, Basic of Elaborating the Budget of Income and Costs**, Knowledge Horizons - Economics, vol 6, N° 4, Dimitrie Cantemir” Christian University, 2014.
73. Gerard Beenen, Shaune Pichler, Beth Livingston, Ronr Riggio, **The good manager : development and validation of the manageriel interpersonal skills scale**, Frontier in Psychology, Volume 12, March, 2021.
74. Hanane El Amraoui, **La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3, N° 5, 2022.
75. Loren Leclizio and All, **Pilot validation of the tuberous sclerosis-associated neuropsychiatric disorders (TAND) checklist**, article in pediatric neurology, Cape Town, South Africa, October 2014.
76. Lucian Gabriel Maxim, **Financial diagnosis methods bankruptcy risk assessment for retail companies in braşov**, bulletin of the Transylvanian University of Brasov, Vol. 15, No 1, Romania, 2022.
77. M. Akhrouf, **Contribution au développement de Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision Multicritères (SIADM): Une application au diagnostic global d'entreprise**, Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale N°2, 2007.
78. Mourad Boukella, Ahmed Bouaita, **Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie : entre dynamisme et pesanteurs**, cahiers du cread, n°61, 3ème trimestre 2002.

79. Ramona Florea, Radu Florea, **Informational system and methodology in global diagnostic, Economy Transdisciplinary Cognition; Bacau** Vol. 15, N° 1, 2012.
80. Regina Andekina, Rakhila Rakhmetova, **financial analysis and diagnostics of the company**, international conference on applied economics (icoae), procedia economics and finance, issue 5, 2013.
81. Safaa Farah, **La Contribution Du Management Par La Qualité Totale A La Performance De L'entreprise : Un Essai De Revue De Littérature**, Revue Alternatives Managériales Et Economiques AME, Vol 4, No 3, Juillet, 2022.
82. Stefanita Susu, Mihaela Birsan, **The Financial Diagnosis – Component Of The Global Diagnosis And Instrument Of The Financial Analysis**, The Annals Of “Dunarea De Jos” University Of Galati Fascicle I, 2009.
83. Subodh Kulkarni, **Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders**, Journal of Business Ethics. N° 27, 2007.
84. Toby J. Kash, J. Darling, **Crisis management: prevention, diagnosis and intervention**, Leadership & Organization Development Journal, volume 19, issue 4, 1998.
85. Vasile Deac, Florin Alexandru Duna, **Diagnosis Of The Internal Strategic Context Of The Company Strategic Analysis**, Business Excellence And Management, Volume 2, Issue 2, June 2012.
86. Wakyengo Mukunda Pascal, **Le Diagnostic De L'entreprise A Court Et Moyen Terme : Méthodes Et Objectifs**, Revue Mercure International, Bruxelles, Belgique. 2009.
87. Youmbi Augustin Et Autres, **Critères Et Indicateurs Pour Le Suivi Et L'évaluation Du Développement Des Capacités Organisationnelles Et Institutionnelles Des Ong**, Rapport Final Du Programme Régional De L'Afrique Centrale Pour L'environnement.
88. Y. Pesqueux, **La notion de performance globale**, 2005, HAL Id : halshs-00004006
89. Zineb Issor, **La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions**, Revue Projectique, N°17, 2017.

c- Conférences et Thèses

90. P. Baret, **L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable**, 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006.
91. T. Aurel, Andreea, R., & Simina, T. S.: **Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Trough Kaizen Management**, Neum, 9th Research/Expert Conference with International Participations, QUALITY 2015, B&H, Bosnai Hercegovina, 2015.

92. Vincent Bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent : Déploiement interentreprises de bonnes pratiques**, thèse de doctorat en Génie industriel, Université Savoie Mont Blanc, France, 2006.

d- Sites Web

- <https://amo1.org/hoshin-kanri>
- <https://www.algeriabusiness.info/agroalimentaire-donnees-sectorielles-2019/>
- ONS.dz/MG/pdf/_2018-2020.pdf
- [Bank of Algeria.dz](http://BankofAlgeria.dz)
- <https://www.aps.dz/ar/economie/121708-2022-02-21-18-55-02>
- <https://madr.gov.dz/wp-content/uploads/2022/04/SERIE-B-2019.pdf>,
- <https://www.researchgate.net/publication/353953942>

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التشخيص الشامل باعتباره منهجية عمل شاملة ومتناسقة تبحث في مختلف جوانب المؤسسة عن أصل الاختلالات و/ أو أصل القوة التي تتميز بها المؤسسة من جهة، والفرص والتحديات التي قد تواجهها في بيئتها من جهة أخرى بما يسمح لها بالتكيف والتأقلم مع تغيراتها ومن ثم تحسين أدائها.

تم اختبار دور التشخيص الشامل في تحسين الأداء لدى عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية فرع المطاحن، واعتمدت الدراسة على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة مكونة من ثلاثين مؤسسة تم اختيارها من قطاع الطحن تنوعت بين مؤسسات عامة وخاصة، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المؤسسات محل الدراسة بالتشخيص الشامل وتحسين أدائها وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث أسفرت نتائج الاختبارات إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين متغيري الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الشامل، الأداء، المؤسسة الاقتصادية، تشخيص البيئة، الصناعة الغذائية.

Résumé : Cette étude visait à mettre en évidence l'importance d'un diagnostic global en tant que méthodologie de travail globale et cohérente qui cherche dans les différents aspects de l'organisation, l'origine des déséquilibres et/ou l'origine de la force qui caractérise l'organisation d'une part, et les opportunités et menaces auxquelles elle peut être confrontée dans son environnement d'autre part, lui permettant de s'adapter et de s'adapter à ses changements, améliorant ainsi sa performance.

Le rôle du diagnostic global dans l'amélioration de la performance a été testé sur un échantillon d'établissements agro-alimentaires, la branche meunerie. L'étude s'est appuyée sur un questionnaire distribué à un échantillon d'une trentaine d'établissements choisis dans la filière meunerie, variant entre établissements publics et privés. Cela, les données obtenues ont été analysées et les hypothèses testées sur la base du package statistique pour le programme SPSS des sciences sociales.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est qu'il existe une relation statistiquement significative entre les institutions étudiées réalisant un diagnostic complet et améliorant leur performance au niveau de signification ($\alpha = 0,05$), où les résultats de les tests ont abouti à une très forte corrélation entre les deux variables de l'étude.

Mots-Clés : Diagnostic global, Performance, Diagnostic de l'environnement, Entreprise économique, Industrie agroalimentaire.

Abstract: This study aimed to highlight the importance of global diagnosis as a comprehensive and coherent process, that examines the various aspects of the organization Searching for the origin of the imbalances and/or the origin of the strength that characterizes the organization on the one hand, and the opportunities and threats that it may face in its environment on the other hand, allowing it to adapt to changes in the environment and thus improve its performance.

The role of global diagnosis in improving performance was tested in a sample of food industry establishments, the Mills branch. The study relied on a questionnaire distributed to a sample of thirty institutions chosen from the milling sector, which varied between public and private institutions, after that the obtained data were analyzed and hypotheses tested based on the SPSS program.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between the global diagnosis and improving performance in the study sample at the significance level ($\alpha = 0.05$), Where the results of the tests revealed a very strong correlation between the two variables of the study.

Keywords: Global diagnosis, Performance, Environmental diagnosis, Economic enterprise, Food industry.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة:

في إطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان:

" دور التشخيص الشامل في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية "

نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان ونأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد

بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

كما نحيطكم علما أن المعلومات المحصل عليها من الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لا غير.

شكرا

إيمان خلفلاوي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

1. اسم المؤسسة:
2. الجنس

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
-------------------------------	------------------------------
3. العمر

<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> من 50 سنة وأكثر	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة
4. المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> تقني سامي
--------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------
5. سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التشخيص الخارجي					
البعد الأول: تحليل البيئة العامة					
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا	العبارات
					1 تهتم المؤسسة بكل المتغيرات السياسية والقانونية التي تسهل نشاطها
					2 تتابع المؤسسة باستمرار تقلبات أسعار المواد الأولية
					3 تتابع المؤسسة السياسات العامة للدولة
					4 تولي المؤسسة أهمية بالقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية
					5 المؤسسة على علم بكافة التطورات التكنولوجية في القطاع الذي تنشط فيه
					6 تتخذ المؤسسة تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقة في عملياتها الإنتاجية
					7 تولي المؤسسة أهمية لأنظمة السلامة وأمن المنتجات
					8 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار قوانين حماية المستهلك
					9 تحرص المؤسسة على أن تكون الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، التعيين والترقية... الخ تتماشى مع قوانين العمل
البعد الثاني: تحليل البيئة الخاصة (B)					
					10 تتابع المؤسسة باستمرار منافسيها الحاليين
					11 تتابع المؤسسة دخول منافسين جدد
					12 تتابع المؤسسة المنتجات البديلة التي تعرضها المؤسسات الأخرى
					13 تتابع المؤسسة عملائها باستمرار
					14 تحلل المؤسسة مصادر التمويل باستمرار

المحور الثاني: تشخيص البيئة الداخلية					
البعد الأول: تشخيص الانتاج					
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	العبارات
					15 يتم التخطيط لحجم الإنتاج بناء على تقارير التنبؤ بالمبيعات
					16 تقوم المؤسسة بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها
					17 تقوم المؤسسة بدراسات لتقليل عمليات المعالجة والتخزين للمنتجات
					18 تقييم المؤسسة جودة منتجاتها من خلال عدد شكاوى العملاء
					19 قامت المؤسسة بتجارب الإنتاج في الوقت المناسب just in time
					20 هناك رقابة على التكاليف الرئيسية (العمل، المواد، الآلات) الخاصة بعملية إنتاج المنتجات
البعد الثاني: تشخيص التسويق					
					21 تعمل المؤسسة قبل بداية كل عام على وضع خطة عمل تجارية
					22 تحلل المؤسسة أداء مخطط العمل التجاري للسنة n-1
					23 يوجد لدى المؤسسة قاعدة معلومات كاملة حول العملاء
					24 تقوم المؤسسة بدراسة السوق الذي تنشط فيه باستمرار
					25 تقوم المؤسسة بدراسات منتظمة حول رضا العملاء
					26 تعد منافذ التوزيع المستخدمة حاليا بواسطة المؤسسة ملائمة
البعد الثالث: تشخيص الموارد البشرية					
					27 تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا

					يعمل لدى المؤسسة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا	28
					يوجد مخطط للتكوين في المؤسسة	29
					يتم تحدد مساهمة الأفراد في نتيجة المؤسسة	30
					تقييم أداء الأفراد يكون بصورة منتظمة	31
					لدى المؤسسة ميكانيزمات لقياس رضا العاملين فيها	32
البعد الرابع: التشخيص الإداري						
					تضع المؤسسة خطط للعمل مع توزيع للمسؤوليات والتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة	33
					أهداف المؤسسة قابلة للقياس	34
					يقوم الأفراد بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل	35
					توجد وسائل للتنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية	36
					المؤسسة تستخدم تقنيات لمراقبة تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة بمصداقية في مختلف الوحدات	37
					يوجد لدى المؤسسة نظام رقابة على النتائج	38
البعد الخامس: التشخيص المالي						
					تقوم المؤسسة بإعداد الميزانيات التقديرية	39
					تقوم المؤسسة بتطبيق طرق المحاسبة التحليلية في حساب تكاليف المنتج	40
					تحلل المؤسسة التدفقات النقدية	41
					تقوم المؤسسة بدراسة التوازن المالي وحساب النسب دوريا	42
					تحلل المؤسسة وضعيتها المالية عند انخفاض معدل ارباحها	43
					تعتمد المؤسسة على المؤشرات المالية في اتخاذ قرارات الاستثمار	44

البعد السادس: تشخيص نظم المعلومات						
					المؤسسة لا تستطيع التخلي عن نظام المعلومات في مراقبة سير وحداتها	45
					تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في مراقبة وفهم تغيرات أذواق وسلوكيات المستهلكين	46
					يساهم نظام المعلومات المعتمد في المؤسسة على توفير معلومات دقيقة حول هيكل التكاليف	47
					تساهم نظم معلومات المؤسسة في جمع ومعالجة مختلف المعلومات المتحصل عليها من المحيط الاقتصادي	48
					تسمح نظم معلومات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف	49
					هناك رقابة على وسائل معالجة المعلومات المستخدمة في كل وحدات في المؤسسة	50

المحور الثالث: مستوى الأداء في المؤسسة						
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	العبارات	
					منتجات المؤسسة تحقق إشباع أفضل من منتجات منافسيها	51
					تقدم المؤسسة منتجاتها في الوقت الذي يريده الزبائن	52
					تستخدم المؤسسة طرق ابتكارية لترويج مبيعاتها	53
					تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO9000	54
					تستعمل المؤسسة وسائل ناجعة لتفادي عيوب الإنتاج	55
					لنظام الإنتاج القدرة على التكيف مع الزيادة المفاجئة في حجم الطلب في أي وقت	56
					يوجد فائض في الطاقة يمكن المؤسسة من القيام بعمليات التوسع	57

					تستطيع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من خفض التكاليف	58
					سمحت إدارة المخزون في المؤسسة بتخفيض تكاليف التخزين	59
					تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها	60
					جو العمل في المؤسسة جيد ومتناسق	61
					المؤسسة تتوفر على تقنيات الحوار بين المسؤولين والموظفين	62
					تقدم المؤسسة فرصة للموظفين لاستغلال خبراتهم الخاصة في العمل وتقديم أفكار جديدة	63
					يوجد في المؤسسة نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي	64

الملحق رقم 02: قائمة محكمين استبيان الدراسة

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
مريمت عديلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
عمر عبدة سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
بوناب محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
بخاخشة موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	64

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	14

Corrélations

Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5	a6
a1	Corrélation de Pearson	1	,007	,500**	,280*	,178	,132
	Sig. (bilatérale)		,956	,000	,023	,153	,289
	N	66	66	66	66	66	66
a2	Corrélation de Pearson	,007	1	,059	,388**	,312*	,196
	Sig. (bilatérale)	,956		,639	,001	,011	,115
	N	66	66	66	66	66	66
a3	Corrélation de Pearson	,500**	,059	1	,332**	,350**	,264*
	Sig. (bilatérale)	,000	,639		,006	,004	,032
	N	66	66	66	66	66	66
a4	Corrélation de Pearson	,280*	,388**	,332**	1	,679**	,512**
	Sig. (bilatérale)	,023	,001	,006		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
a5	Corrélation de Pearson	,178	,312*	,350**	,679**	1	,553**
	Sig. (bilatérale)	,153	,011	,004	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66
a6	Corrélation de Pearson	,132	,196	,264*	,512**	,553**	1
	Sig. (bilatérale)						
	N						

	Sig. (bilatérale)	,289	,115	,032	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66
a7	Corrélation de Pearson	,201	,198	,240	,478**	,665**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,106	,111	,052	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
a8	Corrélation de Pearson	,300*	,052	,248*	,332**	,491**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,014	,680	,045	,007	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
a9	Corrélation de Pearson	,210	-,157	,206	,030	,083	,186
	Sig. (bilatérale)	,091	,208	,097	,812	,510	,135
	N	66	66	66	66	66	66
a	Corrélation de Pearson	,431**	,356**	,547**	,785**	,847**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

		b10	b11	b12	b13	b14
b10	Corrélation de Pearson	1	,715**	,733**	,580**	,632**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
b11	Corrélation de Pearson	,715**	1	,691**	,544**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
b12	Corrélation de Pearson	,733**	,691**	1	,620**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
b13	Corrélation de Pearson	,580**	,544**	,620**	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
b14	Corrélation de Pearson	,632**	,697**	,793**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

b	Corrélation de Pearson	,856**	,865**	,914**	,724**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		c15	c16	c17	c18	c19
c15	Corrélation de Pearson	1	,602**	,146	,016	,229
	Sig. (bilatérale)		,000	,244	,896	,065
	N	66	66	66	66	66
c16	Corrélation de Pearson	,602**	1	,150	,079	,167
	Sig. (bilatérale)	,000		,229	,526	,180
	N	66	66	66	66	66
c17	Corrélation de Pearson	,146	,150	1	,605**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,244	,229		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
c18	Corrélation de Pearson	,016	,079	,605**	1	,467**
	Sig. (bilatérale)	,896	,526	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
c19	Corrélation de Pearson	,229	,167	,483**	,467**	1
	Sig. (bilatérale)	,065	,180	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66
c20	Corrélation de Pearson	,050	,117	,460**	,391**	,277*
	Sig. (bilatérale)	,691	,349	,000	,001	,024
	N	66	66	66	66	66
c	Corrélation de Pearson	,418**	,446**	,817**	,740**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		d21	d22	d23	d24	d25
d21	Corrélation de Pearson	1	,223	,251*	,422**	,379**
	Sig. (bilatérale)		,072	,042	,000	,002
	N	66	66	66	66	66
d22	Corrélation de Pearson	,223	1	,004	,121	,128
	Sig. (bilatérale)	,072		,974	,333	,306
	N	66	66	66	66	66
d23	Corrélation de Pearson	,251*	,004	1	,339**	,167
	Sig. (bilatérale)	,042	,974		,005	,181
	N	66	66	66	66	66
d24	Corrélation de Pearson	,422**	,121	,339**	1	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000	,333	,005		,000
	N	66	66	66	66	66
d25	Corrélation de Pearson	,379**	,128	,167	,719**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,306	,181	,000	
	N	66	66	66	66	66
d26	Corrélation de Pearson	-,027	-,084	-,039	,127	,082
	Sig. (bilatérale)	,832	,504	,756	,309	,513
	N	66	66	66	66	66
d	Corrélation de Pearson	,672**	,356**	,475**	,828**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		e27	e28	e29	e30	e31
e27	Corrélation de Pearson	1	,405**	,038	-,026	,308*
	Sig. (bilatérale)		,001	,760	,835	,012
	N	66	66	66	66	66
e28	Corrélation de Pearson	,405**	1	,106	,120	,518**
	Sig. (bilatérale)	,001		,395	,335	,000

	N	66	66	66	66	66
e29	Corrélation de Pearson	,038	,106	1	,211	-,002
	Sig. (bilatérale)	,760	,395		,089	,985
	N	66	66	66	66	66
e30	Corrélation de Pearson	-,026	,120	,211	1	,265*
	Sig. (bilatérale)	,835	,335	,089		,031
	N	66	66	66	66	66
e31	Corrélation de Pearson	,308*	,518**	-,002	,265*	1
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,985	,031	
	N	66	66	66	66	66
e32	Corrélation de Pearson	-,226	,074	,213	-,104	,010
	Sig. (bilatérale)	,068	,554	,087	,406	,935
	N	66	66	66	66	66
e	Corrélation de Pearson	,401**	,701**	,510**	,415**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		f33	f34	f35	f36	f37
f33	Corrélation de Pearson	1	,410**	,128	,066	,076
	Sig. (bilatérale)		,001	,305	,596	,546
	N	66	66	66	66	66
f34	Corrélation de Pearson	,410**	1	,508**	,297*	,002
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,016	,986
	N	66	66	66	66	66
f35	Corrélation de Pearson	,128	,508**	1	,472**	,237
	Sig. (bilatérale)	,305	,000		,000	,055
	N	66	66	66	66	66
f36	Corrélation de Pearson	,066	,297*	,472**	1	,306*
	Sig. (bilatérale)	,596	,016	,000		,012

	N	66	66	66	66	66
f37	Corrélation de Pearson	,076	,002	,237	,306*	1
	Sig. (bilatérale)	,546	,986	,055	,012	
	N	66	66	66	66	66
f38	Corrélation de Pearson	,437**	,390**	,101	,179	,121
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,419	,151	,333
	N	66	66	66	66	66
f	Corrélation de Pearson	,647**	,777**	,647**	,563**	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		g39	g40	g41	g42	g43
g39	Corrélation de Pearson	1	,486**	,782**	-,300*	-,060
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,014	,634
	N	66	66	66	66	66
g40	Corrélation de Pearson	,486**	1	,592**	-,058	-,135
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,644	,279
	N	66	66	66	66	66
g41	Corrélation de Pearson	,782**	,592**	1	-,246*	,007
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,047	,956
	N	66	66	66	66	66
g42	Corrélation de Pearson	-,300*	-,058	-,246*	1	,459**
	Sig. (bilatérale)	,014	,644	,047		,000
	N	66	66	66	66	66
g43	Corrélation de Pearson	-,060	-,135	,007	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,634	,279	,956	,000	
	N	66	66	66	66	66
g44	Corrélation de Pearson	,299*	,312*	,382**	-,132	-,051
	Sig. (bilatérale)	,015	,011	,002	,289	,683
	N	66	66	66	66	66

g	Corrélation de Pearson	,650**	,714**	,744**	,283*	,393**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,021	,001
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

		h45	h46	h47	h48	h49
h45	Corrélation de Pearson	1	,601**	,664**	,224	,242
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,071	,050
	N	66	66	66	66	66
h46	Corrélation de Pearson	,601**	1	,611**	,156	,306*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,212	,012
	N	66	66	66	66	66
h47	Corrélation de Pearson	,664**	,611**	1	,178	,219
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,153	,077
	N	66	66	66	66	66
h48	Corrélation de Pearson	,224	,156	,178	1	,315**
	Sig. (bilatérale)	,071	,212	,153		,010
	N	66	66	66	66	66
h49	Corrélation de Pearson	,242	,306*	,219	,315**	1
	Sig. (bilatérale)	,050	,012	,077	,010	
	N	66	66	66	66	66
h50	Corrélation de Pearson	,252*	,117	,050	-,059	,465**
	Sig. (bilatérale)	,042	,351	,688	,637	,000
	N	66	66	66	66	66
h	Corrélation de Pearson	,853**	,815**	,784**	,362**	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,000
	N	66	66	66	66	66

Corrélations

Corrélations

		y61	y62	y63	y64	y
y51	Corrélation de Pearson	,288*	,159	,181	,266*	,788**
	Sig. (bilatérale)	,019	,204	,146	,031	,000
	N	66	66	66	66	66
y52	Corrélation de Pearson	,225	,246*	,196	,140	,592**
	Sig. (bilatérale)	,069	,046	,115	,261	,000
	N	66	66	66	66	66
y53	Corrélation de Pearson	,253*	,200	,236	,389**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,041	,107	,056	,001	,000
	N	66	66	66	66	66
y54	Corrélation de Pearson	,291*	,276*	,205	,266*	,809**
	Sig. (bilatérale)	,018	,025	,100	,031	,000
	N	66	66	66	66	66
y55	Corrélation de Pearson	,243*	,288*	,274*	,160	,526**
	Sig. (bilatérale)	,049	,019	,026	,200	,000
	N	66	66	66	66	66
y56	Corrélation de Pearson	,265*	-,029	,014	,283*	,466**
	Sig. (bilatérale)	,032	,817	,912	,021	,000
	N	66	66	66	66	66
y57	Corrélation de Pearson	,013	,278*	,112	,261*	,536**
	Sig. (bilatérale)	,919	,024	,371	,034	,000
	N	66	66	66	66	66
y58	Corrélation de Pearson	,307*	,274*	,239	,366**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,012	,026	,054	,003	,000
	N	66	66	66	66	66
y59	Corrélation de Pearson	,136	,209	,454**	,351**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,275	,091	,000	,004	,000
	N	66	66	66	66	66
y60	Corrélation de Pearson	,482**	,262*	,376**	,248*	,560**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,002	,045	,000
	N	66	66	66	66	66
y61	Corrélation de Pearson	1	,427**	,191	,137	,476**
	Sig. (bilatérale)		,000	,125	,273	,000

	N	66	66	66	66	66
y62	Corrélation de Pearson	,427**	1	,313*	,302*	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,014	,000
	N	66	66	66	66	66
y63	Corrélation de Pearson	,191	,313*	1	,517**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,125	,011		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
y64	Corrélation de Pearson	,137	,302*	,517**	1	,546**
	Sig. (bilatérale)	,273	,014	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
y	Corrélation de Pearson	,476**	,471**	,484**	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

Tests non paramétriques

Corrélations

		x	y
x	Corrélation de Pearson	1	,846**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
y	Corrélation de Pearson	,846**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	66	66

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

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			x	y
Rho de Spearman	x	Coefficient de corrélation	1,000	,773**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	66	66
	y	Coefficient de corrélation	,773**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	66	66

Corrélations

			x1	x2	y
Rho de Spearman	x1	Coefficient de corrélation	1,000	,746**	,725**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	66	66	66
	x2	Coefficient de corrélation	,746**	1,000	,784**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	66	66	66
	y	Coefficient de corrélation	,725**	,784**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	66	66	66