



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموسومة بـ:

أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء

المؤسسات الإقتصادية

دراسة ميدانية - المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة

SHYMECA - بسعيدة -

إشراف الأستاذ:

بومدين محمد أمين

من إعداد الطالبات:

• لاشهب دنيا

• محروق سعاد

الموسم الجامعي: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموسومة بـ:

أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء

المؤسسات الإقتصادية

دراسة ميدانية - المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة

SHYMECA - بسعيدة -

إشراف الأستاذ:

بومدين محمد أمين

من إعداد الطالبات:

- لاشهب دنيا
- محروق سعاد

لجنة المناقشة

أ.د.	جامعة سعيدة	رئيسا
أ.د. بومدين محمد أمين	سعيدة	مشرفا ومقررا
أ.د.	سعيدة	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شِكرٌ وعِرفانٌ

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحل هو أكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية، نحمده على جزيل نعمائه، ونشكره شكر المعترف بمننه وآلائه، ونصلي ونسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه.

أما بعد:

قال تعالى: (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة لقمان الآية 12.

نشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فأتهم لنا هذا العمل العلمي بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى.

إذنا كان من الإنصاف إرجاع الفضل لأهله، فإننا نتوجه بأقصى درجات الشكر والعرفان إلى الأستاذ بومدين محمد أمين لتفضله الكريم بالإشراف على هذه المذكرة، وتكريمه بصدقنا وتوجيهنا حتى إتمامها، فنسأل الله أن يفتح عليه بمزيد من العلم وأن يمدد بالصحة والعافية، وجزاه الله عنا خير الجزاء وطيب الوفاء. إلى من صوبوا أفكارنا وفتحوا أعيننا إلى جميع المعلمين والأساتذة الذين أشرقوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الدراسي ونزفه لهم كبير الشكر و العرفان. كما نتوجه بجزيل الشكر إلى عمال وإطارات الشركة الوطنية مواد التنظيم والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA بسعيدة على ما أفادونا به من معلومات و جزاهم الله كل خير.

وإلى كل من مد لنا يدى العون من قريب أو بعيد وفي الأخير نعتذر إلى من لم يحضروا إسمه ونسأل الله تعالى أن يجازيهم على ما ألموا به و أن يكتب لنا أجر هذا العمل و أن يعم بالبرح لكل من قرأه.

والله الحمد من قبل ومن بعد

أهراء

بسم كل من قال تشجع ومن العلم تشبع وفي درب الصواب أتبع، أما بعد:

بتوفيق من الله لا مني، وحفظه لي من كل سوء يصيبني.

إلى من ترك ورحل جنان السماء بعزوة كان يجب أن يكون حولي لكن شاء القدر إلى خالد
الذكر والـدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

" إذا رزقت بفرحة فابدأ بها مع أمك "

إلى من سعت وشقت لأنعم بالراحة والهناء التي لن تبخل بشيء من أجل دفعي في طريق
النجاح التي علمتني أن أرتقي سلم الحياة بصبر إلى التي كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في
المسير والـدي متعها الله بالصحة والعافية

إلى القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود من زرع في نفسي كل معاني الوفاء وأورثني دوافع
التضحية والعطاء إلى العم الحنون عبد الوهاب حفظه الله

إلى سندي حبيبي ورفيقتي الدائمة أختي

إلى السنابل التي تنبت العطاء وتجود سخاء إخوتي

إلى الذين سعدت برفقتهم وعشت معهم أحلى الأوقات إلى كل أهلي وأحبتي والأصدقاء إلى
التي كانت بمثابة العضد والسند في استكمال المذكرة رفيقتي محروق سعاد إلى كل من
وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي ، جعل الله هذا العمل نبراسا لكل طالب علم.

دنيا

أهداء

" لم يبق للآخرين ما يقدمونه لي...فإن والديا قد فعلا كل شيء"

إلى من حباني من حنانه ما نعمت به وأنا وليد ومن إرشاده ما قومني
و أنا غصن رطيب و من عونه على التعلّم ما مكّني من أن أجدّ و أنا تلميذ
ومن خفقات قلبه الرحيم ما جعلني أعترف بفضلته إلى يوم الدين والدي العزيز
لا تلمني إذا عشقت هواها أنا منها تسري بقلبي دماها
كل ما في الوجود من عبق السحر ومن نوره جنته يداها والدي العزيزة
إلى صاحبة الدعوات المستجابة والطيبة جدتي
إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي مصدر
بسمتي وسعادتي

إلى من هم سندي ووسام عزتي وكبريائي إخواني

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى

رفيقة دري لأشهب دنيا

إلى كل من إرتشفت معهم كأس المحبة والأخوة والصداقة وكان لي معهم أعلى

الذكريات وأجمل اللحظات صديقاتي

إلى كل من نساها قلبي ولم ينساها قلبي إليهم جميعا

سعاد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA بسعيدة، بإعتبارها إحدى المؤسسات التي تتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية الذي يصور للمؤسسة مستقبلها على المدى البعيد مما يحتم عليها إعداد رسالتها وتحديد غايتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وبمكثها من معرفة منافسيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي الإحصائي، وتم جمع المعلومات بإستعمال إستبيان وزع على عينة قصدية والمكونة من 43 عامل، ولتحليل البيانات تم إستخدام برنامج SPSS إعتمادا على المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الإنحدار البسيط والمتعدد، وبعد تحليل البيانات توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي؛ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية؛ رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الكفاءة، الفعالية، الأداء، المؤسسات الإقتصادية.

I summary of the study:

This study aims to determine the impact of strategic management on the efficiency and effectiveness of performance of SHYMECA National Foundation Unit (ENAD) Cleanup and maintenance materials are gladly compiled. It is considered that one of the institutions that adopts a strategic management method that depicts the long term future of the organization and that it is therefore necessary to prepare its mission and define its purpose in order to

efficiently achieve its objectives and enable it to know their incontestation. To achieve the objectives of the study a descriptive and statistical analytical method was used based on the means and standard deviations of SPSS using simple and multiple regression, and after analyzing the data we concluded that there was a significant impact on the merits of the strategy's three dimensions (strategic planning; Strategic management in the response organization; Seeing and articulating an institution's message on the efficiency and effectiveness of efficiency and effectiveness of economic institutions.

Keywords: strategic management, efficiency, effectiveness, performance, economic institutions.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	البسمة
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
-	الإهداء 2
-	الفهرس
-	الملخص
الإطار المنهجي	
06-05	مقدمة
07	مشكلة الدراسة + تساؤلات الفرعية
08-07	الفرضيات
08	أهداف الدراسة
09-08	أهمية الدراسة
10-09	دوافع إختيار الموضوع
10	ضبط وتحديد المفاهيم
11	منهجية الدراسة
12-11	أدوات الدراسة
13-12	هيكل البحث
24-15	الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية	
27	التمهيد
1-1 - التخطيط الإستراتيجي	
29-28	1-1-1 - تعريف التخطيط ومفهوم التخطيط الإستراتيجي

31-30	1-1-2- خصائص وعناصر التخطيط الإستراتيجي
32-31	1-1-3- خطوات وأهداف التخطيط الإستراتيجي
34-32	1-1-4- مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
	1-2- التسيير الإستراتيجي
34	1-2-1- تطور ومفهوم الإدارة الإستراتيجية
35	1-2-2- أهمية (فوائد) ودواعي إستخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال
37-36	1-2-3- خطوات (مراحل) ومستويات الإدارة الإستراتيجية
39-37	1-2-4- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية
40	1-2-5- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية
41-40	1-2-6- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية
45-43	1-2-7- تحديات وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
	1-3- الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة
46-45	1-3-1- مفهوم رؤية المنظمة
46	1-3-2- عناصر رؤية الإدارة الإستراتيجية
47	1-3-3- تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة
47	1-3-4- تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة
48	1-3-5- مفهوم وأهمية وضع رسالة واضحة للمنظمة
48	1-3-6- خطوات وعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
49-48	1-3-7- معايير إعداد الرسالة الجيدة
50-49	1-3-8- أوجه الإختلاف الرؤية والرسالة
51-50	1-3-9- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
55	الخلاصة
الفصل الثاني: كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية	
57	تمهيد
	2-1- ماهية الأداء

60-58	2-1-1- مفهوم الأداء
73-60	2-1-2- مكونات الأداء
74-73	2-1-3- محددات الأداء
81-74	2-1-4- أنواع الأداء
	2-2- تقييم الأداء
82	2-2-1- مفهوم تقييم الأداء
83	2-2-2- طرق تقييم الأداء
85-83	2-2-3- أهداف تقييم الأداء
86-85	2-2-4- فوائد تقييم الأداء
	2-3- المؤسسات الاقتصادية
87	2-3-1- مفهوم المؤسسات الاقتصادية
89-88	2-3-2- خصائص وأهداف المؤسسات الاقتصادية
90	2-3-3- وظائف المؤسسات الاقتصادية
	2-4- الأداء المؤسسي
91	2-4-1- مفهوم الأداء المؤسسي
92-91	2-4-2- مكونات الأداء المؤسسي
93-92	2-4-3- أبعاد الأداء المؤسسي
94-93	2-4-4- مستويات الأداء المؤسسي
96	2-4-5- أهمية ودور الأداء المؤسسي
97	الخلاصة
الإطار التطبيقي	
99	تمهيد
	3-1- عموميات حول المؤسسة
101-100	3-1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة
102-101	3-1-2- التعريف بالمؤسسة الأم
104-102	3-1-3- التعريف بوحدة ENAD SHYMECA

108-105	3-1-4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
112-110	3-2- الإطار العلمي للدراسة
	3-3- التحليل الوصفي لنتائج الدراسة التطبيقية
113-112	3-3-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
127-114	3-3-2- الدراسة الوصفية على البيانات الشخصية والمحاور
130-127	3-3-3- دراسة الارتباط بين المحاور
134-130	3-3-4- دراسة الإنحدار و إختبار الفرضيات
136-135	الخلاصة
138	خاتمة
139	تحليل النتائج
140	إختبار الفرضيات
141	التوصيات والإقتراحات
144-142	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	الفرق بين الرؤية والرسالة	(1-1)
67	طرق قياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة	(1-2)
68	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	(2-2)
69	أهم مقاييس الفعالية في المؤسسة	(3-2)
80	مصفوفة الأداء	(4-2)
81	نموذج أصحاب المصالح	(5-2)
113	صدق وثبات العينة	(1-3)
114	متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة	(2-3)
115	متغير السن بالنسبة لأفراد العينة	(3-3)

116	متغير المستوى بالنسبة لأفراد العينة	(4-3)
117	متغير الخبرة بالنسبة لأفراد العينة	(5-3)
118	متغير الوظيفة لأفراد العينة	(6-3)
120	المقياس الخماسي ليكارت المستخدم لقياس الإستمارة	(7-3)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي الأول: التخطيط الإستراتيجي	(8-3)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية	(9-3)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	(10-3)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الكلي الأول: الإدارة الإستراتيجية	(11-3)
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء	(12-3)
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحاور الدراسة	(13-3)
127	قيمة معاملات بارسن	(14-3)
130	نتائج معادلة الإنحدار البسيط	(15-3)
131	نتائج إختبار ANOVA	(16-3)
131	معامل التحديد R^2	(17-3)
132	نتائج معادلة الإنحدار المتعدد	(18-3)
133	نتائج إختبار ANOVA	(19-3)
134	معامل التحديد R^2	(20-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(1-1)
42	نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية	(2-1)
71	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(1-2)
79	نموذج هرم الأداء	(2-2)
81	محاور نموذج البطاقات المتوازنة	(3-2)
83	طرق تقييم الأداء	(4-2)
84	الهدف من تقييم الأداء	(5-2)
88	أهداف المؤسسة الإقتصادية	(6-2)
90	وظائف المؤسسة الإقتصادية	(7-2)
95	تقييم الأداء المؤسسي	(8-2)
105	هيكل مصلحة التجارة	(1-3)
106	هيكل مصلحة المحاسبة والمالية	(2-3)
107	هيكل مصلحة الصيانة	(3-3)
108	هيكل مصلحة الإنتاج	(4-3)
114	متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة	(5-3)
115	متغير السن بالنسبة لأفراد العينة	(6-3)
116	متغير المستوى بالنسبة لأفراد العينة	(7-3)
117	متغير الخبرة المهنية لأفراد العينة	(8-3)
119	متغير الوظيفة لأفراد العينة	(9-3)

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستبيان	1
نتائج تحليل إحصائي لثبات الإستبيان	2
طلب إستقبال	3



الإطار المنهجي



مقدمة:

في ظل العولمة الاقتصادية وتفاعلاتها أصبحت معظم المؤسسات بأنواعها المختلفة تسعى إلى تحقيق النجاح و التفوق و التميز في جميع عملياتها، حيث تتسابق من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية في أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها وبناء مركز إستراتيجي قوي وفعال يحقق لها النمو و البقاء وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيه المتسمة بالتغيير المستمر و المنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها.

لكي تحقق المؤسسات أهدافها يتطلب عليها إتباع خارطة توضح لها معالم الطريق وبوصلة تحدد لها الاتجاهات، من هنا يأتي دور الإدارة الإستراتيجية التي توجه المؤسسات نحو بر الأمان بامتلاكها رؤية إستراتيجية عميقة ورسالة واضحة تستطيع من خلال ذلك النظر إلى أفاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما تكون عليه في المدى البعيد في ظل جميع التغيرات والسعي إلى تحقيق النجاح بقدرات وكفاءات عالية ذات فكر إستراتيجي رصين يقوم على إستراتيجية قادرة على تحليل البيئة ودراسة توقعات المستقبل والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات ونخص بالذكر المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف التي من شأنها قامت هذه المؤسسات .

فالإدارة الإستراتيجية هو الجهد المبذول للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسات وإتباع حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة وفئاتها المستهدفة، بحيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية تمكن المؤسسات من تحديد إمكانياتها التنافسية وقدراتها وإدراكها بما يضمن لها النجاح وتحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها.

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة وهو سبب رئيسي لتباين مستويات الأداء بين المؤسسات بحيث تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بدأ من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على خلق التغيير في البيئة المحيطة بهم وذلك

بإتباعهم خطة إستراتيجية التي تعتبر أداة تقود المؤسسة إلى العمل بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

صحيح أن بعض المؤسسات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة للإستراتيجية، لكنها في الأجل الطويل لايمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة واعية وجادة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال التي تتسارع بسرعة انتشار المعلومات أصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموازنة بين استمرار المؤسسات ومراعات متطلبات التغيير والتطوير، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاج أسلوب إداري جديد يمكنها من التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية وغيرها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

• كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية؟

وعلى ضوء ما تقدم تتفرع مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات ندرجها كالتالي:

1. هل تأثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية؟
2. ما مستوى توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء في المؤسسات الاقتصادية؟
3. هل تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA بكفاءة وفعالية؟

الفرضيات:

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد وتوجيه الوجهة السليمة فقد اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية هي أداة يتم بموجبها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية.
- ✓ للإدارة الإستراتيجية دور في تفعيل الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ العوامل المساعدة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي ملائمة محيط البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إضافة إلى مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة.

✓ إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية وبشكل خاص في المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA يؤثر بشكل إيجابي على أهداف المؤسسة على المدى الطويل والقصير الأجل.

أهداف الدراسة:

لتكون الدراسة ذات قيمة علمية لابد أن تكون لها أهداف وأغراض يطمح الباحث الوصول إليها، تكون سببا لقيامه بالدراسة والبحث الجيد يتجه إلى تحقيق أهداف ذات قيمة ودلالة علمية يمكن حصرها فيما يلي:

✓ التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
✓ بيان أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف؛ صياغة؛ إعداد؛ وتطبيق) على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA.

✓ التعرف على المتغيرات والعوامل التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ معرفة مدى وعي وإدراك المديرين والعاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية في نجاح المؤسسات الاقتصادية.

✓ تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها المساعدة على رفع كفاءة الإدارة الإستراتيجية وصولاً إلى تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله بحيث تتجلى الأهمية العلمية لدراستنا لما تستثريه من معلومات حول الإدارة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات الاقتصادية وتتمثل فيما يلي:

✓ حداثة الموضوع في الدول النامية ولا زال يصاحبه بعض الغموض.

✓ إعطاء صورة واضحة لأثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية.

✓ إبراز أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية مواد التوظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA، وذلك لما يحققه من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجابا على كفاءة وفعالية الأداء في هذه المؤسسة.

✓ قد تساهم نتائج هذه الدراسة في إقناع إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيار الإدارة الإستراتيجية كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد الأثر الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة كعنصر أساسي ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

الأسباب الذاتية:

✓ الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإستراتيجية والرغبة في المزوجة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء.

✓ ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية للإدارة الإستراتيجية.

✓ الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العمال في الإدارة خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الأسباب الموضوعية:

✓ محاولة تشخيص عوائق الإدارة الإستراتيجية وتحديد أثرها على كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

✓ قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي وإمكانية تطبيقها واختبار فرضياتها.

✓ تفصيل العلاقة بين كفاءة وفعالية أداء العاملين ومدى نجاعة هذا النوع من الإدارة في إحداث أثر داخل المؤسسة.

ضبط وتحديد المفاهيم:

باعتبار موضوعنا المعنون ب أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية، فلا بد من تفكيك عناصره وتعريف كل واحد على حدى حسب المعنى الذي يهدف إليه في الدراسة وعليه سنعرف كل من:

- الإدارة الإستراتيجية.
- أداء المؤسسات.
- الكفاءة .
- الفعالية.
- المؤسسات الاقتصادية.

الإدارة الإستراتيجية:

أداء المؤسسات: انعكاس لوسيلة استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها.

الكفاءة: قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة.

الفعالية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال زيادة المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة وتنمية الموارد البشرية نحو الربحية.

المؤسسات الاقتصادية: هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لعرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع المهام والمسؤوليات.

منهجية الدراسة: إن أي باحث لابد له من استخدام منهج معين بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية.

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي الذي يقوم بوصف الظواهر كما هي موجودة وذلك لتحديد وتلخيص الحقائق الحاضرة تحديدا كفيما وكميا، وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة ولملائمته للدراسات الإستراتيجية. ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أدوات البحث:

الملاحظة: تم الاعتماد عليها باعتبارها م أهم أدوات البحث العلمي التي لها مصداقية في خدمة البحث ولهذا يعرف بأنها توجيه الحواس المشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة رغبة في الكشف عن فاتها وخصائصها بهدف كسب معرفة جديدة عن الظاهرة منها المباشرة وغير مباشرة، أو الملاحظة المنتظمة أو البسيطة وغيرها.

تمت زيارة المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA ولاحظنا الكثير من الأمور منها التعرف على المكلف بمصلحة الموارد البشرية حيث تم القبول الشفوي منه، وبعدها تم تقديم الترخيص للمدير من أجل قبول إجراء الدراسة، وبالتالي ساعدتنا الملاحظة إلى التعرف على مصداقية إجابات المبحوثين في الاستمارة وكذا التعرف على طبيعة العمل داخل المؤسسة.

الاستبيان: اعتمدنا عليه كأداة أساسية باعتباره الوسيلة الأنسب والأكثر نجاعة وتماشيا مع طبيعة الموضوع، يعرف بأنه الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد رسم مساراتها ويحدد موضوعاتها وتشخيص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحمل الإستبانة مادة على شكل مجموعة من الأسئلة يعطى بعضها مفتوحة وأخرى مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق (السن، الجنس،...) والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، إذن هي الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين من خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن مضامينه.

صممت الدراسة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة وتم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استمارة أولية لجمع المعلومات والبيانات.
- عرض الاستمارة على المشرف ومعرفة مدى توافقها لجمع البيانات.
- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف مناسباً.
- استناداً على الملاحظات والآراء التي تم جمعها أمر لصياغة الاستمارة في شكلها النهائي حيث اشتملت (27) سؤالاً وضمت محورين بالإضافة إلى البيانات الشخصية.

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية بما تحتوي على ثلاث أبعاد (التخطيط الاستراتيجي؛ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؛ رؤية وصياغة رسالة المنظمة).

المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء.

هيكل الدراسة: انطلاقاً من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وبالنظر إلى الدراسات السابقة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى:

الإطار النظري: وتناولنا فيه فصلين، بحيث جاء الفصل الأول إلى جانب التمهيد المنظور العلمي للإدارة الإستراتيجية بما فيه التخطيط الاستراتيجي (مفهومه؛ خصائصه؛ عناصره؛ خطواته وأهدافه؛ مزاياه ومعوقاته)، الإدارة الإستراتيجية (تطور مفهومها؛ تعريفها؛ أهميتها؛ دواعي استخدامها؛ مراحلها؛ مستوياتها؛ نموذج عملياتها؛ التحديات وعوامل نجاحها)، الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة (مفهوم وأهمية الرؤية وعناصرها؛ تحدي الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة؛ مفهوم الرسالة وأهميتها؛ خطوات والعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة؛ معايير إعداد الرسالة الجيدة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة).

أما الفصل الثاني فيتطرق إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية شمل إلى جانب التمهيد كل من (تعريفه مكوناته؛ محدداته؛ أنواعه)، الأداء المؤسسي (تعريفه؛ مكوناته؛ أبعاده؛ مستوياته؛ أهميته ودور تقييمه)، المؤسسات الاقتصادية وجميع عناصرها.

الإطار التطبيقي: يتناول دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية الهامة، وفيه يتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة، ومعرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أدائها وذلك من خلال الدراسة الميدانية باستخدام SPSS.

وفي الأخير خلص البحث بخاتمة عامة تتضمن تلخيصاً لأهم النتائج المتوصل إليها، إلى جانب بعض التوصيات التي تبدو لنا مهمة لهذه المؤسسة بشكل خاص والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام.



الدراسات السابقة



من أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا فرصة الاطلاع عليها:

الدراسات باللغة العربية:

1-الدراسة الأولى: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)

من إعداد الطالب رحمة زعيبي، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات لسنة 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية واسترد منها (164) إستبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (103) في حين تم استبعاد (61) إستبانة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة. واعتمد الباحث في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتباين للانحدار وتحليل البيان الأحادي واختبار العينات المستقلة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة بمعنى هناك تأثير ذات إشارة موجبة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، كما ويجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة وخططها جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

2- الدراسة الثانية: أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء شركة إنتاج السكر السودانية في

الفترة 1989-1999

من إعداد الباحث صالح عثمان حسين، رسالة دكتوراه جامعة أم درمان الإسلامية كلية الدراسات العليا سنة 2004، تتمثل مشكلة البحث في أن صناعة السكر من الصناعات الإستراتيجية التي تحتاج إلى تمويل كبير عجزت المؤسسات التمويلية الداخلية بالسودان عن توفيره، كما أن القيود الحكومية ذات أثر سلبي في كثير من الأحيان على تطور إنتاج سلعة السكر وذلك يتمثل في ضعف استراتيجيات تسويق السكر فضلا عن عدم كفاية الطاقة الكهربائية وغيرها.

يهدف البحث عن اختبار الفروض التالية:

-تؤثر الخطط الإستراتيجية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

-يؤثر التقويم الاستراتيجي على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.

-تؤثر القيود الحكومية على تطور شركة إنتاج السكر السودانية.

-تؤثر الأيدي العاملة على أداء شركة إنتاج السكر السودانية.

وقد أثبتت الدراسة صحة الفروض وخلصت بعدد من التوصيات أهمها ما يلي:

-استخدام أسلو الخطط الإستراتيجية العلمية، التنبؤ الإحصائي والاستفادة من البدائل

الإستراتيجية المتاحة.

-الاهتمام بالتدريب والتأهيل لكل العاملين بالشركة وخاصة القيادات العليا الذين يقومون

بوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

-الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية، باعتبارها الأساس الذي يقلل من المخاطر والفجوات ويدعم نقاط القوة.

-الاهتمام بالتقويم الاستراتيجي قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالشركة.

3-الدراسة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة

ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)

من إعداد سوما علي سليطين، بحث أعد لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية الإقتصاد جامعة تشرين سنة 2006-2007.

ركزت الدراسة بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بين الخطوات المتبعة في الإدارة الإستراتيجية وأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل جاد كأسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتطوير الأداء في منظمات الأعمال.

4- الدراسة الرابعة: أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير

وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة).

من إعداد الباحث أيمن حسن الديراوي، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا سنة 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيرا وسيطا ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات.

ولتتحقق جميع أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بأخذ عينة عشوائية قدرت ب (250) من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة تم استيراد (227) إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي، استهدفت الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير التنفيذي ونائبه، ومن تم إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

-وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
-تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المنظمات على استغلال الفرص والاستثمار فيها بطريقة فعالة.
خلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

-الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة لهم كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية.
-التركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية.
-التأكيد على إشراك العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما يتناسب م أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
-القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية بشكل دوري بالإضافة إلى المراجعة السنوية وتعميم الخطط.

5- الدراسة الخامسة: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية(دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005).

من إعداد الباحثة كيلاني صونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة باتنة 1 سنة 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها (الإعداد، التنفيذ، الرقابة) في تحسين الأداء التسويقي بمختلف مستوياته (الاستراتيجي، التكتيكي، العلمي).
وتوصلت الدراسة إلى التأكيد عن الدور الإيجابي للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة.

6-الدراسة السادسة: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة).

من إعداد الطالب عادل بومجان، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وهذا من مدخلين حديثين هما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات الأداء المتوازن والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية والعملاء والمنظور المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة من طرف الباحث للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعات الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا.

تم التوصل لعدد من النتائج أهمها:

- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عرض مجموعة من التوصيات أهمها:

العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري، ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال وبتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ويفرق العمل وبالثقة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

7-الدراسة السابعة: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية).

من إعداد الطالب محمد حنفي محمد نور تبيدي، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال سنة 2010.

ارتكزت مشكلة البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع. تختبر هذه الدراسة عدة فروض أهمها: أن لدى الإدارة العليا لشركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك المعرفة وتطبيقها في شركات الاتصالات وعلاقة أخرى تربط بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وممارسة الإدارة الإستراتيجية، بافتراض أن البيئة الداخلية لشركات الاتصالات مساعدة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية المؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق أهداف هذه الشركات. حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضع الدراسة وذلك باستعمال أسلوب التحليل الإحصائي الذي يتمثل في برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

- إثبات صحة جميع فرضيات البحث وذلك نتيجة المعرفة الجيدة للإدارة العليا لدى شركات الاتصالات بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، بحيث هناك علاقة ارتباط وطيدة بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات كما تبين منها أن غالبية المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، بحيث نسبة 90% من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- يؤدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية بحيث هذه الشركات لديهم اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات مع وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

خلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ما يلي:

-الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة في مجال التخطيط والرقابة والتحليل،

-توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بممارسة الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة و الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال.

-ضرورة معالجة المعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات.

-وضع حلول مناسبة حتى يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق جميع الأهداف المرجوة.

-ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته من طرف قطاع الاتصالات في السودان.

-اقتراح إنشاء وحدات مختصة بالبحث العلمي داخل شركات الاتصالات والتعاون مع الباحثين وتقديم يد المساعدة لهم، وهذا سينعكس إيجاباً على تطور وتقديم هذه الشركات.

8- الدراسة الثامنة: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن).

من إعداد الباحث زياد مفيد القاضي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط سنة 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، حيث قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (38) فقرة لجم البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (88) مفردة، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (t).

بعد تحليل البيانات والفرضيات تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى (0 0.05).

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في تلك الجامعات عند مستوى دلالة (0 0.05).

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0 0.05).

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0 0.05).

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0 0.05).

وقد خلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

-ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية.

-العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتناسب وع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

-ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1-الدراسة الأولى: The Effects of Strategic Planning On Corporate Performance In University Education: A Study Of Babcock University.

قام بها كل من OWOLABI و MAKINDE بجامعة باكوك سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي حيث تم اعتماد الباحث جامعة باكوك كمجتمع للدراسة، من خلال كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء.

حيث قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعة والتي تعد من بين أقوى ثلاث جامعات خاصة في نيجيريا، واعتمد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددها (287)، قام بتوزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة كلها، وقام بتحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي الاستدلالي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل بارسن والارتباط التابعة للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لدراسة أهمية العلاقة بين المتغيرات المستعملة في قياس الأداء.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وبالتالي إن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف.

خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:

-إتباع الجامعات والشركات والمنظمات على حد سواء وآليات التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.

-اعتماد الجامعات والمنظمات الأخرى الانخراط في التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز أدائها.

2- الدراسة الثانية: Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition,

قام بتدوينها MOHAMED-LARBI ARIBOU سنة 2009، وهي دراسة محددات نجاح نقل المهارات الإستراتيجية في عملية تكامل ما بعد الاندماج والاستحواذ، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المناهج التي تساهم في تطوير المهارات بظهور منظور قائم على المعرفة لتطوير الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ومعرفة العوامل المحددة لنجاح عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية وذلك حسب تبني المؤسسة الاستحواذ على مؤسسة أخرى والاندماج معها بالنظر على أن عملية الاستحواذ والاندماج وسيلة للعمل السريع التي تسمح للمؤسسات الملزمة بتجميع إمكاناتها واكتساب المهارات اللازمة للقدرة التنافسية.

وقد توصلت إلى نتائج أهمها ما يلي:

- الاستقلالية الذاتية تسمح للمؤسسة خلال فترة التهيئة من تحديد الكفاءات الإستراتيجية وبالتالي تسهيل عملية النقل لهاته الكفاءات.
- كلما زاد فرق الحجم بين المؤسسة المشتري والمؤسسة المستهدفة كلما سهل من عملية نقل الكفاءات، ووضع برنامج لتبادل الاتصالات يسهل من عملية نقل الكفاءات.
- القادة الخبراء لهم دور أساسي في عملية نقل الكفاءات وتطوير المهارات.



الإطار النظري

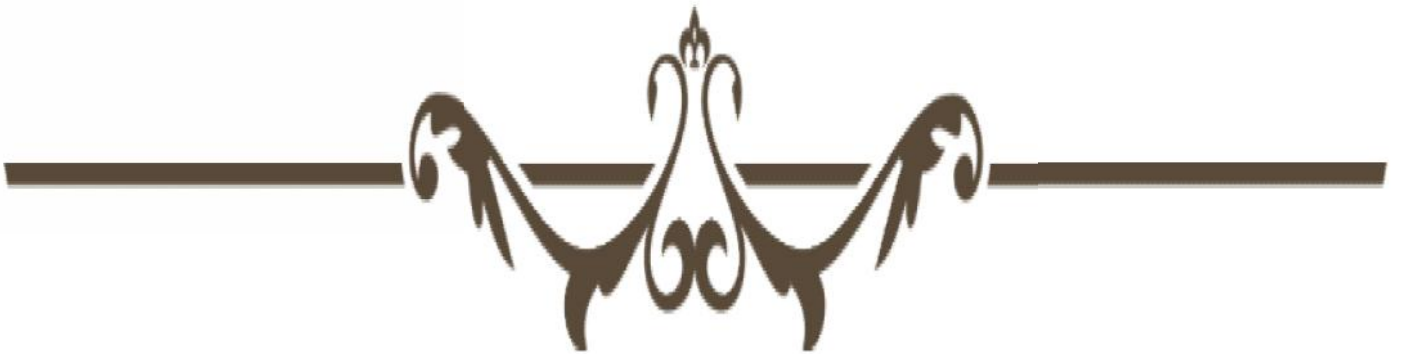
الفصل الأول: المنظور العلمي للإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني: كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية





الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية



تمهيد:

لقد ظهرت خلال الحقب الأخيرة أدوات وأساليب في مجال الإدارة للتعامل مع التعقيدات والمشاكل التي تواجه المؤسسات حيث أن الإدارة الإستراتيجية واحدة من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير، كما وأن الإدارة الإستراتيجية بدأت تملئها الظروف التنافسية بين المؤسسات بعد أن شهدت الدول انفتاح اقتصادي فيما بينها. وتركز الإدارة على العلاقة طويلة الأجل بين المؤسسة وبيئة التي تعمل بها من فرص وتهديدات وذلك من خلال تحديد المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك ضمن تحليل الظروف البيئية للمؤسسة، حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق المنير للمديرين لصنع القدرات الإستراتيجية المناسبة وتمكينهم من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئة المؤسسة كما تشكل الخط الأساسي الذي تتجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد حيث تعتبر من مجالات الدراسة التي حظت اهتماما بليغا وذلك نظرا للضغوطات والتأثيرات الهائلة التي تواجهها المؤسسات.

1-1- التخطيط الاستراتيجي:

1-1-1- تعريف التخطيط ومفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أ- تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه إحدى الوظائف الإدارية وأحد مكونات العملية الإدارية، وهو عمل يسبق التنفيذ ويتم بموجبه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.¹

وتم تعريفه أيضا بأنه الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل بعد تصور الأنشطة المقدمة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.²

ب- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتتابعها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعها. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية فأصبحت المنظمة معية

¹ الوليد بشار " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عصرية)"، دار الرابية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص102.

² الشريف علي، " الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، مصر، القاهرة، ص19.

أكثر من أي وقت مضى بالتعرف إلى كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.¹

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ما مؤسستنا؟

- ما الذي ستكون عليه؟

- ما الذي يجب أن تكون عليه؟

- كيف يمكن تحقيق ذلك؟

بالنسبة للتساؤل الأول ما مؤسستنا؟ تبدأ المؤسسة بتحديد أهدافها العامة التي تحدد وضع المؤسسة بالنسبة للبيئة ونقطة البداية في تحديد الأهداف وهي المستهلك، نظراً لأن رضا المستهلك هو هدف المؤسسة تنتج سلع أو خدمات فإن هذا يتطلب بحث أنواع المستهلكين وتلبية حاجياتهم ورغباتهم ، وهذا ينفقنا إلى الإجابة على التساؤل الثاني: ما الذي ستكون عليه مؤسستنا؟ وهذا يتطلب ضرورة أخذ المستقبل في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية لتحقيق البقاء والنمو والتكيف للمؤسسة ويتطلب معرفة متغيرات البيئة التي لها تأثير على رسالة المؤسسة وأهدافها وكيف تأخذ هذه المتغيرات في الحسبان عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يقودنا للجواب على السؤال الثالث: ما الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة؟ مما يتطلب دراسة الفرص التي يمكن أن تخلقها لتحسين أوضاعها وتحقيق أهدافها، أما فيما يخص الإجابة عن السؤال الأخير: كيف يمكن تحقيق ذلك؟ فهذا يتطلب معرفة قدرة المؤسسة من حيث المردود وتجهيزها لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.²

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013، عمان، ص76.

² محمد علي سالم " أساسيات التخطيط الاستراتيجي "، مؤسسة التعليم الراقي والتدريب المهني مكتبة بخاري، الطبعة 2003، ص42.

1-1-2- خصائص وعناصر التخطيط الاستراتيجي:

أ- خصائص (مبادئ) التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعل أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها كما تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعل بمجموعة من العناصر وهي:¹

الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين، والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة الخيارات التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص ص82،83.

ب- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر لتالية:¹

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف و الغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع القواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

1-1-3- خطوات وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

أ- خطوات التخطيط الاستراتيجي:²

- تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.
- صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.
- وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة.
- نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تحديد مستهدفات الأداء.
- الرقابة وتقييم النتائج.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص 86 ، 87.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص 90.

ب- أهداف التخطيط الاستراتيجي: ¹

- تعدد أهداف التخطيط الاستراتيجي وتنوع، ومن ذلك أنه:
- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية و المستقبلية.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل و تقليل المخاطرة.
- يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة و قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة ومراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

1-1-4- مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

أ- مزايا التخطيط الاستراتيجي: ²

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

¹ "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (164 الجزء الرابع)، جويلية 2015، ص80.

² "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن"، مجلة كلية التربية، سبق ذكرها، ص83.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز على أنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير مسبوقه.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا؛ الوسطى؛ الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتا وأكثر تغييرا وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

ب- معوقات التخطيط الاستراتيجي:¹

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب منها؛ اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي واعتباره ليست من مسؤوليته وأنه لن يكفياً على عملية التخطيط الاستراتيجي.

- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ وذلك يعود إلى تغيير سريع في عملية البيئة وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئة في ذهن المدير وذلك يعود لمشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة ومشاكل جمع البيانات وتحليلها ووجود خطأ في الإدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

¹ غنيم عثمان، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار رضا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2001، عمان، ص 242.

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية، وصعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية.
- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية: تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

1-2-1- التسيير الإستراتيجي:

1-2-1-1- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية: ¹

تاريخياً بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناه (To Lead) أي القيادة، (Steategos) في أثينا القديمة والتي تعني قائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في الحرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد، ويرى الخبير العسكري (Claueswitz) بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية أما (VonMoitke) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب من خلال إجراء الملاءمة العلمية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب.

فقد أخذ رجال الأعمال والباحثون بإيلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء من الخمسينات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، واخذ المشهد العالمي يكتشف عن أسلوب جديد في الإدارة ذا أبعاد شمولية يعرف بالإستراتيجية، ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم إلى شخصين هما:

الأول: موظف كبير في شركة التلغراف الأمريكية يدعى " تشستر بارنارد " Chester Barnard.

¹ أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002، عمان، الأردن، ص 17.

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى ألفرد تشاندلر Alfred Chandler.

1-2-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها في ما يلي:

عرف ألفرد تشاندلر AlfredChandler عرف الإستراتيجية على أنها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.¹

مجموعة من والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف بأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.²

العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها.³

علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها.⁴

العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.⁵

¹ مجد صقور ورعد الصرن، " الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص13.

² نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث 2007، الإسكندرية، ص11.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، " الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، دار النشر المكتبة العصرية المنصورة، الطبعة 2007، ص34.

⁴ نادية العارف، " التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية 2002، الإسكندرية، ص06.

⁵ إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، المكتب العربي الحديث 1993، الإسكندرية، ص03.

1-2-3-أهمية (فوائد) ودواعي استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:

أ- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإستراتيجية، وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية:¹

-تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
-يمني القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

-يمكن الإدارة من استخدام الموارد استخداما فعالا.

-يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

-يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند قيام بالتغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

ب-دواعي استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتتخلص هذه التحديات بما يلي:²

¹ سوما علي سليمان، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008، جامعة تشرين، ص 22.

² سوما علي سليمان، "ستراتيجية وأثرها في رفع" مرجع سبق ذكره، ص 23.

1-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الإستراتيجية كمنهج فكري يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة معها.

2-تزايد حدة المنافسة:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في : ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية المتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية ، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن التحالفات الإستراتيجية المفتوحة مع منظمة الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة وهنا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة.

1-2-4-خطوات(مراحل) ومستويات الإدارة الإستراتيجية:**أ- خطوات(مراحل) الإدارة الإستراتيجية:¹****1-تحديد الأهداف:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط والإدارة ذاتها تحديد ووضع

أهداف تخطيطية للمنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها، حيث تشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله، أي النقطة التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

2- وضع الفروض التخطيطية:وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه

ستوضع الخطط أي البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط.

¹ أيمن حسن الديراوي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط"، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2018، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 58.

وتقسم الفروض التخطيطية إلى:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها.

- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها.

- فروض يمكن السيطرة عليها.

3-تحديد البدائل: وهي اختبار البدائل المختلفة وخاصة تلك التي لا تتضح في الحال

لأنها دائما هي الأفضل وكلما كثرت البدائل كانت الخطة أكثر مرونة وأكثر قدرة

على التعامل والتأقلم مع المتغيرات.

4-تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها، تأتي

خطوة تقييم البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف.

5-اختيار الخطة المقترحة: وهي النقطة التي يتم فيها تبني الخطة وهي النقطة الحقيقية

لاتخاذ القرار.

ب- مستويات الإدارة الإستراتيجية:¹

اتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل مجال الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاثة

مستويات للإستراتيجية هي:

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تولى الإدارة الإستراتيجية

عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها وتحديد الاتجاه العام

للمنظمة من حيث مدى نمو وكيفية إدارة أنشطتها، وعليه تهتم بتحليل وتعريف الفجوة

الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها وبيان منهج

تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال: يكون التركيز على كيفية تحسين المركز

التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة

الصناعية أو قطاعي سوقي معين.

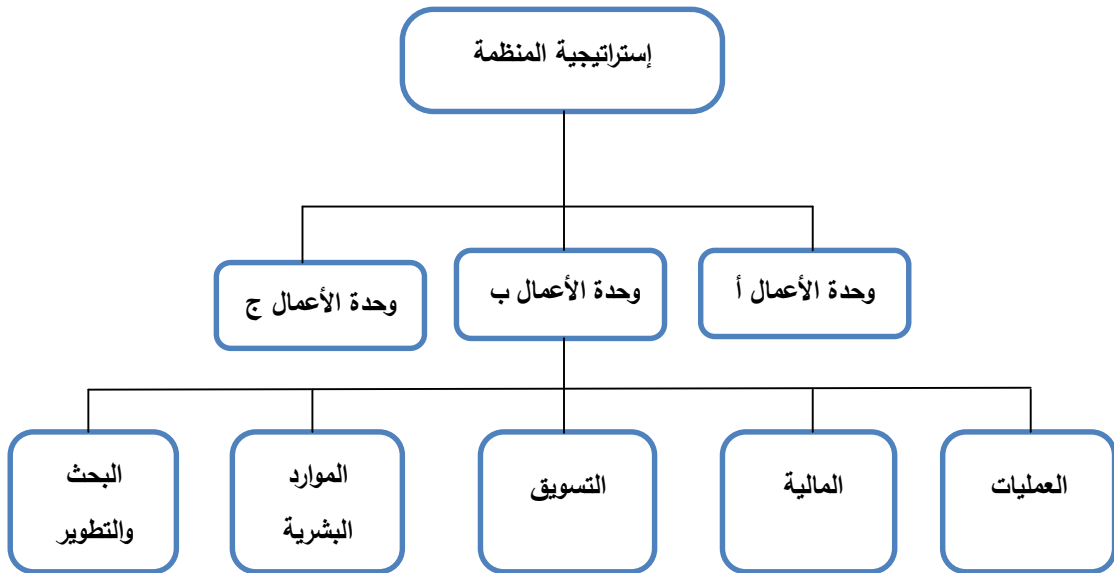
¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32، 33.

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدا في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.

3- الإستراتيجية الوظيفية: تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل أدناه:

الشكل (1-1): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: ماجد عبدا لمهدي المساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، ص33.

1-2-5- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود مسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين، وعادة ما تقوم المنظمات بتعيين عدد من الخبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.¹

أما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين فإنه يختلف من منظمة إلى أخرى ومن هنا يمكن أن نلخص بعض المهارات التي يمكن توافرها في المديرين الاستراتيجيين وهي: الرؤية النافذة للأمر؛ الإحساس بالآخرين وتوقع التغيير؛ البصيرة المستقبلية؛ الانفتاح ومواجهة الضغوطات؛ الأقدام وروح التعاون؛ توجيه الأحداث والمهارات التكنولوجية؛ ونرى أن أهم المهارات التي يتحلى بها المدير الاستراتيجي وهي القدرة على الاتصال والتواصل لما لها من قدرة على توصيل المعنى من خلال الرسالة المرسلة بشكل واضح للعاملين والمرؤوسين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.²

1-2-6- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:³

لا يوجد نموذج واحد مقبول في للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه الباحثين في هذا المجال ومن هنا يمكن استعراض النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة والذي يتضمن أيضا المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة اختيار وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية.

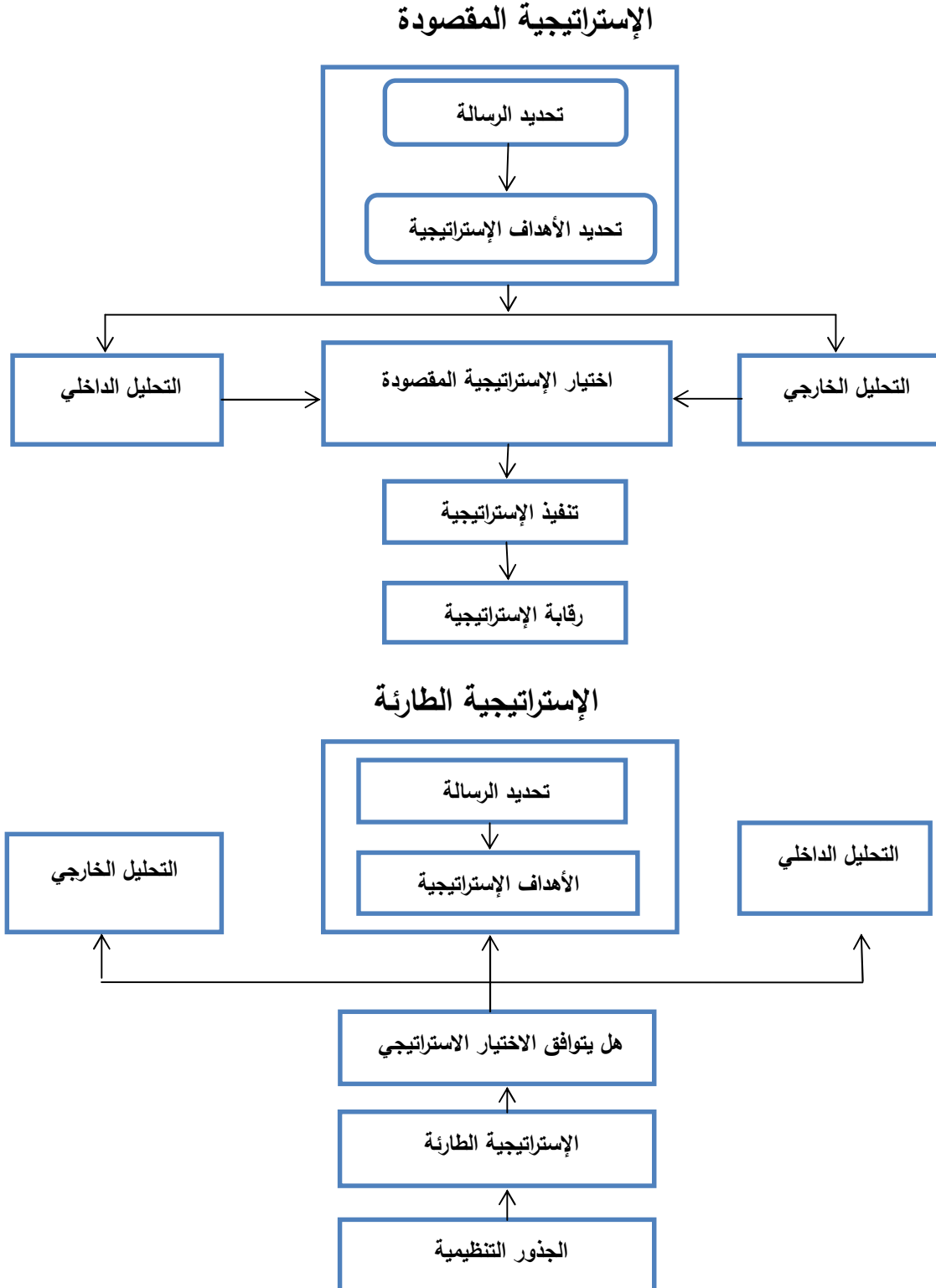
¹سوما علي سليطين، "ستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" سبق ذكره، ص 25.

²أيمن حسن الديراوي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³سوما علي سليطين، "ستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" سبق ذكره، ص 26.

إن مكونات الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو الطارئة، فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتعين على المدراء أن تكون لهم دراية بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. حيث يوضح الشكل أدناه الفروق الهامة بين عملية الإدارة الإستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطية تتجه من الأعلى إلى الأسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

الشكل (1-2): نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية لكل من الإدارة الإستراتيجية المقصودة والطارئة.



المصدر: سوما علي سليطين، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"،

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008، جامعة تشرين، ص 27.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاطها وإنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية سيتتبع بالضرورة تغييرا في كل أو بعض النموذج.

1-2-7- التحديات وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية:

أ- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري التمعن فيها وأخذها بالحسبان ومن بين هذه التحديات ما يلي:¹

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي وأهم ما يميز عنصرنا الحالي هو السرعة وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات.

2- ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة ولتصبح المنافسة كونية أيضا وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

3- التحالفات الإستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

4- ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات والعملية النادرة سمة العصر وتترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

5- ظهور المنظمات المتعلمة:

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما للمنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية ومعرفة الميزة التنافسية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير الحالية وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما لزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

ب- عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية:¹

1- توافر التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات

اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات دورا أساسيا في كافة مراحل الإدارة

الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

¹ مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص20.

مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

3- توفر نظام الحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لملم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

1-3-3- الرؤية الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة:

1-3-3-1- مفهوم رؤية المنظمة:

رغم شيوع استخدام هذا المصطلح في مجال الفكر الاستراتيجي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستخدم في الحقل نفسه من المعرفة كالرسالة.

وهي طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة، وتعتبر الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من

طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والآفاق اتساعا في الزمن والاتجاه صوب المستقبل.¹

وعرف الكبسي الرؤية بأنها الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، حيث لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤجل تحقيقها للمستقبل.²

1-3-2- عناصر الرؤية الإستراتيجية: توجد ثلاث عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:³

تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمرا سهلا كما قد يتصور البعض وفي البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند إلى ثلاثة دعائم رئيسية هي:

احتياجات العملاء: إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها، لكن مجرد معرفة ما الذي تتجه أو تقدمه المنظمة لعملائها ليس كافيا لتحقيق الغرض.

العملاء: إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها وخدماتها.

التكنولوجيا المستخدمة و الأنشطة المؤداة: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² الكبسي عامر، "التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص العامة والمبررات والمعوقات"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، 2000، ص 24.

³ ثابت عبد الرحمن، إدريس وجمال محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، 2007، الإسكندرية،

1-3-3- تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة:

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك إستغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط، كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الإستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً منا لأوهام ورحلة في عالم في ما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة و تفعيل إستراتيجياتها إن الرؤية التي يتم إختيارها بحكمة و الرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعد المنظمة في تحقيق التهيئة و التعامل الأفضل مع متغيرات المستقبل.

1-3-4- تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة:

إن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها و الموافقة عليها ويعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية إستعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية و الرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المنظمة ويساعد على كفاءة وفعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، ويقلل من مقاومة التغيير وبالتالي لا يقل أهمية عنا لإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. إن أصحاب المصلحة يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه التغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم تصور لمستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية

تساعد على استنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان أداة تحفيزية هائلة.

1-3-5- مفهوم الرسالة:

تعرف رسالة المنظمة على أنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم.¹

1-3-6- أهمية وضع رسالة واضحة للمنظمة:²

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد وتحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المعاكسة وتسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

1-3-7- خطوات والعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:

أ- خطوات إعداد رسالة المنظمة: عند إعداد رسالة المنظمة وتحديد لها لابد من إتباع الخطوات التالية:³

- ما الأعمال و النشاطات التي تقوم بها المنظمة.
- تحديد الجهات التي توجه لها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعا أو خدمات.

¹ عابدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات"، بدون نشر، الطبعة الثالثة، 1997، القاهرة، ص153.

² مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص31.

³ مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص32.

- تحديد الإجراءات وطرائق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء.

- تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال.

ب- **العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:** عند إعداد الرسالة وإعادة صياغتها هناك مجموعة

من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الرسالة من أهمها:¹

تاريخ المنظمة: ويتضمن الأهداف والسياسات والنشاطات التي تقوم بها وما حققته من

انجازات، لذلك يجب العمل على مقاربتها وعدم الابتعاد عنها عند إعادة صياغة رسالتها.

السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها: تعد الإدارة العليا وأصحاب رأس المال من

الأفراد الذين لهم تأثير كبير في قرارات المنظمة، فالبعض يهتم بالكمية على حساب الجودة

والنوعية والآخرين يفضلون الربح السريع على تقديم الخدمات مع تحقيق عائد مجز على

رأس المال المستثمر أو تعد مقياس الكمية مؤشرا على نجاح المنظمة...إلخ. لذلك هذه

التوجهات سوف يكون لها دور كبير في الظهور عند إعداد أو إعادة صياغة رسالة

المنظمة.

البيئة السوقية: تعد البيئة التي تعمل فيها المنظمة بشكل عام والبيئة السوقية بشكل خاص

دائمة التغيير، فتارة تقدم فرصا وتارة أخرى تحمل تهديدات ومخاطر وعلى المنظمة الكفاء

أن تستعد وتخطط لمواجهة هذه التغييرات بالطريقة المناسبة وهذا ما يجب أن يظهر في

رسالتها التي تعد مرآة تعكس الواقع الحالي لها.

البيئة الداخلية: وهي وجه الآخر لرسالة المنظمة التي يحدد الإمكانيات المتاحة ومعرفة

نقاط القوة والضعف لدراستها وتحليل أسبابها للعمل على دمجها وتكاملها مع البيئة الخارجية

حتى تكتمل وتتكامل عملية صياغة الرسالة لتكون بمثابة دليل مرشد يتسم بالوضوح

والاختصار والمرونة والواقعية.

1-3-8- معايير إعداد الرسالة الجيدة:²

¹مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص ص33، 34.

²مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص34.

- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف الذين لهم صلة بنشاط المنظمة للعاملين فيها أو المستفيدين من أداؤها أو منتجاتها.
- أن تعكس نشاط المنظمة وأهدافها وكذلك الغرض من وجودها.
- أن تظهر الرسالة سلوك المنظمة والصفات التي يحملها هذا السلوك.
- أن تكون الرسالة بمثابة دستور ودليل عمل للقائمين على المنظمة.
- أن تتصف الرسالة بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة صياغتها بما يتناسب مع التبديلات التي قد تحصل في المستقبل.
- أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة.
- أن تكون هذه الرسالة صادقة وواقعية بالدرجة التي تمكن المديرين من تحقيق الأهداف المرسومة.
- أن تحدد الرسالة الأهداف والدافعية التي تحفز على تنفيذ الإستراتيجية.
- أن تعكس الرسالة ميزة المنظمة في التفوق والمنافسة في ميدان الأعمال والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- أن تكون الرسالة وأسلوب صياغتها مثيرة ودافعا يحفز الأفراد والعاملين فيه على بذل الجهد الذي يحقق الإنجاز المطلوب بالشكل المناسب والوقت المخصص لذلك.

1-3-9- أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة:¹

الجدول (1-1): الفرق بين الرؤية والرسالة

أوجه الاختلاف	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة ترغب المنظمة في الوصول إليها
درجة العمومية التحديد	عامة وشاملة	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة

¹ مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص30.

قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات	أكثر نسبياً	أكثر مرونة

المصدر: مجد صفور ورعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، ص 30.

إن واقع الأمر يوضح أن رسالة المنظمة تؤكد وتركز على التوجه الحالي ونشاط المنظمة الحالي دون إظهار التوجه المستقبلي والوضع الذي ستكون عليه المنظمة بالمستقبل، وترغب فيه كما هو الحال في الرؤية ومضمونها.

وفي بعض الحالات قد لا تحدد المنظمة تعريف لنشاطها الحالي وتقيد نفسها فيه بل تخطط لمزيد من التوجهات المستقبلية والأنشطة المتوقعة القيام بها في فترات زمنية مقبلة، فإن المسافة بين مفهوم كل من الرسالة والرؤية تتقارب بصورة كبيرة إلى الحد الذي يصبح من الصعب الفصل والتفريق بينهما.

1-3-10- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال بدرجة عالية من التركيب والتعقيد والسياسات والقواعد والتي يؤدي عدم التعامل معها وتزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص النجاح للمنظمة وتحديداً عند تعارض مصالحها مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات المنافسة، ومع تزايد هذا التعقيد في بيئة الأعمال المعاصرة تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل البيئي بهدف تحقيق التوافق وتحالف المصالح أو التكيف بين رسالة المنظمة وأهدافها وإمكانيتها الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية ويتم ذلك من خلال إعداد منظومة توافق بين ما لدى المنظمة من نقاط قوة وضعف وما تحتويه البيئة الخارجية من فرص ومخاطر وتهديدات بما يحقق أهداف المنظمة.¹

1- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: تركز على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المنظمة، وهي تمثل بصفة رئيسية على الأنشطة التي يمكن

¹ أبو بكر مصطفى، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل للاقتصاد"، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية، ص 199.

استغلالها بغرض النجاح والمنافسة وتشمل كافة طاقات وإمكانات المنظمة ومستوى أنشطتها على جميع الأصعدة.

2- مفهوم نقاط القوة والضعف الداخلية:¹

القوة هي صفات أو مؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وصورة خاصة للمنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وتتمثل عناصر القوة منظمات الأعمال: بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات وقدرة عالية التنافس وميزة سوقية عالية واسما وبارزا وسمعة قوية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك وتكمن قوة المنظمة أيضا في الدخول في مشاريع مشتركة وتعاونية ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

أما نقاط الضعف تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المنظمات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، فقد حددها Thompson بأنها: "نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية"، أو هي: "بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانات المنظمة، وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها". هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة وإنما كذلك من وجهة نظر العملاء، وعلى الرغم من أنه قد يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الجوانب دون تسويق.

كما أوضحنا، إن القوة تمثل ميزة للتنافس في حين تمثل نواحي الضعف عرضه للخطر.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 219، 220.

3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.¹

ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب منها:

1. تحديد فرص الاستثمار والنمو.
2. درجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الإدارة.
3. التنظيم الإداري والسياسات والتطبيقات الإدارية.

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغا ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطي حالة الموازنة هذه أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

4- مفهوم الفرص والتهديدات الخارجية:²

الفرص البيئية هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة من مكان معين في السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما من تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المديرون في حقيقة الأمر ربط الإستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولا إلى كل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة وتحديد أولوياتها مع الأخرى وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة.

¹ السالم مؤيد، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2005، عمان، الأردن، ص 87.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص 222، 223.

ومن الجدير بالإشارة أن المنظمات الناجحة لا تنتظر الفرصة كي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها. التهديدات البيئية تعرف بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبداً موجود في المنظمة، أو هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب أخطارا وآثارا سلبية للمنظمة. وتشكل التهديدات عوائقا تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة وتتمثل هذه التهديدات دخول المنافسين الجدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق.

إن الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف وينبغي أن تهدف إلى:

1. اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة.
2. توفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية، ويبقى النموذج الرباعي لمصفوفة SWOT يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة ولمساهمتها في رسم الاستنتاجات التي في ضوءها يتحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمات.

الخلاصة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم إستحوذته الكثير من المفكرين وهي مزيج من علم يتمثل في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري وفن يتمثل في قدرة المدير على تطور تلك المبادئ بما يتناسق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لرفع أداء المؤسسات وأصبحت ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها الرئيسية وذلك من خلال الاهتمام بتقليص ضغوط البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة ودفعها للبحث عن اكتساب مزايا وقدرات تنافسية تعتمد على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة بحيث تساعد علي تحقيق المرونة وعدم التجرد وزيادة القدرة على البقاء والنمو خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

إن السر الذي يكمن في نجاح أي مؤسسة هو تبنيها للإدارة الإستراتيجية وتوفيرها على قيادة متميزة.



**الفصل الثاني: كفاءة وفعالية أداء
المؤسسات الإقتصادية**



تمهيد:

الإنسان إجتماعي بطبعه لا يستطيع أن يعيش منفرداً وهو يمارس كثير من الأنشطة المتعددة، التي تتعلق بحياته ككائن حي، وأهمها ظاهرة العمل، فهي نشاط رئيسي بالدرجة الأولى حيث يتطلب إنجاز هذه الأعمال فردياً أو مؤسسياً ومن أجل أن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، يستلزم ضرورة وجود تنظيم وتخطيط سليم ومتابعة حقيقية وتقييم مستمر.

ويعتبر وجود الأداء بناءً إداري متكامل ومتناغم وملائم كذلك للأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسات عموماً والإقتصادية خصوصاً، حيث يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والإنضباط، ومن ثم إنجاز الخدمات والأعمال بمستويات تحقق الجودة التي يتقبلها العملاء، بإعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط داخل المؤسسة لإكتسابها مركز تنافسي قوي.

2-1- ماهية الأداء:

2-1-1- مفهوم الأداء:

تعود الأصول الأولى لإستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير ثم إنتقل إلى المجالات أخرى ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة ؛ فهو يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته.¹

وكلمة الأداء تقابل اللفظة اللاتينية "Performare" والتي تعني إعطاء الشكل الكامل لشيء ما، وقد أخذت منها اللفظة الإنجليزية "Performance" وهي تعني إنجاز عمل ما أو الكيفية التي يحقق بها التنظيم أهدافه.²

كما يعرف بأنه : "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".³

ويعرف الأداء على أنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

¹صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة ماجستير، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005) جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2006-2007)، ص ص 57، 58.

²صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ شرياف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة - قياس أداء العاملين -" رسالة ماستر، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت بالحاسنة، جامعة -مولاي الطاهر 2018/2019، ص 16.

ولقد عرفه كلٌّ من Bromily et Miller : على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، و إستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹

ولقد إتفق جلّ المفكرين على أن الأداء مفهوم ديناميكي، ومعناه يتغير من فترة إلى أخرى إلا أنه لا يخرج عن المعاني الثلاثة التالية:²

-الأداء هو النجاح :الأداء لا يوجد لذاته ،بل دالة تعبر عن النجاح .

-الأداء هو نتاج العمل: أي أنه نتيجة.

-الأداء هو العمل:أي مجموعة الأعمال مؤدية إلى النتيجة.

وبالتالي فإن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف ،أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة فيها، وهو ما يعرف بالفعالية "efficacitél" و أيضا العمل أو مجموعة الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة "efficiencél" ،وهنا يرى أحد الباحثين أن مفهوم الأداء يتضمن عنصرين:

الفعالية: تحقيق الأهداف.

الكفاءة: نحقق الأهداف دون تبذير الموارد.

¹ شرياف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة -قياس أداء العاملين-"، مرجع سبق ذكره، ص16.

² صونية كيلاني، "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية"، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة باتنة1، 2015/2016، ص66.

غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية والكفاءة يشوبه بعض النقص لأنه قد يطرح التساؤل فيما إذا كانت المؤسسة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف، يمكن القول بأنها تتميز بمستوى أداء جيد، وكذلك المؤسسة التي تنشط في قطاع يعرف تدهورا، بحكم أن المؤسسة تقارن نتائجها بتلك المؤسسات، ولذلك يجب إضافة مؤشرين آخرين، وهما الإنتاجية والتنافسية، وهي وجهة النظر التي ذهب إليها أحمد قودري، وكذلك كل "Dehlgard وEdgeman" اللذين أضفيا على الأداء الطابع الاستراتيجي، بالقول " التعقيد ولد محيطا جديداً للأعمال يتميز بمستوى مرتفع من عدم اليقين ومن الأخطار، مما جعل المؤسسات أمام رهانات إستراتيجية للأداء، وخاصة المؤسسات الصناعية والتكنولوجية، والتي تبحث دائما على تحقيق التفوق، بمعنى تحقيق مستوى عال من الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية والتنافسية والتي تمكن من ترقية المؤسسات إلى مراتب عالمية، ومن منظور إستراتيجي أيضا، يشير "Louis Raymand" إلى مكونات الأداء: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.

2-1-2- مكونات الأداء:

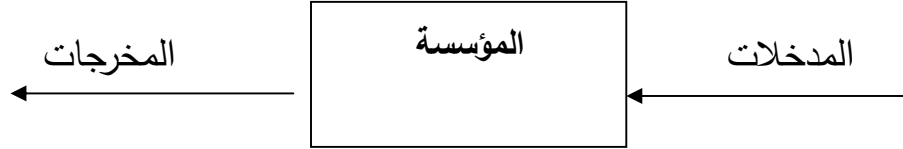
يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات وهو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة اقتصادية، ويعتبر فيها العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي للبقاء و الإستمرارية لذلك وجب تحسينه؛ ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين مكوناته التي أشرنا إليها سابقاً: الإنتاجية، التنافسية، الكفاءة، الفعالية.¹

- الإنتاجية :

مفهوم الإنتاجية : أستخدم هذا المصطلح أول مرة في القرن السادس عشر (1530) من طرف Agricola، غير أن أول من عرفها هو le littré (سنة 1883 بأنها" القدرة على الإنتاج" وهو المعنى المتداول لحد الآن في المعاجم اللغوية، وفي عام 1950 قدمت

¹ صونية كيلاني، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، ص 60 .

منظمة التعاون والتنمية في أوروبا (OCDE) تعريفاً للإنتاجية على أنها "حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج (رأسمال؛ العمل؛ المواد الأولية..... إلخ)".
حيث مفهومها البسيط هو: "علاقة أو نسبة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة"
الإنتاجية = مجموع المخرجات المقيمة / مجموع الوسائل المستخدمة في المؤسسة



$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ومن هنا يمكن تمييز مختلف أنواع الإنتاجية: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛ الإنتاجية الجزئية (إنتاجية أحد عوامل الإنتاج)؛ الإنتاجية المتوسطة؛ الإنتاجية الحدية.
مؤشرات قياس الإنتاجية: كما أشرنا فإن الإنتاجية يعبر عنها بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة، وبما أن كلا من المدخلات والمخرجات تضم عناصر كثيرة، غالباً ما تكون غير متجانسة أو قابلة للقياس كالمواد، الآلات، المعلومات... إلخ.
إلا أن تحسين الإنتاجية يتطلب تحسين هذه المدخلات للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات على شكل منتجات وخدمات، ويمكن التعبير عن الإنتاجية من خلال العلاقات التالية:

Σ المدخلات

Σ عوامل الإنتاج

إن العلاقة بهذا الشكل غير قابلة للقياس نظراً لعدم تجانس منتجات المؤسسة فضلاً عن عوامل الإنتاج، لذا لا بد من إيجاد المقياس الذي يمكن من حساب مجموع كل طرف

في العلاقة (البسط والمقام)، ألا وهو استخدام القيم النقدية لتصبح العلاقة قابلة للحساب على الشكل التالي:

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{التكاليف}} =$$

بالإضافة إلى مؤشر الإنتاجية الكلية يمكن استخدام مؤشر الإنتاجية الحدية الذي يحسب

بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{تغيرات رقم الأعمال}}{\text{تغيرات التكاليف}} = \frac{\text{الإنتاجية الحدية}}{\text{تغيرات التكاليف}}$$

كما يمكن حساب الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{عدد العمال}}$$

حيث الإنتاج يقاس بوحدات نقدية عندما يكون غير متجانس، بينما العمل يمكن أن يقاس بعدد العمال، عدد ساعات العمل، التكاليف، وبنفس الكيفية يمكن الحصول على علاقات أخرى بقسمة الإنتاج على إحدى عوامل الإنتاج.

ومن هنا يمكن القول أن حساب الإنتاجية في حد ذاتها لا يكون لها أهمية إلا إذا كانت هناك مقارنة بين الإنتاجية المعيارية (رقم الأعمال معياري) والإنتاجية الفعلية (المحقة) بحيث كلما إقتربت الإنتاجية الفعلية من المعيارية كلما دل ذلك عن استخدام الموارد بكفاءة؛ حيث لا يمكن الحديث عن تحسين الإنتاجية عن طريق¹:

¹ عبد المالك مزهودة، "دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة المصنوعات الجاهزة آريس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة باتنة، 1998، ص98.

- زيادة كمية الإنتاج مع ثبات الموارد المستخدمة.
- ثبات كمية الإنتاج مع إنخفاض الموارد المستخدمة.
- زيادة كمية الإنتاج مع إنخفاض الموارد المستخدمة.
- زيادة كمية الإنتاج بمعدل أكبر من الموارد المستخدمة.

أهمية الإنتاجية:1

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، حيث تبرز أهميتها في عدة مستويات، وهي مستوى العامل، المؤسسة والمجتمع، فأهميتها بالنسبة للعامل تكمن في جنيته لثمار إنتاجيته، فكلما كانت زيادة في مستوى إنتاجيته كلما تحسن أجره وكلما تحسن مستوى معيشته وظروفه المادية والمعنوية، أما بالنسبة للمؤسسة فإن إرتفاع مستوى إنتاجيتها يمكنها من تخفيض تكاليف منتجاتها وبيعها بأسعار منخفضة، وبالتالي الريادة في مجال التكلفة أمام المؤسسات المنافسة وتعزيز مكانتها بالسوق .

وإضافة على ذلك فإن إرتفاع مستوى الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، يساهم في زيادة مستوى أرباحها مما يزيد من حصيلة الضرائب بالنسبة للدولة، وكذلك يسمح بتصدير منتجاتها نحو الخارج مما يؤدي إلى تحسين في ميزان المدفوعات، وبتيح أيضا لمواطني البلد الحصول على السلع أو الخدمات بأسعار منخفضة تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

2:

- مفهوم الكفاءة : لقد حضي موضوع الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى

¹ ماجد حسن هنية، "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعي"، (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة) مذكرة ماستر في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة 2005 ص70.

² صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص62.

سنة 1776 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال، كما تطرق إليها "BobligeTaylorCharles" في كتابه "إقتصاد الآلات والمنتجين" عام 1832، أما الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع فمنها دراسة "Raffell" سنة 1957 والتي أجراها على الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسة التي قام بها "Leibenstein" سنة 1966، وسميت دراسته بالكفاءة X، وأيضا الدراسة التي قام بها "Wlau Youtopouls" في خمس ولايات هندية وتركزت حول الصناعات الزراعية خلال الفترة (1975-1977).

- وتعرف الكفاءة لغويا بأنها " فعل الأشياء بطريقة صحيحة؛ أما اصطلاحا فيقصد بها المعيار الرشيد في استخدام موارد المؤسسة، سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية، والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سابقا".

وهذا التعريف يشير إلى تقارب مفهوم الكفاءة مع مفهوم الإنتاجية، إلا أن الفرق كما يوضحه أحد الباحثين، يتمثل في أن الإنتاجية مقياس يعبر عما هو موجود فعلا، بينما الكفاءة تعبر عن ما يفترض أن يكون.

- وتعرف الكفاءات بأنها مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.

- وتعرف الكفاءة بأنها التوليفة المتكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب المحصل عليها مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة وهي متكونة من: معارف عامة وخاصة؛ مهارات عملية؛ مهارات كامنة؛ مهارات إدراكية؛ مهارات التصرف داخل المحيط المحدد؛ الإستعداد..... إلخ.

- المؤشرات قياس الكفاءة :¹

لقد تعددت مؤشرات قياس الكفاءة داخل المؤسسة بتعدد وتبيان آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الكفاءة، وفيما يلي سنتعرض إلى بعض مؤشرات قياس الكفاءة داخل المؤسسة الاقتصادية:

¹ عبد الحميد برحومة، " الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية- العدد الأول 2008، ص 65.

معيار الكفاءة الكلية : هذا المعيار يأخذ بعين الإعتبار مجموع المدخلات (عناصر الإنتاج أو الموارد الإنتاجية) ومجموع مخرجات النشاط (الإنتاج) ويتطلب إستخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج : حيث تستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة أو لخط من خطوط الإنتاج المعتمدة.

مجموع المخرجات (الإنتاج)

= الكفاءة الكلية

مجموع المدخلات (عوامل الإنتاج)

- معيار الكفاءة الإقتصادية: هذا المعيار جاء لتدارك النقص في المعيار السابق ، فهذا المعيار لا يختلف من حيث الجوهر عن المقاييس السابق ، وإنما يستخدم القيمة المالية لإجمالي المخرجات وإجمالي المدخلات في الحصول على القيمة التي تعكس مقدار الكفاءة الإنتاجية الكلية أي :

قيمة إجمالي المخرجات

= الكفاءة الإقتصادية

قيمة إجمالي المدخولات

وإستخدام هذا المعيار كمقياس لكفاءة المؤسسة ، يجعلنا نقبل بفريضة ثبات أسعار عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية وأسعار المنتجات .

معيار الكفاءة النوعية : هذا المعيار يهتم بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى، وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس الكمية، أو على أساس إدخال السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد، وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة كالتالي :

مجموع المخرجات (بالكم أو القيمة)

= الكفاءة النوعية

عامل من عوامل الإنتاج (بالكم أو القيمة)

يفيد استخدام هذا المعيار في تفسير التغيرات الحاصلة في الإنتاجية الكلية للمؤسسة وتشخيص المشاكل المطروحة بشكل دقيق، إلا أنه مايعاب هذا المقياس كونه لا يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في العوامل الأخرى وعلاقتها مع العامل المقاس.

- **معيار الكفاءة المعيارية الكلية:** يختلف هذا المعيار عن المعايير السابقة، في كونه يعكس درجة تشغيل عوامل الإنتاج، كما يعكس حسن إستغلال هذه العوامل، فحسب هذا المعيار تكون الكفاءة الإنتاجية منخفضة إذا كانت هناك بعض عناصر الإنتاج عاطلة أو لم تكن مستخدمة بشكل صحيح من خلال مزجها بطريقة غير سليمة، وتحسب الكفاءة المعيارية بإحدى الطريقتين :

- **الطريقة الأولى:**

الإنتاج الفعلي

$$\text{الكفاءة المعيارية (الإنتاج الكامل)} = \frac{\text{الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية}}{\text{الإنتاج الكامل}}$$

حيث أن الإنتاج الكامل هو الإنتاج الذي يمكن تحقيقه لو كانت كل عوامل الإنتاج المتاحة مشغلة تشغيلاً كاملاً.

- **الطريقة الثانية:**

الإنتاج الفعلي

$$\text{الإنتاج الأمثل} = \frac{\text{الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية}}{\text{الإنتاج الأمثل}}$$

حيث أن حجم الإنتاج الأمثل هو ذلك الحجم الذي تكون عنده التكلفة حقيقية للوحدة المنتجة عند أدنى مستوى لها .

وعموماً فإن هذا المقياس يمكن من معرفة درجة التبذير في استخدام عوامل الإنتاج وذلك بنسبة ما يحصل عليه فعلاً من الإنتاج إلي ما يمكن الحصول عليه حتى لو تم استخدام هذه الموارد استخداماً عقلانياً وسليماً، ولذلك فإن هذا المعيار يمكن استخدامه كمقياس عام للحكم على كفاءة المؤسسة ككل.

معيار الكفاءة الجزئية: إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمؤسسة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط، مثل عملية الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل إلخ

ومن بين الطرق الأخرى لقياس الكفاءة نذكر ماجاء به كل من Klimann وهيردان Hirden فحسب هذين الباحثين يمكن قياس الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للمؤسسة،

باستخدام جملة من المعايير ,كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-1): طرق قياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المستوى الأول (الداخلي):مقاييس الكفاءة الداخلية	المستوى الثاني (الخارجي):مقاييس الكفاءة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل العائد على رأس المال المستثمر . - المبيعات/تكلفة الإعلان . - تكلفة البضاعة المباعة التالف من مواد الخام/عدد الوحدات. - النواتج/الموارد الإنتاجية . 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة المؤسسة في السوق وقدرتها على دخول أسواق جديدة . - تكاليف العمل والموارد ورأس المال. - حداثة وتطور المنتجات. - القيادة السعرية .

المصدر: عبد الحميد برحومة ، " كفاءة وفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج " ، مجلة

الدراسات الإقتصادية والمالية، ص68.

- الفاعلية:¹

مفهوم الفاعلية : يمكن القول عن فعل ما أنه فعال إذا سمح بالوصول إلى الهدف المنتظر، وعن المؤسسة أنها تتميز بفاعلية أو أحد مكوناتها عندما تحقق أهدافها أو تقترب من تحقيقها إن مفهوم الفاعلية مفهوم مركب ومعقد، إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفهوم خاص حيث يرتبط مفهوم الفاعلية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة ، وكما يرى كل من kast و rosen zweig وآخرون "أن الفاعلية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية".

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة فالفاعلية هي تفسير لمحصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة ومدى

¹ عبد الحميد برحومة ، " قياس الكفاءة والفاعلية في مجالات الإنتاج والتصنيع "، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، يومي 3و4 ماي 2005.

تأثره بالمحيط وكذا ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها .في حين يقتصر مفهوم الكفاءة على إستخدام الموارد المختلفة داخل المؤسسة .

وبالرغم من وجود إختلاف بين مفهومهما (الكفاءة والفعالية) إلاّ أنهما وجهان متلازمان فالمؤسسة ، لأن إستقرار وبقاء ونجاح المؤسسة مرهونا بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة , ويمكن صياغة هاته العلاقة المتلازمة بالنموذج التالي :

الجدول رقم (2-2): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الإستخدام		
كفاء	(1)	(3)
غير كفاء	(2)	(4)
الفعالية	غير فعال	فعال

المصدر: عبد الحميد برحومة، "قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والتصنيع"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، ص 58.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات التالية :

- الحالة (1): يوجد رشد في إستخدام الموارد المتاحة إلاّ أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح ، وبالتالي توجد كفاءة وعدم تحقيق فعالية .
- الحالة (2): تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة إقتصاديا، لأنها لم تحسن إستخدام مواردها ، ولم تحقق أهدافها المسطرة بنجاح .
- الحالة (3) : تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من إستخدام مواردها المتاحة بشكل جيد و إنعكس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة بنجاح .
- الحالة(4): تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهضة لذا يجب ترشيد إستخدام مواردها وبالتالي حققت الفعالية ولم تحقق الكفاءة .

وتبقى الحالة (3) هي الوضعية المثلى الواجب الإقتداء بها من طرف المؤسسة الاقتصادية لضمان بقائها وإستمراريتها .

مؤشرات قياس الفعالية:

تتعدد وتتباين نماذج ومؤشرات قياس الفعالية داخل المؤسسة، بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية مستخدما بعض المؤشرات المالية وبعضهم يربط الفعالية بالمناخ التنظيمي مستخدمين مؤشرات سلوكية في حين ركز البعض على دراسة الفعالية من خلال ربطها بمدى إنجاز الأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق 'إضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة والجدول يحاول تلخيص ما تم التطرق إليه.

الجدول رقم (2-3): أهم مقاييس الفعالية في المؤسسة

المقاييس الاقتصادية	المقاييس السلوكية	مقاييس فعالية المجالات الوظيفية
وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة، مثل:	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الإجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين كرضا العاملين... إلخ	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق أهداف المرتبطة بالوظيفة في المؤسسة :
- معدل نمو الربح		- الإنتاج
- حجم المبيعات		- التسويق
- نسب المرونة الخارجية		- التمويل
- نسب المرونة الداخلية		- الأفراد
- معدل العائد على الإستثمار		- البحث والتنمية
- الكفاءة		

المصدر : صونية كيلاني، بالإعتماد على عبد الحميد برحومة.

- مستويات الفعالية: هناك ثلاث مستويات للفعالية وهي:¹

1. فعالية الإدارية: تتعلق الفعالية الإدارية بمدى قدرة الدائرة أو القسم لتحقيق الأهداف المسطرة أو الموضوعة مثل (فعالية الدائرة للأرباح أو المبيعات).

2. فعالية المجموعة: تركز على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل للأهداف الموضوعة لها.

3. فعالية المؤسسة: تتعلق فعالية المؤسسة بقياس قدرتها على تحقيق كل الأهداف المخططة والنتائج المرغوبة.

-التنافسية:

في ظل بيئة عالمية شديدة التغير، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، كما تتفق أغلب الدراسات على أن المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية وليست الدول أو الصناعات، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية.

وتعود مظاهر الميزة التنافسية على بداية الثمانينات وترجم ذلك من خلال سلوك المؤسسات بتوفير المنتجات و الخدمات بأسعار منخفضة أفضل من منتجات المؤسسات المنافسة، حيث كان هذا السلوك مدعم بتصريح صدر عن الرئيس الأمريكي "ريجان" الذي طالب بتكوين لجنة تنافسية للصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية الولايات المتحدة الأمريكية أمام اليابان وظهور الكتابات ل M.portr عن التنافسية في أواخر الثمانينات.

مفهوم الميزة التنافسية:²

هناك إختلاف في مفهومها من طرف الإقتصاديين أحدهم عرفها على أنها "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتكون هذه الخصائص في مجملها قوة دافعة تؤثر على العملاء وتخلق الرضا لديهم"؛ كما عرفها Kotlr وBarney على أنها "متغير تابع للإستراتيجيات الثلاثة (إستراتيجية التكلفة، التنويع، التمييز) والتي تهدف إلى خلق القيمة للعميل ولا يمكن للمنافسين الحاليين والمرقبين تطبيقها"، حيث قام بتعريفها (علي السلمي) بأنها "إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل الأردن، الطبعة 3، 2008، ص 229.

² صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء" مرجع سبق ذكره، ص 80.

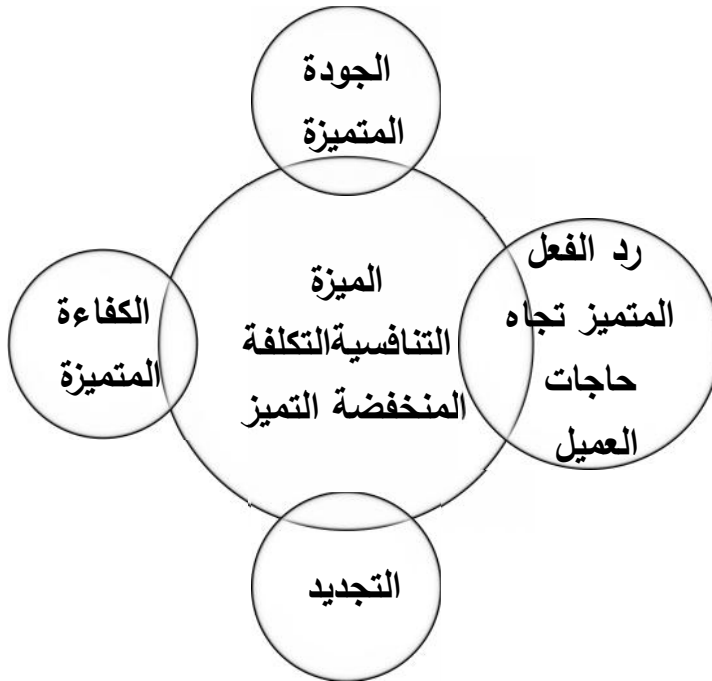
وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين ،مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة في السوق تضمن لها حجما من المبيعات " .

وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة لديها ميزة تنافسية إلا إذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة ،وبالتالي زيادتها لحصتها السوقية وتحقيقها للأرباح يمكنها تأكيد تميزها وإختلافها عن منافسيها، أي ضمان بقائها وإستمراريتها.

وإن كانت أي مؤسسة تمتلك ميزة تنافسية فهي معرضة لفقدانها مع مرور الزمن، وذلك بسبب ظهور إستراتيجيات المنافسين الجديدة، لأنه يمكن تصور دورة حياة الميزة التنافسية.

- الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

الشكل رقم (2-1):الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية .



المصدر: صونية كيلاني ، مرجع سابق ص 82.

حيث يتم دراسة كل عامل على حدى :¹

- **الكفاءة** :تمثل مقدار المدخلات المستغلة بطريقة رشيدة للحصول على المخرجات حيث يمكن القول بأن الكفاءة هي أساس بناء الميزة التنافسية ،فالمؤسسة إذا حققت مستوى أعلى من الإنتاجية بتحمل أدنى مستوى من التكاليف ، يمكن القول أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة .

¹صونية كيلاني ، "مساهمة في تحسين الأداء" ، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- **الجودة** : تعتبر الجودة من بين العناصر المهمة التي تتيح للمؤسسة التميز فالأسواق، حيث أصبحت الجودة ذات مفهوم أوسع من كونها إحدى وظائف الإنتاج، وتعرف الجودة بأنها "درجة مطابقة السمات والخصائص الكلية للمنتوج (سلعة أو خدمة) لحاجات الزبون في ظل السعر الملائم والتسليم في الوقت المحدد"، وهناك جملة من العوامل زاد بسببها الإهتمام بالجودة أهمها :إهتمام المؤسسات بمزايا التنافسية، إتساع الأسواق بسبب ظاهرة العولمة وما نتج عنها، قصر دورة حياة المنتج بسبب زيادة وتيرة الإبتكار والتجديد... إلخ، حيث هذه العوامل فرضت على المؤسسات السعي المتواصل نحو تحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها ؛ بإعتبار الزبون لي يعد يركز على السعر كعامل وحيد للمفاضلة بين المنتجات ، بل إتجهت إهتماماته نحو منتجات جديدة لما تعكسه من تطور في الجودة والتميز في الأداء.

- **التجديد** : هو أي شيء جديد أو حديث ،سواء تعلق الأمر بطريقة عمل الإدارة في المؤسسة أو بمنتجاتها ويعتبر التجديد من أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية ، لأنه يمنح للمؤسسة شيئاً منفرداً وبالتالي التميز عن طريق فرض أسعار عالية أو التخفيض فالتكاليف .

- **الإستجابة لحاجات العميل** : يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تلبية حاجات عملائها ،وبالتالي يعطي العميل قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا ما يؤدي إلى التميز القائم على المزايا التنافسية.

- **مؤشرات الميزة التنافسية**: يمكن قياس التنافسية بعدة مؤشرات من بينها:

رقم أعمال سنة المقارنة

تطور رقم الأعمال =

رقم أعمال سنة الأساس

يبين هذا المؤشر تطور رقم أعمال المؤسسة، ويشترط في حساب هذا المؤشر أن تستخدم أسعار الثابتة ولعدة سنوات أو بالكميات المباعة.

$$\frac{\text{رقم أعمال المؤسسة}}{\text{رقم أعمال القطاع}} = \text{الحصة السوقية للمؤسسة (المطلقة)}$$

$$\frac{\text{رقم أعمال المؤسسة}}{\text{رقم أعمال المؤسسة القادة}} = \text{الحصة السوقية للمؤسسة (النسبية)}$$

2-1-3- محددات الأداء:

يرى البعض أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمصلحة التفاعل بين المحددات الثلاثة الرئيسية وهي:

1- الدافعية (الدافع على العمل): إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين".

ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها و إستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس وسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.¹

2- بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة الإقليمية، البيئة العالمية، البيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة.²

3- قدرة الفرد على أداء العمل: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من

¹ شرياف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة - قياس وتقييم أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره ص 17.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013، ص ص 55، 56.

ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الإستياء العام منه، وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس في تحديد مستوى الأداء، أو أسباب قوة وضعف هذا المستوى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، ولرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعي فيها ما يأتي:

- إن محددات أداء فئة من العمال ليس هي بالضرورة محددات فئة أخرى.
- إن محددات أداء فئة من العمال في المؤسسة ليس بالضرورة محددات أداء العمال في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.

2-1-4- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، بطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و إستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.¹

- الأداء الكلي:

هو 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 و كفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...²

- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب

¹ عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول نوفمبر، 2001ص85.

² عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة نوفمبر 2001 "ص89.

المعيار الوظيفي إلى الأداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

- وفي مايلي محتوى كل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة على النحو التالي:²
- **الأداء المالي:** يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي؛ بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الإستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جدل المستثمرين جدد بإستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.
 - **الأداء التسويقي:** يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية؛ ومن خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية.
 - **الأداء الإنتاجي:** هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية و جودة تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.
 - **أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):** يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، بإكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص في المكان المناسب وتحسين أدائهم بإستمرار.
 - **الأداء التمويني:** يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التمويل إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية للإمداد المؤسسة بإحتياجاتها بإستمرار بالشروط المناسبة (الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة) لضمان الإستمرار في عملياتها الإنتاجية.
- ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو "نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء (الشامل) للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها".
- أما حسب "معيار الطبيعة" الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يمكن و إن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي سياسي، تقني... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد

¹ عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، نفس المرجع، ص 85.

² صونية كيلاني، " إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، ص 85.

الباحثين: (لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالإعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج).

إذا بناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات إستخدام مواردها أما الأهداف الإجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فإن سعي المؤسسة لبلوغها على الأداء الإجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الإجتماع مشروط بالإقتصاد" وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والإجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

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

- مؤشرات قياس الأداء الكلي:¹

تتعدد أشكال الأداء فالمؤسسة الاقتصادية وكثرة الجوانب التي يختص بالتعبير عنها، جعل من الصعب إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، ولهذا سوف نعتمد على مجموعة من المؤشرات في محاولة للإلمام بأهم أهداف المؤسسة كالإستمرارية، النمو، تحسين الإنتاجية القيمة المضافة

¹ صونية كيلاني، " إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 86،

أولاً- الإستمرارية: إن أي مؤسسة وجدت لتستمر على الأقل من وجهة نظر عمالها والذين يرون في إستمراريتها ضمانا لإستقرارهم ،فمجرد الشعور بخطر الزوال يجعل العمال يفرون نحو مؤسسات أخرى أكثر أمنا وإستقراراً.

ثانياً- النمو : يكتسي هذا المؤشر أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح لها وفي الكثير من الأحيان بتخفيض تكاليفها الثابتة وتدعيم سلطتها التفاوضية مع العاملين معها، ويعتبر نقطة إتقاء مصالح المسيرين والمساهمين في آن واحد ؛ لأن نمو المؤسسة يتيح للمسيرين مزيدا من المكاسب المادية في صورة أجور وعلاوات ومكاسب معنوية كالشهرة وازدياد المسؤولية وللمساهمين مزيدا من الأرباح خلال زيادة حصة المؤسسة فالسوق.

ثالثاً- تحسين الإنتاجية: كما تعرفنا سابقا إلى أن الإنتاجية تعتبر من أهم مكونات الأداء أن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها أي البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانتها فالسوق.

رابعاً- القيمة المضافة : هي تلك القيمة التي أضافتها المؤسسة إلى الموارد واللوازم التي إستخدامتها في عملياتها الإنتاجية للحصول على منتجات ذات خدمات متجددة , وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة الإستخدامات}$$

وهذه القيمة تعتبر إجمالية لذا وجب طرح الإهلاكات للحصول على القيمة المضافة الصافية حيث:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{القيمة المضافة الإجمالية} - \text{الإهلاكات}$$

كما تستخدم مؤشرات أخرى لدراسة القيمة المضافة كعنصر من عناصر الأداء الكلي للمؤسسة من خلال العلاقات التالية:

القيمة المضافة

$$\text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة}}$$

تبين هذه العلاقة مدى مساهمة كل وحدة منتجة في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة الرشيد للمواد المستهلكة .

القيمة المضافة

فعالية الأصول في إضافة القيمة =

(الثابتة، المتداولة، الإجمالية)

وهذه العلاقة تبين كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها من أجل خلق القيمة المضافة، ولكي تكون مفيدة يجب أن تقارن مع نسب القطاع أو مع نسب مؤسسات أخرى أو بمؤشرات معيارية

القيمة المضافة

فعالية الأموال الخاصة والدائمة في إضافة القيمة =

الأموال الخاصة والدائمة

تبين هذه العلاقة مساهمة كل دينار من الأموال الخاصة أو الدائمة في خلق القيمة المضافة.

إذا كان أداء المؤسسة ككل تحده كل المؤشرات المتطرق إليها (الإستمرارية، النمو، الإنتاجية، القيمة المضافة... إلخ)، فالإكتفاء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة قد يخفي المصدر الحقيقي المتسبب في الأداء الضعيف أو الجيد للمؤسسة، فهذا وجب التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء على مستوى أنظمتها الفرعية (الأداء الجزئي على مستوى الوظائف) هذا ما يدفعنا للتطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء على مستوى كل وظيفة.

- مؤشرات قياس الأداء الجزئي: ¹

إن دراسة مختلف مؤشرات قياس الأداء الجزئي للمؤسسة ينطلق من كون أن الأداء الكلي للمؤسسة وليد تفاعل أنظمتها الفرعية، وهذا ما يفرض ضرورة التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء المالي، مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي إلخ، حيث توجد عدة نماذج لقياسه ولقد إستطاع الباحث أن يجمع أربعة نماذج التي طرحها

¹ صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الباحثون فالميدان وهي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، نموذج قياس الأداء المتوازن.

- نموذج هرم الأداء:

الشكل رقم (2-2): نموذج هرم الأداء



: صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الاداء" 89.

(4-2):

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	النتائج
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا العملاء		
المروددية	الأداء المالي	المحددات
النسب المالية ونسب التسبير		
السيولة		
العائد على الإستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	
الإصغاء وتحسن الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الإتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول والسهولة		
في حجم الإنتاج	المرونة	
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص		
الإنتاجية	الموارد المستخدمة	
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير	التطوير	
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

المصدر: عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 32.

- نموذج أصحاب المصالح:

الجدول رقم (2-5): نموذج أصحاب المصالح .

الأهداف الثانوية	الأهداف الأساسية	المساهمون
الإنتاجية نسب السيولة النسب المتعلقة بهيكل رأس المال	العائد على إستثمارات المساهمين	المساهمون
جميع الدراسات المتعلقة بالسوق	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات	

القيام بصبر آراء للمستخدمين مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين ()	المستخدمين إنتاجية المستخدمين كفاءة المستخدمين	
جميع الدراسات الخارجية		

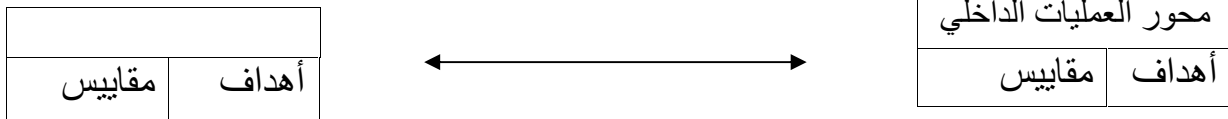
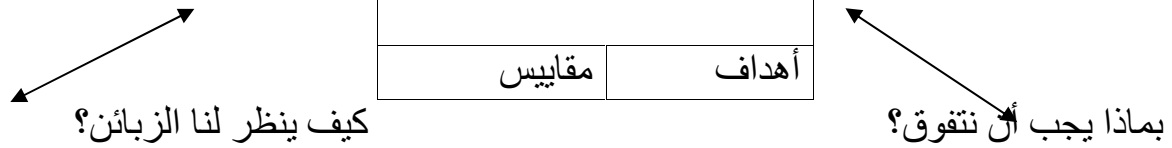
المصدر: عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة"، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 32.

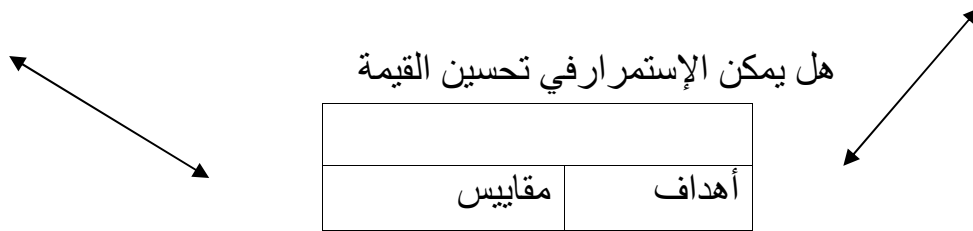
- :

(3-2):

كيف ننظر إلى حملة الأسهم؟



هل يمكن الإستمرار في تحسين القيمة



المصدر: عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة"، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 32.

2-2- تقييم الأداء:¹

إن عملية تقييم الأداء هدفها الأساسي يقتصر على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وقد أصبح يرتكز على التطوير الإداري بكل أبعاده؛ حيث تعددت منافع هذه العملية (تقييم الأداء) وتنوعت حيث إنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وكذلك تحفيز العاملين وإثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.

2-2-1- مفهوم تقييم الأداء : هناك عدة تعاريف منها :

هو " تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به " .

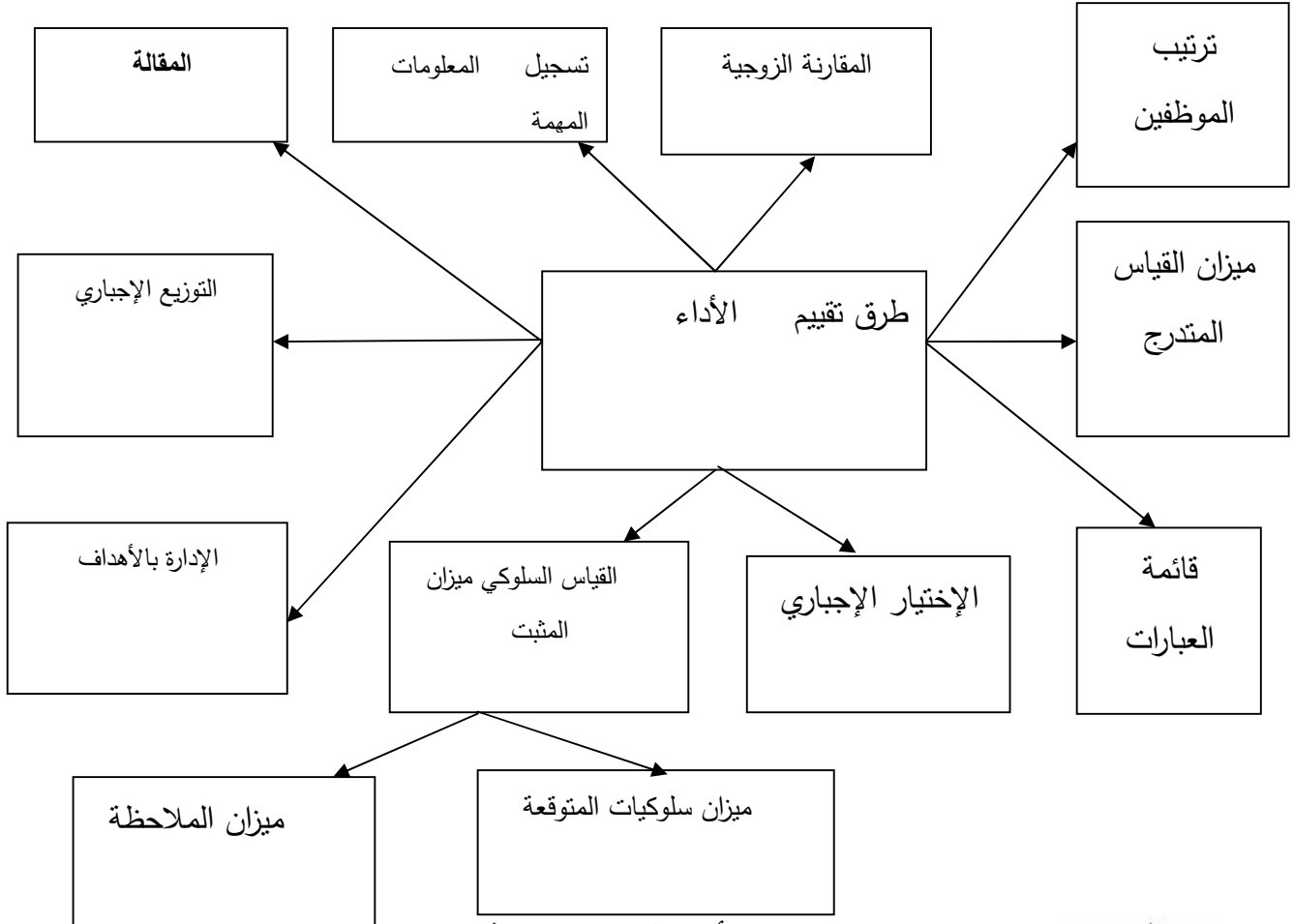
هو "ذلك التقييم الذي يستخدم للحكم على البرامج أو المشروع ككل من أجل اتخاذ قرار بشأنه من حيث الإستمرار فيه أو تعديله أو تصحيحه وتخليصه من نقاط الضعف أو رفضها أو العدول عنها".

وعرف أيضا بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ،وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، ص 57.

2-2-2- طرق تقييم الأداء:

(2-4): طرق تقييم الأداء



المصدر: شريف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة - قياس وتقييم أداء العاملين -

"، ص 26.

2-2-3- أهداف تقييم الأداء:¹

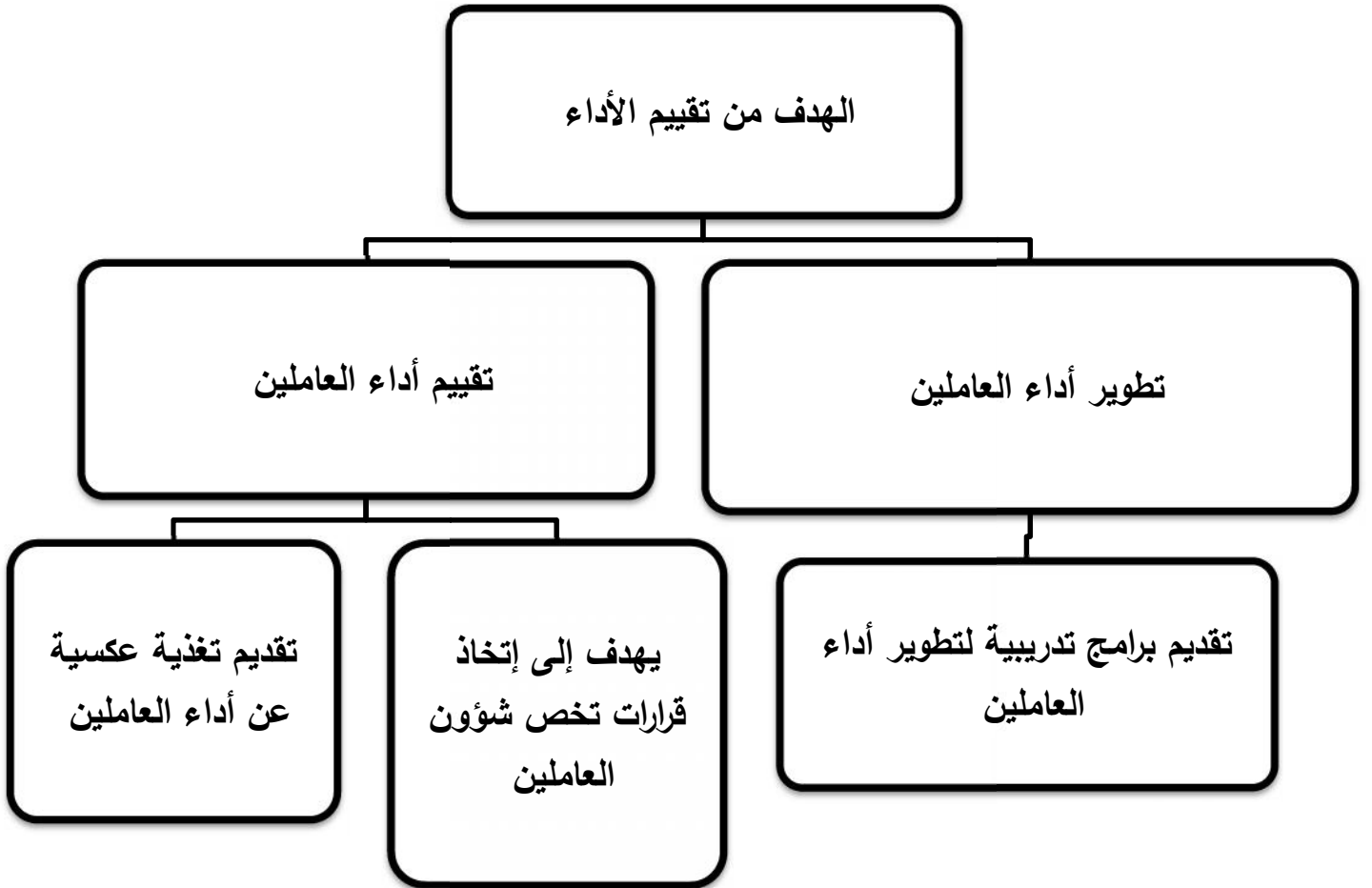
يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق مايلي :

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- إكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الإحتياجات التدريبية.
- إكتشاف العناصر البشرية المتفوقة ، وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها .

¹ فاروق عبده فيله ومحمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005-ص267.

- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم : كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهم؟
- الإستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام ، وفي إجراء مقابلات معهم وإختيارهم بصورة أكثر تحديدا .
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

(2-5): الهدف من تقييم الأداء



التطوير الإداري

الشريف، ""

: ريم

(1) التقييم :

يتم تقييم أداء العاملين استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منحهم علاوات السنوية. ويساعد التقييم في تقديم التغذية العكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

(2) التطوير:

إن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.

2-2-4- فوائد تقييم الأداء:¹

إن عملية تقييم الأداء هي إحدى سياسات الإدارة الهامة نظرا للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية، بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1- الروح المعنوية:

عند شعور العاملين بأن تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم وبالتالي خلق الثقة لدى العاملين برؤسائهم وبالإدارة.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

¹ الدكتور عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان الشرقية، الطبعة الأولى 2018، ص21.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4- الرقابة على الرؤساء:

إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها .

5- تقييم سياسات الإختيار والتدريب :

عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، بإستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم، وأيضا تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها .

2-3- المؤسسات الاقتصادية¹:

كما أن الخلية الحية في جسم الإنسان أساسية، وحياتها وسلامتها يحيا الجسم وينمو سليما معافى؛ فإن المؤسسة الاقتصادية في هيكل النسيج الإقتصادي نواة أساسية يتشكل منها الجهاز الإنتاجي والخدماتي، وكلما كانت المؤسسة الاقتصادية مستقرة هيكليا وماليا وإداريا؛ وتحكمت بإتقان وجودة في وظائفها، وخاصة الوظيفة الإنتاجية ؛ كلما أعطت المؤسسة قيماً مضافة إستراتيجية في إجمالي الناتج المحلي، ضمن الخطة العامة للإقتصاد الوطني.

¹ فوزي محيريق بن الجيلاني، "مدخل لإقتصاد المؤسسة"، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020، ص24.

2-3-1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية¹:

حسب كارل ماركس (Karl Marx) المؤسسة تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

حسب فرانسوا بيرو (François Perroux): "هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه".

حسب المكتب الدولي للعمل "BIT": المؤسسة هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".

كما تعرف "أنها مجموعة من طاقات البشرية والموارد المالية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع).

-التعريف عامة:

المؤسسة الاقتصادية: هي منظمة تتبع نظاما اقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري، بغية تحقيق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عدة يتماشى كل منها طبيعة أهدافها، ووفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وفي إطار قانوني واجتماعي معين وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية أخرى وخارجية وفي زمان محدد.

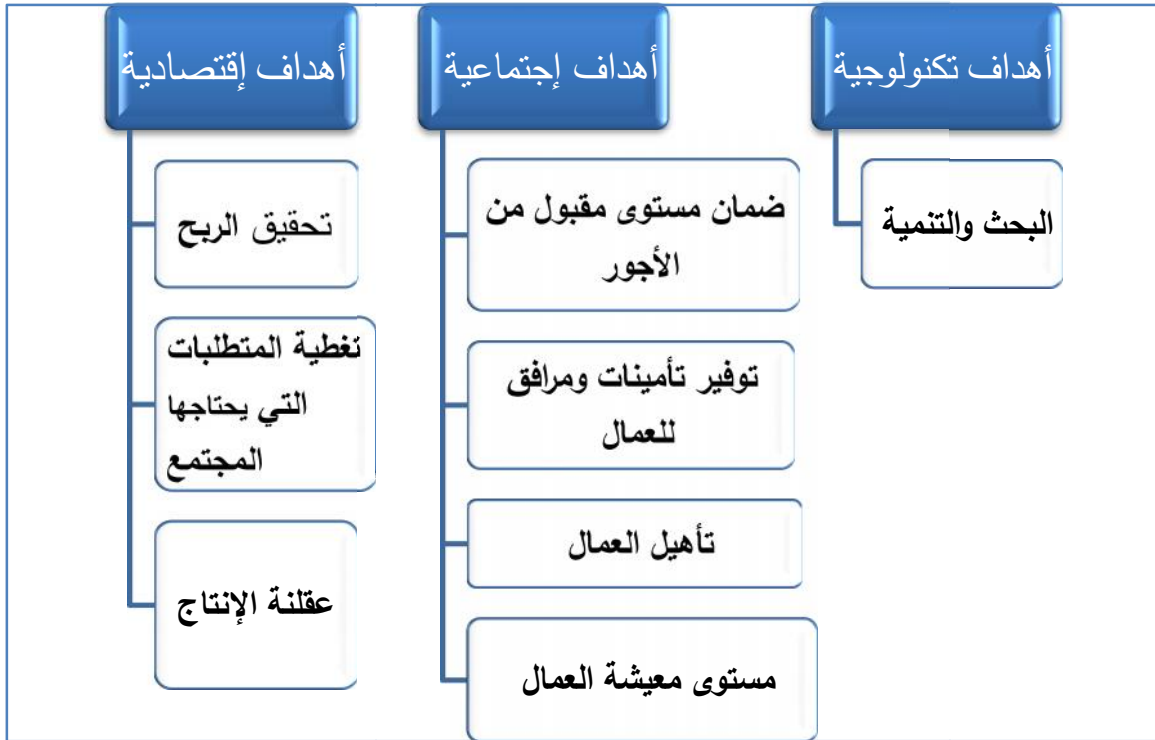
¹ فوزي محيريق بن جيلاني، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، 2015، ص 23.

2-3-2- خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية¹:

خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين عناصر الإنتاج التي تمتلكها.
- القدرة على الإنتاج سواء السلعي أو الخدمي من أجل تحقيق أهدافها.
- تمتلك المؤسسة سجلات محاسبية خاصة بها.
- النشاط يكون في إطار قانوني معين.
- إرتباط إطارها القانوني بطبيعة نشاطها.
- للمؤسسة شخصية حقيقية أو معنوية مستقلة مالياً.
- القدرة على التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية.
- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

(2-6): يوضح أهداف المؤسسة الاقتصادية.



¹ فوزي محيريق، مدخل لإقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص71.

إذا تكلمنا عن أهداف المؤسسة الإقتصادية فسنشير إلى ملاحظتين هما :

- هناك أهداف ثانوية وأخرى رئيسية أو أساسية.

- يختلف هذا الهدف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعتها .

ولذا فقد قسمت المؤسسات بناءً على أهدافها إلى:

- مؤسسة عمومية.

- مؤسسة خيرية.

2-3-3- الإقتصادية¹

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الإقتصادي والإجتماعي .

¹ مفاهيم عامة حول المؤسسات المصغرة، ص 3-4-5-6.

(7-2): وظائف المؤسسة الإقتصادية

وظيفة المالية

- هي أهم وظيفة في المؤسسة ،وهي عبارة عن مجموعة من العمليات والمهام التي تسعى إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال من خلال برامجها وخططها الإستثمارية. .

وظيفة التموين

- تعني هذه الوظيفة العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة ،بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة ، وتنقسم إلى :
- مهمة الشراء :هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة ، وفي التوقيت و المصدر المناسبين
- مهمة التخزين :هي مجموعة الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ،لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين .

وظيفة الإنتاج

- هي الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز لإستمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع حاجات الإنسانية نوتعرف بأنها " عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".

وظيفة التسويق

- هي مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق،ومل ما يتم بذله من جهود في عملية الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبطريقة ملائمة من أجل بيع كميات كبيرة وأسعار ملائمة حتى تحقق أرباحا مرجوة

وظيفة الموارد البشرية

- هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بأعلى المستويات للكفاءة والفعالية .

2-4- الأداة المؤسسية:¹

2-4-1- مفهوم الأداء المؤسسي:

(أ) - هو " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها "

(ب) - هو " محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر من التكلفة ، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة ، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية".

2-4-2- مكونات الأداء المؤسسي:

إن الأداء يتكون من:²

- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في فترة زمنية محددة، وتعبر عن مقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- نوعية العمل : تعني مستوى الدقة ،والجودة ، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يبدون إهتماماً كثيراً بالكم بل ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول؛ والكثير من المقاييس تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

¹ سعود وسيلة، " حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2016، ص 188.

² شريف خضرة، " تقييم الأداء في المؤسسة - قياس تقييم أداء العاملين -"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الوسائل التي قام بها في أدائه لعمله ؛ الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة إذا كان العمل جسماني بالدرجة أولى.

(وهناك من يرى أن الأداء هو عبارة عن مكونين أساسيين هما الفعالية والكفاءة ؛ أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسيرها ، ولقد تطرقنا إلى هاذين المكونين في السابق).

2-4-3-أبعاد الاداء المؤسسي :¹

(1)- البعد التنظيمي:

هو عبارة عن الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ؛ وبما أن مسيري المؤسسة ينتهجون معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، وبما أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس النتائج المتوقعة ، وهذا يعني أن للمؤسسة إمكانية الوصول إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن معايير إجتماعية وإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا إن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

(2)- البعد الإقتصادي :

تتمثل أدوات قياس الأداء الإقتصادي في إستخدام التحليل المالي ، حيث يتم الإعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها والنسب المالية ،إنطلاقا من دفاتر وسجلات المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها .

¹ شرياف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة - قياس تقييم أداء العاملين-"، مرجع سبق ذكره، ص51.

(3)- البعد البيئي:

كل التركيز المنصب في هذا البعد يكون على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

(4)- البعد الإجتماعي :

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وإن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا إقتصرت على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، لذلك ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكّل صلة تمده بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (الصراعات، الأزماتإلخ).

2-4-4- مستويات الأداء المؤسسي:¹

هناك عدة مستويات للأداء يتم إنجازها فيما يلي:

(1) الأداء الإستثنائي:

هو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في بشكل العقود المربحة لإزدهار الوضع المالي .

الأداء البارز: تتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة ، إمتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز .

(2) الأداء الجيد جدا:

هو الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد.

¹ شريف خضرة ، " تقييم الأداء في المؤسسة - قياس تقييم أداء العاملين- "، مرجع سبق ذكره. ص52.

(3) الأداء الجيد:

هو الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) ووضع مالي غير مستقر.

(4) الأداء المعتدل:

هو الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

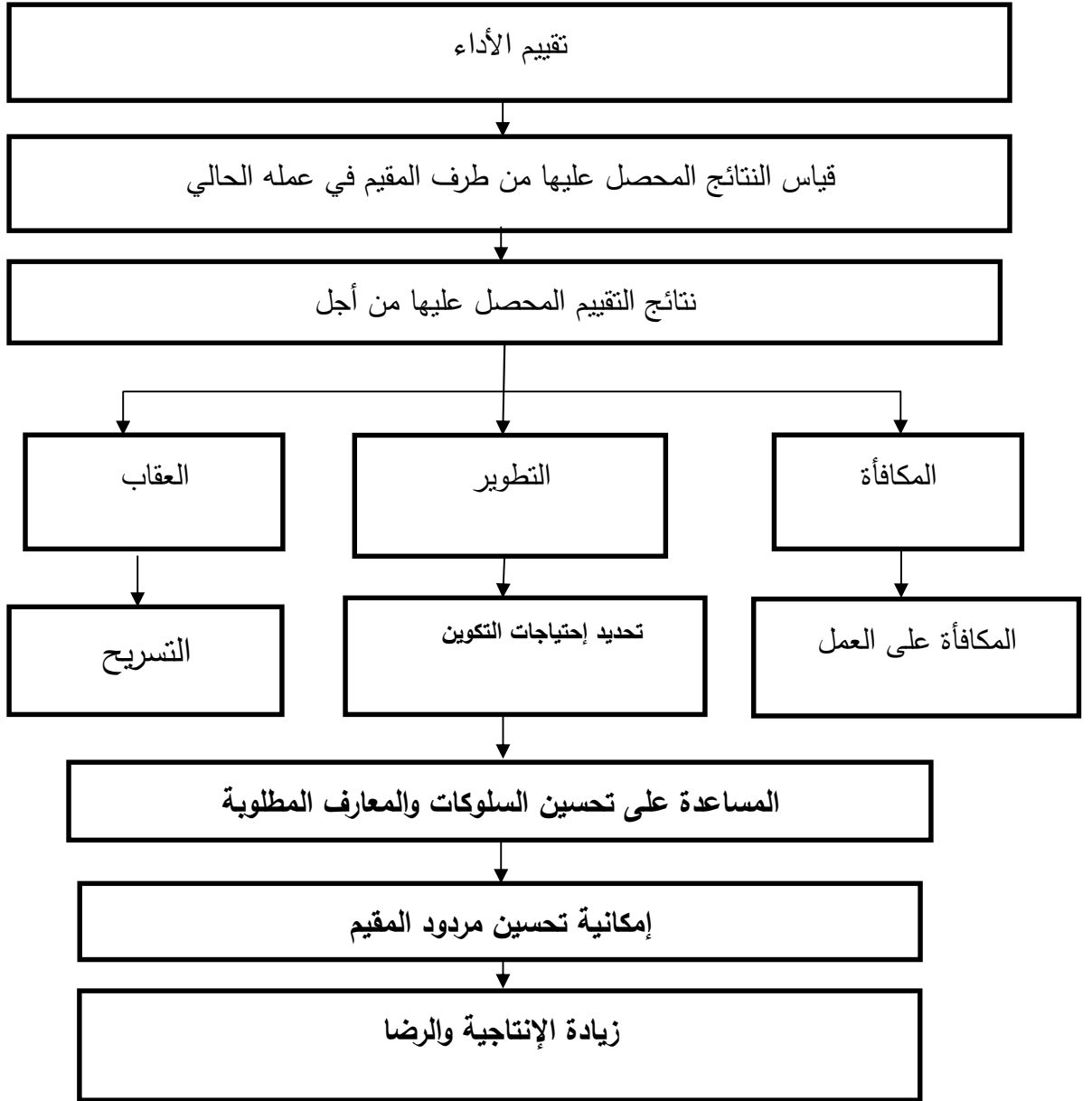
(5) الأداء الضعيف:

هو الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

(6) الأداء المتأزم:

وهو الأداء الغير كفاء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

(8-2): تقييم الأداء



شريف : "تقييم" - قياس تقييم العاملين - 48.

2-4-5- أهمية ودور تقييم الأداء المؤسسي :¹

إن عملية تقييم الأداء تلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسة والمسير على حد سواء، وذلك لأهميتها المتمثلة في مايلي :

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة لكل وحدة ضمن الخطة المحددة لفترة زمنية معينة.

- تحفيز الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية وتحقيق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة .

- تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الإنحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الإنتاجية .

-يساعد التقييم في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة إلى أخرى .

-يظهر تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي ،

-يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص وإستخدام الموارد المتاحة .

-تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الموائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

-يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المؤسسة وتحديد دورها في الإقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.

¹ شريف خضرة، "تقييم الأداء في المؤسسة - قياس تقييم أداء العاملين-"، سبق ذكره ، ص54.

الخلاصة:

استخلاصاً مما سبق يمكن القول أنّ الأداء جزأً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج موارد أخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، إنّ بلوغ قمة الأداء ليس هو الغاية في ذاته بل تحقيق التقدم والتطور المستمر، حيث يعتبر أساسي في سياسة وإستراتيجية الإدارة للوصول إلى التميز والتفوق في العمل، وذلك عن طريق تبني منهج شامل يركز على إستغلال مهارات ومواهب العاملين بطريقة إبداعية، وهذا يستلزم تخطيط الأداء وتنظيمه وتقييمه وترشيده ولأنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فيجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه هذا الأداء بما أن المنظمات الحديثة .



الإطار التطبيقي



تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري وحتى لا تبقى دراستنا منحصرة في هذا الجانب فقط بل ارتأينا في هذا الفصل التطبيقي محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه على أرض الواقع، حيث اخترنا المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA محل دراسة كونها مؤسسة ذات طابع اقتصادي وعرض مختلف المعلومات الخاصة بها، كما حاولنا معرفة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة مع توضيح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليله بواسطة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS".

3-1-1- عموميات حول المؤسسة:

3-1-1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

كان لزاما على الاقتصاد الجزائري إتباع سياسة التصنيع وذلك لخلق صناعة اقتصادية قوية ومن خلاله كانت حتمية إنشاء المؤسسات الوطنية خطوة لا مفر منها وعليه كانت البداية مع مؤسسة سونطراك سنة 1967 ثم تلى ذلك مجال المحروقات سنة 1971 وبعد ذلك تم التفكير في إنشاء مؤسسات عمومية تبني لها اقتصادها خارج قطاع المحروقات وهذا ما تم من خلال إنشاء المؤسسة التي تختص في المواد الكيميائية ومواد التنظيف والصيانة LA SNIC الوطنية.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم التوقيع على ثلاث عقود لإنجاز المؤسسات الثلاثة التالية:

مركب سور الغزلان، مركب شلغوم العيد، مركب عين تيموشنت برأس مال قدر ب 1355 مليون دينار جزائري.

وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من المؤسسة ITA CONSOLT بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار جزائري وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى إتمام البناء الأساسي للمؤسسة.

ونظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف عن البناء تم توقيف عملية البناء من ثم تخلى عن المركبات في 10 أوت 1981 وفي إطار إعادة إدماج المشاريع تم إمضاء شراكة جديدة مع نفس المؤسسة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات.

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب مرسوم تنفيذي 82-416 ظهرت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية LA SNIC وبعد مناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقيات العودة في 15 مارس

1984 ليتم بعد ذلك مرحلة بداية استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات وانطلاق عملية الإنتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بهيكل البحث والإنتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة.

3-1-2- التعريف بالمؤسسة الأم:

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD) تأسست سنة 1984 يبلغ رأس مالها 421500000 دينار جزائري مقرها الاجتماعي بسور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع:

1/ فرع SIDET شركة لصناعة مواد الصيانة بتيكجدة تتفرع إلى مركب لصنع مواد الصيانة سور الغزلان وكذا وحدة الإنتاج لمواد التنظيف بالأخضرية.

2/ فرع SHYMECA لصناعة مواد تطهير الأواني والأجسام تتفرع إلى وحدات:

- وحدة صنع مواد التجميل بالروبية.
- وحدة صنع مواد الصيانة بالرغاية.
- وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي.
- وحدة صنع مواد الشفرة بالروبية.

3/ فرع SODER يعود إنشاء المؤسسة الفرعية للمنظفات بالرمال صودار التي يوجد مقرها بشلغوم العيد ولاية ميلة وتتكون من وحدتين لمواد الصيانة بالعوينات ولاية سكيكدة.

/ فرع SODEOR إنشاء المؤسسة الفرعية للغرب صوديور التي يوجد مقرها بالقطاع الوهراني وهي المؤسسة لصن مواد الصيانة تأخذ:

- مركب لصنع مواد الصيانة بعين تيموشنت.

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة.

ومع دخول الإستثمار الأجنبي استطاعت المؤسسة الألمانية هينكل أن تفتني بعض الوحدات من المجمع وهذا ما حصل في المركب عين تيموشنت.

وفي سنة 2013 بعد إعادة الهيكلة تم تقسيم المجمع إلى مؤسستين هما مؤسسة إيناد SIDET بالبويرة تضم مركب إنتاج المساحيق الخاصة بالغسيل بصور الغزلان، أما المؤسسة الثانية تسمى إيناد شيميكا بالجزائر العاصمة، وحدة الرويبة بالعاصمة.

3-1-3- التعريف بوحدة ENAD SHYMECA بسعيدة:

الفرع الأول: تعريف الوحدة:

وحدة ENAD SHYMECA بسعيدة هي مؤسسة عمومية تقع بالمنطقة الصناعية رقم 01 طريق معسكر تتوسط المؤسستين SNPAC و EMIS يبلغ رأسمالها 257.440.000 دينار جزائري، تحتل مساحة تقدر ب 42079 م² منها 7150 م² مغطاة، يبلغ عدد عمالها 43 عامل، تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين هما قناة الجملة التي تركز بالدرجة الأولى على الطلبات أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تتحصر في رجال البيع وذلك لبيع منتجات المؤسسة للزبائن (أصحاب المحلات) وقد يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتوزيع مواد الصيانة والتنظيف وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية:

*توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة.

*استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وخدمات ممتازة.

*إن وحدة المؤسسة الصناعية التجارية يشمل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات عامة لغرض بيعها.

*كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1/منتجات تصنع داخل المؤسسة: ماء جافيل، صانيبو، قريزيل أسود، منظف أواني، نظاف، منظف أرضيات، روح الملح، صابون السائل، معقم، طهارة.

إستعمالات منتجات ENAD:

ماء جافيل 12° و 32° *نجمة*: يستعمل في تطهير الملابس والماء الشروب.

المطهر صانيبو *نجمة*: يستعمل لتطهير الأرضيات والقضاء على الجراثيم وتعطير الجو.

المطهر قريزيل *نجمة*: نفس إستعمالات صانيبو بالإضافة إلى أنه يقضي على الروائح الكريهة في المجاري.

منظف الأواني *نجمة*: منظف يدوي متعدد الإستعمالات كغسيل الأواني والملابس.

روح الملح *نجمة*: منتج فعال ضد الكلس فهو حامض ضد الرواسب الكلسية، يستعمل لتطهير وفتح المسالك والمجاري المائية.

نظاف *نجمة*: منتج فعال يستعمل لتنظيف تبييض الخزف الصحي ونزع الرواسب.

وفي سنة 2014 تم إنتاج منتجات جديدة خاصة بصيانة السيارات لشركة نפטال وباسمه

هذا حسب الإتفاق المبرم بين الشركتين ومنها:

منتوج سائل التبريد 05 ل و 02 ل : يمنع تجمد الماء في المحرك والحفاظ على درجة حرارة المحرك.

2/المنتجات المعاد بيعها وتنقسم إلى قسمين:

أ-مواد صيانة السيارات من وحدة شيميكا الروبية للتجميل من بينها غسل السيارات وسائل تنظيف الزجاج.

ب-مواد صيانة السيارات من وحدة شيميكا الأخرية منها ماء الحمضي للبطاريات وماء المقطر للبطاريات.

الفرع الثاني: إمكانيات الوحدة المادية والبشرية:

لقد واجهت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف التام لمدة 9 أشهر في عام 2008 هذه السياسة أجبرت المسيرين سواء داخل أو من جانب المجمع للبحث عن تمويل مالي ينعش الوحدة ويعيد لها مكانتها في السوق خاصة كن ناحية الغربية للوطن.

وقد كالت هذه الجهود بوضع سياسة مالية وتسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر ب 5 ملايين سنتيم زد على ذلك محاولة إسترجاع الديون التي كانت على عاتق الدولة من بينها ديون مؤسسة سويدج وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المواد الغذائية والتنظيف والتي قدرت ب 10 ملايين سنتيم.

مع العن أنها المؤسسة لها إمكانيات مادية وبشرية أخرى من بينها قدرة الإنتاج اليومي قد تفوق 40 طن في اليوم، إضافة إلى إمكانية تنويع المنتجات وتغطية السوق بحصة سوقية معتبرة تهدف المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق.

تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال. تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة ISO 9001 في جويلية 2007 وتوظيفها على منتجاتها لإبراز مدى جودتها.

3-1-4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

سنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة بذكر كل مصلحة والدور الذي تلعبه:

الفرع الأول:

مصلحة المديرية العامة: يتأسس هذه المصلحة المدير العام والذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين، فمن أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل فيما يلي:

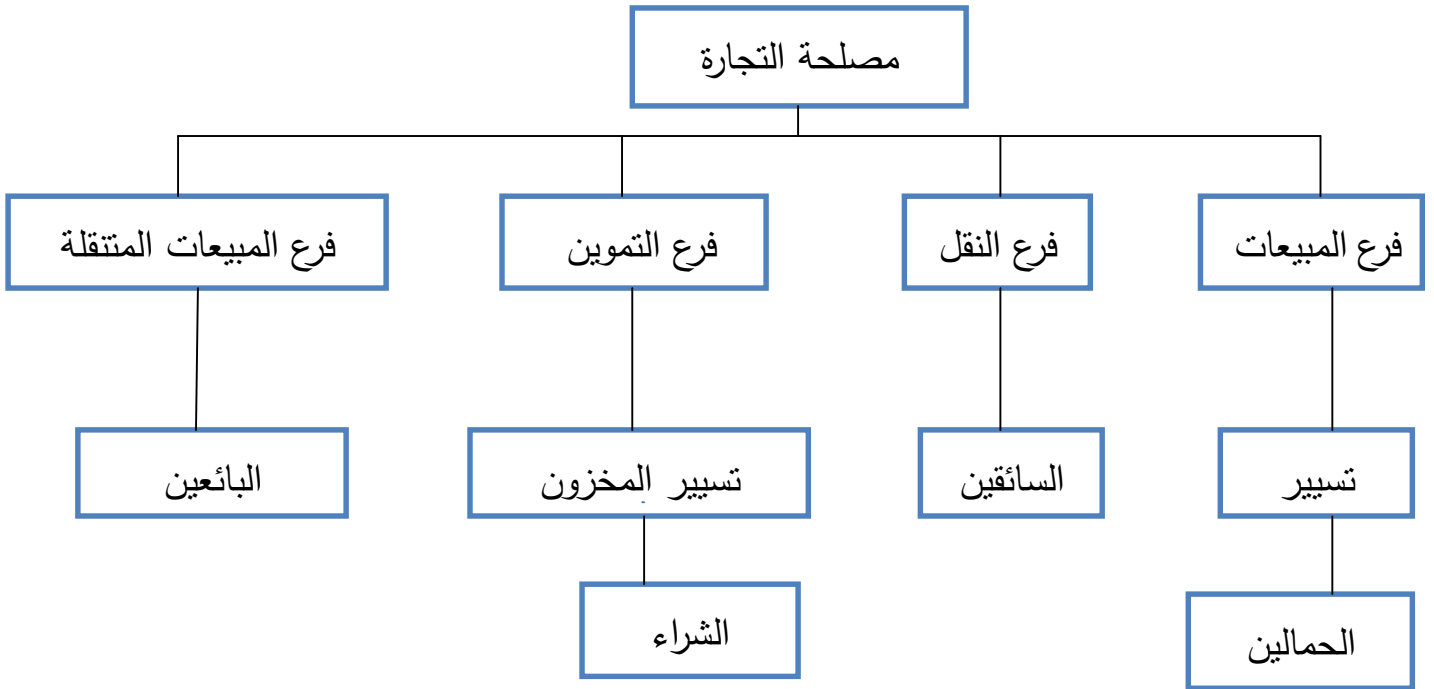
-ضمان السير الحسن للمؤسسة.

-تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة.

-العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم مواردها.

الفرع الثاني: مصلحة التجارة

الشكل (3-1): هيكل مصلحة التجارة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

فيما يتعلق بهذه المصلحة فتتكون مما يلي:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات وتساهم في إبراز نقاط القوة والحفاظ عليها ومحاولة اجتتاب قدر المستطاع نقاط الضعف بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة وهذا من خلال البحث على الأسواق الجديدة زد إلى ذلك الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي إضافة إلى العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين والجدد.

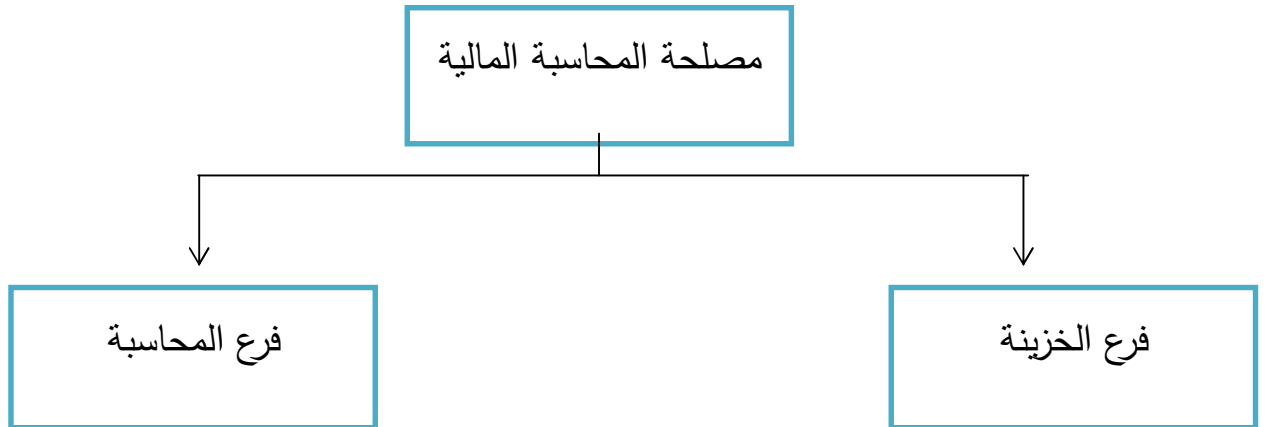
من خلال هذا المخطط يمكننا حصر أهم الوظائف كالاتي:

- إعداد فواتير البيع.
- تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالبيع.
- تسيير المخزون ومراقبته.
- تحضير وصل الطلبية.
- ضمان توفير المواد الأولية وقطع الغيار.
- البحث عن موردين المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- حق مراقبة المنتجات والمواد الأولية.

الفرع الثالث: مصلحة المحاسبة المالية

تهدف هذه المصلحة إلى الإشراف والمتابعة المالية المتعلقة بالمؤسسة.

الشكل (2-3): هيكل مصلحة المحاسبة المالية



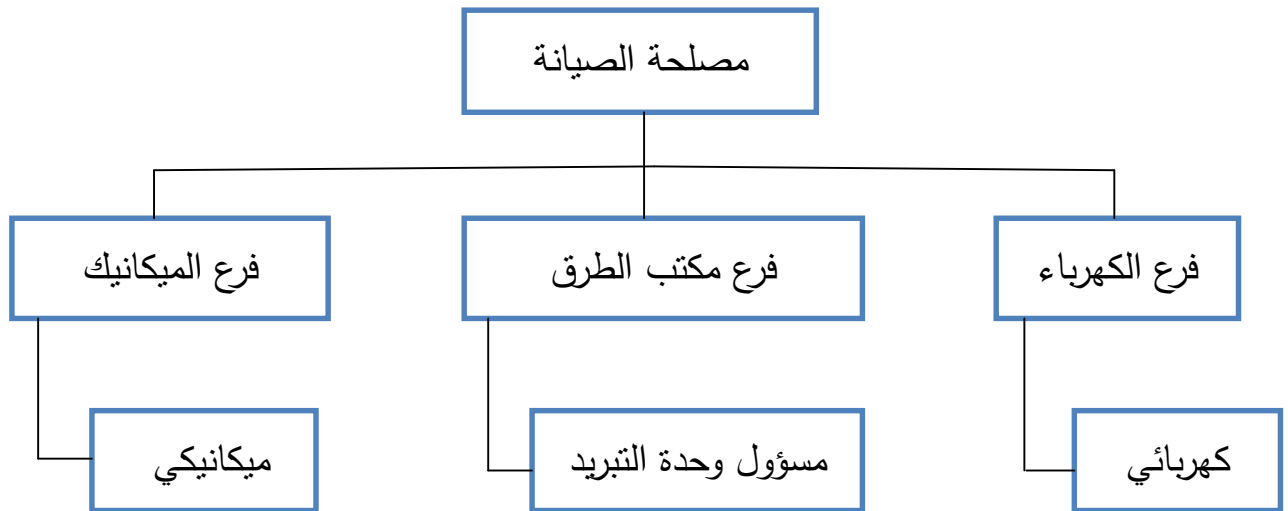
أبرز مهامها:

- مراقبة النشاط التجاري.
- تسيير ميزانية المؤسسة.
- إجراء عملية الجرد السداسي والسنوي.

الفرع الرابع: مصلحة الصيانة

تهدف هذه المصلحة إلى المراقبة التقنية الجيدة وكذا الصيانة الدورية للآلات والعتاد الموجود داخل المؤسسة زد على هذا تهدف على إعداد مخطط الصيانة.

الشكل (3-3): هيكل مصلحة الصيانة



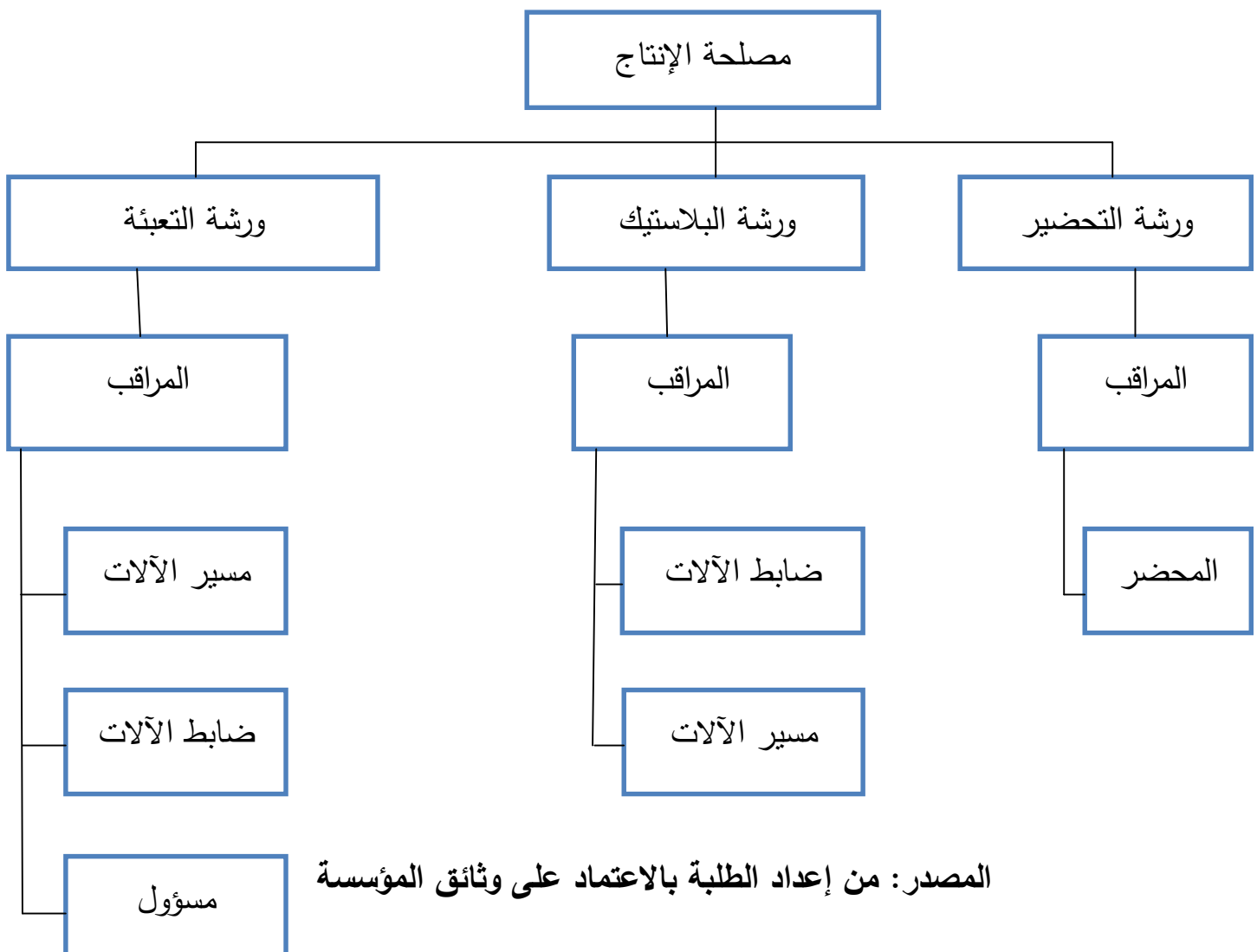
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الخامس: مصلحة الإنتاج

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق مايلي:

- إعداد المخطط العام للإنتاج.
- متابعة ملفات الآلات.
- إعداد وبرمجة الآلات حسب الطلبية.

الشكل (3-4): هيكل مصلحة الإنتاج



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

شركة التنظيف المنزلي والبدني للجزائر " شميكا "

Société d'hygiène ménagère corporelle de l'Algérois

UNITE DE PRODUITS D'ENTRETIEN DE SAIDA

TEL: 048-52-07-17

FAX: 048-52-06-99

Email: upe-saida@yahoo.fr



3-2- الإطار العلمي للدراسة:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاولنا من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل نتائج الاستمارة والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على واقع هاته المؤسسة.

مجتمع الدراسة: يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي ندرسها وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الدراسة المستهدف يتكون من مدير وحدة ومجموعة من رؤساء مصالح وفروع وورشات ومكلفين بالدراسات وآخرون في المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث وشملت 43 مستجوب بحيث قمنا بتوزيع 43 استبيان، تم استرجاعها كلها وبعد الإطلاع والتدقيق فيها تبين أن كل الإستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة: تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية شمل ثلاث محاور فرعية:

- المحور الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي.
- المحور الفرعي الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.
- المحور الفرعي الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة.

المحور الثالث: كفاءة وفعالية الأداء.

أدوات الدراسة: تمكنا أدوات الدراسة الوصول إلى المعلومات اللازمة التي نستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

الملاحظة: تعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة معينة من خلال الإستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة وهذا هو المعنى العام للملاحظة.

المقابلة: تعتبر من الوسائل شائعة الإستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض، وبكونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إن كان الأفراد المبحوثين ليس لهم إلمام بالقراءة والكتابة، وأنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة وأن الباحث يحتاج إلى معرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

الإستبيان: يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن محورين شملت مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعداداً محكماً إنطلاقاً من الأسئلة التي أثارته مشكلة البحث وأهداف الدراسة.

حيث بني هذا الإستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة وقد حاولنا صياغة إستبيان يشمل كافة جوانب الدراسة وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظته، وهو مكون من جزئين رئيسين الهدف منهم التعرف على:

البيانات الشخصية تتضمن أسئلة حول عبارات تتمثل في: الجنس، السن، المستوى، الخبرة المهنية والوظيفة.

المحورين تم التعرف عليهما من خلال مجموعة من الفقرات وكان مجموع العبارات المكونة للإستبيان 27 عبارة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على تناول أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية.

الحدود المكانية: تمت الدراسة بالتطبيق على المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA بولاية سعيدة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من جانفي إلى غاية ماي سنة 2022 كانت بمثابة الفترة اللازمة للإلمام بالمعلومات الكافية وكل ما يتعلق بمجال تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة وأثرها على كفاءة وفعالية أدائها.

3- التحليل الوصفي لنتائج الدراسة التطبيقية:

3-1- الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية:

- مشكلة البحث: تهدف هذه الدراسة من تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية حيث تم الإعتماد على عدة فرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

H₀₁: الإدارة الإستراتيجية من خلال أبعادها الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي، إستراتيجية

المؤسسة، رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الاقتصادية.

- الفرضيات الفرعية:

- H₀₂: التخطيط الإستراتيجي له أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
H₀₃: الإدارة الإستراتيجية لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
H₀₄: رؤية وصياغة رسالة المنظمة لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- صدق وثبات الإستبيان:

الجدول (3-1): يوضح صدق وثبات الإستبيان

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
جميع عبارات الإستبيان	0.947
عبارات المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية (15)	0.921
عبارات المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء (12)	0.880

لقياس مدى ثبات الإستمارة تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ والذي يعد من أهم الإختبارات الإحصائية للتحليل بيانات الإستبيان، حيث على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها، ويستخدم لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الإستبان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وتكون أصغر قيمة مقبولة لألفا كرونباخ هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، ومن خلال الجدول بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.947) وهو مؤشر جيد للدراسة.

3-2- الدراسة الوصفية:

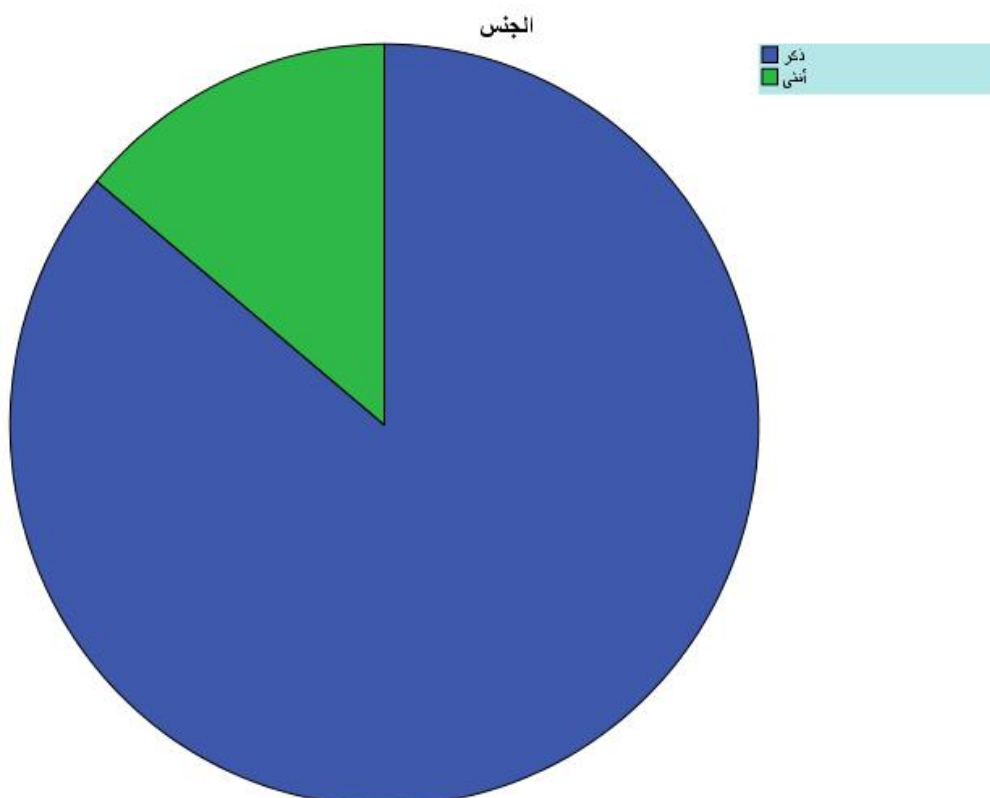
الدراسة الوصفية للبيانات الشخصية:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (3-2): يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	%86
أنثى	6	%14
المجموع	43	%100

الشكل (3-5): يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

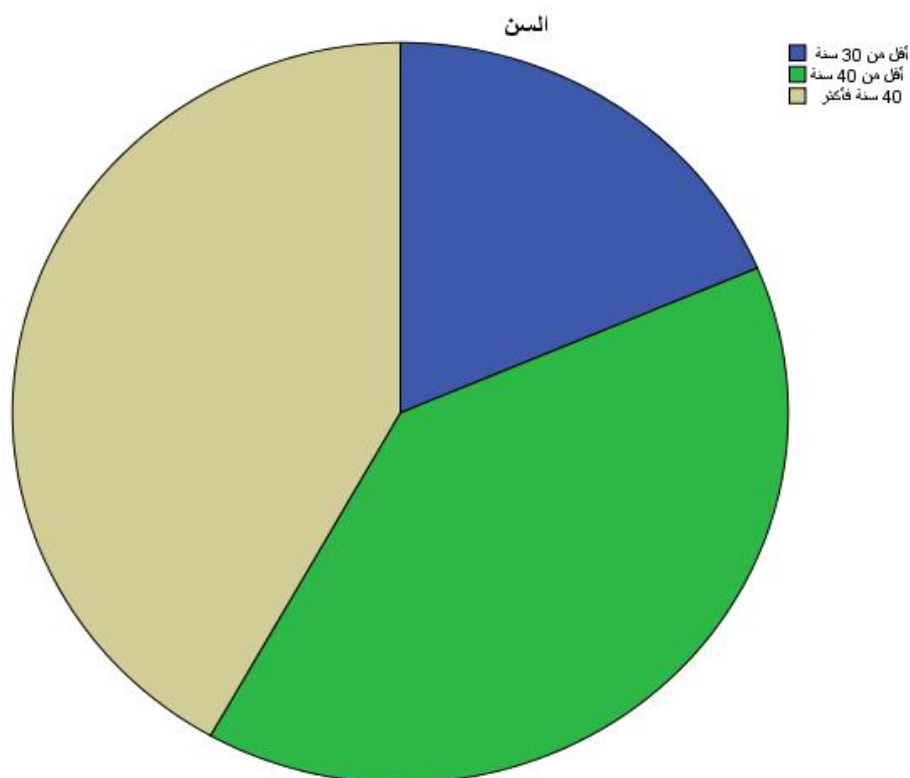
يوضح الجدول أعلاه إختلاف النسب المئوية بين المبحوثين وكانت النسبة الغالبة هي نسبة الذكور والتي قدرت بـ 86% أما نسبة الإناث قدرت بـ 14% وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة.

• توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول (3-3): يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العينة.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	18.6%
أقل من 40 سنة	17	39.5%
40 سنة فأكثر	18	41.9%
المجموع	43	100%

الشكل (3-6): يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العين



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS.

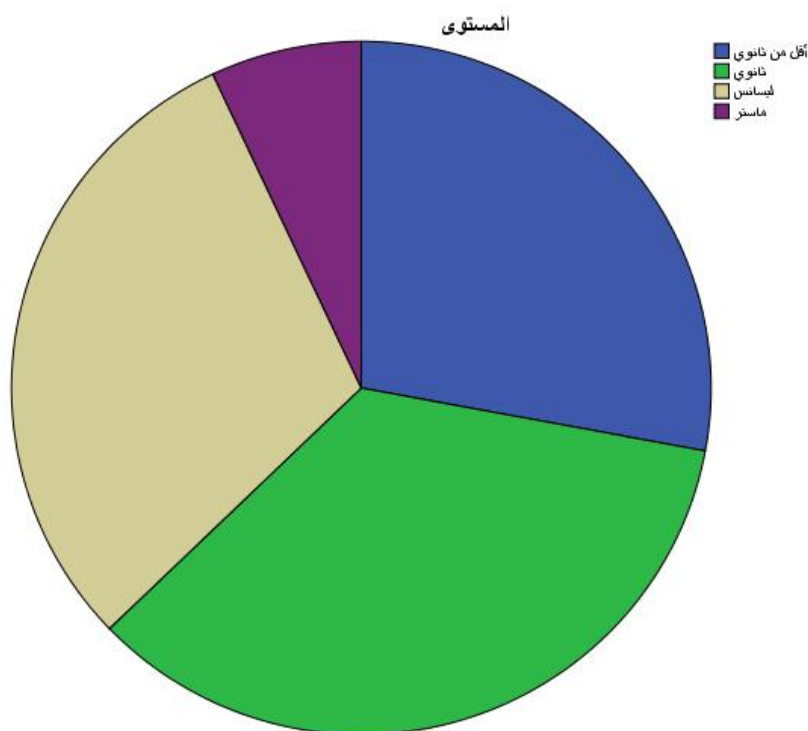
يوضح الجدول أعلاه النسب المئوية بين الفئات العمرية للمبحوثين حيث أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة فأكثر وذلك بنسبة 41.9%، تليها الفئة الثانية أقل من 40 سنة بنسبة 39.5%، والفئة الأقل من 30 سنة قدرت بنسبة 18.6%.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى:

جدول (3-4): يوضح متغير المستوى بالنسبة لأفراد العينة.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	12	27.9%
ثانوي	15	34.9%
ليسانس	13	30.2%
ماستر	3	7%
ماجستير	0	0%
المجموع	43	100%

الشكل (3-7): يوضح متغير المستوى بالنسبة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

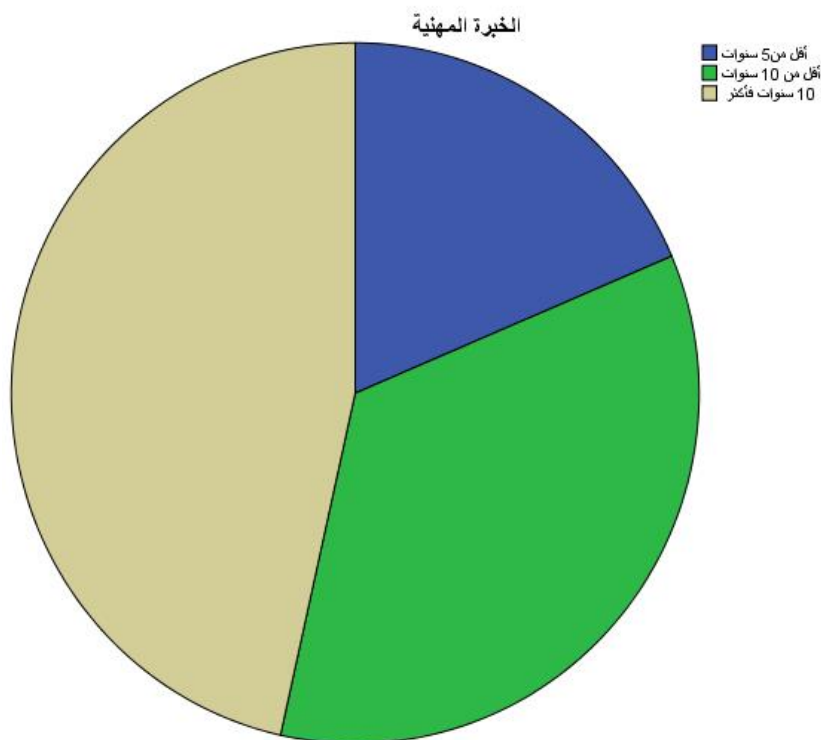
يوضح الجدول أعلاه من خلال العينة المدروسة التي تم تقسيمها إلى خمس مستويات وجدنا الفئة الأكبر قدرت ب15 فرد هي فئة الثانوي بنسبة 34.9%، ثم تليها ذات المستوى ليسانس المقدرة ب13 فرد بنسبة بلغت 30.2%، ثم فئة أقل من ثانوي ب12 فرد قدرت بنسبة 27.4%، وبعدها فئة ماستر ب3 أفراد بنسبة 7%، أخيرا فئة الماجستير كانت معدومة.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول (3-5): يوضح متغير الخبرة المهنية بالنسبة لأفراد العينة.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	18.6%
أقل من 10 سنوات	15	34.9%
10 سنوات فأكثر	20	46.5%
المجموع	43	100%

الشكل (3-8): يوضح متغير الخبرة المهنية بالنسبة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أن 46.5% من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات و 34.9% من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات، و 18.6% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

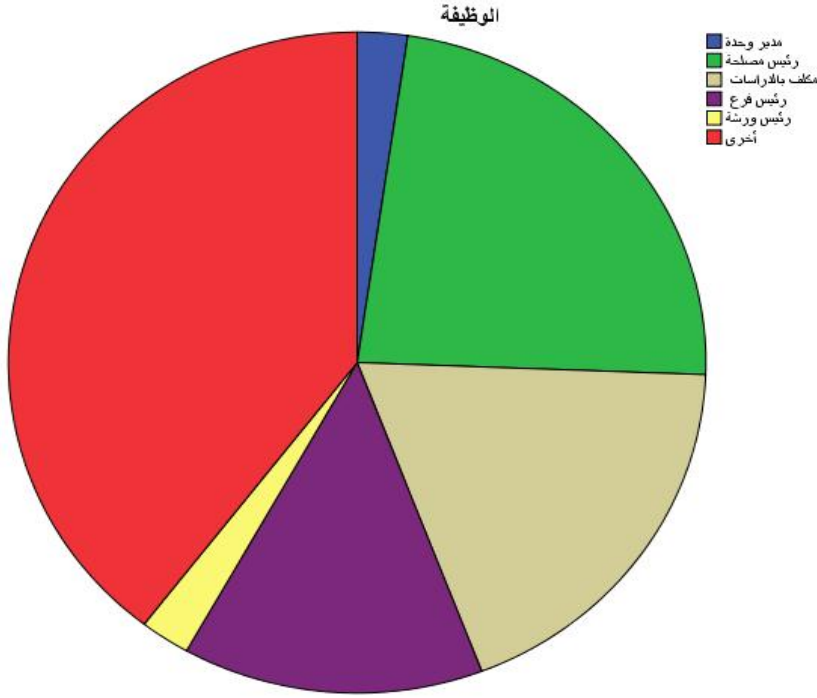
ويعبر هذا على أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة والأيدي العاملة المدربة.

• توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الجدول (3-6): يوضح متغير الوظيفة بالنسبة إلى أفراد العينة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير وحدة	1	2.3%
رئيس مصلحة	10	23.3%
مكلف بالدراسات	6	18.6%
رئيس فرع	8	14%
رئيس ورشة	1	2.3%
أخرى	17	39.5%
المجموع	43	100%

الشكل (3-9): يوضح متغير الوظيفة بالنسبة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم تقسيم العينة المكونة من 43 فرد إلى ستة أنواع من المهن حيث تحتل فئة الأخرى المركز الأول بـ 17 فرد حيث بلغت نسبتهم 39.5%، ثم تليها رئيس مصلحة بـ 10 أفراد نسبتهم التي بلغت 23.3%، بعدها فئة المكلفين بالدراسات بـ 8 أفراد حيث بلغت نسبة 18.6%، وتليها فئة رئيس فرع بـ 6 أفراد وبلغت نسبتهم 14%، ويوجد مدير وحدة ورئيس ورشة حيث لكل واحد بلغت نسبته 2.3%.

الدراسة الوصفية على المحاور:

بإستخدام برنامج SPSS قمنا بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابة المبحوثين لمحور الإدارة الإستراتيجية بأبعاده الثلاثة ومحور كفاءة وفعالية الأداء من أجل مقارنة المتوسط الحسابي لأراء المبحوثين مع المتوسط الحسابي لمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3)، بحيث أن الفقرات ذات متوسط

الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة ضعيفة، والعكس بالنسبة للفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3)، وذلك اعتماداً على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1-5) كما يلي:

الجدول (3-7): المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الإستمارة.

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

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور على حدى كالتالي:

أ- تحليل المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

✓ المحور الفرعي الأول: التخطيط الإستراتيجي

الجدول (3-8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي الأول:

التخطيط الإستراتيجي

رقم العبارة	عبارات المحور الفرعي الأول: التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لديكم معرفة جيدة لعمليات التخطيط الإستراتيجي	2.9070	1.28756	ضعيفة
02	تقوم المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية ومنظمة	3.0930	1.25003	متوسطة
03	تتمتع المؤسسة بموارد و إمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية	2.3488	1.21270	ضعيفة

04	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة	2.4651	1.00827	ضعيفة
05	يتم إعداد خطط وإستراتيجيات المؤسسة بناء على البيانات و المعلومات	2.8140	1.34971	ضعيفة
	المحور الفرعي الأول: التخطيط الإستراتيجي	2.7256	0.91028	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) الخاص بتحليل عبارات المحور الفرعي الأول التخطيط الإستراتيجي، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين (2.3488-3.0930)، نرى غالبية آراء أفراد العينة في جميع العبارات كانت درجة موافقتهم ضعيفة خاصة العبارة الثالثة) تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية) وهذا يدل على ان المؤسسة لا تتمتع بموارد تساعد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، في حين نرى العبارة الثانية(تقوم المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية ومنظمة) كانت درجة الموافقة متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي في بعض عملياتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (2.7256) بدرجة موافقة ضعيفة وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي له أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

✓ المحور الفرعي الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

الجدول (3-9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي

الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية

رقم العبارة	عبارات المحور الفرعي الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم	2.8605	1.10370	ضعيفة

			الإدارة الإستراتيجية وأساليبها الجيدة	
متوسطة	1.65120	3.1860	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	02
متوسطة	1.38693	3.0698	تقوم المؤسسة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة	03
متوسطة	1.38254	3.3953	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة	04
متوسطة	1.35789	3.3256	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة	05
متوسطة	1.17102	3.1674	المحور الفرعي الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (09) الخاص بتحليل عبارات المحور الفرعي الثاني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين (2.8605-3.3953)، حيث نرى غالبية آراء أفراد العينة في جميع العبارات كانت درجة موافقتهم متوسطة خاصة في العبارة الرابعة (تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة) مما يشير إلى أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نرى العبارة الأولى (المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأساليبها الجيدة) كانت درجة الموافقة ضعيفة وهذا يشير إلى أنهم ليس لهم دراية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الثاني ككل (3.1674) بدرجة موافقة متوسطة وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية لها أثر على كفاءة وفعالية الأداء.

✓ تحليل المحور الفرعي الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة

الجدول (3-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الفرعي

الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة

رقم العبارة	عبارات المحور الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على دراسة البيئة الداخلية والخارجية	2.4419	1.16092	ضعيفة
02	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية	2.5814	1.11766	ضعيفة
03	بيئة العمل ملائمة وتساعد على إنجاز المهام بسهولة وفهم الإدارة الإستراتيجية	2.7209	1.09817	ضعيفة
04	هناك توافق بين الإستراتيجية على مستوى المؤسسة نظام رقابتها لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها	2.8837	1.05129	ضعيفة
05	مستقبل نشاط المؤسسة فيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة وفق الرؤية المحددة	2.2558	1.32904	ضعيفة
	المحور الفرعي الثالث: رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	2.7767	0.88286	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتان على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (10) الخاص بتحليل عبارات المحور الفرعي الثالث رؤية وصياغة رسالة المؤسسة، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين (2.2558-2.8837) حيث نرى غالبية آراء أفراد العينة في جميع العبارات كانت درجة موافقتهم ضعيفة خاصة العبارة

الخامسة (مستقبل نشاط المؤسسة فيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة وفق الرؤية المحددة) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتاح لها الفرص لإستغلالها التي تساهم في تحسين نشاط المؤسسة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الثالث ككل (2.7767) بدرجة موافقة ضعيفة وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة رؤية وصياغة رسالة المؤسسة لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

✓ تحليل المحور الأول الكلي: الإدارة الإستراتيجية

الجدول (3-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الكلي: الإدارة الإستراتيجية

رقم العبارة	المحور الأول الكلي: الإدارة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	التخطيط الإستراتيجي	2.7256	0.91028	ضعيفة
02	الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	3.1674	1.17102	متوسطة
03	رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	2.7776	0.88286	ضعيفة
	الدرجة الكلية للمحور الأول الكلي: الإدارة الإستراتيجية	2.8899	0.86958	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطابقتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتمثل في الإدارة الإستراتيجية والذي يبين درجة الموافقة الكلية فيه كانت ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.8899)، وهذا يدل على أن أفراد العينة بمنظورهم أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA ذات مذلول ضئيل بمعنى الإدارة العليا للمؤسسة ليس لها إهتمام بممارسة الإدارة الإستراتيجية.

ب- تحليل المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء

الجدول (3-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني:

كفاءة وفعالية الأداء

رقم العبارة	عبارات المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	اتسام الأداء العام للمؤسسة يكون بكفاءة وفعالية	2.9535	1.32653	ضعيفة
02	لدى المؤسسة آليات رقابية على الأداء	2.8605	1.18686	ضعيفة
03	الربحية والمبيعات خلال السنوات الماضية كانت مرضية	3.5581	1.20124	متوسطة
04	قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات وخبرات والمحافظة عليها	2.9767	1.14410	ضعيفة
05	جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مقارنة بالمنافسين	3.5581	1.25930	متوسطة
06	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين برفع معنوياتهم وولائهم للمؤسسة	2.7442	1.02569	ضعيفة
07	تربط المؤسسة تقييم الأداء بالأهداف ظروف الخطة الإستراتيجية	3.0000	1.17514	متوسطة
08	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	2.8140	1.11816	ضعيفة
09	عملية إختيار الإستراتيجية ضرورية	3.6279	1.21544	متوسطة

			وذات تأثير إيجابي على الأداء	
متوسطة	1.30592	3.0930	تقدر المؤسسة على الإستمرار في تقييم الأداء بكفاءة وفعالية	10
ضعيفة	0.88296	2.4884	تحرص المؤسسة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة وتقييم أدائهم	11
متوسطة	1.09413	3.3953	قياس الأداء على مستوى المؤسسة يكون متكاملًا بين المعلومات الكمية والنوعية	12
متوسطة	0.76666	3.0891	المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (12) الخاص بتحليل عبارات المحور الثاني كفاءة وفعالية الأداء بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.4884-3.6279)، حيث نرى آراء أفراد العينة كانت مناصفة بين ضعيفة ومتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (3.0891) مما يدل على وجود موافقة متوسطة نوعاً ما على أن المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SGYMECA بسعيدة لها أداء ذو كفاءة فعالية.

ج- تحليل الدرجة الكلية لمحاور الدراسة:

الجدول (3-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمحاور الدراسة

رقم العبرة	الدرجة الكلية لمحاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الدرجة الكلية للمحور الأول الكلي: الإدارة الإستراتيجية	2.8899	0.86958	ضعيفة
02	الدرجة الكلية للمحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء	3.0891	0.76666	متوسطة
	الدرجة الكلية للدراسة	2.9895	0.78279	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (13) الخاص بتحليل جميع المحاور المدروسة، بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول (2.8899) بانحراف معياري (0.86958) وبالنسبة للمحور الثاني بلغ متوسطه (3.0891) بانحراف معياري (0.76666) أما بالنسبة للمحور الكلي الذي يضم كلا المحورين بلغ المتوسط الحسابي (2.9895) بانحراف معياري (0.78279) ومن هنا نستخلص أن كل أساليب وعوامل الإدارة الإستراتيجية تؤثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

3-3-3- دراسة الارتباط بين محاور الدراسة:

الجدول (3-14): يوضح قيمة معاملات الارتباط بارسن

المحاور	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية	رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية	المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء
التخطيط الإستراتيجي	إرتباط بارسن	1	**0.681	**0.660	**0.660
	الإحتمال		0.000	0.000	0.000
الإدارة الإستراتيجية	إرتباط بارسن	1	**0.681	**0.635	**0.734
	الإحتمال		0.000	0.000	0.000
رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	إرتباط بارسن	1	**0.635	**0.660	**0.800
	الإحتمال		0.000	0.000	0.000
المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية	إرتباط بارسن	1	**0.901	**0.878	**0.830
	الإحتمال		0.000	0.000	0.000
المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء	إرتباط بارسن	1	**0.734	**0.660	**0.830
	الإحتمال		0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول(14) أعلاه قيمة معاملات الارتباط بارسن بين المحاور حيث نرى:

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) و
المحور الفرعي الثاني (الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية) ذو دلالة
إحصائية بقيمة (0.681) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية
(sig=0.000<0.05) مما يدل على وجود إرتباط قوي.

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) و
المحور الفرعي الثالث(رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) ذو دلالة إحصائية بقيمة
(0.660) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية (sig=0.000<0.05) مما
يدل على وجود إرتباط قوي.

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) و
المحور الأول ككل(الإدارة الإستراتيجية) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.878) وقد
ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية (sig=0.000<0.05) مما يدل على وجود
إرتباط قوي جدا.

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الأول (التخطيط الإستراتيجي) و
المحور الثاني(كفاءة وفعالية الأداء) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.660) وقد ميزت
بعلامة (***) عند مستوى معنوية (sig=0.000<0.05) مما يدل على وجود إرتباط
قوي.

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الثاني(الإدارة الإستراتيجية في
المؤسسة الإقتصادية) و المحور الفرعي الثالث(رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) ذو
دلالة إحصائية بقيمة (0.635) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية
(sig=0.000<0.05) مما يدل على وجود إرتباط قوي.

- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الثاني (الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية) و المحور الأول ككل (الإدارة الإستراتيجية) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.901) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000<0.05$) مما يدل على وجود إرتباط قوي جداً.
- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الثاني (الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية) و المحور الثاني (كفاءة وفعالية الأداء) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.734) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000<0.05$) مما يدل على وجود إرتباط قوي.
- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الثالث (رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) و المحور الأول ككل (الإدارة الإستراتيجية) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.854) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000<0.05$) مما يدل على وجود إرتباط قوي جداً.
- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الفرعي الثالث (رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) و المحور الثاني (كفاءة وفعالية الأداء) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.800) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000<0.05$) مما يدل على وجود إرتباط قوي جداً.
- يوجد علاقة طردية موجبة بين المحور الأول ككل (الإدارة الإستراتيجية) و المحور الثاني (كفاءة وفعالية الأداء) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.830) وقد ميزت بعلامة (***) عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000<0.05$) مما يدل على وجود إرتباط قوي جداً.

3-3-4- دراسة الإنحدار و إختبار الفرضيات:

- دراسة الإنحدار البسيط بين محور الإدارة الإستراتيجية و محور كفاءة وفعالية الأداء:

- نتائج معادلة الإنحدار البسيط:

الجدول (3-15): يوضح نتائج معادلة الإنحدار البسيط بين محور الإدارة الإستراتيجية ومحور كفاءة وفعالية الأداء.

المتغيرات	المعاملات	قيمة t	المعنوية
الثابت	0.974	4.208	0.000
الإدارة الإستراتيجية	0.732	9.541	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومن هنا نستخلص وجود المعادلة التالية:

$$Ax_2 = 0.974 + 0.732 Ax_1$$

التحليل:

من خلال الجدول (15) يتضح أن معامل المحور الكلي للإدارة الإستراتيجية (0.732) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته أقل من 0.05 أي أن الزيادة في محور الإدارة الإستراتيجية ب1% ستؤدي بزيادة (0.732) % في خلق أثر على كفاءة وفعالية الأداء ، مما يؤكد فرضية الدراسة الرئيسية إن الإدارة الإستراتيجية لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

جودة النموذج:

الجدول (3-16): نتائج إختبار ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	قيمة F	المعنوية
الإنحدار	17.020	91.034	0.000
البواقي	7.666		
المجموع	24.686		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS ,

التحليل:

من خلال جدول نتائج إختبار ANOVA إن القيمة المعنوية للإختبار (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد أن النموذج هو معنوي وملئم للدراسة.

معامل التحديد (R^2):

الجدول (3-17): معامل التحديد (R^2)

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
النموذج	0.830 ^a	0.689	0.682

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

التحليل:

من خلال الجدول (17) نلاحظ إن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.689 مما يدل أن محور الإدارة الإستراتيجية يشرح ما نسبته 68.9 % من التغير في كفاءة وفعالية الأداء.

- دراسة الإنحدار المتعدد بين محاور الإدارة الإستراتيجية ومحور كفاءة وفعالية الأداء

- نتائج معادلة الإنحدار المتعدد:

-

-

-

- الجدول (3-18): يوضح نتائج معادلة الإنحدار المتعدد بين محاور الإدارة

الإستراتيجية و محور كفاءة وفعالية الأداء.

المتغيرات	المعاملات	قيمة T	المعنوية
الثابت	0.921	4.061	0.000
التخطيط الإستراتيجي	0.062	0.590	0.558
الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية	0.226	2.852	0.007
رؤية وصياغة رسالة المؤسسة	0.462	4.500	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .
ومن هنا نستخلص وجود المعادلة التالية:

$$Ax_2 = 0.921 + 0.226 Ax_{1_2} + 0.462 Ax_{1_3}$$

التحليل:

1- من خلال الجدول (18) يتضح أن معامل المحور الفرعي الأول للإدارة الإستراتيجية و المتمثل في التخطيط الإستراتيجي (0.062) هو موجب وغير معنوي لأن احتمالته (0.558) أكبر من 0.05 ، مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التخطيط الإستراتيجي له أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

2- إن معامل المحور الفرعي الثاني للإدارة الإستراتيجية و المتمثل في الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية (0.226) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته (0.007) أقل من 0.05 أي أن الزيادة في هذا المحور ب 1% ستؤدي إلى زيادة ب (0.226) % في خلق أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد فرضية الدراسة الفرعية الثانية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

3- إن معامل المحور الفرعي الثالث للإدارة الإستراتيجية والمتمثل في رؤية وصياغة رسالة المؤسسة (0.462) هو موجب ومعنوي لأن احتمالته (0.000) أقل من 0.05، أي أن الزيادة في هذا المحور ب 1 % ستؤدي إلى زيادة ب(0.462)% في خلق أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد فرضية الدراسة الفرعية الثالثة رؤية وصياغة رسالة المؤسسة لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية.

جودة النموذج:

الجدول (3-19): يوضح نتائج إختبار ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	قيمة F	المعنوية
الإنحدار	17.961	34.721	0.000
البواقي	6.725		
المجموع	24.686		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج إختبار ANOVA أن القيمة المعنوية للإختبار هي (0.000) و هي أقل من 0.05، مما يؤكد أن نموذج معنوي وملئم للدراسة.

معامل التحديد (R^2):

الجدول (3-20): معامل التحديد (R^2)

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
النموذج	0.853 ^a	0.728	0.707

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (20) أنّ معامل التحديد (R^2) يساوي (0.728) مما يدل أنّ محاور الإدارة الإستراتيجية ككل يشرح ما نسبته 72.8% والذي يأتّر على محور كفاءة وفعالية الأداء.

الخلاصة:

بعد دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية (المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA)، تم إقتصار الدراسة على توزيع 43 إستبيان قابلة للتحليل الإحصائي بحيث تم تفرغها على برنامج SPSS لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، مصفوفة الارتباط، الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد)، تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها وإختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين محور الإدارة الإستراتيجية ككل ومحور كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد قبول فرضية الدراسة الرئيسية الإدارة الإستراتيجية من خلال أبعادها الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي، إستراتيجية المؤسسة، رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- عدم وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين محور الفرعي الأول التخطيط الإستراتيجي ومحور كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التخطيط الإستراتيجي له أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين محور الفرعي الثاني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية ومحور كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين محور الفرعي الثالث رؤية وصياغة رسالة المؤسسة ومحور كفاءة وفعالية الأداء، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة رؤية وصياغة رسالة المؤسسة لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التغيرات التي تطرأ على المؤسسات الإقتصادية ونظراً للمنافسة الشديدة تجد نفسها مجبرة على تبني أسلوب قوي ألا وهو الإدارة الإستراتيجية الذي يمكنها من تحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لبقائها وإستمراريتها. حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية تؤثر على المؤسسة بشكل عام وعلى الأداء بشكل خاص حيث يغير الأداء في الوظائف والأعمال يتطلب وجود كفاءة وفعالية ومهارات عالية حتى لا يكون لهذا الأثر وجه سلبي فقط فلا بد على المؤسسة أن تكون الجهة المسؤولة على تنمية وتطوير المهارات والقدرات وتوجيه سلوكها نحو الأداء الفعال والمتميز من خلال إستراتيجيتها.

من خلال هذه الدراسة والتي نأمل أن نكون قد وفقنا في تحقيق أهدافها والتي إشتملت على دراسة نظرية وتطبيقية، وقد تبين لنا في ضوء هذه الدراسة أن الهدف الرئيسي منها هو دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA، بحيث يمكن إعتبار نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن عرضها كالآتي:

- إتضح من الدراسة أن لدى المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة أهداف وغايات إستراتيجية محددة لكنها غير معلومة لدى بعض العاملين.
- تبين من الدراسة أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في عمليات التخطيط الإستراتيجي بصورة ضعيفة.
- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة.
- أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تمارس عملية الإدارة الإستراتيجية بصورة متوسطة.
- إتضح من الدراسة أن لدى المؤسسة محل الدراسة رؤية إستراتيجية ورسالة محددة وواضحة.
- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة مما ينعكس على كفاءة وفعالية أدائها.

إختبار الفرضيات:

- تم إثبات صحة فرضية أن الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاث (التخطيط الإستراتيجي؛ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية؛ رؤية وصياغة رسالة المؤسسة) لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- تم نفي صحة فرضية أن التخطيط الإستراتيجي له أثر على كفاءة وفعالية المؤسسات الإقتصادية.
- تم إثبات صحة فرضية أن الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.
- تم إثبات صحة فرضية أن رؤية وصياغة رسالة المؤسسة لها أثر على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية.

التوصيات والإقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة التي تناولنا فيها موضوع مهم ألا وهو: أثر الدراسة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الإقتصادية (دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية مواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة SHYMECA) إرتأينا إلى طرح بعض الإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في خدمة المؤسسة بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة.

- على المؤسسة تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات بطريقة علمية منظمة والإستعانة بذوي الخبرة والإختصاص.
- الحرص على إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية لأن له العديد من الفوائد التي تنعكس إيجابا على أدائهم والرفع من معنوياتهم.
- أن تتضمن الرسالة معلومات واضحة وواقعية عن الرؤية الإستراتيجية لها، وعن القيم الأساسية فيها، والقوى الدافعة لها.
- إختيار الإستراتيجيات التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها وأهدافها و أن تسعى لأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية لها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.
- إعتداد سياسات واضحة و داعمة لإستراتيجيتها وتتسم بالمرونة والإستقرار النسبي.
- على المؤسسة أن لا تركز على جوانب الأداء قصيرة المدى بل يجب أن تحضى جوانب الأداء بعيدة المدى بالإهتمام نفسه.
- ضرورة القيام بدراسة الأداء داخل المؤسسة وذلك بشكل دوري من أجل تحقيق مستوى أداء يكون بكفاءة وفعالية والوقوف على ما تحقق للمؤسسة من نتائج من خلال قدرتها الإنتاجية والإستراتيجية المتبعة.
- العمل على تطوير الإستراتيجيات التنافسية للتصدي للمنافسة المحلية وتوجيهها لرفع مستوى الأداء.

قائمة المصادر

والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- أبو بكر مصطفى، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل للاقتصاد"، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية.
- أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002، عمان، الأردن.
- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، المكتب العربي الحديث 1993، الإسكندرية.
- السالم مؤيد، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2005، عمان، الأردن.
- الوليد بشار "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عصرية)"، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن.
- الشريف علي، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، مصر، القاهرة.
- ثابت عبد الرحمان، إدريس وجمال محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، 2007، الإسكندرية.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، دار النشر المكتبة العصرية المنصورة، الطبعة 2007.
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، بدون نشر، الطبعة الثالثة، 1997، القاهرة.
- عبد الله حسن عواد إدارة وتقييم الاداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان الشرقية، الطبعة الأولى 2018.
- غنيم عثمان، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار رضا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2001، عمان.
- فاروق عبده فيله ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005.

فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لإقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، ولاية الوادي، الجزائر، 2020.

ماجد عبد المهدي المساعدة، " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013، عمان.
محمد علي سالم " أساسيات التخطيط الاستراتيجي "، مؤسسة التعليم الراقى والتدريب المهني مكتبة بخاري، الطبعة 2003.

مجد صقور واعد الصرن، " الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل الأردن، الطبعة 3، 2008.

نادية العارف، " التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية 2002، الإسكندرية.
نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، " الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، 2007، الإسكندرية.

- المذكرات:

أيمن حسن الديراوي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط"، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2018، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، 2013.
سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2016.

سوما علي سليطين، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008، جامعة تشرين.

شريف خضرة، تقييم الأداء في المؤسسة -قياس أداء العاملين-رسالة ماستر، دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت بالحاسنة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر 2018/2019.

صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005) جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2006-2007).

صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1. عبد المالك مزهودة: دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المصنوعات الجاهزة أريس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير جامعة باتنة 1998.

ماجد حسن هنية: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة) مذكرة ماستر في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة 2005.

- المجالات والمدخلات:

الكبيسي عامر، " التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص العامة والمبررات والمعوقات"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية 2000. التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (164 الجزء الرابع)، جويلية 2015. عبد الحميد برحومة، قياس الكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتصنيع، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3 و4 ماي 2005. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتصنيع، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية - العدد الأول 2008.

عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر.

فوزي محيريق بن جيلاني، محاضرات في إقتصاد المؤسسة 2015.

الملاحق

الملحق (01): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات
استبيان

أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD وحدة
SHYMECA-سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

بومدين محمد أمين

من إعداد الطالبتين:

لاشهب دنيا

محروق سعاد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة. نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي والتدقيق لهذا الاستبيان كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

ضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة

• البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن:

أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر

• المستوى:

أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماستر ماجستير

• الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

• الوظيفة:

مدير وحدة رئيس مصلحة مكلف بالدراسات رئيس فرع رئيس

ورشة أخرى

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1- التخطيط الاستراتيجي:						
					لديكم معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي	1
					تقوم المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية ومنظمة	2

					3	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية
					4	يتم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
					5	يتم إعداد خطط واستراتيجيات المؤسسة بناء على البيانات والمعلومات
2- الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية:						
					1	المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأساليبها جيدة
					2	لديكم قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة
					3	تقوم المؤسسة بتحديد المجالات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة
					4	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة
					5	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة
3- رؤية وصياغة رسالة المؤسسة:						
					1	تعمل المؤسسة على دراسة البيئة الداخلية والخارجية
					2	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على إنجاز المهام بكفاءة

					وفعالية	
					بيئة العمل ملائمة وتساعد على إنجاز المهام بسهولة وفهم الإدارة الإستراتيجية	3
					هناك توافق بين الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ونظام رقابتها لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها	4
					مستقبل نشاط المؤسسة فيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور المؤسسة وفق الرؤية المحددة	5

المحور الثاني: كفاءة وفعالية الأداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	اتسام الأداء العام للمؤسسة يكون بكفاءة وفعالية					
2	لدى المؤسسة آليات رقابية على الأداء					
3	الربحية والمبيعات خلال السنوات الماضية كانت مرضية					
4	قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات والخبرات والمحافظة عليها					
5	جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مقارنة بالمنافسين					
6	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا					

					الوظيفي للعاملين برفع معنوياتهم وولائهم للمؤسسة	
					7 تربط المؤسسة بتقييم الأداء بالأهداف وظروف الخطة الإستراتيجية	
					8 تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	
					9 عملية اختيار الإستراتيجية ضرورية وذات تأثير ايجابي على الأداء	
					10 تقدر المؤسسة على الاستمرار في تقييم الأداء بكفاءة وفعالية	
					11 تحرص المؤسسة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة وتقييم أدائهم	
					12 قياس الأداء على مستوى المؤسسة يكون متكاملًا بين المعلومات الكمية والنوعية	

الملحق (02): نتائج التحليل الإحصائي لثبات الإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	27

Sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide homme	37	86,0	86,0	86,0
Valide femme	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 30	8	18,6	18,6	18,6
Valide moins de 40	17	39,5	39,5	58,1
Valide plus de 40	18	41,9	41,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

niveau_education

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de secondaire	12	27,9	27,9	27,9
Valide secondaire	15	34,9	34,9	62,8
Valide licence	13	30,2	30,2	93,0
Valide master	3	7,0	7,0	100,0

Total	43	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

experience_pro

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	8	18,6	18,6	18,6
moins de 10ans	15	34,9	34,9	53,5
plus de 10 ans	20	46,5	46,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
directeur	1	2,3	2,3	2,3
chef service	10	23,3	23,3	25,6
chargé d'étude	8	18,6	18,6	44,2
chef de filliere	6	14,0	14,0	58,1
chef atelier	1	2,3	2,3	60,5
autre	17	39,5	39,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q1	43	2,9070	1,28756
q2	43	3,0930	1,25003
q3	43	2,3488	1,21270
q4	43	2,4651	1,00827
q5	43	2,8140	1,34971
q6	43	2,8605	1,10370
q7	43	3,1860	1,65120
q8	43	3,0698	1,38693
q9	43	3,3953	1,38254
q10	43	3,3256	1,35789
q11	43	2,4419	1,16092
q12	43	2,5814	1,11766
q13	43	2,7209	1,09817
q14	43	2,8837	1,05129
q15	43	3,2558	1,32904
q16	43	2,9535	1,32653
q17	43	2,8605	1,18686
q18	43	3,5581	1,20124

q19	43	2,9767	1,14410
q20	43	3,5581	1,25930
q21	43	2,7442	1,02569
q22	43	3,0000	1,17514
q23	43	2,8140	1,11816
q24	43	3,6279	1,21544
q25	43	3,0930	1,30592
q26	43	2,4884	,88296
q27	43	3,3953	1,09413
axe11	43	2,7256	,91028
axe12	43	3,1674	1,17102
axe13	43	2,7767	,88286
axe1	43	2,8899	,86958
axe2	43	3,0891	,76666
N valide (listwise)	43		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
axet	43	1,34	4,25	2,9895	,78279
N valide (listwise)	43				

Corrélations

	axe11	axe12	axe13	axe1	axe2
Corrélacion de Pearson	1	,681**	,660**	,878**	,660**
axe11 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43
Corrélacion de Pearson	,681**	1	,635**	,901**	,734**
axe12 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43
Corrélacion de Pearson	,660**	,635**	1	,854**	,800**
axe13 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	43	43	43	43	43
Corrélacion de Pearson	,878**	,901**	,854**	1	,830**
axe1 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	43	43	43	43	43
Corrélacion de Pearson	,660**	,734**	,800**	,830**	1
axe2 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43	43

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

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,974	,231		4,208	,000
axe1	,732	,077	,830	9,541	,000

a. Variable dépendante : axe2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,020	1	17,020	91,034	,000 ^b
Résidu	7,666	41	,187		
Total	24,686	42			

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830 ^a	,689	,682	,43240

a. Valeurs prédites : (constantes), axe1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,921	,227		4,061	,000
1 axe11	,062	,105	,074	,590	,558
axe12	,226	,079	,346	2,852	,007
axe13	,462	,103	,532	4,500	,000

a. Variable dépendante : axe2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,961	3	5,987	34,721	,000 ^b
Résidu	6,725	39	,172		

Total	24,686	42			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe13, axe12, axe11

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,853 ^a	,728	,707	,41525

a. Valeurs prédites : (constantes), axe13, axe12, axe11

الملحق 03: طلب إستقبال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 187... /ق ع إ ق / ل ك ع ا ق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2022

إلى السيد: مدير مجمع مواد التنظيف
- سعيدة -

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): لاشهب دنيا : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة): محروق سعاد : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات .

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على

كل مايساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم

التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 09 جويلي 2022.....

رئيس القسم



EPE - SHYMECA - SPA
Unité SAÏDA
Chef de Service
Gestion Ressources Humaines
Alic Fares
BELLIL MOUHAMMAD