

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

عباس يسرى

قنون رقية

تحت عنوان:

أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الري "SOGERHWIT" تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضراً - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. روابة محمد

مشرفا ومقررا

(أستاذ التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. ستي حميد

مناقشا

(أستاذ مساعد أ - جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. شداد محمد

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وتقدير

نوجه أقصى درجات الشكر والعرفان والتقدير  
لأستاذنا الكريم الدكتور ستي حميد على قبوله  
الإشراف علينا على موضوع بحثنا ونشكر له  
توجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدتنا في  
إتمام عملنا، كما نوجه جزيل الشكر إلى اللجنة  
المناقشة.

ونقدم امتناننا إلى كل من قدم يد المساعدة من  
قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



# إهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند  
الختام...

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من علماني العطاء، إلى شمعة  
تنير ظلمة حياتي إلى والدي الكريمين، ولا يكتمل امتناني  
دون ذكر إخوتي أغلى حب في هذه الدنيا، الذين ساندوني  
خلال مسيرتي التعليمية. وإلى جميع أساتذتي الأعزاء  
أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدي والله ولي  
التوفيق.

يسرى



## إهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة، فهو  
من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال  
التفاني والعطاء.

إلى من أمدتني بالنصح والإرشاد أختي الكريمة.  
إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

رقية

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	03
02-01	المقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	08
03-01	أبعاد الأداء	12
04-01	متغيرات أنماط التحسين	22

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	مراحل الأساسية لعملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية	05
02-01	خطوات إعداد الرسالة	06
03-02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOGEWHIT	36

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
	تمهيد
01	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة
	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
	الفرع الأول: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية
	أولاً: نشأة الإدارة الاستراتيجية
	ثانياً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
02	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها
03	أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
	ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية
04	الفرع الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
05	أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية
06-05	ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
07	ثالثاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية
08	المطلب الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة
	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة وأهميته
	أولاً: مفهوم أداء المؤسسة
12-10	ثانياً: أهمية أداء المؤسسة
12	الفرع الثاني: أبعاد أداء المؤسسة ومجالاته
	أولاً: أبعاد المؤسسة
14-13	ثانياً: مجالات أداء المؤسسة
15	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
16-15	أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
17	ثانياً: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة



18	المبحث الثاني: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة
	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة
	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء ومبادئه
	الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء وأنماطه
20-18	أولاً: دوافع تحسين أداء المؤسسة
21	ثانياً: أنماط تحسين أداء المؤسسة
22	المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين أداء المؤسسة
	أولاً: تحليل الأداء
23	ثانياً: البحث عن جذور المسببات
	ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة
	رابعاً: تطبيق وسيلة التدخل أو المعالجة
	خامساً: مراقبة وتقييم الأداء
24	المطلب الثالث: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
	الفرع الأول: الدراسة المحلية
	الفرع الثاني: الدراسة العربية
26	الفرع الثالث: الدراسة الأجنبية
	المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف
27	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
29	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء مجمع الري "سوجارويت" وحدة تيارت
31	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة "سوجارويت"
	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "سوجارويت"
	الفرع الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة "سوجارويت"
33-32	الفرع الثاني: أهداف ومصالح مؤسسة "سوجارويت"
	أولاً: الأهداف (التنموية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية)
35-33	ثانياً: مهام مصالح مؤسسة "سوجارويت"
36	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوجارويت"

38-37	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة (الوثائق، المقابلة)
	الفرع الأول: الوثائق
	الفرع الثاني: المقابلة
39	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة
41-39	المحور الأول: حول الإدارة الاستراتيجية
44-41	المحور الثاني: حول أداء المؤسسة
45	خلاصة الفصل الثاني
47	خاتمة
	اختبار صحة الفرضيات
48	النتائج
	التوصيات
49	الملخص
51-50	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة

## مقدمة:

تسعى كل المؤسسات بشكل العام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وكفاحها المستمر لبناء مركز استراتيجي وسط محيط مليء بالمنافسين وذلك من أجل ضمان البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وقد بدأ الاهتمام العلمي للمؤسسة مع مطلع القرن العشرين وهي المرحلة التي بدأ فيها التسيير يحمل الصيغة العلمية بسبب التطورات التي حدثت آنذاك، مما اكتسب معه موضوع أداء المؤسسة أهمية أكبر بحيث أصبح الأداء سببا وهدفا في نفس الوقت وأصبح من الضروري على المؤسسات العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها معبأة نحو بلوغ الأداء الذي يعد السبيل الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة ولضمان بقائها واستمراريتها.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب امتلاك المؤسسة رؤية بعيدة الأمد، تفكر فيها بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات علمية إنما ذلك يمثل الإدارة الاستراتيجية،

ومع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يميز عالم اليوم من سرعة التغيرات سواء في البيئة الخارجية للمؤسسة أو البيئة الداخلية، فإن هذا يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد استراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية ويتطلب الأمر أيضا إلى نوعية خاصة من المسيرين الملمين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والأداء والقادرين على توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث ومواجهتها وذلك يكون بقيام المديرين الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وبصفة مستمرة.

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

الأساليب العلمية في التسيير، وخاصة منها الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وبالأخص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

### 1. اشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

- كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة سوجارويت؟  
وللإجابة على هذه الاشكالية فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي أسباب اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية وما هي أهم مراحل تطبيقها؟
- هل الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟
- هل لدى مدراء المؤسسة محل الدراسة المعرفة الجيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وهل تقوم بممارسة جادة لها؟
- هل أداء المؤسسة محل الدراسة جيد، وهل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها ذو تأثير ايجابي كبير عليه؟

### 2. فرضيات البحث:

- يضمن تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تحسين وتطوير أدائها.
- تستدعي الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة استخدام الإدارة الاستراتيجية.
- مدراء المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالمعرفة الكاملة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وتتم ممارستها بشكل جاد.
- أداء المؤسسة محل الدراسة جيد، ويؤثر أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيه بشكل كبير.

### 3. أهمية البحث:

تسعى كل المؤسسات باختلاف مجالاتها إلى تعزيز وتنمية قدراتها في تحسين الأداء وتطويره وذلك من أجل تحقيق الاستقرار والبقاء في محيط تنافسي شرس، ويعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية موضوعا مهما نوعا ما داخل المؤسسات الجزائرية رغم أهميته الكبيرة باعتباره يؤدي أداء تنظيمي أكثر كفاءة مما يؤدي هذا بدوره الى تحقيق أهداف المؤسسات ونموها، بالإضافة إلى أنها تزيد من الوعي الإداري داخل

المؤسسات وهذا ما يجعلها مستعدة لمواجهة التحديات التي تظهر أمام المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة.

#### 4. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموع الأهداف المجسدة كالتالي:

- توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وبيان أهميتها ومراحل تطبيقها، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم الأداء وبيان أهميته وتحديد أبعاده ومجالاته ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.
- اكتشاف مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة.
- تبين مدى اعتماد مؤسسة سوجارويت على الإدارة الاستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.

#### 5. دوافع ومبررات اختيار موضوع البحث:

ترجع دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

- الميول الشخصي حول الموضوع وارتباطه بتخصص إدارة أعمال.
- محاولة اسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي.
- موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة.

#### 6. أسلوب البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وتفسير الفرضيات المطروحة استعملنا في الجانب النظري الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لسرد الحقائق وفهم عناصر البحث، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على أسلوب دراسة حالة من أجل اسقاط الدراسة على المؤسسة الاقتصادية التي تم اختيارها وهي مؤسسة مجمع الري الوطني "سوجارويت" وحدة تيارت.

#### 7. حدود البحث:

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

- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من 16 مارس إلى 28 ماي لسنة 2024.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة الري سوجارويت.

✓ **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عمال وإطارات مؤسسة الراي سوجارويت بولاية تيارت.

✓ **الحدود الموضوعية:** يقتصر الجانب الموضوعي لمعرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

## 8. صعوبات البحث:

- تتمثل صعوبات التي واجهتنا للإنجاز هذا البحث، والتي يمكن حصرها في:
  - إن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسة الخاصة، حيث من الصعب وجود نوع من هذه المؤسسات التي تعتمد على أسلوب التسيير الاستراتيجي للقيام بدراسة ميدانية.
  - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع هذا البحث، لأن معظم المؤسسات الاقتصادية لا تقدم بياناتها خوفا على سرية الاستراتيجية الخاصة بها، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها.

## 9. أدوات البحث ومصادر البيانات:

- لتحقيق منهج الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر التالية:
  - استخدام المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا.
  - الاطلاع على جميع المراجع المكتبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت العربية او الأجنبية.
  - الاعتماد على المجلات والمقالات التي لها علاقة بالموضوع.

## 10. خطة البحث:

تأسيسها على ما تقدم تتم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة، وفصلين، خاتمة حيث كان المحتوى كالآتي:

فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي كالتالي:

- **الفصل الأول:** يتمثل في الجانب النظري بعنوان الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والأداء حيث تناولنا فيه مبحثين: المبحث الأول بعنوان مدخل للإدارة الاستراتيجية والأداء، والمبحث الثاني بعنوان مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء.
- **الفصل الثاني:** وهو القسم التطبيقي، يتضمن دراسة حالة مؤسسة الري سوجارويت والذي ينقسم بدوره إلى مبحثين: المبحث الأول تناولنا فيه تعريف المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سوجارويت، والمبحث الثاني كان لدراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة حيث قمنا باستخدام المقابلة كأداة بحث وقمنا بتحليل المعلومات المتحصل عليها واستخراج النتائج منها.

الفصل الأول:

القسم النظري للدراسة



## تمهيد:

إن للإدارة الاستراتيجية مجال إداري فكري واسع يتميز بالحدثة والريادة ويتسع من خلال عملياتها ووسائلها وقدرتها على مواجهة التحديات خاصة في عصرنا الحالي، كما أنها تسعى وباستمرار إلى تحسين أداء المؤسسة وتطويرها بغية الوصول إلى أداء متفوق الذي ينبع من كفاءة المؤسسة في إدارة استراتيجياتها للحرص على تحقيق الأهداف وبالتالي استمرار نجاحها والتأكد من بقاءها في وسط بيئة مليئة بالقدرات التنافسية.

وقد قمنا بتقسيم مباحث ومطالب هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة

المبحث الثاني: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

المطلب الثاني: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الاستراتيجية

أجمع الباحثون والمفكرون على اعتبار الإدارة الاستراتيجية العنصر السحري في تحسين أداء المؤسسة خصوصاً في عصرنا هذا، وذلك نظر مما توجه من تحديات نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية وهذا ما أدى إلى عجز الإدارة التقليدية وعملياتها على مواجهة هذا التحدي وعدم قدرتها على استمرار في المنافسة

كما أن الإدارة الاستراتيجية تسعى لتحقيق عدة منافع وأهداف أهمها الاستقرار ومواكبة التطور مع وضع خطط استراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة مع تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية وذلك من أجل رفع أداء المؤسسة

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية

##### أولاً: نشأة الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهت منظمة الأعمال في تلك الفترة، وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها بعد ذلك امتدت إلى المجال الفكري الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال التي تهتم بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

وقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين في بيئة الأعمال، وتحويلها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، إضافة إلى ذلك وجود ظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجه المنظمات، وكذلك لتحليل البيئة الخارجية (الفرص: التهديدات) والداخلية (القوة، الضعف) ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

فقد اهتم الباحثين الإداريين والرواد بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (سياسية، اجتماعية، قانونية.... إلخ) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشر

في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية وذلك نظر لشموليتها وقدرتها لتمكين المنظمات من بلوغ أهدافهم بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تتم ممارسة الإدارة الاستراتيجية منذ قديم الزمان لكن تغيرت مسمياتها عبر التاريخ إلى التالي:

#### 1- مرحلة التخطيط المالي الأساسي: تعود بداية التخطيط إلى الموازنات المالية حيث

عملت ك تقنية فعالة لتنفيذ الخطط بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها إلا ان التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات منذ ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

#### 2- مرحلة التخطيط بناء على التوقعات: نظر الان الميزانيات السنوية اصبحت اقل فائدة

في تحفيز التخطيط طويل الأجل لذا يحاول المديرون اقتراح خطط خمسية وعدد هذه النقطة ينظرون في المشاريع التي قد تستغرق أكثر من عام واحد بالإضافة إلى المعلومات الداخلية يقوم المديرين بجمع أي بيانات بيئية متاحة عادة على أساس مخصص واستقراء الاتجاهات الحالية بعد خمس سنوات من المستقبل. وتستغرق هذه المرحلة أيضاً وقت طويلاً وغالباً ما تنطوي على شهر كامل من النشاط الإداري للتأكد من جميع الميزانيات المقترحة التي تتناسب معاً، وتصبح العملية سياسية للغاية حين يتنافس المديرون على حصص أكبر من الأموال وتعد اجتماعات لا نهاية لها لتقييم الاقتراحات وتبرير افتراضات الأفق الزمني التي عادة ما يكون من ثلاث إلى خمس سنوات.

#### 3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: في هذه المرحلة من التخطيط الشامل لتحسين استجابة

السوق والمنافسة، وإجراء تحليل أكثر عمقا للوضع وتقييم البدائل الاستراتيجية وتخصيص الموارد الحيوية.

#### 4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم دمج مرحلة التخطيط الاستراتيجي

والإدارة في عملية واحدة بغرض تنظيم الموارد بأكملها لزيادة الميزة التنافسية واختيار إطار التخطيط الاستراتيجي وخلق المرونة في عملية التخطيط وتشجيع نظام التقييم والمناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد هاني -كتاب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014، ص55.

<sup>2</sup>أفرس محمد العامري، إبراهيم صالح الموسوي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم نظريات تصنيفات، عمان الأردن 2022 صفحة

وللتمييز بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي نستعرض الجدول التالي:  
**الجدول رقم (01-01): الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**

مجالات الاختلاف	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوبة او المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح	وضع شروط الفعالية بتكيف المؤسسة لبيئتها الداخلية مع الخارجية
المدة	طويل المدى	قصيرة متوسطة وطويلة
البعد	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لامركزي، إدارة بالأهداف
درجة الاستجابة للتحويلات	بطيء وغير فعال	سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة لأهداف (نظام المعلومات)
الاهتمام بالتسويق	ضعيف (الاهتمام بالإنتاج)	مرتفع (إشباع حاجات العملاء)

**المصدر:** محبوب مراد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد والتسيير، المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 ص 25.

**الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها**

**أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية**

قبل ان نتطرق الى مفهوم الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية لابد من تعريف ما يلي:

- 1- الإدارة: هي علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة خلال فترة محددة، وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها اي خطة طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة.
- 2- الاستراتيجية: الاستراتيجية هي خطة معدة مسبقاً تحدد الأهداف والأولويات، وتوفر الإرشادات والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وهي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتحديد أهدافها والتخطيط لتحقيقها، تنظيم الأنشطة

المطلوبة لتنفيذ الخطط، وأخيراً التحقق من تحقيق الأهداف من خلال الرقابة والتحليل<sup>1</sup>.

### 3- تعريف الإدارة الاستراتيجية

**التعريف الأول:** الإدارة الاستراتيجية هي العملية اللازمة لوضع وتنفيذ وتطبيق التصرفات اللازمة للإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها

**التعريف الثاني:** وفق (Ans off 1986p282) الإدارة الاستراتيجية تركز على:

- تشكيل الاستراتيجيات
- تنظيم الكفاءات
- تنظيم تنفيذ هذه الاستراتيجيات والكفاءات<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** وعند (Johns scholes & frèry) الإدارة الاستراتيجية تشمل

ثلاثة عناصر وهي:

- التشخيص الإداري
- الخيارات الاستراتيجية
- التنفيذ الاستراتيجي<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** هي العملية المستمرة التي تستعملها المنظمات الإعداد الرؤية وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية واختيار استراتيجية او أكثر واستخدامها لخلق القيمة المضافة لعملائها وأصحاب المصالح الآخرين وخاصة المساهمين<sup>4</sup>.

**ونستنتج مما سبق** أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تمكن المنظمة من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم ونتائج المنظمة.

#### ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تحقق الإدارة الاستراتيجية العديد من المنافع والمزايا نذكر منها ما يلي :

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها

<sup>1</sup> فلاح حسن عادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

<sup>2</sup> لزهد محمد العابد، الإدارة الاستراتيجية -مدخل نظري -عمان الاردن 2022، ص2.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 23

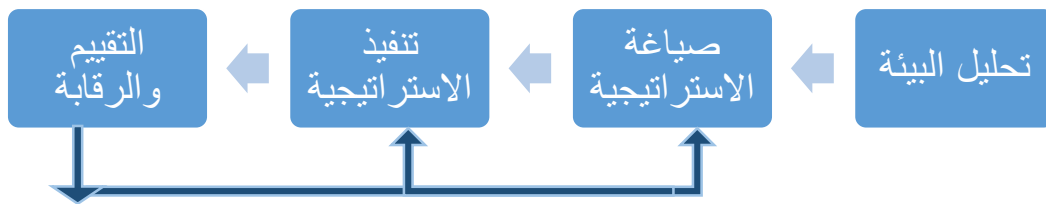
<sup>4</sup> نفس المرجع ص36.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات<sup>1</sup>.
- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية حيث عصرنا هو عصر السرعة كما ان الظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة والعقد الحالي.
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف الشديدة المحلية منها والدولية
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد بطريقة تتلاءم مع احتياجات المنظمة.
- المساهمة في توجيه الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية.
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في التخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد اختلف آراء بعض الكتاب حول مراحل الإدارة الاستراتيجية أو عمليات الإدارة الاستراتيجية إلا أن الأغلبية يراها ليست أكثر من ثلاثة مراحل (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) مع وجود اختلاف في التفضيلات، إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

### الشكل رقم (01-01) مراحل الأساسية لعملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية



### أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة والعمليات التي تتدفق انطلاقاً من مرحلة صياغة الرؤية العامة والرسالة الواضحة والدقيقة لمؤسسات الأعمال، كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى تحقيق التوازن البيئي.

### 1- الرؤية الاستراتيجية:

<sup>1</sup>-طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي ادريس عمان الاردن -2007صفحة27-28

<sup>2</sup>-محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص64.

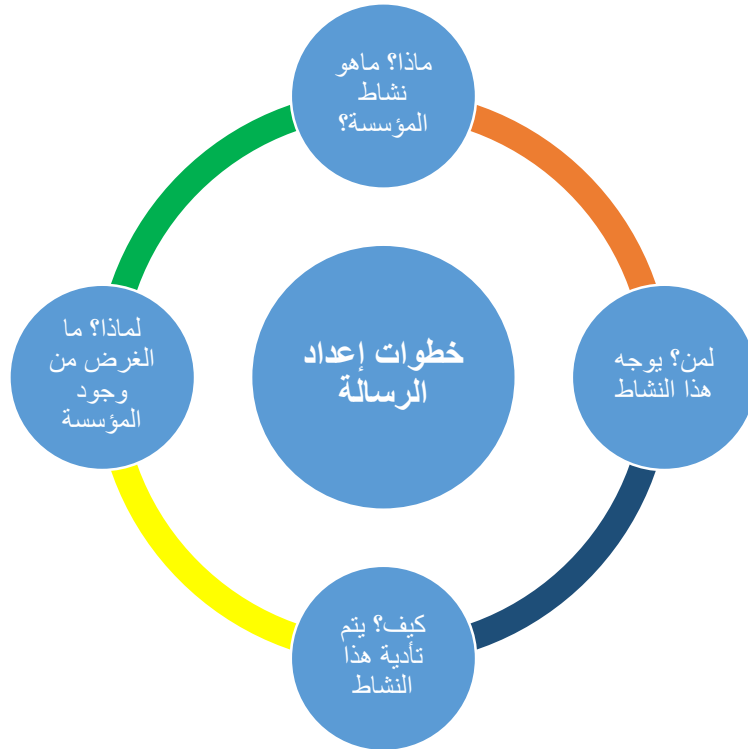
تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المتبقية عنها واسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وتمثل الرؤية صورة المستقبل التي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريده المؤسسة.

## 2- تحديد الرسالة:

الرسالة هي الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتختلف الرسائل من حيث الطول و المحتوى والشكل ودرجة التحديد، ويعتقد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز من تسعة عناصر أو المكونات الأساسية وهي: العملاء، السلع والخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء والربحية، الفلسفة ومفهوم الذات، الاهتمام بالصورة العامة والعاملين.

ولإعداد رسالة المؤسسة لا بد من توفير الوقت اللازم ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها كما هو موضح في المخطط الآتي:

### الشكل رقم (01-02): خطوات إعداد الرسالة



المصدر: أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة مكمله لاستكمال متطلبات الحصول على الأعمال، عمان، 2011، ص37.

### 3- وضع الأهداف والغايات:

عرفت الغايات على انها النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي اهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع، ومن جهة يشير تعريف أهداف إلى النتائج المطوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتنقسم اهداف إلى اهداف طويلة الأجل واهداف متوسطة الأجل واهداف قصيرة الأجل.

4- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يعلب دور هام في صياغة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على النقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك بتقييم ودارسة مكونات المؤسسة كل من البيئة الداخلية والخارجية.

5- البدائل الاستراتيجية: انطلاقا من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط الضعف والقوة من جهة والفرص المتاحة والتهديدات التي توجه المؤسسة من جهة اخرى، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع امكانيات المؤسسة، وتصنف البدائل الاستراتيجية إلى أربع مجاميع رئيسية وهي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، الاستراتيجيات الانكماشية، الاستراتيجيات المختلطة.

#### ثانيا: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية المرحلة الثانية من مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي تلي مرحلة صياغة الاستراتيجية، حيث تهتم مرحلة التنفيذ بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

**مفهوم تنفيذ الاستراتيجية:** تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية او التشغيلية وتعتبر من اهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا والتزاما جماعيا، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر المهارات الفردية الجيدة لنجاحه، كما تتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع وتحديد السياسات، وضع وتحديد البرامج، تخصيص وتوزيع الموارد، وضع وتحديد الموازنات.



## مقارنة بين صياغة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها:

وهذا ما سنوضح في الجدول الآتي:

### الجدول (01-02) المقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

تطبيق الإدارة الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
تركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية
ان اساس تطبيق الاستراتيجية يبنى على العمليات	ان اساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع
تتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة	تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات وتتوقع وتخمين

المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 222.

### ثالثاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

تعتبر الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الاستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
  - قياس الأداء لمراجعة النتائج والتأكد من أداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه صحيح.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تشير الإشارة إلى مراجعة والتقييم ضروري لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء الأنشطة اليوم.
- كما تعرف الرقابة بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، والهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم

الاستراتيجي هو التأكد من الاستراتيجية التي يتم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة  
قد ساهمت بشكل او بأخر في تحقيق رسالة المؤسسة الخاصة بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة

شغل الأداء جل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة وعلومها واهتموا بدراسة مختلف جوانبه وأبعاده وطرق قياسه باعتبار الأداء مقياس نجاح المؤسسة، وذلك راجع لمدى ارتباطه بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذا بالإضافة إلى كون بقاء واستمرارية المؤسسة بين منافسيها يدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه لتثبت به المؤسسة وجودها وذاتها من خلاله.<sup>2</sup>

إلا انه لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد حول مفهوم الأداء وذلك راجع إلى أن الاختلاف في مفهومه ناتج عن اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء، ولغرض تأطير هذا المفهوم الواسع سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الأداء وأهميته وأبعاده ومجالات استخدامه بالإضافة الى العوامل المؤثرة في الأداء.

### الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة وأهميته

#### أولاً: مفهوم أداء المؤسسة

يعتبر الأداء بمحتوياته المتجددة مفهوم واسع جدا ولم يتفق الباحثين على تحديد تعريف واحد له بحيث اتجه فريق منهم إلى استخدام النسب والوسائل التقنية في التحليل، أما الفريق الآخر فاعتبر الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ويبرز مفهوم الأداء فيما يلي:

**التعريف الأول:** الأداء مشتق لغويا من الكلمة الإنجليزية to perform المشتقة من الكلمة اللاتينية performer والذي يعني الإنجاز، التنفيذ والنتائج وبالتالي فهو تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الاعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن عباس حليلة بن تركي زينب، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قديلة المياه المعدنية جمورة -بسكرة، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات سنة 2016-2017 صفحة 16

<sup>2</sup> أمال حفناوي، سارة عزابيزة، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص34

<sup>3</sup> رحمة زكي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص55.

**التعريف الثاني:** الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

**يعرفه الباحث patrice Roussel:** الأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن والمجتمع) ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد.

**يعرفه الباحث Peter Drucker:** بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>2</sup>

**يعرفه Bartoli:** لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج التي تم التوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك.

**كما تعرفه المنظمة العالمية للتقييس ISO 9000:** في اصدار 2000 بأن الأداء يشمل الفعالية التي تعبر عن مدى بلوغ النتائج والكفاءة التي هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.

**مما سبق نستنتج أن:** عملية الأداء حسب التعاريف السابقة تتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة كما يسمح للمنظمة بقياس ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له وهذا ما يساعدها في تحديد الانحرافات لتصحيحها ومعرفة نقاط الضعف وعلاجها، وهذا ما يعطيها كذلك القدرة على تصميم استراتيجية تعتمد على التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها.

#### ثانيا: أهمية أداء المؤسسة

تولي المؤسسات الاقتصادية الأداء أهمية بالغة نظرا لارتباطه بمفاهيم جوهرية أخرى هامة، بالإضافة لكونه محورا لتخمين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها الاستراتيجية وتظهر أهمية الأداء بصورة جلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء تتمثل في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، علي وليد العابري، إدارة سلسلة التجهيز والعمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

<sup>2</sup> P. Drucker, l'avenir du management selon Drucker, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

<sup>3</sup> أمال حفناوي، سارة عزابيزية، مرجع سابق، ص26

- 1- من الناحية النظرية: يمثل الأداء الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر ويرجع السبب في ذلك الى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- 2- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء من أجل اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- 3- من الناحية الإدارية: تظهر أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.
- بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

- الأداء يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- الأداء يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكل العوائد وبأقل التكاليف.
- يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها.
- التحقق من مستوى التنسيق بين إجراء الأعمال والسياسات.
- كما أن أداء المورد البشري في المنظمة له أهمية بالغة، بحيث إذا تمت إدارته وتنميته بنجاح فهذا يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- يعتبر الفرد في الحاضر هو العامل الأساسي لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها
- يمثل العامل أهم عنصر يتشكل منه أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.
- الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويضعون الخطط والبرامج.
- الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيدها استخداماتها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.

#### الفرع الثاني: أبعاد أداء المؤسسة ومجالاته

##### أولا: أبعاد أداء المؤسسة<sup>2</sup>

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على مواردها المختلفة وتقديم أحسن المزايا وأفضلها، ويشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التطبيقية المخصصة (أداء فردي).

<sup>1</sup> أمينة بوحجر، نعيمة مزيان بطاهر مزيان، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019، ص49.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص51.

- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة (أداء تنظيمي).
  - أداء المؤسسة في إطار السنة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أداء موسمي).
- والجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية للأداء:

**الجدول رقم (01-03): أبعاد الأداء**

الإدارة	التنظيم	الأهداف	البعد 1
			البعد 2
إدارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	الوحدات التنظيمية
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد

**المصدر:** خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري لمؤسسة اقتصادية، شهادة دكتورة، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص13

يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة:

- 1- الأهداف: إذ يجب تحديد المعدل والمستويات المطلوبة في الأداء.
- 2- التصميم: ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.
- 3- الإدارة: تشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات وأفراد التنظيم.

بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية في الأداء وهي ثلاثة:

- 1- المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
- 2- الوحدات التنظيمية: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تتطلع إلى تنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.
- 3- الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي تطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

بالرغم من اشتغال مفهوم الأداء على الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف كل بعد عن غيره من الأبعاد، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي والأداء التنظيمي، لأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها

الداخلية والخارجية، وباعتباره شامل لكليهما بالإضافة إلى التأثيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية على كل من الأداء الفردي والتنظيمي.

### ثانياً: مجالات أداء المؤسسة

تتنوع مجالات الأداء لتغطية الأهداف المشتركة بين أطراف المؤسسة، الأمر الذي يتطلب توفير حد من التنسيق وتحقيق الانسجام بين جميع الأهداف لتخدم جميعاً الهدف العام للمؤسسة ويمكن تحديدها كما يلي<sup>1</sup>:

- **الربحية:** يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها: العائد على الموجودات، العائد على الملكية وهامش الربح الصافي على المبيعات.
- **القيمة:** تقاس بواسطة الهوامش والكفاءة الرأسمالية.
- **المركز السوقي:** ويتمثل في الحصة السوقية، فهي تشير إلى فعالية استراتيجية المؤسسة ومدى نجاح عملها ومنتجاتها وبرامجها مقارنة بالمنافسين.
- **الإنتاجية:** وهي المجال الذي تعتمد المؤسسة لقياس كفاءتها، حيث تتمكن من تقييم درجة فاعليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.
- **أداء العاملين وميولهم:** يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية لهم تجاه عملهم وتجاه المؤسسة، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل.
- **المسؤولية العامة:** يتم إعداد مؤشرات لتقييم دور المؤسسة وتوفير حاجات أفراد المجتمع ورغباتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام عن المؤسسة.
- **قيادة المنتج:** يقوم المسؤولون ضمن هذا المجال بإدارة كل من الشؤون الهندسية، الإنتاج، التسويق والشؤون المالية، وفي جميع وحدات العمل بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها سنوياً.
- **تطوير الأفراد:** يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، واستخدام تلك القوة استخداماً أمثلاً وتعبئتها وتهيئتها وإعدادها بالقدر والنوع الذي تحتاج إليه مشاريع المؤسسة من خلال تخطيط القوى العاملة.

<sup>1</sup> علا نعيم عبد القادر وزياد محمد عرمان وعامر الخطيب: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص237-ص239.

- الموازنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد: بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب العمل والاستقرار في المستقبل.
- الإبداع: قيام المؤسسة بأعمال تطوير المنتجات والخدمات، والتغيير المستمر للمؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمرارها، ويتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من العناصر في المؤسسة كالمهام والتكنولوجيا والأفراد.
- الموارد المادية والمالية: التعرف على كافة أنشطة المؤسسة والعلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بمقارنة النتائج المتحققة وبين الأهداف المرسومة للمؤسسة وخلال مدة زمنية معينة.
- أداء المديرين وتطويرهم: ويعد هذا المجال معياراً لتقييم أداء المديرين، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب.

#### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن مهمة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء والاتفاق عليها من طرف الباحثين تعتبر من أصعب المهام وذلك بسبب التعقيدات ومقدار الترابط الذي بينها. وقد صنفتها الدكتورة "علي السلمي" إلى مجموعتين: العوامل التقنية والتكنولوجية والعوامل البشرية.

كما صنفتها البروفيسور "s. Kukokera" إلى مجموعتين أيضاً: العوامل الموضوعية (والتي تشمل العوامل الاجتماعية والفنية) والعوامل الذاتية (المتتملة في العوامل التنظيمية).

وقد صنفتها أغلب الباحثين بناء على معيار التحكم أي إلى عوامل خاضعة لـتحكم المؤسسة (داخلية) وأخرى غير خاضعة لـتحكم المؤسسة (خارجية).

#### أولاً: العوامل الخاضعة لـتحكم المؤسسة:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية، وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة، ويعد من الأمور الصعبة التي يمكن تحقيقها ويمكن عرضها كالتالي:

## 1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن القول إن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها<sup>2</sup>:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

## 2- الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية، فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات. فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية<sup>3</sup>.

## 3- المورد البشري:

وهو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره، ويمكن تحديد العوامل التي لها صلة

1 أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2002، ص64.

2 أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص89.

3 بلكبير بومدين، فواد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005 الجزائر، ص282.



مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

- **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاثة مستويات:
  - ❖ مهارة التقليد: وتمكن من القيام بالنشاط المتكرر وحسب إجراءات محددة مسبقا.
  - ❖ مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.
  - ❖ مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد بالفرد مجبر أن يعود إلى رصد المعارف واستعمالها في ايجاد الحلول.
- **التكوين:** يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- **التحفيز:** يمثل التحفيز في المؤسسة الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم، ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية<sup>1</sup>.

#### ثانيا: العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة، وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته. وهناك من قسم العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة حسب أبعاد المحيط إلى<sup>2</sup>:

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...إلخ.
- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات وكلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

<sup>1</sup> يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص11-19.

<sup>2</sup> نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، علوم تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص51.

- **العوامل التكنولوجية:** تشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال تقنيات جديدة.
- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة
- **بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث بالإضافة إلى القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.<sup>1</sup>**

### **المبحث الثاني: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة**

اهتمت الكثير من البحوث بدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى توضيح معنى تحسين الأداء بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء.

### **المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة**

تلعب المنظمات الإدارية دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم خدمات دعم تتسم بالكفاءة والفعالية للمؤسسات. هذه المنظمات مسؤولة عن إدارة الموارد والمالية ورأس المال البشري لضمان عمل المؤسسات بسلاسة وتحقيق أهدافها، ولتوضيح ذلك أكثر قمنا بإدراجه في ما يلي:

### **الفرع الأول: تعريف تحسين أداء المؤسسة ومبادئه**

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>2</sup>، حيث أصبحت عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة وشغلها الشاغل على مستوى الوظائف، وتندرج عمليات تحسين الأداء ضمن فئة إدارة الأداء، حيث يلجأ المديرون لها للمساعدة في إصلاح الأخطاء المتكررة ورفع مستوى الأداء الإنتاجي والسلوكي للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما ويمكن أن تطل عملية تحسين الأداء مستويات مختلفة من المنظمة، فقد تكون على مستوى الفريق، القسم أو المنظمة كاملةً ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عمر تيمجدغين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص53.

<sup>2</sup> شطارة نبيلة، لبرش سارة، ورقة ملتقى بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة بليدة 02.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي) .
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### الفرع الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسة وأنماطه

#### أولاً: دوافع تحسين أداء المؤسسة

في بعض الأحيان قد يقدم الموظفون أداءً غير مرضٍ لأسبابٍ مختلفة، ومن غير الحكمة حل المشاكل بشكلٍ عشوائي دون البحث عن جذور المشكلة واستئصالها، فمثل هذه المواقف تستدعي تطبيق عملية تحسين أداء حتى نصل للحلول المنطقية والمناسبة.

وتتمثل تلك الأسباب في:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان التحفيز وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

كما يعد تحسين الأداء في المنظمات أمراً مهماً لعدة أسباب نذكر منها<sup>1</sup>:

- يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، حيث يتمكن الموظفون من إكمال مهامهم بشكل أكثر فعالية وفي وقت أقل. وهذا يمكن أن يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الربحية للمنظمة.
- يمكن أن يؤدي تحسين الأداء إلى زيادة رضا العملاء، حيث تكون المنظمة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتكرار الأعمال.
- يمكن أن يؤدي تحسين الأداء إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، وهذا ما يؤدي إلى تحسين معدلات الاحتفاظ وزيادة المشاركة.

<sup>1</sup>شطاره نبيلة، لبرش سارة ، مرجع سابق.

• يمكن أن يساعد تحسين الأداء المؤسسات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في الأسواق الخاصة بها بحيث تكون قادرة على تقديم منتجات أو خدمات أفضل من منافسيها.

إلا أن الكثير من الباحثين قاموا بتصنيف تلك الدوافع إلى: دوافع التحسين المستمر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة<sup>1</sup>.

1- **دوافع التحسين المستمر:** يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

• **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، بالإضافة إلى إن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

• **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

• **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

• **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011-2012، ص55-57.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى تحسين من أداء المؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

### ثانيا: أنماط تحسين أداء المؤسسة

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة. اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الاداء، وتلجا المؤسسة الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى تعديلات جذرية على العمليات في طريقة تسيرها.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> شطارة نبيلة، لبرش سارة، مرجع سابق.

## جدول رقم (01-04): متغيرات أنماط التحسين

التحسين المستمر	التحسين الجذري	
جزئي	جذري	طبيعة التغيير
عملية موجودة	البدء من جديد	نقطة البداية
مرتفعة	منخفض	تكرار التغيير
قصيرة	طويل	الوقت اللازم
من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل	المشاركة
ضيق - داخل الأقسام -	واسع - بين الأقسام -	مدى التغيير

المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية

شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مرجع سبق ذكره ص 31. إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

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

إن مداخل التحسين المستمر تهتم بالتغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يهتم بالتغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعاً ما طويلة لتنفيذها

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين يقدمان أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكل التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض .

## المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين أداء المؤسسة

تمر عملية تحسين الأداء بخمس مراحل موضحة كالتالي:<sup>1</sup>

### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل، واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
  - **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

### ومن النماذج المساعدة في تحليل الأداء هو نموذج SWOT:

- نقاط القوة Strength: الامكانيات الداخلية والذاتية الموجودة فعلا بحيث تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.
- نقاط الضعف Weaknesses: الظروف وعوامل النقص الداخلية الموجودة فعلا والتي تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص.
- الفرص المتاحة Opportunity: الظروف والاتجاهات الخارجية ذات الأثر الايجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.
- التهديدات Threaten: المخاطر والظروف والاتجاهات الخارجية والتي تؤثر سلبا على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى الخسارة.

### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

عند تحليل أي مشكلة يجب أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، محمد طاهر الخلف، إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)، دار ألفا للنشر واستيراد وتوزيع الكتب، الجزائر، 2017 ص 170-ص 172.

- ضعف في التحفيز .
  - ضعف في المعرفة والمهارات.
  - معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
  - ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.
- الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.
- الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة التدخل أو طريقة المعالجة.
- الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء

### المطلب الثالث: مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة

تعد الإدارة الاستراتيجية وسيلة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها باعتبار لها دور في رفع أداء المؤسسة بحيث تركز العمليات الاستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منهما تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من تحقيق معايير العمل المثبتة وتراقب وتقيس وتضبط أفعال متبادلة العلاقة حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من أرباح الصحة السوقية والميزة التنافسية وتضبط من وضع الخطة استراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في وقت ذاته لوحدات العمل والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفواج داخل المؤسسة من ملائمة استراتيجيتها ونشاطاتها بشكل فسيح ومتربط ومتناسق مع الاستراتيجية الكلية .

كما تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية وليس ترف وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد ويساعد أسلوب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- ❖ تحديد خارطة طريق المؤسسة تحدد موقفها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل
- ❖ يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة منها المحلية والدولية
- ❖ تمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا
- ❖ يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتحفيز، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة
- ❖ ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون في صنع الأحداث وليس متلقين لها<sup>1</sup>

1. أ دحمان احمد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد حميد بن باديس مستغانم الجزائر السنة 2018-2019 ص82.



## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة (والتي تمثلت في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية)، أما المطلب الثاني درسنا فيه أوجه الشبه والاختلاف، أما المطلب الثالث فتناولنا فيه موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

عرض دراسات السابقة تناولنا فيه الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

#### الفرع الأول: الدراسة المحلية

عنوانها: استراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الافراد، دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات النظامية لولاية تبسة (المصدر: مكتبة البوني، جامعة باجي مختار، عنابة).

وهي عبارة عن مذكرة غير منشورة، مقدمة من طرف الطالبة حديدان صيرينة، تحت إشراف الدكتور جفال عبد الحميد، لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، على مستوى كلية الآداب، العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2006/2005.

وتهدف هذه الدراسات حسب الطالبة إلى بحث عن أهم المعايير والاساليب المستخدمة للتمييز بين المترشحين، واختيار بعضهم دون البعض الآخر، كما تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة التنظيمية تعتمد على الاستراتيجية في اختيار أفرادها، وماهي الأسس التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية ان وجدت؟ وكيف تختار هذه المؤسسة الحيوية في مجتمع أفراد يمثلون وجودها؟ حيث جاءت مقابلات مع 11 مسؤول عن اختيار أفراد على مستوى نيابة المديرية التوظيف، وانتقاء 60 طالب (20% من الطلبة، 300 طالب).

وجاءت نتائج الدراسة على أن اختيار الافراد في مؤسسة الامن الوطني تعتمد على خطة ثابتة محددة في قوانين لا يمكن تجاوزها، وهذه الخطة لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة المحيطة، وإن الشروط الموضوعية هي شروط تطمح للحصول على الأفراد الذي يمكنهم القيام بمهام الوظيفة في الوقت الحاضر، دون التفكير في فعاليتهم المستقبلية، أي اختيار الأفراد في المؤسسة النظامية الجزائرية لا يأخذ بعد استراتيجي.

#### الفرع الثاني: الدراسات العربية

داسة الباحث علوية سعيد عثمان بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الشركات، داسة حالة شركة شيكان للتأمين.

قامت هذه داسة باختيار الفرضيات التالية:

1- عدم تطبيق برنامج استراتيجي محدد المعالم، أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الشركة نسبيا.

2- الإيتماد أحيانا على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمخاطر، وعدم القدرة على وضع مقاييس ونسب محددة لعوامل البيئة، تعد مشكلة من مشاكل الشركة.

3- عدم الاهتمام بوضع خطط بديلة وموقعية للخطط الحالية، كان سببا في عدم استمرار بعض الأعمال والمشاريع التي بدأت فيها الشركة، خلص الباحث أن هناك عقبات تقف دون تطبيق الاستراتيجية بفعالية وتحد من فاعلية أداء الشركة منها:

التشكيلات الدائمة التغير في الأجهزة الإدارية، الإيتماد أحيانا على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تركز على نقاط القوة التي تتميز بها، والمتمثلة في تأهيل العاملين بشركة بدورات تدريبية مختلفة بجانب حماية الدولة لشركة، لأنها المؤمن الوحيد لممتلكاتها، اتضح أيضا أن نسبة 90% من المستقنين منهم يؤكدون أن الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة الألفية الثالثة.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

دراسة (Chien2004) بعنوان:

**A study to improve organisationnel performance ; view from strategic human Resource، Management.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على شركات صناعية في (تايوان) حيث أخذت عينة من 50 موظف منه، 20 مديرا، 30 عاملا عن طريق المقابلات الشخصية. ودلت نتائج التحليل على أن هناك خمس عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي وهي (طرق التحفيز، النمط القيادي، ثقافة المنظمة، تصميم العمل وسياسة الموارد البشرية). وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة Chien أن المهارات القيادية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في الشركات صاحبة البحث الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف

بعد استعراض الباحثين للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسات الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية وكذلك تختلف من ناحية الأهداف أو الأدوات. كما أن الدراسات السابقة ركزت على تناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في منظمات الأعمال، بينما هذه الدراسة تركز على أهمية تطبيق وتبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة. الدراسات السابقة توصلت إلى نتائج تقضي إلى انخفاض كفاءة الأداء

بمنظمات الأعمال المختلفة، نسبة ضعف تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية بينما تحاول هذه الدراسة الحالية الوصول إلى مقترحات بناء ورؤية علمية للنهوض بالدور الريادي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التطبيق الأمثل للإدارة الاستراتيجية وتم الإستفادة من الدراسات السابقة في إثر الجانب النظري لهذه الدراسة.

### المطلب الثالث: موقع دارستنا من الدراسات السابقة

إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء المقابلة التي تتماشى مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

بالرغم من أن مجال الدراستين المتمثل في المؤسسة النظامية والمؤسسة العمومية الجزائرية يختلف من مجال الدراسة الراهنة، والمتمثلة في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هناك جوانب في هاتين الدراستين تتعلق في الأساس بأسلوب التحليل الاستراتيجي وطريقة الإدارة الاستراتيجية إضافة إلى سياسات وإجراءات التوظيف، وهي كلها جوانب يمكن مقاربتها، والإستفادة منها في هذا البحث.

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية مجالاً واسعاً في الفكر الإداري، كما أنها تستخدم في جميع أنواع المؤسسات سواء الخاصة أو العامة وذلك من خلال تطبيق مراحلها من صياغة وتنفيذ ورقابة من أجل تحسين أداء المؤسسة وفي سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهذا بعد تحديد المؤسسة الرؤية المستقبلية وغايتها وبعد قيامها بتحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات) وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة.

## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الاستراتيجية  
في تحسين أداء المؤسسة

## تمهيد:

لقد تطرقنا إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في الفصل الأول وكل ما عرضناه من المفاهيم الأساسية لأداء المؤسسة وتحسين الأداء والدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، غير أن كل ذلك يبقى ضمن إطار دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، لذلك كان من الضروري تسليط الضوء على موضوعنا ميدانيا وهو ما يجسده الفصل الثاني بحيث اخترنا عينة من مؤسسة سوجارويت (المدير ورئيسة قسم المستخدمين) بتيارت لتطبيق الدراسة عليها وذلك من خلال المقابلة معهم، وكانت منهجية دراستنا على النحو التالي:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة "سوجارويت"

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

## المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة "سوجارويت"

تطلب موضوع بحثنا إجراء دراسة ميدانية من أجل جمع المعلومات المطلوبة ومنه اخترنا مجمع الري "سوجارويت".

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوجارويت:

هي مجمع الري تحت اسم سوجارويت SOGERHWIT والتي ترمز حروفها المختصرة إلى:  
**La Société Générale d'Etude et Réalisations Travaux  
Hydrauliques Wilaya de Tlemcen**

### الفرع الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة سوجارويت

تم انشاء المؤسسة العمومية المحلية م.ع.م ذات الطابع الاقتصادي والصناعي المسماة أصلا " شركة الدراسات والانجازات الهندسية المدنية والريفية لولاية تلمسان بالاختصار سوجارويت بمقر اجتماعي في تلمسان بموضوع متعلق بتنفيذ كل أشغال الدراسة والانجاز للهندسة المدنية والريفية بالأولوية لاحتياجات الدولة، الجماعات المحلية والهيئات العمومية بالتبعية لاحتياجات القطاع الخاص.

بداية نشاط شركة سوجارويت كان بتاريخ جويلية 1973 وتبلغ قيمة رأسمالها ب 620.000.000.00 دج وعدد عمالها يشمل حوالي 140 عامل، وهي شركة عامة للدراسات وإنجازات الري تم ادماجها مع شركة اقتيت EGTHYT في عام 2018 ومقرها في ولاية تيارت تابع لمقرها الرسمي في تلمسان، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تسري عليها القواعد المطبقة على الإدارة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري ومقرها الاجتماعي بأبوتشفين ص ب 869 تلمسان، موضوعها هو أشغال الري والهندسة المدنية، الترقية العقارية ومؤسسة الأشغال العمومية الكبرى والري، وتحتوي سوجارويت على ثلاثة أنشطة بنسبة 90% لإنجاز الأشغال و10% مقسمة إلى أداء الخدمات وبيع الإنتاج. وبالإضافة إلى كونها شركة ذات أسهم فإنها تخضع للنظام الجبائي الحقيقي، ويتطلب برنامج تطوير الشركة في فلسفته إلى مضاعفة الانتاج، وقد أتاحت استراتيجية التطوير المخططة للشركة مجموعة من المنافع كالتالي:

- القدرة على التكيف بشكل أفضل مع السوق الوطنية والاستفادة من عمليات الاستحواذ لتحقيق مستوى جيد من الأداء.
- السعي لتحقيق فائض تشغيلي اجمالي كبير سنويا الأمر الذي يعتبر جزءا من توقعات الشركة على المدى القصير.

- الاستمرار في تقديم الطلبات مع مجموعة من شركات الأوراق المالية والشركات الأجنبية.
- التنمية المتناسقة على أساس استراتيجية تضم العمل بشكل مستمر على جودة العمل واحترام المواعيد النهائية لإنجازه.
- تتمثل أعمال شركة سوجارويت في:
- تقنتي وتسير وتصون الأعمدة اللازمة للقيام بالأشغال.
- تطور منشآت الاستغلال والصيانة وتجهيزاتها اللازمة لأداء أنشطتها.
- تشارك في دراسة أي وسيلة أشغال الري أو طريقته وترقيتها وتدمجها في إنجاز المهام المسندة إليها.
- تتولى تكوين مستخدميها وتحسين مستواهم.
- يتعين على مؤسسة سوجارويت أن تراعي تبعات الخدمة العمومية التي تفرضها عليها الدولة وفقا لدفتر الشروط العامة.
- تحدث فروعاً وتقنتي مساهمات في مؤسسات أخرى.
- تنظم في الجزائر وفي الخارج الملتقيات والتظاهرات المرتبطة بمجال نشاطها وتساهم فيها.

### الفرع الثاني: أهداف ومهام مصالح مؤسسة سوجارويت

تسعى شركة سوجارويت إلى المساهمة في التنمية الشاملة للجزائر من خلال توفير خدمات عالية الجودة في مجال تركيب محطات الضخ ومعالجة المياه وتركيب شبكات نقل المياه وبناء خزانات المياه الخرسانية، بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكرها فيما يلي عن بعض أهداف الشركة تنمويا واقتصاديا واجتماعيا.

#### أولاً: الأهداف

##### 1. الأهداف التنموية:

- تحسين إمدادات المياه الصالحة للشرب: تسعى سوجارويت إلى توفير إمدادات مياه موثوقة وعالية الجودة لجميع سكان الجزائر.
- دعم القطاع الزراعي: تلعب سوجارويت دوراً هاماً في دعم القطاع الزراعي الجزائري من خلال توفير أنظمة الري الحديثة وذات الكفاءة للمزارعين.
- خلق فرص العمل: توفر سوجارويت فرص عمل للشباب الجزائريين مما يساهم في الحد من البطالة.
- حماية البيئة: تلتزم سوجارويت بحماية البيئة من خلال استخدام تقنيات صديقة للبيئة في جميع مشاريعها.



- بالإضافة إلى ركيب محطات ضخ جديدة في المناطق الريفية وبناء خزانات مياه جديدة لتحسين إمدادات المياه في المناطق الحضرية.
- 2. الأهداف الاقتصادية:
- زيادة الإنتاجية: تسعى سوجارويت إلى خفض تكاليفها من خلال تحسين سلسلة التوريد وتقليل هدر الموارد.
- زيادة الأرباح: تسعى سوجارويت إلى زيادة أرباحها من خلال توسيع نطاق أعمالها وتحسين قدرتها التنافسية.
- 3. الأهداف السياسية:
- دعم الحكومة الجزائرية: تعمل سوجارويت مع الحكومة الجزائرية لتحقيق أهدافها التنموية.
- تعزيز الاستقرار: تساهم سوجارويت في تعزيز الاستقرار في الجزائر من خلال توفير فرص العمل وتحسين مستوى معيشة السكان.
- تعزيز العلاقات الدولية: تسعى سوجارويت إلى تعزيز العلاقات الدولية من خلال التعاون مع الشركات الأجنبية.
- 4. الأهداف الاجتماعية:
- تحسين مستوى معيشة السكان: وتحقق ذلك من خلال توفير إمدادات مياه موثوقة وعالية الجودة وأيضاً عبر تقديم فرص العمل.
- دعم التعليم: تدعم سوجارويت التعليم من خلال تقديم المنح الدراسية للطلاب الجزائريين.
- دعم الصحة: تدعم سوجارويت الصحة من خلال تقديم المساهمات للمستشفيات والمراكز الصحية.
- دعم الثقافة: تدعم سوجارويت الثقافة من خلال رعاية الفعاليات الثقافية.

#### ثانياً: مهام مصالح المؤسسة

#### ❖ مصلحة إدارة الموارد المادية:

ترتكز على وظيفة التوريد بالمعنى الوظيفي ولها مهمتان:

- 1- مهمة الشراء: والهدف منها هو انشاء العلاقات مع الموردين من أجل تزويد الشركة بالمواد الخام والخدمات التي تحتاجها بأقل تكلفة وفي الوقت المحدد.
- 2- مهمة لوجستية: هدفها تنظيم تدفق وتخزين الموارد التي تم شرائها ووضعها بمأمن داخل الشركة، وتتم هذه الوظيفة حول ثلاث مراحل: شراء المواد واللوازم، شراء الأصول الثابتة وشراء الخدمات الخارجية.

### ❖ مصلحة إدارة الموارد البشرية:

يوظف هيكل الموارد البشرية أكثر من 11 شخصا، وتتولى هذه المهمة الإدارة العامة، التي تتكون أيضا من إدارة الموارد العامة وإدارة الدعاوى القضائية وتكنولوجيا المعلومات، ويتبع التسلسل الهرمي للموظفين كالتالي:

- وضع خطط التوظيف والتدريب السنوية
- وضع الخطة العملية وتنفيذها
- التأكد من الالتزام باللوائح الداخلية المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين
- إدارة ملفات الموظفين
- تنسيق عملية تقييم الموظفين وتقديمها بشكل دوري
- كتابة تقارير عن إدارة شؤون الموظفين إلى الإدارة العامة.

### ❖ مصلحة المحاسبة:

وتختص بتسجيل وتنظيم جميع المعاملات المالية، وتشمل مهامها جمع البيانات المالية وتحليلها وتقديم تقارير عنها للإدارة، كما تلعب دورا هاما في مراقبة وضبط العمليات المالية وضمان اتباعها للقوانين والأنظمة المعمول بها. تتعدد مهام مصلحة المحاسبة وتشمل:

- تسجيل المعاملات المالية (عمليات البيع والشراء والدفع والاستلام)
- تحضير التقارير المالية (ميزانية العمليات وحساب الأرباح والخسائر وعرضها على الإدارة لاتخاذ القرارات).
- حساب الضرائب (الضرائب المستحقة على المؤسسة وتقديمها للسلطات المختصة).
- إدارة مخزون المواد الخام والمنتجات النهائية.
- التدقيق الداخلي للتأكد من صحة البيانات المالية.

### ❖ مصلحة إدارة المشتريات:

تشغل هذه المصلحة ستة أشخاص هم: رئيس المصلحة، مساعد رئيس المصلحة، مهندس، اثنان من مديري الدراسات ووكيل مرتبط إداريا بالتوجيه التقني، على المستوى الوظيفي تتم إدارة الهيكل بشكل عام من خلال الإجراءات (غير الرسمية) معدلة بشكل خاص مع قانون الصفقات العمومية من حيث التقديم والضمانات.

المهمة الرئيسية لمصلحة المشتريات هي ضمان الإدارة الجيدة للسوق من سحب المواصفات حتى الاستلام النهائي، كما يجب على مدير الخدمة ضمان المهام التالية:

- التأكد من إنشاء العروض الفنية والمالية
- إنشاء ومراقبة الوثائق التعاقدية المتعلقة بالمشاريع

- استلام الملفات المعتمدة والتأكد من تصنيفها، والتأكد من فواتير الانتاج.
  - ضمان تقديم جميع الوثائق التعاقدية المتعلقة بالانتاج والمخطط التفصيلي.
  - اعداد تقرير النشاط الشهري والربع السنوي والسنوي
- ❖ **مصلحة نظام المعلومات:**

مثل أي عمل تجاري، الهدف الرئيسي للنظام يتعلق بإعادة المعلومات الى الشخص المعني بشكل مناسب وفقا لدورين:

- الدور التشغيلي المتعلق بمهام وإجراءات الإدارة.
  - الدور الاستراتيجي الذي يتدخل لاتخاذ القرارات.
- ويتكون نظام معلومات SOGERHWIT من تطبيقات معلوماتية، يظهر هيكل التدقيق أدناه التطبيقات المستخدمة من قبل الهياكل:

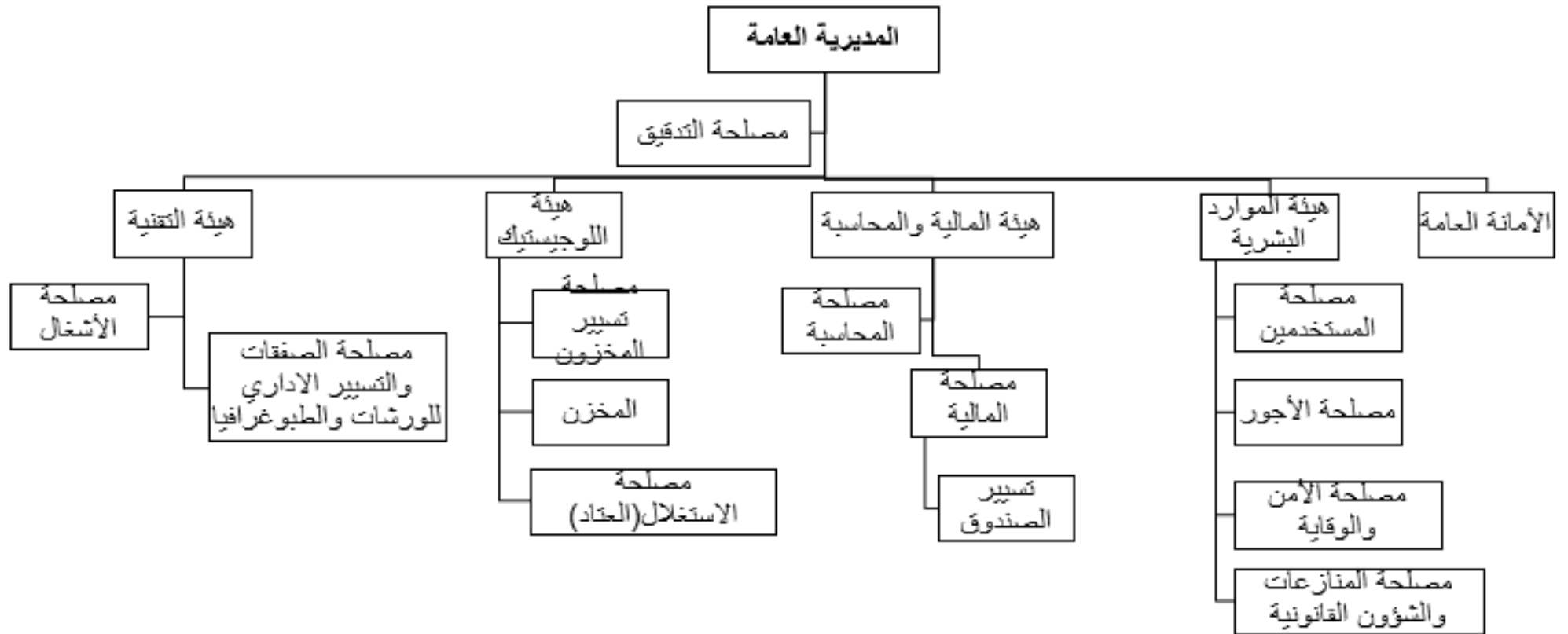
- برنامج إدارة العمليات (سابقا-داخلي)
- برنامج إدارة الصيانة الوقائية (جديد)
- ورشات عمل ببرنامج إدارة الأعمال (الصيانة-التصنيع الميكانيكي)
- برنامج إدارة كل من الفواتير والمخزون
- برامج المحاسبة العامة (التمويل الكبير)
- برنامج إدارة الديون (جديد-داخلي-نشط)
- برنامج إدارة الأصول الرأسمالية (BIDGE informatique)

❖ **مصلحة الرقابة الادارية:**

يتولى قسم الرقابة الادارية مسؤولية تنفيذ المهام التالية:

- وضع معايير اختيار مؤشرات قياس الأداء.
- التشاور مع المديرين المعنيين.
- إشراك مستخدمي مؤشرات قياس الأداء في تصميم لوحات المعلومات.
- وضع جدول زمني للمراحل التي تحدد إجراءات الميزانية.
- تحديد المسؤوليات من حيث اختيار موضوعات حساب تكلفة.
- تقريب التنفيذ من التخطيط.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوجاروبت" وحدة تيارت



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة (الوثائق، المقابلة)

بناء على طبيعة موضوع دراستنا والرغبة في الحصول على نتائج تمتاز بالدقة والموضوعية، ارتأينا أن نتخذ من المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات والتي من خلالها يمكننا معرفة سير عمل المؤسسة، ومختلف الهيئات الموجودة بها بالإضافة إلى الوثائق التي ساعدت في الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة أهدافها، بالإضافة إلى معرفة مهام مصالح المؤسسة.

### الفرع الأول: الوثائق

تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات أو المعلومات غير أنه لم يتم الحصول على الوثائق المطلوبة من المؤسسة سواء من طرف المديرين ورؤساء الأقسام وقد تحفظوا على ذلك مما أدى إلى صعوبة في اثبات ما تم الحصول عليه من معلومات من طرفهم، باستثناء الهيكل التنظيمي الذي سمحوا بإعطائه لنا.

### الفرع الثاني: المقابلة

قمنا بإعداد مقابلة شخصية مع كل من المدير ورئيسة قسم المستخدمين لشركة سوجارويت، والتي قمنا من خلالها بطرح مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح للحصول على إجابات واضحة ومباشرة وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة وبدقة لتمكننا من معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة.

#### 1- تعريف المقابلة:

هي محادثة أو حوار موجه من الباحث إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث، والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة التي أعدها الباحث للحصول على أجوبة الأشخاص المعنيين بالبحث وتتكون المقابلة من أسئلة مفتوحة (غير محددة الاجابة) وأسئلة مغلقة (خيارات).

#### 2- خطوات اجراء المقابلة:

- **تحديد هدف المقابلة:** قبل قيام الباحث بتوجيه المقابلة نحو الأشخاص المعنيين يجب أن يقوم بوضع أهداف محددة ويقوم بتوضيحها بشكل كافي من خلال المقابلة.
- **الإجراءات الأولية للمقابلة:** وفيها يتم تحديد الجهات المعنية بالمقابلة مع تحديد الأسئلة، ومن الأحسن تسليمها مسبقا للجهات المعنية قصد اعطائهم صورة واضحة حول موضوع البحث.

- إجراء المقابلة: وهي اخطار الجهات المعنية بالمقابلة بموعدها حتى يتم التعاون بين الطرفين، مع توفير الجو والحوار اللائق والمناسب والتحدث بعبارات واضحة ومسموعة.
- تدوين الإجابات: كل الإجابات والتعليقات التي يقدمها الفرد يجب أن تدون من طرف الباحث وألا يقوم الباحث بتحليل الإجابات وتفسيرها أثناء المقابلة.

## المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة

بعد قيامنا بعمل المقابلة في مؤسسة "سوجارويت" والتي تم استقبالنا فيها استقبالا حسنا وتواضعهم معنا وتقديم المعلومات دون تكلف الأمر الذي ساعدنا في الوصول إلى النتائج المرغوب في الحصول عليها، وقمنا بطرح الأسئلة على السيد مدير مؤسسة "سوجارويت" ورئيسة قسم المستخدمين في ما يخص الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسة، وجمعنا المعلومات المراد الوصول إليها وسنقوم بعرض الأسئلة مع الأجوبة التي حصلنا عليها من الطرفين (المدير ورئيسة قسم المستخدمين) بالإضافة إلى إدراج تحليل أجوبة الأسئلة المطروحة من رصيدنا المعرفي بعد تقسيم المقابلة إلى محاورين:

### المحور الأول: حول الإدارة الاستراتيجية

#### 01 س: هل لديكم معرفة جيدة حول الإدارة الاستراتيجية؟

ج: نعم لدينا المعرفة الجيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما ساعدنا على تطبيقها في المؤسسة والانتفاع بمزاياها.  
التحليل:

استنبطنا من الإجابة على هذا السؤال، أن معرفتهم بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية يدل على مدى حرص الإدارة على إيصال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بهدف تسهيل ظروف عمل الموظفين داخل المؤسسة.

#### 02 س: هل ترى أن الإدارة الاستراتيجية أمر يجب توفره على مستوى كل المؤسسات أم أنها خيار يمكن التخلي عنه؟

ج: إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يمثل ضرورة ملحة لأي مؤسسة كون له تأثير إيجابي كبير على أدائها.  
التحليل:

تشير هذه الإجابة على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية نتيجة المزايا والمنافع التي تحصلوا عليها من خلالها.

#### س: هل لديكم فكرة عن مزايا وفوائد الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتكم؟

ج: نعم وذلك من خلال تحقيق ميزة من مزايا الإدارة الاستراتيجية ألا وهي تحديد الرؤية والرسالة الرئيسية للمؤسسة مع توفير إمدادات مياه موثوقة وعالية جودة لجميع

سكان الجزائر إضافة إلى ذلك تحقيق الأرباح من خلال توسيع نطاق عملها وتحسين قدراتها التنافسية.

**التحليل:**

نستنتج ان معرفة العمال بمزايا وفوائد الإدارة الاستراتيجية ناتج عن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة.

**03 س: هل لدى مؤسستكم معرفة جيدة بمفاهيم عملية التخطيط الاستراتيجي؟**

ج: نعم وذلك من خلال تحديد الأهداف بعيدة الأجل ورسم خطة من أجل الوصول إليها من خلال تخصيص الموارد المتاحة حيث تسعى سوجارويت إلى زيادة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وبأقل التكاليف.

**التحليل:**

معرفتهم بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية يوحي كذلك بمدى معرفة عملية الإدارة الاستراتيجية باعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية.

**04 س: لدى مؤسستكم خطة استراتيجية محددة ومكتوبة؟**

ج: نعم وذلك م خلال تحديد خطة من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة.

**التحليل:**

نستخلص أن للمؤسسة خطة موضوعة ومكتوبة، وهذه خطة بحد ذاتها تشمل أهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**05 س: هل لدى مؤسستكم رؤية ورسالة محددة؟**

ج: نعم وذلك من خلال الصورة التي تسعى سوجارويت من اجل تحقيقها.

**التحليل:**

وهذا بناء على ما تم تحقيقه مسبقا من اهداف سياسية وتنموية والاقتصادية واجتماعية.

**06 س: هل تقوم مؤسستكم بتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية؟**

ج: نعم وذلك من خلال المنافسة، التكوين والتحفيز.

**التحليل:**

الإجابة عن هذا السؤال يقودنا إلى أن مؤسسة سوجارويت تطبق الإدارة الاستراتيجية، كما أنها تضع خطط واستراتيجيات من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص كمنافس جديد إضافة إلى ذلك معرفة نقاط الضعف والقوة كتدريب العاملين وتكوينهم.

**07 س: هل تتمتع مؤسستكم بمراد وإمكانيات تساعد على تطبيق الإدارة**

**الاستراتيجية؟**



ج: نعم مؤسسة سوجارويت تتمتع بـموارد وإمكانيات تساعدها على تطبيق الإدارة الاستراتيجية كـالاجتماعات، المرونة في اتخاذ القرار.

**التحليل:**

مؤسسة سوجارويت تتمتع بـموارد وإمكانيات تساعدها على بلوغ أهدافها.

**08 س: هل تعتمد مؤسستكم على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات؟**

ج: لا، بل تقوم الإدارة بتصميم الاستراتيجيات

**التحليل:**

نلاحظ من خلال هذه إجابة رئيسة قسم المستخدمين عدم توفر نظم معلومات إدارية فعالة في مؤسسة "سوجارويت" بالإضافة إلى نقص في الموارد المادية اللازمة لتصميم تلك الاستراتيجيات.

**09 س: هل الثقافة التنظيمية تساعد مؤسستكم على تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟**

ج: نعم وهذا من خلال خلق ولاء العمال بالاهتمام باحتياجاتهم وتوفير مناخ ملائم للعمل.

**التحليل:**

بالإجابة على هذا السؤال نجد أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم في التأثير على سلوك الأفراد كـولائهم اتجاه المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات من بقاءها وديمومتها.

**س: هل تقوم المؤسسة بعملية الرقابة على الاستراتيجيات المصممة، وهل تكون الرقابة في مرحلة الصياغة أم بعد تنفيذ الاستراتيجية؟**

ج: نعم، تقوم المؤسسة بعملية الرقابة الاستراتيجية بعد تنفيذها من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها لتفادي الوقوع فيها.

**التحليل:**

من خلال الإجابة السابقة، نرى أن المؤسسة لا تقوم بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ الاستراتيجيات وهذا يؤدي إلى زيادة في التكاليف ويؤثر سلباً على أدائها.

**المحور الثاني: حول أداء المؤسسة**

**10 س: ما هو أسلوب التواصل مع فريقك؟**

ج: المساهمة في اتخاذ القرار واستخدام استراتيجية "الباب المفتوح" من خلال الاستماع لمشاكل الموظفين مباشرة ووضع حلول مناسبة لها بالإضافة إلى المناصفة مع العمال مع تحديد مسؤوليات كل واحد منهم.

**تحليل:**

هذا الجواب يلخص اشراك الموظفين في اتخاذ بعض قرارات الشركة والتي تعين على توطيد العلاقة بين الفريق والإدارة والتي تمكن من تجاوز الصعوبات والوصول إلى نتائج تفوق توقعات العملاء.

**11 س2: ما هي الممارسات التي تتخذها لتطوير علاقات ممتازة مع العملاء؟**

**ج2:** التنبؤ مسبقا باحتياجات العملاء وفهم متطلباتهم والاستماع الى ملاحظاتهم، ومحاولة توعيتهم والرفق في التعامل بينهم.

**تحليل:**

هذا السؤال يدل على أن العميل لا بد أن تتكون معه علاقة مبنية على الثقة حيث يجب على الموظفين فهم طلبات العملاء وحسن الحوار معهم من أجل للوصول للنتائج المرجوة من الطرفين.

**12 س: ما هي الأدوات والموارد التي تم استخدامها لتطوير فريقك؟**

**ج:** الاتصال الداخلي وزرع روح العمل الجماعية، حب العمل والمبادرات بالإضافة إلى دورات تكوينية، والأسلوب الجيد في التعامل.

**تحليل:**

يبين هذا السؤال مدى حرص المؤسسة على تطوير فريق العمل وذلك بتوسيع طرق الاتصال الداخلي وتحسين التعامل مع الأفراد بالإضافة إلى المبادرات والملتقيات والدورات التكوينية وهذا كله يصب في مصلحة المؤسسة.

**13 س: كيف يتم التعامل مع فترات ضغط العمل في مؤسستكم؟**

**ج:** تنظيم الوقت وتحديد مسؤوليات الموظفين وتحديد الأولويات بالإضافة إلى عدم تأجيل انجاز الأعمال في وقتها المحدد لتفادي التراكمات التي تؤدي إلى ضعف أداء المؤسسة.

**تحليل:**

يبين هذا السؤال أن المؤسسة تحرص على توفير بيئة مناسبة قبل حدوث فترات ضغط العمل من تحديد مسؤوليات كل موظف وعدم تأجيل انجاز الأعمال في وقتها المحدد لكي تتفادي التراكمات التي تضعف كاهل المؤسسة.

**14 س: هل يمكنكم إخبارنا عن خدمة مميزة قمتم بتقديمها للزبائن أو الموظفين؟**

ج: من جانب الموظفين فالمؤسسة تحرص على مساعدتهم والاستماع لمشاكلهم ومحاولة وضع حلول مناسبة لها، أما من جانب العملاء فتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار والتواصل الجيد معهم.

**تحليل:**

هذا ما يساعد المؤسسة على تخطي ضغط العمل وزيادة المردودية، وهو ما يؤثر ايجابا على أداء المؤسسة.

**15 س: ما هو دور الإدارة الشركة؟**

ج: التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة والقيادة، بالإضافة إلى اتخاذ القرار وإنتاج الكفاءات.

**تحليل:**

من خلال جوانب السؤال يتبين لنا أن دور الإدارة في المؤسسة هو الدور التقليدي لهم من العمليات الخمس.

**16 س: ما نوع معايير الأداء التي تحكم من خلالها على الموظفين وما هو مصدرك لهذه المعايير؟**

ج: يتم استخدام تقييم العامل (في الفترة التدريبية وبعد أن تم توظيفه)، بالإضافة بعد التكوين (الدورات التكوينية).

**تحليل:**

نلاحظ أن المعايير موضوعية ومحايدة، تتمثل في معيار شخصي وآخر للتقييم حسب النتائج، وهذا ما يدل على موضوعية المؤسسة ونزاهتها ومحاولة تقدير جهود العمال.

**17 س: هل تقوم مؤسسة "سوجارويت" بمقارنة أدائها الحالي بأدائها السابق؟**

ج: نعم، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف التي تعيننا في تحقيق الأهداف المحددة سابقا.

**التحليل:**

نلاحظ من خلال هذه الإجابة أنه نتيجة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة فإن هذا يمكنها من معالجة الانحرافات وتصحيحها واستغلال نقاط القوة من أجل تحقيق الأهداف.

**18 س: كيف يتم التخطيط لتحسين أداء المؤسسة؟**

ج: من خلال التكوين (الدورات التكوينية المستمرة)، والتدريب وبالخصوص التركيز على جانب تحفيز العمال.

**تحليل:**

تشير إجابة هذا السؤال أن عملية التقييم داخل المؤسسة منهجية وليست عشوية فهي مقسمة إلى ثلاث مراحل حسب الحاجة وحسب وضعية العامل داخل المؤسسة (التكوين، التدريب، التحفيز).

**ملاحظة:** بالاعتماد على إجابات عمال المؤسسة وفي ظل المعطيات المتاحة (خصوصا وأن عنصر الماء يعتبر عنصرا استراتيجيا) وبالرغم من إيجابية الأسئلة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وحرص المؤسسة على الإلمام بها إلا أن النتائج التي تحصلنا عليها يمكننا أن نقول أنها بتحفظ نتائج سلبية نوعا ما وذلك لعدم توفر وثائق تثبت المعلومات المتحصل عليها بالإضافة إلى ما لاحظناه من عدم توفر مصلحة خاصة بالإدارة الاستراتيجية (كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة) وهذا قد يكون أمرا سلبيا حيث قد يؤدي ذلك إلى عرقلة وظهور تعقيدات في تنفيذ الاستراتيجية وإلى غياب الإدارة الاستراتيجية تدريجيا وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة وبالتحديد في مؤسسة "سوجارويت" بتيارت والتي تعرفنا عليها فيما سبق وعرفنا أهدافها ومهام مصالحتها، هذا وقد اعتمدنا في الحصول على المعلومات على المقابلة الشخصية التي قمنا بها مع مدير المؤسسة ورئيسة قسم المستخدمين اللذين قاموا بإعطائنا أغلب المعلومات التي كنا بصدد البحث مع التحفظ على بعضها، ثم قمنا بتحليل مخرجات تلك المقابلة وتوصلنا إلى نتائج والتي سبق وقمنا بعرضها.

خاتمة

## خاتمة:

وفي الختام يمكن أن نقول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب يتميز بالثقل والتطور أكثر من أي وقت آخر بسبب تقدمها في شتى الأصعدة والتي تساعد المؤسسة بشكل كبير وفعال للتصدي لمختلف التحديات والاستمرار في النجاح، حيث أصبحت كل مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تطبيق هذا الأسلوب كونه منهجا فكريا يتميز بالريادة ويتسم من خلال مراحلها بقدرة المؤسسة على زيادة قدراتها على المنافسة وتطوير أدائها.

وهذا ما تمكنا من الوصول إليه من خلال بحثنا الذي تم الاعتماد فيه على فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي والذي تم التوضيح فيه على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من التغلب على التحديات واستغلال الفرص المتاحة إضافة إلى ذلك معرفة طاقاتها الذاتية من أجل معالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة من أجل استمرارها، حيث قمنا بتسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية السائدة في مؤسسة سوجارويت بتيارت ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة.

## اختبار صحة الفرضيات:

- 1- تقوم الإدارة الاستراتيجية برسم رؤية مستقبلية واضحة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وتحسين أدائها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- ان الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحديد نقاط قوتها وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، هذا بالإضافة إلى استغلال الفرص المتاحة ومقاومة التهديدات، بالإضافة إلى أنها تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 3- يمارس مدراء مؤسسة سوجارويت الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي وذلك بناء على معرفتهم التامة بالمفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة
- 4- بعد تطبيق مؤسسة سوجارويت للإدارة الاستراتيجية أدى إلى تميز أدائها من خلال تحقيق أرباح جيدة والمكانة التي تشغلها في ظل المنافسة الشديدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

## النتائج:

- 1- إن الإدارة الاستراتيجية هي جوهر المؤسسة الاقتصادية وذلك لأنها تمكنها من رسم الصورة المستقبلية لها ومن تحديد رسالة وأهداف المنظمة ومنحها القدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي بالإضافة إلى إمكانية صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.
- 2- تعتبر الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ أفضل القرارات المستقبلية داخل المؤسسة كونها تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة بما يتعلق بمتابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كونها نظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية، بالإضافة إلى إمكانية الإدارة الاستراتيجية من تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية (معرفة نقاط القوة والضعف).
- 4- تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا هاما في منح المؤسسات إمكانية امتلاك الميزة التنافسية بصفة مستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية.
- 5- كنتيجة لدراستنا وجدنا أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي على تحسين أداء مؤسسة "سوجارويت" وذلك من خلال ما تم تحقيقه من تطورات في هذه المؤسسة.
- 6- تبين من الدراسة أن البيئة الداخلية الملائمة تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "سوجارويت" وذلك بعد تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
- 7- تبين أيضا غياب الرقابة الوقائية قبل تنفيذ الاستراتيجيات وهذا ما يؤدي إلى زيادة التكاليف وهذا بدوره يؤثر سلبا على أدائها.

## التوصيات:

بناء على ضوء نتائج الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- يجب تبني المؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة للإدارة الاستراتيجية والتي تمكنها من تحديد رؤية مستقبلية واضحة من أجل مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها في البيئة المحيطة بها.
- 2- ضرورة التنسيق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملون ووضع مهام واضحة ومحددة ضمن تخصصهم والعمل على زيادة مهاراتهم المعرفية وخبراتهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
- 3- على المؤسسة توظيف مصممي الاستراتيجيات من أجل تسهيل عملهم.
- 4- على المؤسسة الحرص على أن يكون نظام الرقابة مناسب للاستراتيجية بالإضافة إلى القيام بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل تفادي زيادة التكاليف وتقليل نقاط الضعف ومعالجتها.



## المخلص:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى الأداء ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة عن إشكالية موضوع دراستنا، حيث تم التطرق إلى تعريف كل من الإدارة الاستراتيجية والأداء وتحسين الأداء، وانطلاقاً مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة مجمع الري "سوجارويت" وحدة تيارت.

## الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية، الأداء، الإدارة الاستراتيجية، تحسين الأداء.

## Résumé.

Le but de cette étude est d'identifier la nature de la stratégie, en plus de la performance et de ce point que nous voulons répondre à la question de notre étude.

Nous avons discuté de la définition de la stratégie, de la performance, et de l'amélioration des performances. Sur la base de ce qui précédé, nous avons projeté l'aspect théorique à la société SOGERHWIT EPE SPA/UNITE DE TIARET.

Les mots clé :

Stratégie, gestion stratégique, performance, l'amélioration des performances.

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة المراجع بالعربية:

#### قائمة الكتب:

1. محمد هاني محمد-كتاب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014.
2. فرس محمد العامري، إبراهيم صالح الموسوي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم نظريات تصنيفات، عمان الأردن 2022
3. لزه محمد العابد، الإدارة الاستراتيجية، مدخل نظري، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2022.
4. د-طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان الاردن -2007
5. فلاح حسن عادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. أمال حفناوي، سارة عزازية، بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، أردن، 2022.
7. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العابري، إدارة سلسلة التجهيز والعمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
8. مصطفى يوسف، محمد طاهر الخلف، إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)، دار ألفا لنشر واستيراد وتوزيع الكتب، الجزائر، 2017.
9. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. علا نعيم عبد القادر وزياد محمد عرمان وعامر الخطيب: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009 الطبعة الأولى.
11. أحمد القطامية، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002، الطبعة الأولى.
12. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.

#### قائمة المذكرات:

#### قائمة الأطروحات:

1. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري لمؤسسة اقتصادية، شهادة دكتوراة، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

## قائمة مذكرات الماجستير:

1. نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، علوم تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
2. يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
3. عمر تيمجدغين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، شهادة ماجستير، العلوم الاقتصادية اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
4. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011-2012، ص55-57.

## مذكرات الماستر:

1. رحمة زكي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، شهادة ماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص55.
2. أمينة بوججر، نعيمة مزيان بطاهر مزيان، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019.
3. أ دحمان احمد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد حميد بن باديس مستغانم الجزائر السنة 2019-2018.
4. بن عباس حليلة بن تركي زينب، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة قديلة المياه المعدنية جمورة -بسكرة، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات سنة 2016-2017 صفحة 16
5. تيفالي بن يونس، دور المؤسسة في تحقيق أداء المؤسسة الاقتصادية شهادة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال -سنة 2018/2019

## الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9 مارس، 2005 الجزائر.
2. شطارة نبيلة، لبرش سارة، ورقة ملتقى بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة بليدة 02.

## قائمة المراجع بالفرنسية:

P. Drucker, l'avenir du management selon Drucker, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.