الفصل الأول:

تمهيد:

يعتبر التسيير الاستراتيجي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمؤسسات الاقتصادية من تبني التسيير الاستراتيجي لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المؤسسة مع بيئتها ، وإن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية كما يعبر التسيير الاستراتيجي في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية ، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة ، لكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى التسيير الاستراتيجي ، وأصبح التوجه نحو التسيير الاستراتيجي هو الأداء المهنى الصحيح لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء ، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة –

المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة

يعتبر التسيير الاستراتيجي يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق .

المطلب الأول: التسيير الإستراتيجي وعناصره

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن لمنظمة ما أن تحقق أهدافها بدون هذه الموارد، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، و حتى تتمكن من مواكبة التغيرات التي تواجهها المنظمات، في هذا الإطار تظهر عدة مقاربات لتسيير هذه الموارد و من بينها نجد " التسيير الاستراتيجي للمؤسسة "، و عليه فان التغير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأذواق و المنتجات و الخدمات و السكان و غيرها يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، و إذا كان البقاء و الاستمرار و الربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف. و إذا كان البعض يرى بان معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة، فان التهديدات الداخلية مثل: هروب العمالة و المديرين المبتكرين آو المتميزين أو عدم رضا العاملين، لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية، و عليه فليس من الغرابة أن تكون الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ولمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية و الخارجية، و كذلك حالات عدم التأكد التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح أيضا، و عليه فان التسيير الاستراتيجي و ذلك يعتبر احد الدعامات الأساسية التي تستعملها أي مؤسسة من المؤسسات.

ومن خلال ما سبق يمكن الإدلاء ببعض من المفاهيم لموضوع التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ومنها ما يلي:[1]

أولا : مفهوم الإستراتيجية: [2]

تطور مفهوم وتعريف كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقاً لاختلاف وتطور التقنية في كل عصر عن الآخر، ووفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أ ومفكر، ومن هنا تنبع الصعوبة لتقديم تعريف جامع مانع لكلمة إستراتيجية، لأنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعاً لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم، وتستفيد من أحدث ما توصلت إليه العلوم والتكنولوجيا.

وكلمة إستراتيجية مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية (Stratèges) وكانت تعني فن قيادة القوات

وهذا تعريف الإستراتيجية لمفكرين سياسيين وعسكريين من المدرستين الغربية والشرقية وكذلك لمفكرين عرب.

- المدرسة الغربية :

1- كلاوزفيتز: يعرف الإستراتيجية بأنها فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب وقد عاب الكاتب العسكري البريطاني ليدل هارت على تعريف كلاوزفيتز للإستراتيجية ومن عيوبه أنه يدخل هذه الفكرة في حقل السياسة أو في أعلى مستوى لقيادة الحرب، وهذه أمور تتعلق بمسؤولية الدولة لا بحدود عمل القادة العسكريين الذين تستخدمهم السلطة الحاكمة ليقوموا بإدارة العمليات وتنفيذها، والعيب الآخر هو تحديده لمعنى الإستراتيجية فيما يتعلق باستخدام المعارك فقط، أي تكريس كل الاعتبارات والإمكانيات في الحرب للبحث عن المعركة التي تحقق الحل الحاسم بقوة السلاح

---

[1] http://www.ahewar.org/search/Dsearch.asp?nr=2260 ---الحوار المتمدن العدد 2260 -23/4/2008---

[2] https://sites.google.com/site/modernteachingstrategies/strategies

2- ليتريه: هي فن إعداد خطة الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشيد أكبر عدد من القطاعات فيها لضمان النجاح في المعارك

3- مولتكه: الإستراتيجية هي مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك وتحقيق الوصول إلى غرض محدد

4- كراسة التدريب المشترك البريطانية الصادرة عام 1902م تعرف الإستراتيجية بأنها فن التخطيط لحملة ما وتوجيهها، وهي الأسلوب الذي يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعركة

5- فون درغولتز: هي التدابير الواسعة التي تستخدم في تحريك القوات إلى الجهة الحاسمة في أكثر الظروف ملائمة ويمكن أن يسمى علم القيادة

6- فوش: هي فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها

7- ليدل هارت: هي فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة وسرعان ما أدرك ليدل هارت بأن تعريفه هذا لم يحط بجميع المفاهيم المتزايدة باستمرار في عددها وحجمها، لذلك يرى الجنرال بيرغالوا أن ليدل هارت أضاف أخيراً إلى تعريفه السابق (أن التعبية هي التطبيق العملي للإستراتيجية في مستوياتها الدنيا، وإن الإستراتيجية هي التطبيق العملي للإستراتيجية العامة في مستوى أدنى)

8- ريمون أرون: هي قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية، أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة

9- أندريه بوفر: هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة

10- ايوريه: أن محتوى الإستراتيجية والتعبية واحد، وأن كلمة إستراتيجي هي صفة لبعض المستويات في إدارة الحرب أو الحركات العسكرية وأن إدارة الحرب التي تقع مسؤوليتها على عاتق حكومة الوطن هي عملية إستراتيجية

11- بيير غالوا: هي فن المزج بين الفكرة السياسية والوسائل المتاحة لإرغام الخصم – أو الخصوم – على القبول بالغاية أو الغايات المتوخاة

12- أما المفهوم الأمريكي فقد عرف دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام 1959م الإستراتيجية بأنها (فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها

عد أن استعرضنا جملة من التعاريف الغربية للإستراتيجية سنتناول الآن التعريف الاشتراكي لها:

- المدرسة الشرقية :

1- لينين: الإستراتيجية الصحيحة هي التي تتضمن تأخير العمليات إلى الوقت الذي يسمح فيه الانهيار المعنوي للخصم للضربة المميتة بأن تكون سهلة وممكنة

2-ماوتسي تونك: هي دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب

3- كوزلوف: هي عملية خلق الوسائل العسكرية التي تمكن السياسة من الحصول على أهداف

4- كرازيلفكوف: إن الإستراتيجية العسكرية تعتمد مباشرة على السياسة وتخضع لها، وخطط الحرب الإستراتيجية يتم تصميمها على أساس الأهداف التي تحددها السياسة

5- سوكولوفسكي: تمثل الإستراتيجية العسكرية مجموعة من المعارف النظرية التي تعالج قوانين الحرب كصراع مسلح دفاعاً عن مصالح طبقية محددة. وتدرس الإستراتيجية في ضوء التجارب العسكرية والأوضاع السياسية والعسكرية والطاقات الاقتصادية والمعنوية، وأساليب تصريف الحروب، ووجهات نظر العدو المحتمل وأوضاع الحرب المقبلة وطبيعتها وطرائق الإعداد لها وتسيير دفتها وفروع القوات المسلحة،

وأسس استخدامها الإستراتيجي بالإضافة إلى أسس الحرب المادية والتقنية وتظل في الوقت نفسه مجال النشاط العملي للقيادة السياسية والعسكرية العليا في القيادة العامة ومقرها، والمتعلق بفن إعداد البلاد للحرب وتصريف الصراعات المسلحة في ظل أوضاع تاريخية محددة

- المدرسة العربية :

1- المدرسة المصرية: تعرف الإستراتيجية على أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد وإدارة الصراع المسلح وهي أسلوب علمي نظري وعملي يبحث في مسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخدامها في الحرب معتمداً على أسس السياسة العسكرية كما أنها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الإستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو

2- المدرسة العراقية: تعرفها على أنها فن إعداد وتوزيع القوات المسلحة واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن أطار الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة.

3- يمكن تعريفها: بأنها فن وعلم في تهيئة وتوزيع واستخدام القوات المسلحة أو التهديد بها لغرض تحقيق أهداف السياسة العليا للدولة.

- القاسم المشترك:

من الواضح أن القاسم المشترك الأعظم بين التعريفات المختلفة للإستراتيجية هو أنها علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه عن غير ذلك السبيل.

ثانيا :مفهوم التسيير الاستراتيجي

1- **مفهوم التسيير**: إن التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، فهو مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة تشمل أساسا:

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

2- مفهوم التسيير الاستراتيجي: إن التسيير الاستراتيجي هو أعمق من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة، من خلال رؤية رسالة و أهداف الشركة في المستقبل، لذلك فالتسيير الاستراتيجي هو أعمق من التخطيط، فالعلاقة بينهما هي علاقة احتواء

2-1- إستراتيجية التخصص: هذه الإستراتيجية تنطوي بمعناها على تحديد نوع معين من المنتجات، و توجيهات قدرات المؤسسة حوله، و عند قولنا قدرات المؤسسة بمعنى كل طاقتها و مواردها البشرية و المادية و تتميز هذه الإستراتيجية بمزايا منها:

. سهولة التسيير مقارنة مع وجود تنوع في المنتجات و اتضاح الأهداف.

2-2: إستراتيجية الانسحاب: هده الإستراتجية تستعمل من طرف المؤسسة التي تهدف إلى توقيف استثماراتها في الأنشطة التي لا تعود عليها بالأرباح أو التي لا توافق تخصصها القاعدي و لهدا الإستراتجية عدة أشكال ابتداء من اتخاذ قرارات على المدى القصير و تهدف إلى التخفيض من أعمالها للتخلي على بعض الفروع أو الأقسام

2-3: استراجية العودة : هده الإستراتجية تنطوي بمعناها أن المؤسسة تقرر أن تتبنى رد فعل لمواجهة ركود مستوى نشاطها الذي كان يضمن لها دخل و لدلك من خلال تحضير برامج تهدف إلى التقليل من التكاليف و يتم من خلالها تبني مجموعة من القرارات الجديدة ....

3- تعريف التسيير الاستراتيجي:

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله وكذلك شموليته وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

- التسيير الاستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها .[1]
- التسيير الاستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يتضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها [2]
- التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام الإنسان، التطوير، جذب الزبائن ، والتنظيم ....
- التسيير الاستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها.[3]

وكخلاصة فان التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعدها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالته

4- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

لقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري وفيما يلي ابرز هذه المراحل:

1- مدرسة هارفارد:

يتفق جميع المؤلفين بان مدرسة هارفارد للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث [4] حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية السياسة العامة والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن ترتكز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقات المؤسسة وموارد المحيط وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمهم.[5]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي واخرون ،التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية –منهج تطبيقي–،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،ص21

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات–منظور كلي–، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان،2003،ص86

[3] Alain Charles MARTINET, **Stratégie** , édition Verbert , Paris , 1983 , P23 .

[4] Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG **,Stratégie D'entreprise (Antianuel)**,Economica, Paris, 1985 , P12.

[5] Jacques ORSONI,Jean Pierre HELFER, **Management Stratégique**, Vuibert,2emeédition ,Paris,1994, P102-103 .

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم المزيج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي وكان لان سوف دورا كبيرا في ذلك حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها[1] واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج -swot - الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية.[2]

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع McKinsey , ADL, BCG اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة إلى جانب أداة أخرى عرفت بمنحنى الخبرة هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات والثمانينيات.

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية - منتج/سوق- بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعدين حسب تموقع أنشطة المؤسسة فبالنسبة لبعدي مصفوفة BCG هما : معدل النمو/الحصة السوقية، أما بعدا مصفوفة ADL فيتمثلان في : الوضعية التنافسية/نضج المهنة بينما مصفوفة ماكينزي : فهما القوة التنافسية/جاذبية السوق.

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي اخذ أبعاد جديدة أصبح ينظر للتخطيط على انه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة ولا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير وتكون مصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي.

3- مرحلة التسيير الاستراتيجي:

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينيات والتي أحدثت موجهة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبتها نظرة سلبية له حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية للمؤسسات الأمريكية والأوربية حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوربية.[3]

وفي نهاية السبعينيات تنبت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من ANSOF, DECLERCK, HAYES سنة 1976بالاخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل التسيير الحاصل والمخطط على مدى 5 سنوات وضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها.[4]

وخلال فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها وأسواقها وتتبنى هيكل المستشارين والتنفيذيين وفي إطار التقسيمات-منتجات/سوق- يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على

---

[1] عرايبي الحاج ،تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق،،رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، الجزائر،1997،ص19. مداح

[2] F.DURRIEUX et autre , **de la Planification Stratégique à la Complexité** ,l'expansion management ,review, Septembre 2000 , P 83 .

[3] Jean -Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI **,Management(Stratégie et Organisation),** Vuibert, 3°édition , Paris, 2000 , P 25 .

[4] (1) : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , **op.cit** , P 14 .

دورة حياة المنتجات واحترام السوق الخاص بها ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتسم بالمرونة فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد.[1]

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها وتغيرت بذلك خريطة العالم وظهر ما يعرف بالاقتصاد الجيو سياسي وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي البيو تكنولوجيا ،الإلكترونيك، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الإستراتيجية والتركيز على تحليل المهارات الأساسية وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية.[2]

ثالثا :**أهمية التسيير الاستراتيجي**

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع ، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق التفاعل مع المحيط خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة وتقليص عوامل الضعف الداخلية إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي وتدعيم مركزها التنافسي

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي :

- ✓ يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص
- ✓ يهيأ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وأفاق تطورها
- ✓ يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ومساعدا للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير[3]
- ✓ يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة
- ✓ يمكن تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل أثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل ، التكامل، التعاون والجدية[4]

مستويات التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما : التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط .و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.

---

[1] : Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Eyrolles Vniversite ,Paris,1995,P40-42.

[2]: Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P 25 -26 .

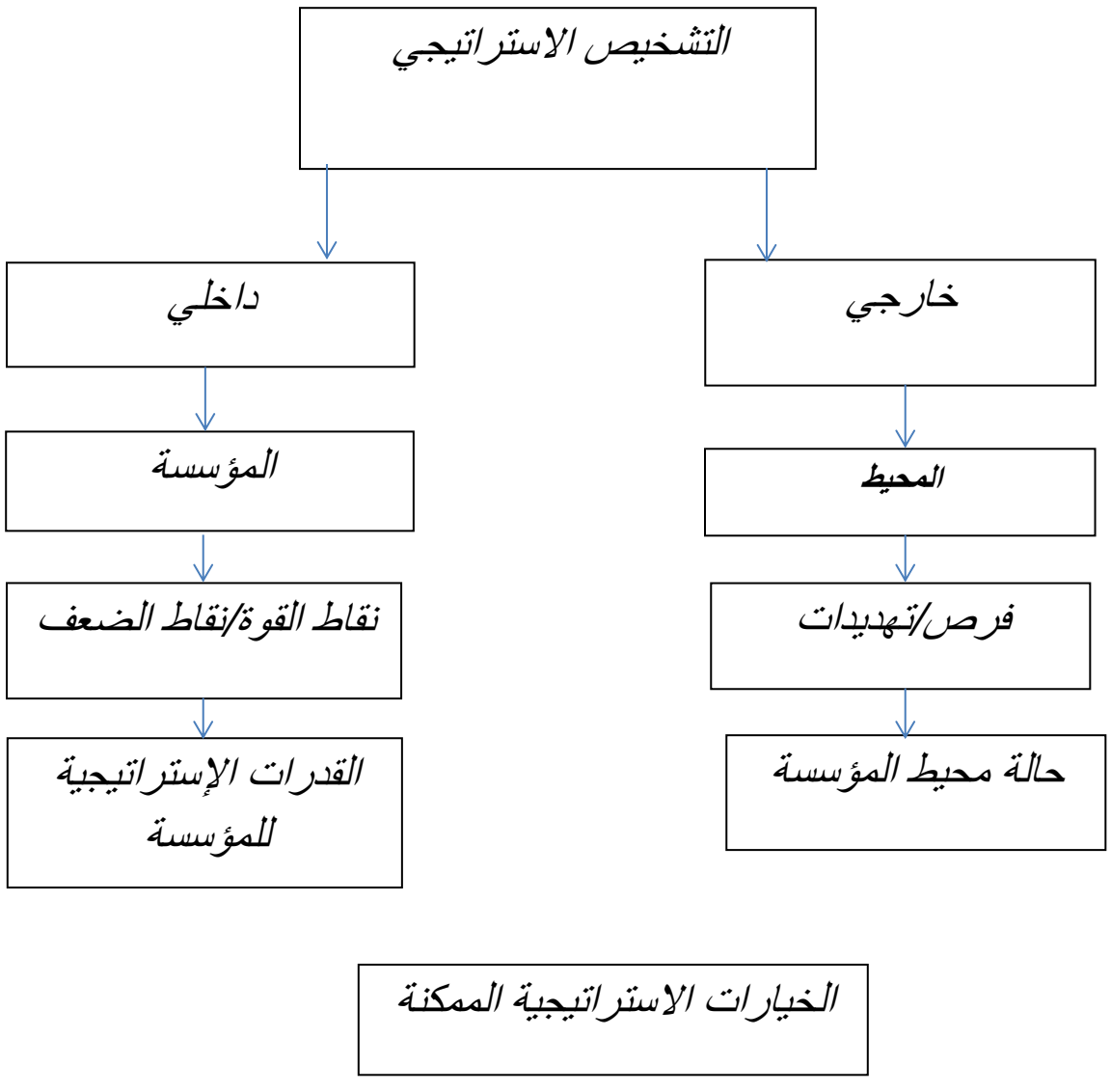
[3]نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية –المداخل والمفاهيم والعمليات–– ،دار الثقافة، الطبعة الاولى، عمان، 2004، ص38

[4]فلاح حسن الحسني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2000، ص30.

رابعا : عناصر التشخيص الاستراتيجي

و في الشكل الموالي وصف لهذه العناصر:

الشكل 1:عناصر التشخيص الإستراتيجي



المصدر : Jean-Pierre Hel fer et autres Management Stratégie et Organisation, 3èmeédition, Vuibert, France, 2000, P55

1.التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها .فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية .

وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

- نقاط القوة : تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتزم خدمتها.
- نقاط الضعف : ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة(مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن:

– عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها

– قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.

– الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

2. التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى .

- الفرص : هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي . وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.
- التهديدات : وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

المطلب الثاني: أساسيات أداء المؤسسة الاقتصادية

أولا: نظرة على تقييم الأداء

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكا تهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكيات، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة[1] الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

1- ماهية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد بصفة عامة، و تطوير و زيادة كفاءة المنظمات بصفة خاصة. حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة و التي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة و الرفاهية.

و هذه الحقائق أثبتتها تجارب المنظمات في الدول المتقدمة و بدأت الدول النامية في التركيز عليه بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الإنتاجية، و العائد، وزيادة نسب الانتفاع من طاقة إنتاجية متاحة.

وفيما يلي إيضاح لأهم مفاهيم الأداء.

2- مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

---

(1) يقتصر مفهوم الكفاءة إلى استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة مع الاهتمام بالدرجة الأولى بالتكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات معناه الكفاءة= قيمة المخرجات / قيمة المدخلات في حين تعني الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناءا على هذا فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة لتحقيق هذه الفعالية.

يعتبر مفهوم الأداء "هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين".

أما تعريف يوحنا عبد آل آدم و سليمان اللوزي على أنه " مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة لكونها عملية مقارنة الأداء بما هو مخطط للتأكد عن مدى تحقيق الأهداف المرسومة. و لأجل تحديد الانحرافات و معالجتها سواء قبل تحقق الانحراف، أو بعده باستخدام أفضل السبل العلمية لعناصر الإنتاج، لتحقيق الأهداف على كفاءة ممكنة. وكذلك تعتبر عملية قياس كفاءة الأداء برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين و نظام المعلومات للتخطيط و الإدارة و تحديد المكافآت".

أما الأستاذ لمين علوطي، فقد عرف الأداء: «بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، و يشتمل مفهومي الفعالية و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة و النجاعة، وهي تخفيض الموارد المستخدمة".

و عرف محمد سعيد أنور سلطان الأداء "مكون رئيسي لنظرية التوقع، ويجب الاهتمام بالتحديد بالعلاقة أو الصلة بين الجهد المبذول والاداء من ناحية، والعلاقة بين الأداء و العوائد من ناحية أخرى. بمعنى أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب، وأن هذا الأداء يسمح لهم بالحصول على العوائد المرغوبة'.

3- مفهوم الآراء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد.
2. القدرات.
3. إدراك الدور (المهام).

يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمة، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله. و بقدر ما يزيد العامل من جهده، بقدر ما يعبر و يعكس درجة دافعتيه لأداء العمل.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة. لا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الأمور. و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم. لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين . فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. و هنا احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم الدور الذي يقوم به، ولكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك

4-مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولا لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية".

أما آن- روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"[2].

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء – مستقبل)[3] .

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة ؛
- عملية مراجعة شاملة؛
- عملية عادلة و موضوعية ؛
- عملية تطويرية و هادفة؛
- عملية مراقبة إدارية؛
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل"

ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة"[2].

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" [3].

---

[2] Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

[3] opcit, P14.

[2] Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

[3]عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية" [4].

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت...الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء"[5].

5- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.
- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور [1]

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة – تغيير المنتجات– أو غزو أسواق جديدة...الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط [2].

---

[4] عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

[5] من استنتاج الطالبة.

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، تقييم سبق ذكره، ص 5، نقلا عن علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 42

[2] Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 226.

- Claude levy, évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? éditions d'organisation Paris, 3ème édition, France 2001, P 61.

- Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, maxima laurent du mesnil éditeur, France 2001, P.19.

Jacques Barraux, entreprises et performance globale, économica édition, Paris 97, P 64.-

- John R.Schermerhorn, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2ème édition, Canada 2000, P 252.

ثانيا :أهمية وأبعاد تقييم الأداء

1- العوامل المؤثرة في الأداء:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العـاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتـأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تـعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي[1] .

- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية – (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)– ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدّي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .
- نوعية وحدة العمل التام ، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي[2] :

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

---

[1]. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[2]– ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 325

[2]– عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 02.

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى[1].

3- أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، و فعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

- ☜ أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.
- ☜ والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة[2] .

---

[2] Yves Emery , François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيمايلي:

4- دور المشرف في عملية التقييم :

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، و المشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق تقييم الأداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم و محاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات[1].

5- خطوات تقييم الأداء:

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

- ☜ تحديد الوظيفة، و تعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.
- ☜ أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعة.
- ☜ التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد آخر من الذكر. في المباحث التالية ليتسنى لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية [2].

المطلب الثالث: مساهمة التسيير الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسة

أولا :أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية

عموما هناك اختلاف نسبي في تحديد أنواع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، ولكن بشكل عام هناك مجموعتين من الخيارات الإستراتيجية، والتي تقسم إلى الخيارات الإستراتيجية التي ترتبط بتسيير الحافظة والخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة.

1. الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة

عند تسيير الحافظة هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة وهي:

-**إستراتيجية التخصص** : إن إستراتيجية التخصص هي عكس إستراتيجية التنويع، و تعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط ا في هذا النشاط، وفي الغالب فإن إستراتيجية التخصص تسبق إستراتيجية التنويع لأنه وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدرا غالبا ما تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنويع، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع.[3].

ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 327.

[1] نفس المرجع، ص 328.

[2] أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002 ، ص 104.

– ستراتيجية التنويع : حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنويع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق، كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنويع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنويع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم ويمنحها وضعية تنافسية قوية[1]

–استراتيجية التكامل الرأسي : تشير هذه الاستراتيجية إلى امتداد أنشطة المؤسسة إلى مستويات متتابعة في كل من إنتاج أو، حيث كانت هذه المؤسسة تقوم بتوزيع المنتج التي تتبعها المؤسسة في مجال أو مجالات الأعمال الضرورية لتصنيع أو توزيع منتجات تنطوي على توجيه للنشاطات التي تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، والسمة الرئيسية للتكامل الرأسي بالمؤسسة[2]**الاقتصادية** العالمية :يقصد امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية بحيث تسمح هذه الاستراتيجية بالوصول إلى أسواق جديدة[3]

التراجع

الانكماش: تركز الإدارة في هذه الاستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، تهدف المرحلة الأولى من هذه الاستراتيجية إلى خفض الحجم والكلف، أما المرحلة الثانية فهي تهدف إلى دعم الاستقرار[4]

الأخرجة : تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقليص حقل أعمالها، والتركيز على عدد من الأنشطة، وتمنح مهمة تسيير الأنشطة الأخرى إلى مؤسسات خارجية، حيث تحافظ المؤسسة في هذه الإستراتيجية على مجال النشاط المعني في حافظة أنشطتها دون أن تتولى هي عملية الإنتاج وعندها تقوم بتوكيلها كليا أو جزئيا إلى مؤسسات خارجية لأنه بإمكانها إنجازها بتكلفة أقل[5] الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة من أجل تطوير المؤسسة وتنميتها تتاح لها عدة خيارات إستراتيجية سواء في سلوكها الفردي أو في علاقتها مع محيطها، إذ يمكن لها أنا أو تلجأ لمؤسسات أخرى فتقيم معهم علاقات تعاون بأشكال مختلفة، ويمكن إيجاز تلجأ إلى إستراتيجية النمو بالاعتماد على إمكانيا الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة في:

–إستراتيجية النمو : تعتبر إستراتيجيات النمو أكثر البدائل الإستراتيجية استخداما لكون النمو مرتبط دائما بالنجاح والسمعة، حيث تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تنشط في محيط يتسم بالديناميكية و الحركية، فيصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، و عليه فإن المؤسسات التي تنشط في بيئة مستقرة ليس أمامها إلا استخدام إستراتيجيات تضمن الاستقرار لها [6] الاندماج الشراكة و التحالف : وتعتبر هذه الإستراتيجيات أحد أنواع إستراتيجيات النمو، تتم بين مؤسستين تقدمان نفس المنتجات أو تنتميان إلى نفس المجموعة الإستراتيجية

ثانيا :مؤشرات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن مقاييس الأداء تختلف من هدف إلى آخر، ومن توجه استراتيجي إلى أخر، ويعتمد تقويم أداء المنظمة على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء. و يمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المنظمة على الوجه التالي:

---

[1] Kim Huynh, Damien Besancenot, économie industrielle, Bréal, France, 2004, p117.

[2]روجر كلارك، ترجمة :فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ، السعودية، 1994 ، ص ص287–286

[3] Frédéric Leroy, les stratégies de l’entreprise, Dunod, France, 2001, pp : 86-88.

[4]خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص230

[5] Frédéric Leroy, op cit, p88.

[6]أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 104

1. المساهمون.
2. الموظفون.
3. المجتمع.

و لكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المنظمة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الشهير Peter Drucker مجموعة من أهداف الأداء المنظمي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المنظمة في الجوانب المختلفة، وعلى الوجه التالي:

1. الموقف التنافسي في أسواق المنظمة.
2. الإبداع في مجال التكنولوجيا.
3. استخدام موارد المنظمة المالية و المادية.
4. الإنتاجية.
5. الربحية.
6. تطوير القوى البشرية الإدارية
7. المسؤولية الاجتماعية.
8. مقياس الربحية: يعتبر العائد على استثمار أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية الربحية، ويستخدم لقياس أداء المنظمة و فروعها المختلفة في مجال تحقيق أهدافها الربحية. و يحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الموجودات، ويتمتع هذا القياس بمجموعة مهمة من نقاط القوة. إلا أنه يعاني من مجموعة من نقاط الضعف.

نقاط القوة:

- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثرا بكل ما يجري في المنظمة.
- يقيس كفاءة الإدارة في استخدام موجودات لمنظمة توليد الأرباح، ويعتبر أيضا مؤشرا أعلى دقة الدراسات الاستثمارية في المنظمة.
- يعتبر العائد على الاستثمار قاسما مشتركا من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات الأدائية في الجوانب المختلفة من عمل المنظمة.
- يشجع الإدارة على الاستخدام الأكفأ لموجوداتها.

نقاط الضعف:

- يعتبر العائد على الاستثمار حساسا لسياسة الاستهلاك المستخدمة في المنظمة.
- يعتبر العائد على الاستثمار حساسا للقيمة السوقية للموجودات، حيث أن المصانع القديمة المستهلكة أكثر تميل إلى أن يكون العائد على الاستثمار كبيرا.
- يعتبر العائد على الاستثمار على ما مضى و ما هو قائم الآن. إلا أنه عديم الفائدة كمؤشر لمحاسبته مستقبلا, ومن المقاييس الأخرى للأداء العائد على السهم الواحد. و يعتبر مؤشر على الأداء للمنظمة في السوق المالي، أما العائد على المساهمين، فهو مقياس آخر على أداء المنظمة.

مقياس القيمة المضافة:

استطاع الباحث Holer تطوير ثلاثة مقاييس لأداء المنظمة في مجال القيمة المضافة. وتمثل هذه المقاييس مؤشرات على أداء المنظمة في مجال خدمة المجتمع.

وحسب القيمة المضافة بطرح المواد الأولية، و قطع الغيار التي تستهلكها المنظمة في العملية التصنيعية من مجموع المبيعات. ويحتسب العائد على القيمة المضافة بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على القيمة المضافة. ويقول Holer، أن هذه مقاييس تعتبر أكثر ثباتا في قياس الأداء من المقاييس التقليدية كالعائد على الاستثمار، و العائد على السهم الواحد.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي كأداة لرفع أداء المؤسسة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

اولا :دراسة (سناء جواد كاظم)2005

سناء جواد كاظم، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية، العراق،2005

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مشكلة تعاني منها إدارة المصارف وهي غياب واختلاف التصور الشامل لدى مديريها المصرفيين محل الدراسة لآلية وطبيعة المنافسة وعدم قدراتهم على تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل المنافسة المحتدمة، وإعطاء تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارة المصارف، كما هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في الإثراء النظري وتقديم نمو ذج عملي من واقع أدبيات الإدارة الإستراتيجية، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

النتيجة المتوصل إليها من طرف الباحث؛ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز والخيار الاستراتيجي في الصناعة المصرفية في عينة الدراسة دون غيرها من الخيارات الإستراتيجية

ثانيا :دراسة (عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه)2007

عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة – حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس– ، .مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المفاهيمية وإسقاطها على قطاع الاتصالات في الجزائر وبالتحديد قطاع الهاتف المحمول ، نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى تغير السلوكيات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد المنافسة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والنتيجة المتوصل إليها أنه بالرغم من تطور المنافسة واشتدادها يفترض به تضييق مجال الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة، إلا أنه في حالة الجزائرية للاتصالات قد عمل على العكس من ذلك على اعتبار أن هذا القطاع ما يزال في

طور النمو وهو ما سمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة من تعاون إلى توسع ونمو إلى السيطرة على التكاليف، كما أنه بالإمكان الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما تبين من تغير في سلوكيات المؤسسات.

ثالثا :دراسة (عباس حسين جواد)2010

عباس حسين جواد، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق،2010

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي؛ عن طريق محاولة تفعيل التفكير الإستراتيجي الشمولي للمديرين في قمة الهرم الإداري للمنظمة، لصنع القرارات الإستراتيجية وبالخصوص ما يتعلق منها بتحديد الخيار الإستراتيجي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها المتطورة للحصول على المعلومات المناسبة لذلك، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث تؤكد أنه كلما زاد اهتمام الشركة المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات عبر توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا زادت قدرة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات المطلوبة التي تمكنها من تحديد الخيار المباشرة في الإستراتيجي المناسب لها، كما توصل إلى وجود تأثيرات غير مباشرة لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى تأثير تحديد الخيار الإستراتيجي.

رابعا : دراسة (سوما علي سليطين ، 2006)

بعنوان " :الإدارة الإستراتيجية وآثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية. كما هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.

حيث صيغة مشكلة هذه الدراسة انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية ؟

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات.

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

خامسا : دراسة (محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010)

بعنوان: " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاب اً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاث أقسام: المستوي الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية ، والمستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50 % من نسبة مفردات هذا المستوى ،ويعد نسبيا قليلة لكنها اكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية ، وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الاستبيان الأول : موجه للإدارة العليا والوسطي في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان و الاستبيان الثاني : فهو

موجه إلي الإدارة التشغيلية ، تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الأول ، بينما تم توزيع 224 استبيانة واسترجاع 185 استبيانة ، أظهرت الدراسة أن نسبة

80.4 % من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثرا إيجابيا على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

سادسا : دراسة (صونية كيلاني، 2007)

بعنوان " المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية 2005 بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة2000

هدفت هذه الدراسة الى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني، وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي حيث طبق واقع الإدارة الإستراتيجية على مجمع صيدال وكانت النتائج كالتالي:

اهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها، حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتجات جديدة، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى180 منتوجا، و هو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها

الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع، عملت على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوربا، إفريقيا، و بعض الدول العربية، و هذا يجسد أحد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا، جهويا و دوليا.كما اهتمت بالبحث و التطوير من خلال مركز البحث الذي تمتلكها المؤسسة.

- **تقييم الدراسات السابقة**

دراسة (سناء جواد كاظم)2005

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي، إلا أن الدراسة الميدانية أجريت للمقارنة بين مصرفين، بينما في هذه الدراسة تم الجانب التطبيقي على مؤسسة صناعية، إضافة إلى أن دراسة (سناء جواد كاظم)

هدفت للوقوف على مدى قوة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين المصرفين و إعطاء تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارة تهدف إلى محاولة معرفة مكانة الخيار الإستراتيجي من وجهة ارتباطه بالهيكل المالي .

دراسة (عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه)2007

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، إلا أن الدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة خدمية، بينما في هذا العمل الدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة صناعية، إضافة إلى أن دراسة (عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه) لم تقم بربط الخيارات الإستراتيجية بأي متغير، لم تدرس الأثر والتأثر، بينما في هذا العمل سيتم ربط تأثر الخيار الإستراتيجي بالهيكل المالي.

دراسة (عباس حسين جواد)2010

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي والدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة واحدة يسعى الباحث من خلالها للتحكم بمتغيرات الدراسة، ويقع الاختلاف بين البحثين من خلال الهدف من الدراسة، إذ أن هدف إلى محاولة معرفة مكانة الخيار الهادف إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، أما دراستنا فهي التسيير الإستراتيجي من وجهة ارتباطه بالهيكل المالي.

المطلب الثاني : مميزات الدراسة الحالية

أولا :الدراسة الحالية تختلف من حيث الأهداف، من حيث الأسلوب، من حيث المضمون....

- تناول البحث معظم الأنشطة(صناعية وخدمية وفنية مسارح) ، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءا من المؤسسات الصغيرة وحتى أكبر المؤسسات .مما يعني أن تبني مفهوم التسيير الاستراتيجي ينعكس على النجاح الإستراتيجي (تحسين أداءها) وبغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات (صناعية ، خدمية) وكذلك بغض النظر عن حجمها صغيرة، كبيرة.
- عكست هذه الدراسات تطور مراحل التسيير الاستراتيجي ونضجها ومختلف اهتماماها وفق كل مرحلة زمنية مرتها، وكذا ازدياد عددا المهتمينه ذا الحقل المعرفي ، وتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط طويل الأمد ثم التخطيط الاستراتيجي وأخيرا باشتراك الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الإستراتيجية.
- تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها، ويبرز هذا الدور فيما يلي:

ا . مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.

ب . إيجاد إطار فكري إستراتيجي لتحقيق التفاهم والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.

ج . مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف

التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم...الخ.

- تنوع معايير قياس الأداء المستعملة في قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات بمعنى هل هي في أذهان المديرين فقط أم أنها موثقة ومكتوبة من طرف الإدارة العليا وفي الممارسات

العملية) أي المستويات الأخرى. (وما يلاحظ في الأخير وجود الكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين أداء المؤسسات الاقتصادية وتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

بعد استعراض الباحثون للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات ، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحث ون سعة في الإطلاع بكل جوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى .وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة

ثانيا :الدراسة الحالية تضيف إلى الدراسات السابقة العناصر التالية مع ذكر أهمية هذه العناصر بالنسبة إلى موضوع البحث :

نستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير و المدى الطويل، وعليه يعتبر

الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسي إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، و هذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقنا إلى أهم هذه المؤشرات المتمثلة مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ، بهدف التعرف على الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه ، وإن تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذ تبنت المؤسسة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما:

تقديم الأفضل ومواجهة الأسوأ ولن يتم تحقيق هاتين الأمرين إلا بمواجهة مشكلات التي يقف الزبون على عاتقها فهو الحاكم الأول والأخير للأداء ، وبخصوص بقاء أو اختفاء المؤسسات مرهون بقدراتها على الاستجابة لمتطلبات وحاجات ورغبات الزبون وتجسيدها في السلع أوالخدمات تساهم في تحسين حياته.

خلاصة الفصل الأول

إن هدف أي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية هو الاستقرار ،الاستمرار ، البقاء والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب ، حيث اتضح بأن المؤسسات التي أخذت بمفهوم التسيير الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ هذا المفهوم.

وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون مثل أنسوف ، هارولد وغيرهم، إلى أن المؤسسات التي تمارس التسيير الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسها ، وتزداد أهمية التسيير الاستراتيجي عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة ، وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة و أهدافها في المدى زمني ملائم و وسط بيئي يتسم بالسرعة وعدم التأكد.