مقدمة :

نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة ضمن الإطار الشامل والمستدام في إحدى المؤسسات الجزائرية.

تعد المؤسسة الوطنية للدهنENAP محل هذه الدراسة واحدة من أكبر المؤسسات علي المستوي الوطني وذلك من خلال ما توفره من مختلف الدهون ومشتقاته باعتبارها نموذجا عن المؤسسة الاقتصادية الناجحة في الجزائر.

المبحث الأول: الطريقة و الادوات

هي مؤسسة وطنية مجال نشاطها الدهن ومشتقاته رائدة في مجال صناعتها في الجزائر حيث تسيطر على 70% من احتياجات السوق الوطنية وتتميز بجودة منتجاتها مقارنة بمنافسيها، نظام تسييرها مركزي و تنقسم إلى 06 وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة سوق أهراس سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء علي هذه الأخيرة، نشاطها، آفاقها وكذا تنظيمها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة في 14 ديسمبر سنة1982، بموجب المرسوم417 / 82 و المتضمن إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ،حيث انفصلت عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) لتبدأ نشاطها في الأول من ماي سنة 1983 برأس مال قدره 100.000.000 دج ،تحت اسم المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) ،و بموجب المرسوم رقم34 /13 الصادر في 12 ماي سنة 1984 ،أصبح المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة و المناجم و الصناعات الكيماوية بعدما كان تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة ،و نتيجة

للتحولات الاقتصادية التي عرفتها البلاد في بداية التسعينات دخل المؤسسة مرحلة الاستقلالية في 31 مارس 1995 و أصبح شركة ذات أسهم وفي سنة 2003 تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9000: 2001 حيث كانت هذه الأخيرة موزعة كما يلي:

- كيمياء صيدلة 45%
- مناجم ،ري ،محروقات 35%
- صناعات مختلفة 35%.

ثانيا- التعريف بالمؤسسة:

- ✓ تعرف بوحدة إنتاج الدهن سوق أهراس UPSA ،هي أحدث الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الدهن ENAP،وقد شرع في انجازها في إطار المخطط الرباعي الثاني بهدف تحقيق توازن جهوي وخلق مناصب شغل في مختلف ولايات الوطن.
- ✓ تقع وحدة الدهن ببلدية سوق أهراس على بعد 05 كلم عن الطريق الوطني رقم 16 و 65كلم الطريق السيار و 90 كلم من مطار رابح بيطاط ،و 100 كلم عن ميناء عنابة ،و 02 كلم عن خط السكة الحديدية.
- ✓ قدرت التكلفة النهائية للمشروع ب 510.800.103 دج ،أما تاريخ الدخول في مرحلة الإنتاج هو 1984/10/30.
- ✓ المساحة الكلية :تبلغ المساحة الكلية للوحدة 13 هكتار منها 05 هكتار مغطاة.
- ✓ القدرة الإنتاجية:تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن أي ما يعادل 20 %من إنتاج المؤسسة ككل.
- ✓ تحصلت المؤسسة على علامة الجودة[شهادة ISO 9001] بتاريخ 2003/07/04 من طرف مكتب « AFAQبفرنسا.

تضم ستة وحدات إنتاجية هي:

- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ولاية البويرة؛
- الوحدة الإنتاجية بواد السمار ولاية الجزائر؛
- الوحدة الإنتاجية بالشراقة ولاية الجزائر؛
- الوحدة الإنتاجية بوهران؛
- الوحدة الإنتاجية لسّيف بولاية معسكر؛
- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس.

ثالثا– أهداف المؤسسة:

تلعب المؤسسة الوطنية للدهن دورا هاما في إنعاش الاقتصاد الوطني ،و كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لها أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- تلبية الحاجيات المحلية من مادتي الدهن ومشتقاته وكذلك المواد الكيميائية.
- جلب رؤوس الأموال والاستثمار الخارجي والتقليل من اعتماد الدولة علي الصناعات الاستخراجية (المحروقات).
- تشجيع الإنتاج المحلي لاسيما بعد انتهاج الدولة سياسة التقشف والتقليل من الاستيراد
- تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و البحث عن أسواق خارجية؛
- تطوير نشاطها من خلال إقامة علاقات شراكة مع محترفي صناعة الدهن العالميين؛
- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية و توسيعها لخلق مناصب شغل جديدة؛
- دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر الشركات الوطنية.
- مواكبة التطورات وجعل المؤسسة تدخل العالمية و تواكب العولمة.

رابعا- نشاط المؤسسة : تتمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي:

1. **المنتجات المصنعة:**تتمثل في الدهون و هي عدة أنواع:

- دهون البناء:تتمثل في دهون الأشغال العمومية و العقارات؛
- الدهون الصناعية:التي تستعمل ضد التآكل مثل دهن العتاد الزراعي ،دهون الأجهزة الكهرومنزلية ،دهون الخشب ،دهون العتاد البحري؛
- دهون السيارات:تلك التي تدخل في صناعة هياكل السيارات.

2. **المنتجات النصف مصنعة:**

- الراتنجات (LES RESINES)؛
- المستحلبات(LES EMULSIONS)؛
- المجففات(LES SICATIFS).

و تستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments) (و المجففات(les siccatifs) ،مشتقات الهيدروكربير (les solvants) ،ومادة الراتنج (résine) حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية ،ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos,helem)،هولندا (perstop) ،ايطاليا (lonza) ،فرنسا (bergbac) ،بلجيكا (venemare) ،وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%وتسعي المؤسسة لتطوير امكانياتها وتصنيع بعض المواد التي تستوردها بإمكانياتها الخاصة او الاعتماد علي بعض المؤسسات المحلية لتلبية احتياجاتها .

خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تضم ثمانية مديريات مركزية، إضافة إلى ستة وحدات إنتاجية و تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة.

1- مجلس الإدارة: و يكون ممثلا من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة و يتكون من خمسة أعضاء:عضو من المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) و هو الرئيس المدير العام (PDG)؛

- عضوان أحدهما يمثل شركة (ENIEM) و الآخر شركة (SNVI-Rouïba) ؛
- عضوان منتخبان من طرف مجلس الأمة.

2- المديرية العامة:مقرها بالأخضرية بولاية البويرة ،و هي الهيكل الإداري للمؤسسة ،حيث تتكون من ثمانية مديريات فرعية:

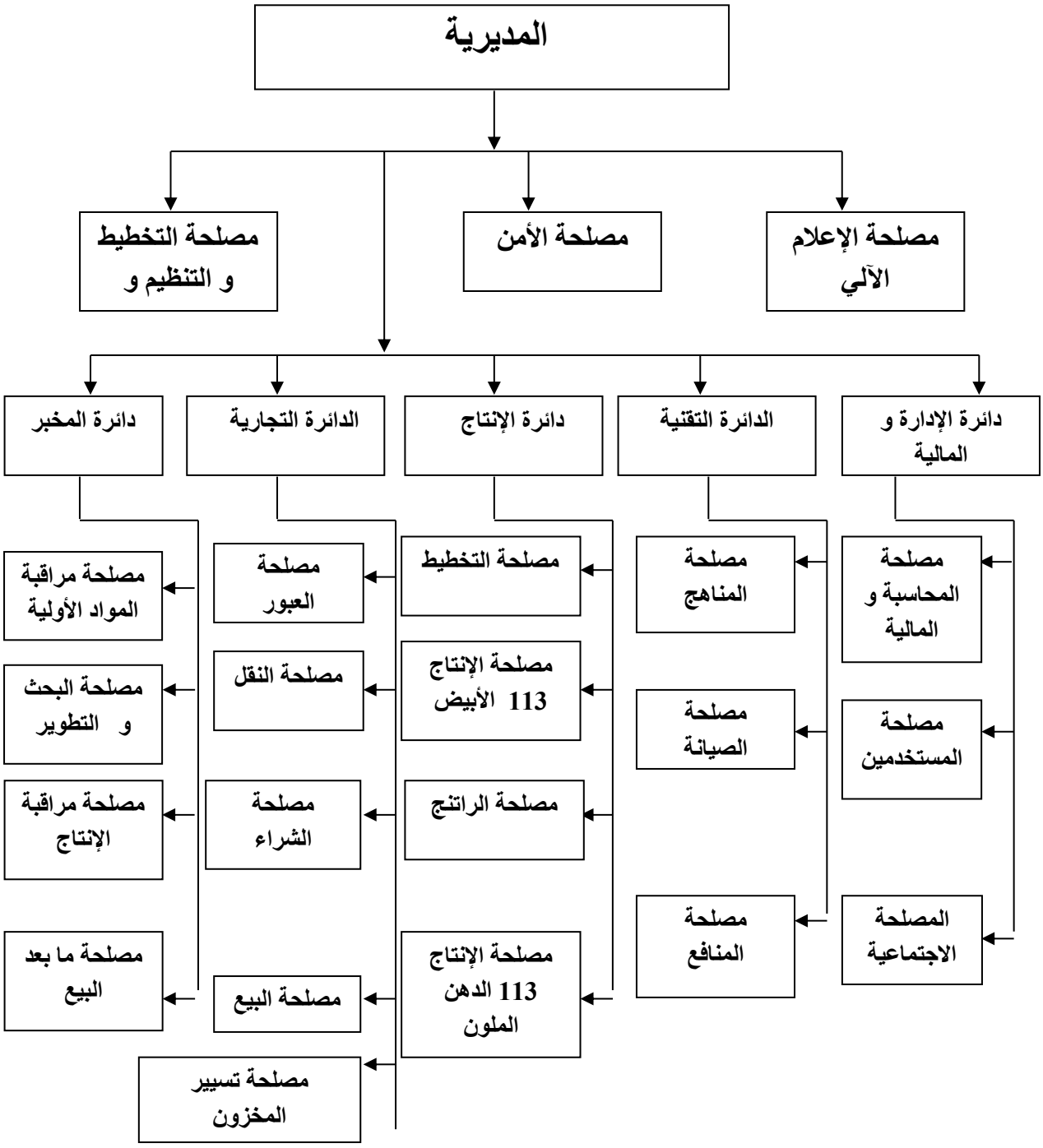
- مديرية التخطيط و الرقابة، مديرية التسويق و المبيعات
- مديرية الإنتاج و النوعية، مديرية التموين
- مديرية الموارد البشرية ،مديرية التدقيق و الأنظمة
- مديرية المالية و المحاسبة و مديرية التطوير و الصيانة.

و تنحصر مهام المديرية العامة فيما يلي :

- تحديد السياسة العامة للمؤسسة ككل
- وضع الاستراتيجية العامة والتخطيط
- تقوم بدراسة الوسائل المتوفرة و المشاريع المقترحة؛
- تحديد الأهداف و دراسة أنجع الطرق لضمان تحقيقها بأقل التكاليف؛
- التنسيق بين مختلف المديريات؛
- تسيير العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛
- تأمين الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.
- كما تتضمن المديرية العامة أقسام تابعة لها تتمثل في:
- قسم الاتصال ،قسم الأمن الصناعي ،قسم المخبر المركزي ،قسم الأمانة.

والشكل التالي يعطينا صورة أوضح عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن – سوق أهراس–



سادسا: مهام و وظائف المصالح المختلفة في الوحدة

1- المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تتكفل بالسهر و تحقيق السير الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى، حيث أنها تنظم و تعطي طرق العمل و تنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة و تعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

2- مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

1- إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية؛

2- متابعة المخزون من حيث :المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار؛

3- متابعة الإنتاج و تسجيل كمياته؛

4- متابعة عمل المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو المواد المنتجة، وتسجل هذه المعلومات عن طريق الإعلام الآلي؛

5- التكفل بكل عمليات المحاسبة و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة تامتان.

مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (Intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدفق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

3- مصلحة الأمن: تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.

4- مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم: من بين أهم مهامه:

1- جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة؛

2- إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار استراتيجيتها المؤسسة؛

3- تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج؛

4- يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى المؤسسة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفات الدولية للإيزو 9000 سنة 2001 علما أن مسؤول الجودة في المديرية العامة للمؤسسة هو المسؤول عن الجودة في كل الوحدات

5- مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار استراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:[1]

5-1 ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة؛

5-2 البقاء في الريادة في سوق الدهن؛

5-3 تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف اللاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة؛

5-4 محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي؛

5-5 الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق وتوسيع الحصة السوقية المحلية ؛

5-6 زيادة قوة العرض والبيع.

5- الدائرة التجارية: تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:

1- مصلحة العبور: موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

[1]:المصدر: رئيس مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم.

2- **مصلحة النقل:**تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

3- **مصلحة الشراء** :تهتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، ولعمليات التموين تخطيطها الخاص والمتمثل في :السعر ،الوقت ،النوعية ،شروط الاستلام ،عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري ،وتتبع المصلحة المراحل التالية:

3-1 معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها؛

3-2 نوعية و كمية المنتج أو الخدمة؛

3-3 البحث عن موردين مناسبين وأكفاء.

4- **مصلحة البيع** :تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.

5- **مصلحة تسيير المخزون:**تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من و إلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.

6- **دائرة المخبر:**يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب ،وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر ،ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر، و بعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار و التأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي:

1- **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من صلاحية و جودة هذه المواد كيميائيا و فيزيائيا.

2- **مصلحة التطوير** :تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.

3- **مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.

4- **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلها ومحاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة ،و كذلك تقديم بطاقات تقنية إشهارية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

7- **دائرة الإنتاج:** تتكون من 4 مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج و هي كالتالي:

1- **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، ويكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي و الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 4.5 طن من الدهن. وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة هي :تغطية كميات الإنتاج ،تدني تكاليف الإنتاج إلى أقصاها ،التقليص من الفاقد في كل من الوقت و المواد.

2- **مصلحة 113 أبيض** :عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

3- **مصلحة 113 ملون** :تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.

4- مصلحة الراتنج :تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهظة وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف.

و توجد بوحدة سوق أهراس 4 خطوط لإنتاج الدهن:

1- خطوط للدهن الأبيض.

2- خطوط للدهن الملون.

3- خطوط للتعليب.

4- خطوط للراتنج.

8- الدائرة التقنية: تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، وكذلك مراقبة استغلال الأجهزة والآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة، و تضم هذه الدائرة 03 مصالح و هي:

1- مصلحة المناهج(الأساليب) :تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب عمل ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة و تاريخها و قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

2- مصلحة الصيانة :تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلبي الحاجيات الصغيرة للوحدة و هي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر، و تقليل الإنتاج للبضائع.

3- مصلحة المنافع :و هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة و المياه الصالحة للشرب و التهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه

من منافع و أعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، و من أجل استغلال الأمثل و العقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

9- دائرة الإدارة والمالية: إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

1-مصلحة المستخدمين :تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

1-1 توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة و كذلك كل التحويلات ما بين المصالح والأقسام .

2-1 دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.

3-1 متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.

4-1 متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم.

2-مصلحة الشؤون الاجتماعية :تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية و الأدوية و غيرها من خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة وبتدعيم الأسعار قصد التكفل الأمثل بعمال المؤسسة من الجانب الاجتماعي، و كذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل ومتابعة الحالة الصحية لكل موظف وتقديم خدمات ومثال ذلك التعاقد مع المؤسسة الوطنية للتامين من خلال دفع العامل لنصف المستحقات المالية والنصف الباقي تتكفل به المؤسسة .

3-مصلحة المحاسبة و المالية :تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء و البيع و الأجور و الرواتب و متابعة ملفات الموردين و الزبائن ...إلخ.

أما فرع المالية فمن أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة و وصل الطلبية ووصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة ووصل الطلبية ووصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية

ومراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد و الاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المطلب الثاني: الادوات المستعملة في الدراسة

بعد إجراء المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة ،وبالاعتماد على مجموعة من الأسئلة وذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على نهج استراتيجي في إدارتها، وللتعرف على ذلك قمنا بالتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها والتي أدلى بها مسئولو المؤسسة محل الدراسة وكذا مناقشتها قصد الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

أولا: مسار التسيير الاستراتيجي لمؤسسة ENAP

1- أهداف المؤسسة ووضعيتها الحالية:

- ✓ **رسالة المؤسسة وأهدافها العامة:**

إن المؤسسة محل الدراسة لديها رسالة مكتوبة وموثقة ،أي أن رسالتها تتصف بالتوثيق كما أنها موثق على مستوى مصالح المؤسسة ،مع العلم أنه نظريا الرسالة المؤسساتية تكون موجه لداخل المؤسسة أكثر من خارجها، ولكن لديها جملة من العبارات الدالة على وجود رسالة شفوية فمن خلال الآراء نلاحظ بأن المؤسسة محل الدراسة حددت فقط مجال نشاطها وكذا نطاق سوقها المستهدف(المستوى المحلي) أما بالنسبة لهدفها العام فكان تحقيق الاستمرارية والنمو و الاستقلالية المالية وتحقيق أعلى مرد ودية حسب ما أدلى به مسؤولي المؤسسة أنها عملت على أن تكون منتجاتها في متناول الجميع.

- ✓ **أهداف المؤسسة ووضعيتها الحالية:**

بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة لاحظنا بأن هناك(3،5 -)كفارق ما بين الهدف المالي المسطر وما تحقق على مستوى الواقع ،ويعتبر مقبولا ولكنه ليس كافي بما أن المؤسسة لم تحقق هدفها بعد.والملاحظ أن هناك تسيير مالي جيد لموارد المؤسسة مما يقلل من المخاطر

التي يمكن أن تأثر على المؤسسة، بحيث حدد ب% 15 ولقد كان طموح المؤسسة هو التصدير وبالفعل تواجدت منتجاتها في أسواق خارجية ولكن بنسبة قليلة نسبيا ،إلا أن المؤسسة تسعى بل وتعمل على دخول اقتصاد السوق بتصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية.و مما سبق نلاحظ أن المؤسسة لديها أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها وتجدر الإشارة انه ليست هناك فوارق كبيرة من الأهداف المسطرة وما تم تحقيقه على أرض الواقع لكن في ظل الظروف الحالية على المؤسسة أن تدرك بأهمية اليقظة للتحولات التي يمكن أن يحدثها محيط المؤسسة وتسارع وتيرة التطور والانفتاح علي الاقتصاد العالمي وكذا تطور المنافسين والمنافسة.

2- التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة:

- ✓ **التشخيص الخارجي:** يقوم على أساس وضع مجموعة من الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة من خلال تحليل عناصر المحيط الأكثر ارتباطا، أو تأثيرا على نشاط المؤسسة ،وفي حالة مؤسسة ENAP يمكن أن تكون هذه العناصر كما يلي:

- البيئة الكلية :وتتضمن كل من المحيط الدولي والمحيط العام عبر المتغيرات المتعارف عليها

- المحيط الدولي : في هذا الجانب وجدنا أن المؤسسة تسعى إلى تطوير إمكانياتها الإنتاجية و تحسين منتجاتها وتحديدها ،ببحثها عن إمكانيات توجهها نحو تصدير منتجاتها للخارج ،وذلك بهدف تحسين مستواها التنافسي وحصتها السوقية ،وعلى الرغم من الجودة التي تتمتع بها منتجات المؤسسة فإنها غير كافية في الوقت الحالي لتصدير منتجاتها وتحقيق الإقبال عليها مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة متحصله على شهادة الايزو كمعيار للجودة والنوعية وهذا راجع لمدى الانفتاح السوقي وتأثيره، وكذا شدة المنافسة.

– المحيط العام: العوامل الاقتصادية : من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة التغير في أسعار الفائدة على القروض أيضا عدم توفر المواد الأولية محليا، وهنا نشير إلى مشكلة تقلبات سعر الصرف يؤثر بشكل على سعر التكلفة و التقلبات في أسعار المواد الأولية في البورصات

– العوامل القانونية: التشريعات والقوانين؛ الرسوم الجمركية المفروضة على مدخلات العملية الإنتاجية؛ ارتفاع نسبة الضرائب كمنع استيراد بعض المواد التي تدخل في تصنيع بعض المواد.

– العوامل الديموغرافية : من المحتمل لا يوجد تأثير سلبي للعوامل الديموغرافية ،إذ نجد توزيع جيد للسكان حسب المناطق الجغرافية، بالإضافة إلى القدرات الشرائية المتوافقة مع أسعار منتجات المؤسسة والتي أساسا المؤسسة أخذتها بعين الاعتبار وبدرجة كبيرة .

– العوامل التكنولوجية :تؤثر التطورات التكنولوجية على وضعية المؤسسة بشكل مباشرو هذا نظرا للرغبات المتزايدة والمتجددة للمستهلكين فعلى المؤسسة القيام بالتعديل والتطوير المستمر تماشيا معها.

- البيئة الجزئية : سوف نتطرق هنا إلى القطاع الاقتصادي بتحليل تنافسية منتجات المؤسسة وفق منظور مايكل بورتر(القوي التنافسية)إذ يتضمن هذا العنصر كل من الداخلين الجدد والمنافسين القائمين ،والموردين والزبائن وكذا المنتجات البديلة.

– المنافسة بين المؤسسات القائمة.

– القوة التفاوضية للزبائن.

– تهديدات الدخلاء الجدد.

– تهديدات المنتجات البديلة.

✓ **التشخيص الداخلي:** يقوم هذا التشخيص على إيجاد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من خلال تحليل مختلف الوظائف، وطبيعة العلاقات ما بين المجالات الوظيفية، وذلك كما يلي:

- الوظيفة التجارية وهي:

- ❖ تنويع المنتجات : تعتمد المؤسسة على الترويج لمجموعة كبيرة من أنواع الدهون وتطور تنويعها للمنتجات عبر أربع مراحل، إذ في كل مرة تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة نجاحا بنسب متفاوتة، وهذا راجع لمستوى الإبداع عن طريق التحسين المستمر للمنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة تتمتع بالنوعية الجيدة، والدليل على ذلك هوامش الربح التي حققتها.
- ❖ السعر : تعتمد المؤسسة على بيع منتجاتها بأسعار تنافسية، وبالمقابل تتمتع بمستوى من الجودة، لذلك فقد شكل لها نقطة قوة وهذا راجع لمدى توافقه مع رغبات الزبائن في السعر.
- ❖ الجودة : إن منتجات المؤسسة تتمتع بجودة وهذا راجع للتحسينات التي تقوم بها، والتي كانت من أهم
- ❖ عوامل نجاح المؤسسة ،بالإضافة إلى هذا فقد تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو للجودة في سنة2008.
- ❖ مستوى تغطية السوق : إن مستوى تغطية السوق المحلية من طرف منتجات المؤسسة كبيرو معتبر جدا وهذا راجع لملائمة منتجاتها للقدرات الشرائية للمستهلكين سواء من ناحية السعر أو الجودة ،والدليل ضعف نسبة المخزونات لديها إذ أحيانا ما تواجه فائض في الطلب وأيضا .

- الوظيفة الإنتاجية : لقد حرصت المؤسسة على اقتناء أجهزة إنتاجية ملائمة للتطورات التكنولوجية وكذا إتباع نظام جودة عالي ،إلا أن سعر التكلفة فقد كان عالي وهذا راجع إلى اقتنائها للمادة الأولية من الخارج بصفة كلية ،بالإضافة إلى هذا فهي تستعمل تكنولوجيا متطورة ومستوردة من الخارج مما يرفع من تكلفة اقتنائها ،ويؤكد على ارتفاع سعر التكلفة.
- الوظيفة المالية : هناك تلائما البنية المالية ورأس المال ومرد ودية الاستغلال وكذلك الخزينة، في حين نجد أن المؤسسة لديها حجم ديون مرتفع نوعا ما ،مما يدل على وجود ضعف على مستوى خزينة المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي هذا قد يؤثر على قدرة المؤسسة في تمويل عملياتها مستقبلا ذاتيا.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في ENAP

تقوم مؤسسة ENAP بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية وفيما يلي سنوضح أهم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لدى مؤسسة ENAP:

الجدول رقم:(1) أهم نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة

الإدارة	نقاط القوة	نقاط الضعف
التجارية	-تنويع المنتجات وتحسينها المستمر، -البيع بأسعار تنافسية ملائمة لجميع المستويات، -تميز منتجاتها بجودة عالية، إذ تحصلت على شهادة الايزو للنوعية،	-نقص العمليات الاشهارية التي أصبحت تلعب دورا مهما في تسويق المنتج؛ -تعتمد على التوزيع بالجملة مما يقلل من الاتصال المباشر بزبائنها.
الإنتاج	-أجهزة إنتاجية ملائمة نظرا لحداثة تكنولوجيتها؛ -القيام بالبحث والتطوير على مستوى المنتوج والأجهزة الإنتاجية؛ -نظام جودة قائم على مراقبة جودة المنتوج إلى حين خروجه؛ -اقتناءها لمواد التعبئة والتغليف من مؤسسة تابعة لنفس المستثمر بما يضمن لها التكامل وخلصها من التبعية بدرجة كبيرة.	-سعر التكلفة عالي وهذا راجع لاستيرادها المواد الأولية من الخارج. -
الإدارة العامة	-وجود خبرة جيدة للمدير نتيجة التجربة والأقدمية؛ -التزام المؤسسة بمواعيد التسليم؛ -استعمال الحاسوب بشكل كبير داخل المؤسسة؛	-مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال في بناء الخطط والاستراتيجيات.
الموارد	-وجود مؤهلات علمية بنسبة معتبرة للموظفين؛ -برمجة دورات تكوينية للعمال بالخارج.	-نقص التأهيل العلمي بالنسبة للموظفين.

البشرية		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

الجدول رقم (2) :أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة

الفرص	التهديدات
–سمعة طيبة وشهرة واسعة على المستوى الوطني خاصة وعلامة تجارية مميزة ، –لديها استثمارات متنوعة، –اعتماد طرق التسيير الحديثة قبل منافسيها، –مواقع متعامليها الموزعين الذي ساعدها على توزيع منجاتها بنسبة كبيرة وبالتالي اكتساب حصة سوقية مهمة، –التمكن من مواجهة منافسيها على المستوى المحلي،	–ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، –ارتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية. تقلبات في أسعار المواد الأولية وجود بعض القوانين التي تعرقل حسن سير المؤسسة

المصدر :من إعداد الطالبين

ثالثا:تقييم مجالات النشاط الاستراتيجي التي تعمل بها مؤسسة ENAP

تجدر الإشارة هنا إلى المجموعات الاستراتيجية التي تعمل بها مؤسسة ENAP ،ثم إلى التقييم الداخلي لهذه المجالات، ثم إلى تحليل نموها، وفي الأخير تقييم موارد المؤسسة الداخلية.

1- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي التي تعمل بها المؤسسة:

إن مؤسسة ENAP استهدفت التميز بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية في متناول جميع المستويات من المستهلكين، وذلك بهدف اكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن وذلك عن طريق إدخال

تحسينات مستمرة بالإضافة إلى إنتاج منتجات جديدة في كل مرة ومنه فإن هذه المؤسسة تعمل ضمن مجموعة إستراتيجية واحدة بإنتاج الدهون بأنواعها وذلك عند مستوى عالي من الجودة، وتكنولوجيا عالية.

2- التقييم الداخلي لمجال النشاط الاستراتيجي:

للقيام بالتقييم الداخلي لمجال النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ENAP تم الاعتماد على مجموعة من المعايير:

- نسبة النمو المتوقع حقق بمعدل نمو مقبول، أي أنها استطاعت تحقيق هدفها المالي المسطر بنسبة معقولة، مع وجود مبالغة في التوقعات، وهذا راجع لعدم وجود نظام معلومات متحكم في توصيف المتغيرات.
- الحصة السوقية تعتبر حصة هامة؛ إذ نجد أن منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة والنوعية.
- الخطر الانتاجي منعدم إذ نجد عدم وجود مخزونان داخل المؤسسة مما يشكل عليها خطر في تكاليف هذا المخزون.
- الهامش الإنتاجي قوي، والقيمة المضافة مقبولة جدا.
- المخصصات المالية بنسبة معقولة،
- مؤهلات الأنشطة الداخلية ملائمة وواضحة.

مما سبق نستنتج من خلال هذا التقييم أن المؤسسة تحظى بمستوى جيد للنشاط بناءا على معدل النمو والحصة السوقية المقبولة التي تتمتع بها، هذا بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة.

3- تحليل مستوى النمو لمجال النشاط الاستراتيجي:

بالنسبة للاستثمارات المؤسسة خلال 3 سنوات الفارطة تم التركيز على البحث والتطوير والرفع من القدرات الإنتاجية، بالإضافة إلى تجديد الإمكانيات الإنتاجية، ومن الملاحظ أن المفهوم التقليدي مرسخ بشكل واضح عبر الاهتمام بالجودة وإغفال تسويقها عبر الاتصال والإعلان. و رغم أن معدل النمو مهم

ولكن على المدى الطويل مع النقائص الموجودة في الداخل وتغيرات الخارج ممكن أن يتأثر ،خصوصا مع إقرار الزبون باقتناء منتجات منافسة.

وفي الأخير كمتابعة للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة هناك نوع من التفريط في توصيف المتغيرات الاستراتيجية سواء داخليا أو خارجيا ،مما يؤكد عدم وجود نظام معلومات قوي يساهم في تحسين توقعات المؤسسة وتحركاتها ،و التركيز على تحقيق الأهداف المالية أكثر من الأهداف السوقية.

رابعا: تحليل أداء المؤسسة بعد اعتمادها لشهادة الإيزو:

بعد التعرف على أهم المؤشرات المالية وغير المالية المستنبطة من خمس تقارير سنوية للمؤسسة سنقوم بتحليل أداء المؤسسة واستنباط حالة أدائها في ضوء المؤشرات السابقة مع الإشارة إلى أن المؤسسة تحصلت رسميا على الإيزو سنة 2003.

لقد تواصل رقم الأعمال في النمو طيلة خمس سنوات، على الرغم من الانخفاضات الحادة التي عرفتها المؤسسة سنة 2006 و 2007 بسبب انطلاق العمل بقانون المرور الذي يحتم على المركبات ذات الوزن الثقيل السير ليلا داخل المدن وطبق هذا القانون إبتداءا من سنة 2005 مما أثر على توازن سياسة التوزيع و التموين في المؤسسة و أدى إلى تحمل تكاليف كبرى ير متوقعة، كما تغيرت أساليب العمل لتشتغل الورشة طيلة 24 ساعة لمواجهة التقلبات الطارئة التي حدثت على الطلب و على الرغم من حالة الإحباط العامة التي مست الوحدة إلا أن نجاحات مهمة حدثت على صعيد المفاوضات مع الموردين ،فلقد استطاعت المؤسسة أن تضغط على تكاليفها وذلك بمراجعة أسعار المواد الأولية مع مورديها الأجانب لتخفض بذلك سعر شراء أهم مادة أولية Methocel بما يقارب% 29 ،مما انعكس إيجابا على التكاليف المتغيرة وتتراجع عتبة المردودية ويجب التنويه هنا بأن انخفاض التكلفة المتغيرة يفسره أساسا الانخفاض في الاستهلاكات ،وذلك راجع لتدني مبيعات السنة .إن انخفاض التكلفة المتغيرة لم يلبث و إن

عاد للارتفاع مجددا و بمعدلات ضعيفة أدت إلى شبه استقرار في نسب المردودية مما جعل المؤسسة في وضعية حسنة.

إن ما يظهر جليا هو فقدان المؤسسة القدرة على السيطرة في معدلات تكاليفها عند ارتفاع الإنتاجية إذ تصل نسبة الاستهلاكات من قيمة الإنتاج إلى % 75 ثم تنخفض هذه النسبة بانخفاض حجم الإنتاج لتصل % 70 ،وهي القيمة المثلى التي يجدر بالمؤسسة المحافظة عليها.

البحث و التطوير:

لقد اقتصرت عمليات المخبر دائما على نفس النشاطات في وحدة ENAP وهي تتمثل في عمليتين أساسيتين هما الفحص :ويقصد به فحص المنتجات قبل و أثناء و بعد تصنيعها ،وتعديل الصيغ الكيميائية عند حدوث انقطاعات في المواد الأولية ،كما تميزت هذه المرحلة كسابقتها بركود تام في تطوير المنتجات الجديدة فتكون حصيلة الوحدة بذلك 10 سنوات من العمل دون تقديم أي منتج جديد.

وفيما يلي عرض لأهم نشاطات المخبر من سنة 2004 إلى سنة 2008:

: 2004

- ❖ اكتشاف مشكلة الكثافة في منتج Blanroc Supوصعود الماء إلى السطح مع تغير في اللون بعد شكوى قدمها أحد زبائن المؤسسة.
- ❖ مقارنة بين خصائص منتج Blanroc المؤسسة مع 3 منتجات منافسة Sahel, Astrad, Sonup pigma elsaada Etej.

: 2005

- ❖ ظهور مشكلة الكثافة مجددا في منتج Blanroc Sup عند خمس زبائن وكذلك مشكلة جديدة مع Glylac تغير اللون.
- ❖ وجود أخطاء في أدوات القياس أدى إلى استخدام المواد الأولية بشكل غير صحيح .

- ❖ جودة منتجBlanroc تدفع المستهلكين للتوجه أكثر نحو المنتجات المنافسة.
- ❖ تنظيف و تعقيم مخزن المياه.
- ❖ تحديد مشكلة العمل على القواعد المتحركة كسبب جديد لمعدل كثافة Blanroc.
- ❖ 2006:
- ❖ التقرير السنوي لم يقدم أي إضافات.
- ❖ 2007:
- ❖ التقرير السنوي لم يقدم توضيحات بخصوص حالة المنتجBlanroc.
- ❖ تعديل منتجMaxolin HI بعد انقطاع في المواد الأولية.
- ❖ تعديل الصيغة الكيميائية بعد ارتفاع في سعر المادة الأولية.
- ❖ 2008: (الحصول على شهادة الإيزو 2008:9001)
- ❖ ظهرت مشكلة مع المنتج المعدلMaxolin HI بعد شكاوى مستمرة.
- ❖ التقرير لم يقدم توضيحات كافية حول العمل المخبري.

المبحث الثاني: النتائج و مناقشتها

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة و إجراءاتها بدءا بوصف أفراد عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وطرق التأكد من صدقها و إنتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولا :منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف معرفة دور التسيير الاستراتيجي لمؤسسة الدهن في تحسين الأداء من خلال الكشف عن خصائص التسيير الاستراتيجي التي تقدمها المؤسسة.

قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل جمع و تلخيص المعلومات المرتبطة بتقييم الأداء مع التركيز على عملية التقييم من وجهة نظر العميل .

1: مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من إطارات ،تقنيون ساميون ،و عمال داخل المؤسسة الوطنية للدهن حيث تم توزيع **30** استبانة ،شملت 3 فئات داخل المؤسسة محل الدراسة وقد وزعت لكل فئة كتالي:

- **12** استمارات استبيان للإطارات؛
- **10** استمارات استبيان لتقني سامي؛
- **8** استمارات استبيان للعمال.

أما الاستبيانات التي تم إرجاعها كانت **20** استمارة والتي مثلت الدراسة.

2 : اساليب المعالجة الاحصائية:

للإجابة على التساؤلات الدراسية و لغاية تحليل البيانات فقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

- النسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة و تحديد استجابتهم اتجاه محاور و ابعاد الدراسة التي تتضمنها الاستبانة .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الاهمية النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور و ابعاد اداة الدراسة.

3 : أداة الدراسة:

طبقنا في دراستنا هذه اداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين المقياس الأول لقياس دور التسيير الاستراتيجي و المقياس الثاني لقياس الأداء في مؤسسة الدهن و ذلك بالاعتماد على خمسة ابعاد و هي الاعتمادية الملموسية الاستجابة والتأكيد والتعاطف و قد تكونت الاستبانة من أربعة محاور

- **المحور الأول (معلومات عامة):** تتضمن المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة وعددها 5 متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة.
- **المحور الثاني (واقع التسيير الاستراتيجي)**
- **المحور الثالث (تقييم الأداء)**
- **المحور الرابع (النتائج المرجوة من التسيير الاستراتيجي على أداء المنظمة)**

4 : ثبات اداة الدراسة

قمنا بالتأكد من ثبات اداة الدراسة بطريقة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة تجاه محاور و ابعاد اداة الدراسة.

ثانيا: عرض النتائج وفق الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات و خصائص يمكن توضيحا فيما يلي:

1. نوع الجنس:

يبين الجدول رقم (3) : توزيع افراد عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	% 55
انثى	09	% 45
المجموع	20	%100

يشير الجدول رقم (3) بأن فئة الذكور في المقام الأول بنسبة 55 % و هي مرتفعة نسبيا ثم تليها فئة الإناث بنسبة 45 % للذين وزعت عليهم استبانة الدراسة و ذلك راجع لطبيعة مجتمع الدراسة.

2 . العمر :

يبين الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر .

الفئات	التكرار	النسبة
20- 30 سنة	07	% 35
من 30 - 40 سنة	05	% 25
من 40 - 50 سنة	04	% 20
من 50 سنة فأكثر	04	% 20
المجموع	20	%100

يوضح الجدول اعلاه أن أعلى نسبة سجلت في الفئة العمرية (من 20 الى 30 سنة)بنسبة 35% وتليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة)بنسبة 25 % ثم تليها الفئتين المتبقيتين بنفس النسبة 20 %.

3. المستوى العلمي:

يبين الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة
دون البكالوريا	02	% 10
بكالوريا	06	% 30
شهادة جامعية	08	% 40
شهادة عليا (ماجستير – دكتور)	04	% 20
المجموع	20	%100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 08 أفرد بنسبة مئوية 40 % وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى البكالوريا 30 % ونسبة مستوى شهادة عليا 20 % و يأتي مستوى دون البكالوريا بنسبة ضعيفة 10 % ،أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

4. المركز الوظيفي:

يبين الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
إطارات	07	% 35
تقني سامي	07	% 35
عمال	06	% 30
المجموع	20	% 100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من فئة الإطارات والتقنيون الساميون حيث بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة 35 % وتليها أفراد العينة من فئة العمال بنسبة 30 %.

5. الخبرة:

يبين الجدول رقم (7):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	07	% 35
05 إلى 10 سنوات	04	% 20
10 سنوات فأكثر	09	% 45
المجموع	20	% 100

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم خبرة في العمل هم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 45 % وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة ثم تليها أفراد العينة أقل من 05 سنوات بنسبة 35 %وفي الأخير أفراد العينة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 20 %.

ثالثا:عرض النتائج وفق محاور الاستمارة

- **المحور الأول: واقع التسيير الاستراتيجي**

الجدول رقم (8):إجابات الأفراد على السؤال رقم 1:

1- هل لديكم تصور واضح عن مفهوم التسيير الاستراتيجي؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	5	%71.43	2	%28.57
تقني سامي (ن 7)	4	%57.14	3	%42.86
عمال (ن 6)	5	%83.33	1	%16.67
المجموع (ن 20)	14	%70	6	%30

التعليق على السؤال الاول :

يتضح جليا من الجدول ،ان موظفي المؤسسة ليس كلهم على دراية كافية لمفهوم محدد للتخطيط الاستراتيجي فقد اختلفت النسبة من عمال بنسبة 83.33 % الى 71.43% من الاطارات الى 57.14% من فئة تقني سامي ،و نستنتج من الاجابات ان عمال المؤسسة هم على اطلاع اكثر عن مفهوم التسيير الاستراتيجي عكس الاطارات حيث نرى 71.43% منهم على اطلاع لنجد ان هذه النسبة تنخفض بشكل كبير لدى فئة اطار سامي الى 57.14% و هذا لاهتمامهم فقط بالجانب التقني للعمل

اكثر من الجانب الاستراتيجي وتأتي نسبة 30% من موظفي المؤسسة ليس لديهم دراية عن مفهوم التسيير الاستراتيجي.

الجدول رقم (9):إجابات الأفراد على السؤال رقم 2:

2- هل تولي مؤسستكم أهمية بالغة للتسيير الاستراتيجي؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	7	%100	0	0
تقني سامي (ن 7)	6	%85.71	1	%14.26
عمال (ن 6)	6	%100	0	0
المجموع (ن 20)	19	%95	1	%05

التعليق على السؤال الثاني :

من خلال الجدول نجد ان اغلب الاجابات اتفقت على ان المؤسسة تولي اهمية بالغة للتسيير الاستراتيجي حيث نجد ان نسبة 100% كانت عند فئة الاطارات و فئة العمال فتنخفض الى 85.71% لدى فئة تقني سامي ،هذه النسب تدل على ان معظم الفئات تعترف بالأهمية البالغة التي يحظى بها التسيير الاستراتيجي في المؤسسة.

الجدول رقم (10):إجابات الأفراد على السؤال رقم 3:

3- تهدف مؤسستكم من تطبيق التسيير الاستراتيجي إلى:

فئات العينة / الخيارات	تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف		التعرف على فرص الاستثمار الجديدة		تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	5	%50	3	%30	2	%20
تقني سامي (ن 7)	3	%27.27	5	%45.45	3	%27.27
عمال (ن 6)	3	%33.33	4	%44.44	2	%22.22
المجموع (ن 20)	11	%55	12	%60	7	%35

التعليق على السؤال الثالث :

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد قد عبروا على أن مؤسستهم تهدف من تطبيق التسيير الاستراتيجي إلى التعرف على فرص الاستثمار الجديدة بنسبة 60 %، وبنسبة 55% إلى تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها ،أما الذين عبروا على أنه يهدف إلى تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية كان بنسبة 35 %.

الجدول رقم (11):إجابات الأفراد على السؤال رقم 4:

4- ماهي أنواع التسيير الاستراتيجي التي تستخدمها مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	طويلة الأجل		متوسطة الأجل		قصيرة الأجل		كلها معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	4	%50	2	%25	0	0	2	25%
تقني سامي(ن 7)	1	14.29 %	4	%57.14	1	14.29%	1	%14.29
عمال (ن 6)	3	%50	2	%33.33	0	0	1	%16.67
المجموع(ن 20)	8	%40	8	%40	1	%5	4	%20

<u>التعليق على السؤال الرابع :</u>

من خلال الجدول نرى ان أفراد المؤسسة يتفقون على ان نوع التسيير الاستراتيجي الذي تستخدمه المؤسسة هو خطة طويلة ومتوسطة الاجل بنسبة 40% وذلك للعمل على تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد ،وتأتي كل الخطط مع بعضها بنسبة 20% ،ونسبة ضعيفة جدا 5% على أنها خطة قصيرة الأجل.

الجدول رقم (12):إجابات الأفراد على السؤال رقم 5:

5- الجهة التي تقوم بصياغة التسيير الاستراتيجي

فئات العينة / الخيارات	المدير بمفرده		المدير بمشاركة الآخرين		المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	0	0	6	%100	0	0
تقني سامي (ن 7)	0	0	7	%100	0	0
عمال (ن 6)	0	0	6	%100	0	0
المجموع (ن 20)	0	0	19	%45	0	0

التعليق على السؤال الخامس:

من خلال الجدول نرى ان كل الاجابات اتفقت على ان المدير هو الذي يقوم بصياغة التسيير الاستراتيجي مع مشاركته مع الآخرين بنسبة 100% في كل الفئات و هذا دليل على ان هناك روح تعاون و مشاركة في صياغة التسيير بين كل من الإطارات والتقنيون والعمال.

الجدول رقم (13):إجابات الأفراد على السؤال رقم 6:

6- هل تقوم مؤسستكم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	0	0	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	7	%100	0	0	0	0
عمال (ن 6)	6	%100	0	0	0	0
المجموع (ن 20)	19	%95	0	0	1	%5

التعليق على السؤال السادس :

من خلال الجدول نرى ان اغلب الاجابات اتفقت على ان المؤسسة تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية حيث كانت الاجابات بنسبة 100% في كل من التقني سامي و العمال اما الاطارات فكانت بنسبة 85.71% و هذا ما يشير الى ان المؤسسة تولي اهتمام كبير و تنصت دائم في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للتعرف اكثر على المنافسين و اتخاذ الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

الجدول رقم (14):إجابات الأفراد على السؤال رقم 7:

7- هل توجد في مؤسستكم رسالة ورؤية مستقبلية واضحة؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	7	%100	0	0
تقني سامي (ن 7)	7	%100	0	0
عمال (ن 6)	6	%100	0	0
المجموع (ن 20)	20	%100	0	0

التعليق على السؤال السابع:

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من المؤسسة محل الدراسة لديها رسالة ورؤية مستقبلية واضحة، وهذا دليل على أن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها.

الجدول رقم (15):إجابات الأفراد على السؤال رقم 8:

8- السؤال الثامن:هل تواجه مؤسستكم معوقات أثناء عملية التسيير الإستراتيجي؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	4	%57.14	2	%28.57	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	4	%57.14	3	%42.86	0	0
عمال (ن 6)	2	%33.33	3	%50	1	%14.29
المجموع (ن 20)	10	%50	8	%40	2	%10

التعليق على السؤال الثامن :

نستنتج من الجدول ان المؤسسة تعاني من جملة من المعوقات اثناء عملية التسيير الاستراتيجي حيث بلغت نسبة الاجابة بنعم بالنسبة لفئة الاطارات و التقني سامي ب 57.14% فتنخفض بنسبة 33.33% بالنسبة للعمال حيث أكبر معوق بالنسبة لهذه المؤسسة ضعف الموارد المتاحة وتأخر الطلبية ،وتأتي نسبة 40% من المستجوبين لا يواجهون معوقات ونسبة ضعيفة جدا 10% يقولون أنه أحيانا ما تواجههم.

الجدول رقم (16):إجابات الأفراد على السؤال رقم 9

9- هل يوجد تكامل بين التسيير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	5	%71.43	2	%28.57
عمال (ن 6)	5	%83.33	1	%16.67
المجموع (ن 20)	16	%80	4	%20

التعليق على السؤال التاسع :

من خلال الاجوبة على السؤال التاسع كانت معظم الاجابات نعم على ان هناك تكامل بين التسيير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بنسبة فائقة 85.71 % للإطارات و 83.33% بالنسبة للعمال فتنخفض الى 71.43% في فئة تقني سامي ،لأنهم يعتبرون الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التسيير الاستراتيجي ،في حين يوجد نسبة ضعيفة 20% من المستجوبين يرون العكس.

- **المحور الثاني: تقييم الأداء**

الجدول رقم (17):إجابات الأفراد على السؤال رقم 10:

10- هل لديكم تصور واضح على أهمية ومفهوم الأداء في مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%71.43	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	7	%100	0	0
عمال (ن 6)	6	%100	0	0
المجموع (ن 20)	19	%95	1	%5

التعليق على السؤال العاشر :

من خلال الجدول نرى ان اغلب افراد العينة لديهم تصور واضح عن أهمية ومفهوم الأداء في المؤسسة حيث يتفق العمال و التقني سامي بنسبة 100% و الاطارات بنسبة 71.43 % لأنه يعد مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة لهم.

الجدول رقم (18):إجابات الأفراد على السؤال رقم 11:

11- على أي أداء يتم التركيز في مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	أداء بشري		أداء تقني		أداء مالي		أداء كلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	1	%10	0	0	2	%20	7	%70
تقني سامي (ن 7)	2	18.18 %	3	27.27 %	2	%18.18	4	%36.36
عمال (ن 6)	5	27.27 %	3	16.66 %	4	%22.22	5	%27.78
المجموع (ن 20)	8	%40	6	%30	8	%40	16	%80

التعليق على السؤال الحادي عشر :

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول عبرت نسبة 70% من المستجوبين على انه يتم التركيز على الاداء الكلي للمؤسسة و تأتي نسبة 40% التي عبرت عن تفضيلهم للأداء البشري ثم الاداء المالي ،والأداء التقني بنسبة 30%.

الجدول رقم (19):إجابات الأفراد على السؤال رقم 12:

12- هل لديكم تصور واضح عن مؤشرات الاداء في مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	6	%85.71	1	%17.29
عمال (ن 6)	5	%83.33	1	%16.67
المجموع (ن 20)	17	%85	3	%15

التعليق على السؤال الثاني عشر :

من خلال الجدول نرى ان اغلب الاجابات اتفقت على انهم لديهم تصور واضح عن مؤشرات الاداء في مؤسستهم حيث نجد ان 85.71% من الاطارات و التقني سامي كانت نعم و الذين يعتبروا من المستويات الاكثر قربا من اتخاذ القرار في المؤسسة ،بينما تأتي نسبة 15% من المستجوبين ليس لديهم تصور عن المؤشرات.

الجدول رقم (20):إجابات الأفراد على السؤال رقم 13:

13- ماهي أهم العوامل المؤثرة على أداء مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	عنصر بشري		بيئة ثقافية		التنظيم		بيئة وطبيعة العمل	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	4	%30.77	3	%23.08	3	%23.08	3	%23.08
تقني سامي (ن 7)	2	%22.22	2	%15.38	2	%22.22	3	%33.33
عمال (ن 6)	4	%30.77	2	%15.38	2	%22.22	5	%38.46
المجموع (ن 20)	10	%50	7	%35	7	%35	11	%85.71

التعليق على السؤال الثالث عشر:

نحد في الجدول ان ترتيب الاختيارات كان كالتالي :

85.71% من مختلف المستويات الادارية كان تركيزهم على ان أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة هي بيئة وطبيعة العمل اي ان البيئة تلعب دورا مهما في التأثير الايجابي او السلبي على الاداء ،ليأتي العنصر البشري بنسبة 50% لأنه يشكل أهم مورد في المؤسسة ،فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها ،كما يتم التركيز على البيئة الثقافية والاجتماعية والتنظيم بنسبة 35%.

الجدول رقم (21):إجابات الأفراد على السؤال رقم 14

14- المعيار الأساسي التي تعتمد عليه مؤسستكم في تقييم أدائها؟

فئات العينة / الخيارات	معايير نواتج الأداء		معايير سلوك الأداء		معايير الصفات الشخصية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%54.55	3	%27.27	2	%18.18
تقني سامي (ن 7)	5	%62.5	2	%25	1	%12.5
عمال (ن 6)	5	%54.55	5	%45.45	1	%9.09
المجموع (ن 20)	16	%80	10	%50	4	%20

التعليق على السؤال الرابع عشر :

نستنتج من خلال الجدول ان المعيار الاساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة أثناء تقييم أدائها هو معيار نواتج الأداء بنسبة 62.5% لفئة التقني سامي و بنسبة 54.55% لكل من العمال و الاطارات وذلك بهدف قياس كمية و جودة الأداء ،و نسبة 50% لمعيار سلوك الأداء ،وبالنسبة لمعيار الصفات الشخصية بنسبة ضئيلة جدا 20%.

الجدول رقم (22):إجابات الأفراد على السؤال رقم 15:

15- هل تمر مؤسستكم بمراحل لتقييم أدائها؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	5	%71.43	0	0	2	%28.57
تقني سامي (ن 7)	5	%71.43	0	0	2	%28.57
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	15	%75	0	0	5	%25

التعليق على السؤال الخامس عشر :

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول عبرت نسبة 75% من العمال على ان المؤسسة تمر بمراحل لتقييم ادائها وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة مؤسستهم ،وتأتي نسبة 25% أنه أحيان ما تمر بمراحل ،مع انعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود مراحل.

الجدول رقم (23):إجابات الأفراد على السؤال رقم 16:

16- ما أهم الأدوات التي تستخدمها مؤسستكم في عملية تقييم أدائها؟

فئات العينة / الخيارات	بطاقة الأداء المتوازن		جداول القيادة		الموازنات التقديرية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	2	%22.22	3	%33.33	4	%44.44
تقني سامي (ن 7)	1	%12.5	3	%37.5	4	%50
عمال (ن 6)	4	%28.57	5	%35.71	5	%35.17
المجموع (ن 20)	7	%35	11	%55	13	%65

التعليق على السؤال السادس عشر :

وعن السؤال السادس عشر من المحور الثالث فنلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول فيما يخص أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملية تقييم أدائها بحيث أنه يقوم باستخدام الموازنات التقديرية بنسبة 65 % وجداول القيادة بنسبة 55% في حين أنه يستخدم بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 35% ،وهذا بهدف تقييم أداء مؤسستهم بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدية.

الجدول رقم (24):إجابات الأفراد على السؤال رقم :17

17- هل تعتمد مؤسستكم في عملية تقييم الأداء التسويقي على تحليل المبيعات؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	7	%100	0	0
تقني سامي (ن 7)	7	%100	0	0
عمال (ن 6)	6	%100	0	0
المجموع (ن 20)	20	%100	0	0

التعليق على السؤال السابع عشر :

نجد ان اغلب الاجابات كانت 100% من فئة الاطارات و العمال و التقني السامي قد اتفقوا على ان المؤسسة تعتمد في عملية تقييم الأداء التسويقي على تحليل المبيعات ،لمساعدتهم على قياس و تقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيئية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين.

الجدول رقم (25):إجابات الأفراد على السؤال رقم 18:

18- هل يتطلب الأداء المالي تقييم كل من السيولة، هيكل التمويل، و ربحية الأصول المستثمرة؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	0	0	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	4	%57.14	0	0	3	%42.86
عمال (ن 6)	1	%16.67	0	0	5	%83.33
المجموع (ن 20)	11	%55	0	0	9	%45

<u>التعليق على السؤال الثامن عشر:</u>

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه عبرت الاغلبية بنسبة 55% من الأفراد بان الأداء المالي يتطلب تقييم كل من السيولة ،هيكل التمويل ،و ربحية الأصول المستثمرة فتليها نسبة 45% من المستجوبين الذين قالوا أحيانا ،مع انعدام على الأفراد الذين يعبرون على عدم تطلب الأداء المالي لتقييم كل من السيولة ،هيكل التمويل ،و ربحية الأصول المستثمرة.

الجدول رقم (26):إجابات الأفراد على السؤال رقم 19:

19-تتمثل مؤشرات تقييم الاداء الإنتاجي في :

فئات العينة / الخيارات	جودة المنتجات		الطاقة الإنتاجية		العمالة		التكاليف	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	5	%35.71	6	%42.86	0	0	3	%21.43
تقني سامي (ن 7)	5	%41.66	4	%33.33	0	0	3	%25
عمال (ن 6)	5	%35.71	3	%21.43	2	14.29 %	4	%28.57
المجموع (ن 20)	15	%75	13	%65	2	%10	10	%50

التعليق على السؤال التاسع عشر:

يتضح تضح من الجدول أعلاه أن نسبة 75% من عينة الدراسة أثبتوا أن مؤشرات تقييم الاداء الإنتاجي تتمثل في جودة المنتجات ،ونسبة متقاربة ما بين 65% بالنسبة للطاقة الإنتاجية و50% بالنسبة للتكاليف ،ونسبة ضئيلة بالنسبة للعمالة ،ومن هنا يتوضح لنا أن النظام الإنتاجي يسعى إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب ،وبالتكلفة المناسبة.

- **المحور الثالث:تحليل المحور الخاص بدور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة**

الجدول رقم (27):إجابات الأفراد على السؤال رقم :20

20- هل يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسستكم؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	0	0	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	5	%71.43	0	0	2	%28.57
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	16	%80	0	0	4	%20

التعليق على السؤال العشرين:

عبرت الاغلبية من افراد العينة بنسبة 80% أنهم يتفقون على ان التسيير الاستراتيجي يساهم فعلا في تحسين أداء المؤسسة ،بينما نسبة 20% يتفقون على العكس لأن تحسين أداء المنظمة يبنى على أساس تسيير استراتيجي ناجح.

الجدول رقم (28):إجابات الأفراد على السؤال رقم 21:

21- هل تلتزم الإدارة العليا في مؤسستكم بالتسيير الاستراتيجي لتطوير أدائها؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	7	%100	0	0
تقني سامي (ن 7)	6	%85.71	1	%14.29
عمال (ن 6)	5	%83.33	1	%16.67
المجموع (ن 20)	18	%90	2	%10

التعليق على السؤال الواحد و عشرون :

من خلال الجدول نرى ان اغلب الاجابات اتفقت على أن الإدارة العليا في المؤسسة تلتزم بالتسيير الاستراتيجي لتطوير أدائها حيث نجد ان 100% من اجابات الاطارات نعم ،تليها نسبة متقاربة ما بين 85.71% و 83.33% من التقنيون والعمال ،والملاحظ أنهم من المستويات الأكثر قربا من القرار عملية اتخاذ في المؤسسة.

الجدول رقم (29):إجابات الأفراد على السؤال رقم 22:

22- هل ساهم التسيير الاستراتيجي في زيادة فعالية الأداء المالي؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	0	0	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	3	%42.86	0	0	4	%57.14
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	14	%70	0	0	6	%30

التعليق على السؤال الثاني و عشرون:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يتفقون على أن التسيير الاستراتيجي يساهم في زيادة فعالية الأداء المالي بنسبة كبيرة بلغت 70% بينما نسبة 30% من المستجوبين يتفقون على العكس ،وفي هذه المؤسسة لوحظ أنه كلما كان تسيير استراتيجي جيد كلما زادت فعالية الأداء المالي.

الجدول رقم (30):إجابات الأفراد على السؤال رقم :23

23- هل ساهم التسيير الاستراتيجي في زيادة كفاءة الأداء البشري؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	0	0	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	3	%42.86	0	0	4	%57.14
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	14	%70	0	0	6	%30

التعليق على السؤال الثالث وعشرون:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المستجوبين يتفقون على أن التسيير الاستراتيجي ساهم في زيادة كفاءة الأداء البشري بنسبة كبيرة بلغت 70% بينما نسبة 30% من المستجوبين يتفقون على العكس ،لأن تقييم الأداء يمثل تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه.

الجدول رقم (31):إجابات الأفراد على السؤال رقم :24

24- هل ساهم التسيير الاستراتيجي في زيادة ربحية منتجاتكم؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	7	%100	0	0	0	0
تقني سامي (ن 7)	4	%57.14	0	0	3	%42.86
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	16	%80	0	0	4	%20

التعليق على السؤال الرابع وعشرون:

أقرت الاغلبية و ذلك بنسبة 100% من الاطارات و 83.33% من العمال بان التسيير الاستراتيجي ساهم فعلا في زيادة ربحية المنتجات فتنخفض بنسبة 57.14% التي اقرتها فئة التقني السامي ،بينما نسبة 20% أقروا أنه أحيانا ما يزيد في الربحية ،ومن الملاحظ أن التسيير الاستراتيجي الجيد يساهم في زيادة الربحية.

الجدول رقم (32):إجابات الأفراد على السؤال رقم :25

25- هل ساهم التسيير الاستراتيجي في زيادة الفوائد المالية وتعظيم نواتجها؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	5	%71.43	0	0	2	%28.57
تقني سامي (ن 7)	3	%42.86	0	0	4	%57.14
عمال (ن 6)	5	%83.33	0	0	1	%16.67
المجموع (ن 20)	13	%65	0	0	7	%35

التعليق على السؤال الخامس وعشرون:

اغلب الاجابات متفقة على ان التسيير الاستراتيجي ساهم في زيادة الفوائد المالية وتعظيم نواتجها حيث عبر العمال بنسبة 83.33% و 71.43% من الاطارات لتنخفض بنسبة 42.86% بالنسبة لفئة تقني سامي ربما لعدم اطلاعهم أو درايتهم .

الجدول رقم (33):إجابات الأفراد على السؤال رقم :26

26- هل تعد نتائج تقييم الأداء في مؤسستكم الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها؟

فئات العينة / الخيارات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
إطارات(ن 7)	6	%85.71	1	%14.29
تقني سامي (ن 7)	6	%85.71	1	%14.29
عمال (ن 6)	4	%66.67	2	%33.33
المجموع (ن 20)	16	%80	4	%20

التعليق على السؤال السادس وعشرون:

نجد ان أغلب أفراد العينة متفقة على أن نتائج تقييم الأداء في المؤسسة هي الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها حيث أن نسبة 85.71% من الاطارات و التقني سامي كانت اجابتهم بنعم كونهم على قمة المؤسسة و على إدراك واضح بأهداف مختلف نتائج تقييم الاداء.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولا- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن بخصوص دور التسيير الإستراتيجي في تحسين أدائها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج أن الإدارات العليا للمؤسسة الوطنية للدهن تدعم عملية التسيير الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها ،كما وتخصص الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام به في حدود إمكاناتها.

2- خلصت النتائج إلى أن الإدارات العليا للمؤسسة الوطنية للدهن لديها فهم واضح لعملية التسيير الاستراتيجي، كما أنها على قناعة بأهميته لمؤسساتهم، كما وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التسيير الاستراتيجي.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتسيير الاستراتيجي وأداء المؤسسة الوطنية للدهن.

4- كشفت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

5- وضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن تساعد في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.

6- بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسة الوطنية للدهن.

7- كشفت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة و مكتوبة ،وهذه الرؤية والرسالة واضحة لدى العاملين/ات فيها.

8- بينت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة.

9- خلصت النتائج الى أن المؤسسة الوطنية للدهن تتبنى مجموعة من القيم والمبادئ ئ التي تحكم سلوكها.

10- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)لدى المؤسسة الوطنية للدهن وبين أدائها.

11- كشفت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تطور خططا استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

12- أظهرت النتائج وجو د علاقة ايجابية بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسة الوطنية للدهن.

13- خلصت النتائج الى أن المؤسسة الوطنية للدهن تنفذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية التي صممتها، كما وتقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لذلك وفي نفس الوقت تقوم بتطوير قدرات العاملي ن/ات فيها بما يساهم في عملية تنفيذ البرامج.

14- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسة الوطنية للدهن.

15- بينت النتائج أن إدارات المؤسسة الوطنية للدهن تمارس دورا رقابيا على تنفيذ خططها الاستراتيجية و التنفيذية من خلال المراقبة الداخلية لأدائها وإجراء التقييم الخارجي إن أمكن.

16- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسة الوطنية للدهن.

17- كشفت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والمحددة بدرجة كبيرة، بما يمكنها من تحقيق التغيير المطلوب في حياة فئاتها المستهدفة ويرفع درجة فاعليتها.

18- وضحت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة، وتنفذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجاتها، وبمخرجات تتلاءم مع حجم العاملين/ات فيها، وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.

19- خلصت النتائج الى أن المؤسسة الوطنية للدهن تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

20- أظهرت النتائج أنه يوجد لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من المؤسسة الوطنية للدهن وكذلك المجتمع المحلي الذي تنشط وتعمل به.

21- كشفت النتائج إلى أن المؤسسة الوطنية للدهن لديها قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية .وتتناغم برامجها وأنشطتها مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تعيش فيه.

22- أظهرت النتائج أن المؤسسة الوطنية للدهن لديها القدرة على التغيير ايجابيا في الفئات المستهدفة منها.

ثانيا- التوصيات:

بناءا على ما سبق، ولمحاولة إيجاد حلول للصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومؤسسة الدهن خصوصا من جهة، وإعطاء موضوعنا أهمية للمؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التالية:

1- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التسيير الاستراتيجي من قبل المؤسسة الوطنية للدهن باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

2- الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التسيير الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

3- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التسيير الاستراتيجي والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.

4- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التسيير الاستراتيجي بكل مراحلها.

5- ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسة الوطنية للدهن لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.

6- ضرورة أن تتبنى المؤسسة الوطنية للدهن نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.

7- العمل على تكريس ثقافة التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

8- تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التسيير الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية تحليل المؤسسة.

9- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.

10- أن تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.

11- الاهتمام بمدخل التقييم الذاتي ومقارنة أدائها بنماذج التميز.

12- استعمال بعض مداخل تحسين الأداء خاصة المقارنة المرجعية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول واقع التسيير الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الدهن توضح لنا أنهم يعتبران من أهم المبررات التي تستدعي التفكير والشروع في عملياته، وباعتبارهما إحدى الوسائل لتدعيم ميزتها التنافسية، وكانت دراستنا الميدانية مخلا استجواب عينة من هذه المؤسسات كآلية مساعدة على فهم دراسة الحالة الممكن اختيارها واستهدافها، وسمحت لنا بتحديد مدى استخدام التسيير الاستراتيجي في مؤسسة الدهن وما يعيق تطبيقه وكيف يساهم في تحقيق الأداء بشكل ناجح.