تمهيد:

لعبت الأنماط المنتهجة في العملية التسييرية دورا مهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وذلك بحسب ما تتضمنه من عمليات مختلفة تمس جميع قطاعات النشاط في المؤسسة، بحيث يعود لها الفضل في وصول هذه المؤسسات إلى مبتغياتها من عدمه، فقد تطورت هذه الأنماط بتطور الواقع الذي تفرضه مختلف التطورات الحاصلة، كازدياد المنافسة الاقتصادية وشراستها، دخول التكنولوجيا الحديثة في عالم الأعمال، حيث كان لزاما على المسيرين انتهاج مخططات عمل (استراتيجيات) طويلة المدى للتغلب على هذه التحديات، وهذا بالتحديد ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

ولعل سيرورة الأعمال بمختلف النشاطات لها من الأهمية بما كان حتى يولي لها أغلب الباحثين والدارسين جزءا لا بأس به من دراساتهم في مجال التسيير، ذلك أن العملية التسييرية تنطوي أساسا على ضمان السير الحسن للنشاطات بالمؤسسة للوصول إلى هدف أسمى ألا وهو تحقيق الأهداف المسطرة، وارتباط سيرورة العمل بالمخططات الموضوعة خاصة على المدى الطويل يعكس بالتأكيد مدى نجاح الإدارة في عملها.

والكل يعلم بأن عملية الإدارة هي عادة ذات مراحل ثلاث، تبتدئ بمرحلة التخطيط، فالتنفيذ وأخيرا الرقابة أو التقييم، حيث أن لهذه الأخيرة من الأهمية بما كان بالنسبة للمسيرين والمديرين والمسؤولين، لأنها أساسا تعنى بعملية قياس العمل المنجز ومقارنته بالمخطط له وذلك لكشف العيب والخلل والانحراف الممكن حدوثه أثناء مرحلة التنفيذ وذلك لتداركها.

في هذا الصدد وبعد كل ما سبق يأتي هذا الفصل للتعرف على عناصر أساسية في الموضوع المراد دراسته، حيث يتم فيه التطرق إلى ما يلي:

- أساسيات الإدارة الإستراتيجية.
- الأداء الإستراتيجي في المؤسسة.
- تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

لقد كان للتطورات الكبيرة التي شهدتها الساحة الاقتصادية العالمية حديثا كامل الأثر على مختلف الجوانب الاقتصادية، وهذا على غرار الجانب التسييري والإداري الذي يعتبر عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث كان لزاما على مسيري اليوم التحلي بنظرة ثابتة وطويلة الأمد، وذلك من خلال بناء استراتيجيات عملية تضمن استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة، وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال التحول من منهج الإدارة الوظيفية إلى منهج الإدارة الإستراتيجية لما لهذه الأخيرة من أهمية بالغة في بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة عن الاستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

أولا: الإستراتيجية وأبعادها

ترجع جذور كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب،ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها[1].

ولأهمية الإستراتيجية لا يمكن حصر تعريفها في بضع كلمات، فقد عرفت في أكثر من مدرسة أو تيار فكري، وهناك عدد كبير من الباحثين والكتاب ممن حاولوا إعطاء تعريف لها، ومن التعاريف الشائعة للإستراتيجية يمكن ذكر ما يلي:

- الإستراتيجية مسار أو مسلك أساس تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم[2].
- تتمثل الإستراتيجية في إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات[3].
- الاستراتيجية خطة موحدة، متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد من قبل المؤسسة[4].

1: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية،مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،،ص22.

2 : Rodolphe Durand, Guide de management stratégique, Dunod, Paris, 2003, p : 127.

3: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 08.

4: عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 54.

– هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة[1].

وهناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف شامل للإستراتيجية وهذه الأبعاد هي[2]:

– الإستراتيجية وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأولويات تخصيص الموارد.

– الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، لتحقيق ميزة تنافسية.

– الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة.

– الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقيت الإدارة الإستراتيجية إهتماما بالغا في الآونة الأخيرة، حيث استقطبت العديد من الباحثين والكتاب الذين تكلموا عنها بإسهاب، وفي هذا النسق تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها:

– الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة، محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي[3].

– مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة[4].

– عملية تنمية وصياغة للعلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد رسالة، أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة[5].

– العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل[6].

1: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 28.

2: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص: 21– 22.

3: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 65.

4: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 06.

5: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 26.

6: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 23.

– منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة في هيكل من الاستراتيجيات التي تواجه العملية الإدارية، وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة، وتساند الإدارة مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها، إن الإدارة الإستراتيجية تمثل التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام متكامل شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي في حد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، تخيلية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفأه وتحقيق أهدافها بفعالية، والقدرة على مواجهة بيئة الأعمال المعقدة من فرص وتهديدات ومخاطر أخرى مختلفة، وبغية تحقيق مستقبل أفضل من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر[1].

ثالثا: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[2]:

– تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

– إتخاذ قرارات واضحة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها، سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

– زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

– التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

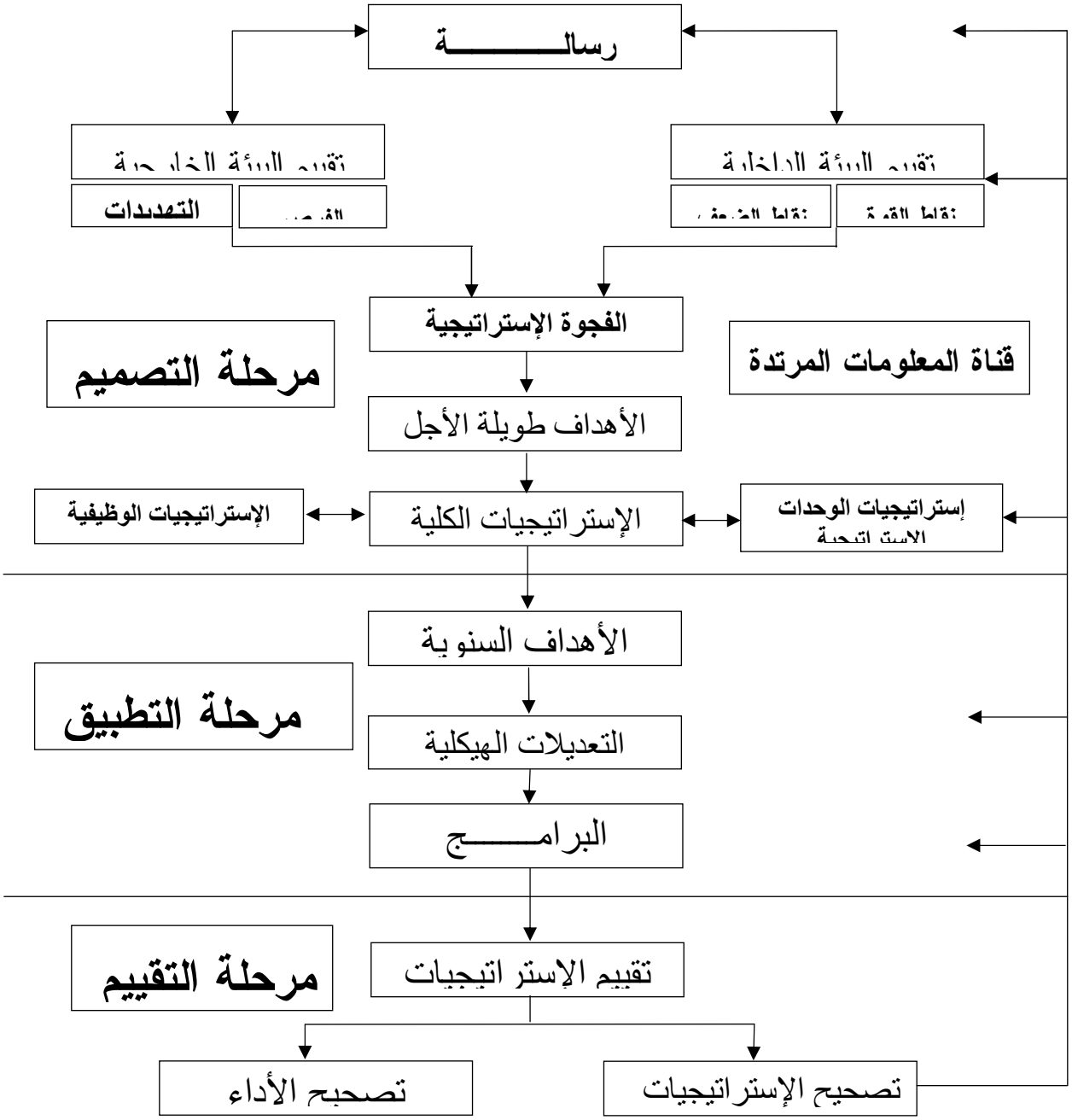
– تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

1: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 45.

2: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص ص: 07– 08.

- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين بتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المؤسسة.

الشكل رقم: (09/01): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 15.

المطلب الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية

تسلك المؤسسات في الواقع العملي مداخل مختلفة عند إعداد خططها الإستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، إستنادا إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد من الأفراد يكون محدودا، في قمة الهرم التنظيمي، في المقابل فإنه في المؤسسات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق. حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الإجتماعات للمناقشة والحوار من أجل الحصول على خطة استراتيجية مكتوبة، ويمكن التمييز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المؤسسات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد استراتيجياتها والتي يمكن ذكرها في الآتي[1]:

أولا: مدخل كبير الإستراتيجيين

حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الإستراتيجية، ولكن يعني امتلاكه لزمام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة، ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الإستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للشركة.

ثانيا: مدخل التفويض للآخرين

في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى أشخاص آخرين كالمساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدي للعقبات، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تصبو من أسفل إلى أعلى إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض إعداد الإستراتيجية إليهم.

ثالثا: المدخل القانوني

وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها ناتجة عن الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر وفي ظل توجيهات المدير المسؤول.

1: ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص: 78- 81.

ويتلائم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام الإدارات الوظيفية، والحاجة للمزج بين الأفكار ومهارات ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

رابعا: مدخل المبادرة الذاتية

وفي ظل هذا المدخل فإن المسير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ الإستراتيجيات وفقا لمبادراتهم، وفي الحقيقة فإن المسيرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم، ويحقق هذا المدخل نتائج جيدة خاصة وأن الإستراتيجية الكلية تتمثل في مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه، ويصعب الإدعاء بأن أحدها هو الأفضل، ولكن كلا منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته وكذا مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الإستراتيجية.

المطلب الثالث: خطوات الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها

أولا: خطوات الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية: مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم[1]:

I- مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف ينم تجميع المعلومات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المؤسسة.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة وما تقدمه من خدمات وسلع، والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

1: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص ص: 12- 16.

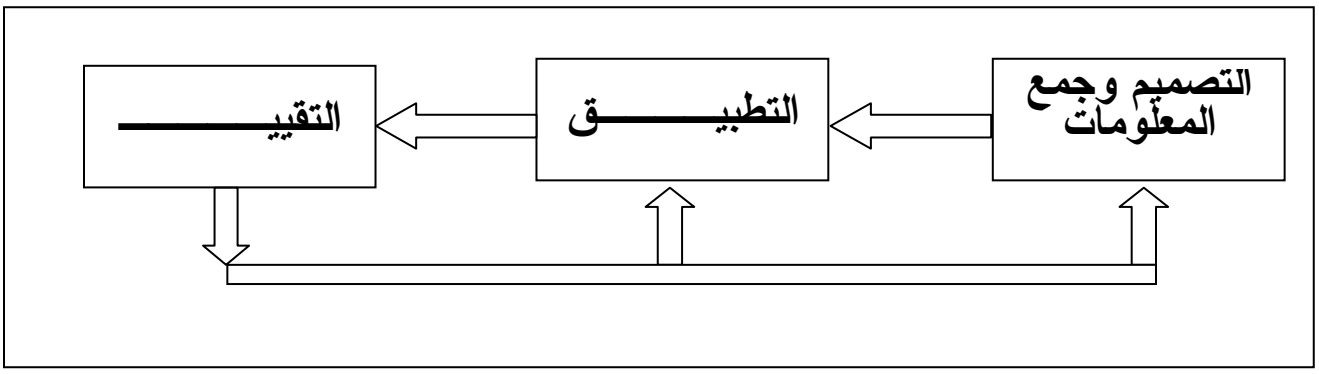
II- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإتفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

III- مرحلة التقييم:

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو مرحلة تطبيق الإستراتيجية، وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها. ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات.

الشكل رقم: (02/ 09): الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 13.

ثانيا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

توضح الإدارة الإستراتيجية عادة في ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، ويمكن استعراض هذه المستويات كالآتي[1]:

I- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة:

ويوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية هامة. مثل الإندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة أو الدخول في نشاط جديد تماما، أو الإنكماش وتصفية إحدى الأنشطة أو تصفية المؤسسة كلها.

وتتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المؤسسة[2].

II- إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المؤسسات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى.

فعلى سبيل المثال يمكن أن يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية، أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

III- الإستراتيجيات الوظيفية:

توضع هذه الإستراتيجيات بالإسترشاد باستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالإسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد.

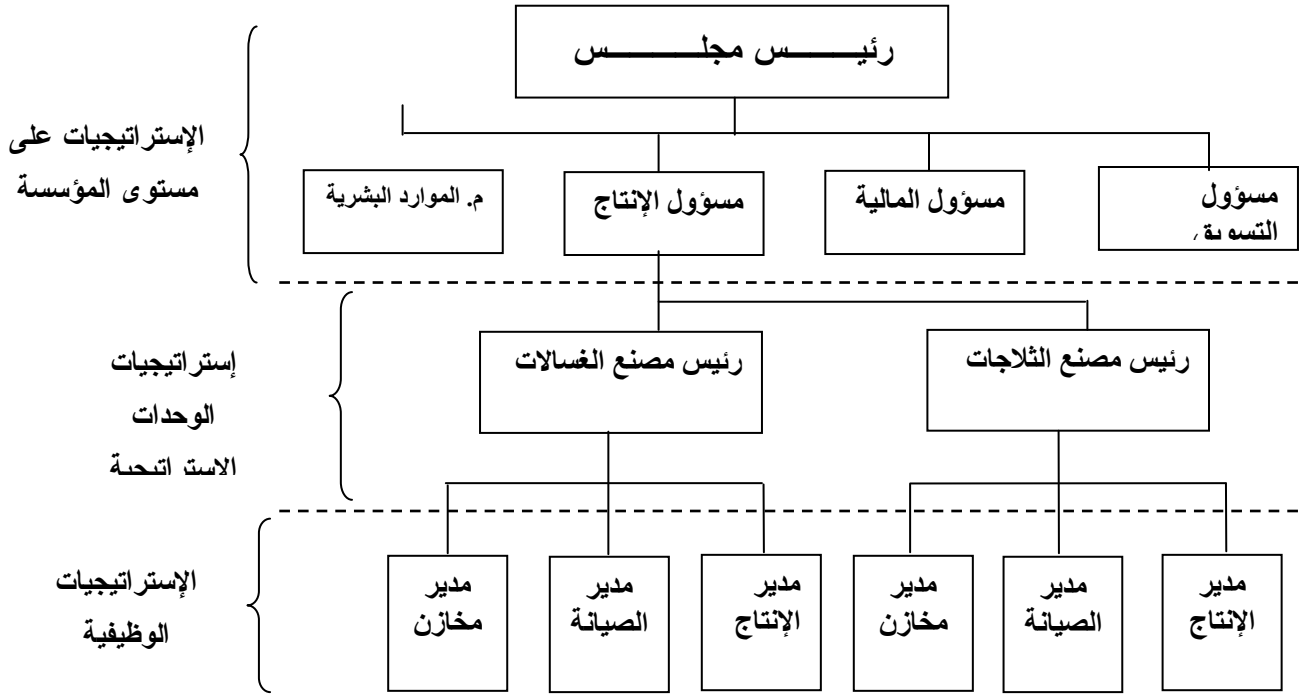
وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق

1: سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 30- 32.

2: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 26.

البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الإستهلاك وطرق الدفع ومنح الإئتمان وأماكن تقديم الخدمات.

الشكل رقم: (03/ 09): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 32.

المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية

يشغل مفهوم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات اهتمام الباحثين والإقتصاديين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الإقتصادية)، أو على المستوى الجزئي (المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد)، فدخول منهج الإدارة الإستراتيجية واستفحاله بين المسيرين كأسلوب جديد وفاعل أضفى على العملية التسييرية نوعا من الديناميكية والرؤية الإستراتيجية التي افتقرت إليها جل الأساليب القديمة في التسيير، لأجل ذلك كان لزاما التعرض إلى كافة الجوانب المتعلقة بهذا المصطلح وذلك على غرار مفهومه وخصائصه، أهميته وأبعاده وكذلك أنواعه ومصادره في المؤسسة....

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة

أولا: مفهوم الأداء الإستراتيجي:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وقياس الأداء، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء.

بالرغم مما سبق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل[1]."ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبّر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ."حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمدها في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة[2].

ويعرف الأداء بأنه" مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكّن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية [3]".

مما سبق يمكن استنتاج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضمونه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل المحددة.

1: نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/ 2006، ص: 31.

2: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة....لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 03.

3: نعيمة فضيل، نفس المرجع السابق، ص: 31.

وعلى صعيد الإدارة الاستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعيا لمصداقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها.

وكما هو موضح في المبحث الأول فإن عملية الإدارة الاستراتيجية تشمل ثلاث مراحل وهي: صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية هذه الأخيرة تتم من خلال الأداء، ومن خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددا للتغذية العكسية، وذلك بهدف النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فإن للرقابة الاستراتيجية أهمية بالغة والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الاستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية.

والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور ولبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفر القوى الدافعة[1].

ثانيا: خصائص مفهوم الأداء الإستراتيجي:

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

يضم الأداء الإستراتيجي مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية[2]:

I- الأداء الإستراتيجي مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء الإستراتيجي باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

1: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 284.

2: عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة قسنطينة، 2002، ص ص: 128-130.

II- الأداء الإستراتيجي مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، مثلا فإن المعايير التي يتحدد الأداء الإستراتيجي على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

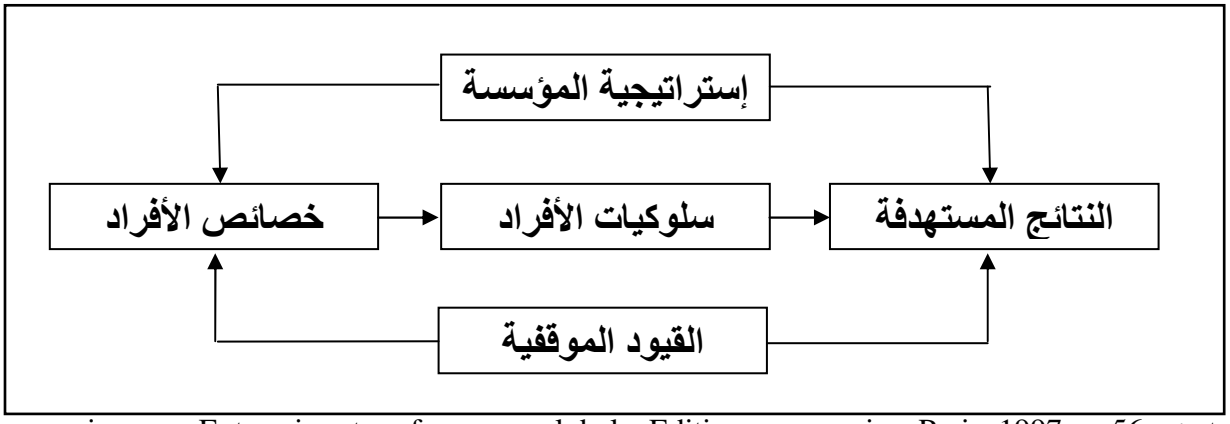
III- الأداء الإستراتيجي مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء الإستراتيجي، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

IV- الأداء الإستراتيجي مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء بصفة عامة تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

الشكل رقم: (04/ 09): نموذج للأداء الإستراتيجي



المصدر: Barraux.jacques, Entreprise et performance globale, Editions economica, Paris, 1997, p: 56.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي

تظهر أبعاد الأداء الإستراتيجي من خلال عدة نماذج ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه الباحثان" موران سافوا "و" بودان "الذي يعطي حكما عامّا عن الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول الموالي والذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي[1].

الجدول رقم: (01/ 18): جدول أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

بقاء المؤسسة	**الكفاءة الاقتصادية**
- نوعية المنتوج - المردودية المالية - المركز التنافسي	- الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
متغيرات الموارد البشرية - حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	**شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية** - إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع المحلي

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة قسنطينة، 2002، ص: 136.

1: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص ص: 132- 134.

استنادا إلى الشكل السابق فإن النموذج يتكون من ثلاث متغيرات أساسية تتمثل فيما يلي :

1- يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي : بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.

2- يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا النموذج ثلاثة عشر معيارا.

3- كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها : معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.

ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة

وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي : الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.

ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي:

1- الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.

2- الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).

3- فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.

4- الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.

5- الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها.

وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبّر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه.

ويعد البقاء مقياسا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02/ 18): معايير الأداء عبر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 242.

من الشكل السابق نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في:

1- الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلب ها البيئة الخارجية.

2- الكفاءة : وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.

3- الرضا : ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل.

أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي:

1- التكيف : ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.

2- النمو : والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل.

ومن خلال دراسة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، والفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن(أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل....).

المطلب الثالث: مصادر الأداء الإستراتيجي في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

أولا: مصادره في المؤسسة:

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون نسيان ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي[1]:

I- الأداء الظاهري:

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي(ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

II- الأداء الذاتي:

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي : يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2- الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

4- الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

1: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص ص: 09- 11.

5- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى،مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.

من ذلك يلاحظ أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المؤسسة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء الإستراتيجي:

إنّ المؤسسة هي قبل كلّ شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسّدون من خلالها الهدف الذي أُنشئت لأجله تلك المؤسسة. و هي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه (من بيئة قانونية، بيئة اجتماعية، منافسة...) و المتميّز بالديناميكية و التغيّرات اللامتناهية و السريعة، فكلّ هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة. لذلك سنحاول ضمن هذا المبحث أن نجمع العوامل في العناصر التالية[1]: ثقافة المؤسسة، الرؤية، الإبداع و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال.

I- ثقافة المؤسسة:

يمكن تعريف ثقافة المؤسسة على أنّها " مجموعة من العناصر التي تفسّر قواعد العمل و الإختيارات الإستراتيجية لوحدة معيّنة، و تتكوّن من: القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، و الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة.

يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثّر تأثيراً فعّالاً على النتائج الإقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل. "حيث يلاحظ أنّ المؤسسات التي لها ثقافة الإهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، و عمّال) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث أنّ الأولى استطاعت أن تصل إلى أفضل النتائج فيما يخص مداخيلها وعدد عمّالها، وارتفاع سعر سهمها، وكذلك بالنسبة لأرباحها الصافية، على عكس الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلاّ بنسبة قليلة و كذلك الأمر بالنسبة لباقي المؤشرات. غير أنّ يريون أنّ الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائماً دافعاً لتحقيق أفضل النتائج، فقد تدفع بالمؤسسة أحياناً إلى الهاوية لأنّها ترفض دوماً التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيّرون بصدد الترصد الدائم بالسوق". هذا الصنف من المؤسسات يفضّل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير، و لديهم القدرة على وضع التعديلات، أمّا الثقافة القويّة، فغالباً ما تسود المؤسسات الصغيرة، فتكون في البداية قويّة، لكنها تضعف مع الوقت، و بهذا تصبح الثقافة

1: فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص: 232- 234.

القوية عائقـــاً أمام كلّ محـــاولات التجديد، و في هذا الصدد يقول Vlasselaer.M : أنّه حتى تخـــدم ثقافـــة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكـــار المتعـــارضة للأفـــراد التي من شأنهـــا أن تخلق التجديد، كما أنّه عليها أن تنفتح على ثقـــافـــات المؤسسات المنافسة و تتبادل معها الآراء، لأنّ مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافـــات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنيّ بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها، إذن فثقافة المؤسسة هي "مهد الأداء".

II- الرؤية:

هناك العديد من مسيّري المؤسسات من لديهم صورة واضحة عمّا يجب أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات المقبلة، كما أن" العديد منهم من تحوّل إلى مهندس حقيقي للمستقبل، لكنهم لم يتمكنوا من جعـــل هذه الصورة محلّ تنفيذ، و اقتصروا على الإهتمـــام بحـــلّ المشاكل العملية على المدى القصير و هذا يرجع لعـــدّة أسباب منها:

- صعوبـــة الخـــوض في التفكيـــر في مستقبل غيـــر أكيـــد و تجـــاوز قيـــوده،
- الفهـــم النـــاقص للمهنـــة وحتى الأداء ،
- وضـــع الاستراتيجيـــة لفتـــرة زمنيـــة قصيـــرة،
- الخـــوف من التغييـــر،

لذلك وحتى يتمكّـــن المسيرون من جعـــل الـــرؤيـــة قيـــد التنفيـــذ، استلـــزم عليهم تجـــاوز تلك العقبـــات و أن يحـــاولوا تجسيـــد و رســـم مستقبل المؤسسة.

III- الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والإتصال:

لقد أصبح الإبداع رهـــانـــاً أساسياً للأداء، حيث أنّـــه يغذّي الصلـــة بالمستهلك، و التي تخلـــق الرغبة في الإستهلاك ممّـــا يـــؤدّي إلى تحريك عجلـــة النمو، و نظراً لهذه الأهميـــة فإن أغلب المؤسسات الكبيرة منها وحتى الصغيرة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لعملية البحث والتطوير فيها حيث تخصص بعض هذه المؤسسات مبالغ ضخمة لقاء الحصول على وصفات جديدة لتطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو حديث إلى السوق، ذلك أن إرضاءها لزبائنها واكتسابها ميزة تنافسية فرض عليها إكساب منتجاتها طابع الديناميكية والحداثة.

من جانب آخر تلعب التكنولوجيا الحديثة في المعلومات والإتصالات دورا كبيرا في الرقي بمستوى المؤسسات اليوم، فتوظيف العمل بالتكنولوجيات الحديثة على غرار الإعلام الآلي والإنترنيت... في مجالات العمل أضفى نوعا من التسريع في وتيرة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخارجها أيضا، الأمر الذي يخلق رضا من كافة المتعاملين سواء كانوا زبائن، عمال أو موردين.....

من هنا يمكن القول أن الأداء الإستراتيجي يعتبر مفهوما حديث النشأة اقتضت التطورات الحاصلة في المجال الإقتصادي على مسيري المؤسسات التحلي بقدر كبير من المعرفة بتفاصيله وخباياه، ذلك نظرا للأهمية البالغة التي بات يحتلها والدور الفعال الذي يلعبه في وصول المؤسسات بأنواعها إلى تحقيق ما تصبو إليه من أهداف سواء القصيرة، المتوسطة أو طويلة الأجل.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الإستراتيجي

يقوم العمال في أية مؤسسة وعلى اختلاف مهامهم ورتبهم بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة هذه المؤسسة عليها، وفي هذا الصدد يأتي تقييم الأداء للكشف والتعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحيته ومدى مسايرته للوتيرة المرسومة والمخطط لها آنفا.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي

أولا: تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي:

على غرار المصطلحات الأخرى، فإنّ مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، و فيما يلي يمكن استعراض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

- يرى كل من Jauch و Gluek أنّ المقصود من تقييم الأداء الإستراتيجي هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، و التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الإستراتيجي يُنفّذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبّي أهداف المؤسسة"[1].

- كما يعرّف بأنّه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها. والقصد من هذه العملية هو التوصّل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككلّ و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة، و أنّ عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميّز بالترابط و التكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى[2].

1: لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات الإتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص: 73.

2: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 04.

– كما ينظر إلى تقييم الأداء الإستراتيجي بأنّه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معيّنة للتأكّد من توافق الأداء المحقّق مع الأداء المخطّط طبقاً للمعايير الموضوعة لهذا الغرض و تحديد الفروق، و أسبابها، و المسؤول عنها، و كيفية تصحيحها، فإنّ تقييم الأداء الإستراتيجي هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية"[1].

وبناء على هذه التعاريف يمكن الاستخلاص أنّ تقييم الأداء الإستراتيجي هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوّة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر تقييم الأداء الإستراتيجي بمثابة مراجعة ومراقبة شاملة لكافة جوانب العملية التسييرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء الإستراتيجي تستطيع الإدارة الحكم على[2]:

– مدى نجاح سياسة الاختيار الإستراتيجي إذ أن التقييم يفحص ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة ترقى وتتماشى مع تطلعات وأهداف المؤسسة التي تريد الوصول إليها.

– تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتا الصدق والثبات.

– تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة،

– يُظهر قياس الأداء التطور الذي حقّقته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة،

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

1: فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص: 241.

2: عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص: 190-192.

– 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 بالمؤسسة ككل، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء المؤسسة والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار للوصول إلى أنجع طريقة للعمل.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء الإستراتيجي، مراحله ومستوياته

أولا: الأسس العامة في تقييم الأداء الإستراتيجي: وتتمثل أهم هذه الأسس في مايلي[1]:

I- تحديد أهداف المشروع:

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء الإستراتيجي هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة وهذا على غرار المجال التسويقي، التجديد والإبتكار، القيمة المظافة، الربحية....إلخ.

II- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة:

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة. حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء وضوح الأهداف وشمولها، المشاركة، التنسيق، التكيف.

III- تحديد مراكز المسؤولية:

لما كانت عملية تقييم الأداء الإستراتيجي لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها،مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديدها بوضوح ولكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في إنجازها

1: لمين علوطي، مرجع سابق، ص ص: 76- 78.

بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم، مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

IV- تحديد معايير الأداء الصناعي (الاقتصادي):

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواءا التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي. وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

V- وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع، يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالدقة اللازمة.

ثانيا: المراحل الأساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي:

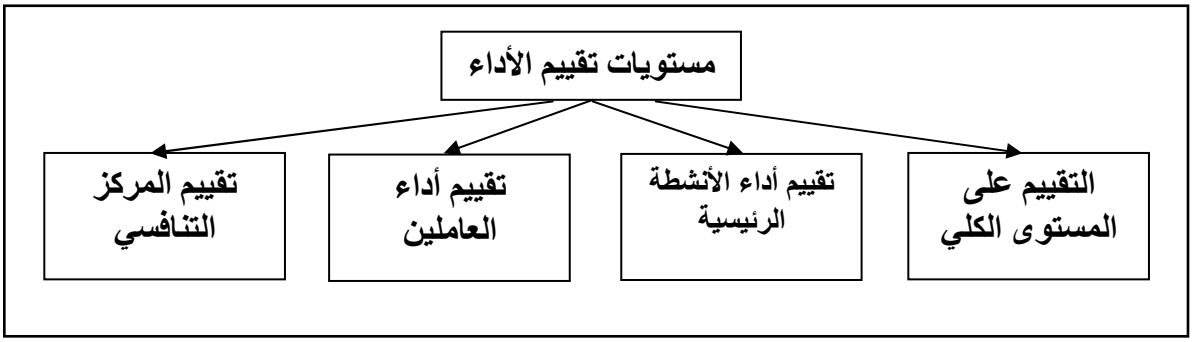
يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي[1]:

- التعرف على البرامج (خطة التنفيذ).
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي (النتائج)
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

1: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 12.

ثالثا: مستويات تقييم الأداء الإستراتيجي: هناك أربع مستويات لتقييم الأداء الإستراتيجي يوضحها الشكل الموالي[1]:

الشكل رقم: (05/ 09): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة، ص ص: 13- 15.

I- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة: من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على هذا المستوى الكلي للمؤسسة مايلي:

- الفعالية: نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين والعملاء.
- الكفاءة: العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، معدل دوران العمال، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية وغيرها.
- التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج، الحوادث المترابطة، الخطوات الفرعية للمشروعات.
- أساليب، إجراءات، وعادات العمل.

II- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: يشمل هذا المستوى من التقييم أربعة مجالات رئيسية هي: التسويق، الإنتاج، التمويل والعاملين، وذلك على النحو التالي:

1- تقييم الأداء التسويقي: تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقا لمعايير عديدة كـــ: معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، كفاءة منافذ التوزيع، مستويات خدمة المستهلك، تسعير المزيج التسويقي، حساسية السعر.....

1: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة، ص ص: 13- 15.

2- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال مؤشرات عديدة أهمها: المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاية الإنتاجية، التكاليف.

3- تقييم الأداء التمويلي: يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وتتطلب عملية تقييم الأداء المالي كل من السيولة، هيكل التمويل، استخدام الأصول الثابتة، ربحية الأصول المستثمرة، وكفاءة عمليات التشغيل.

III- تقييم أداء العاملين: تعد الموارد البشرية العامل الأساسي في وصول المؤسسة إلى أهدافها المرجوة ذلك أن المورد البشري منوط بالقيام بالأعمال التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأهدافهم، وتتم عملية التقييم وفقا لأسس عديدة أهمها:

- تحديد الأهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- الصلة الوثيقة بالوثيقة وتحري الموضوعية.
- تحديد معايير ومقاييس التقييم وتدريب القائمين على استخدام نظم وأساليب التقييم.
- الإستقلالية والتعدد وكذلك الإتصال مع العاملين.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

IV- تقييم المركز التنافسي للمؤسسة: إن الهدف الأساسي من تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية هو التعرف على الفرص والتهديدات، ونقاط القوة ونقاط الضعف، تلك هي المعلومات اللازمة والمهمة لمعرفة مركز المؤسسة التنافسي ومن ثم اختيار التحرك الإستراتيجي المناسب، والذي يمكن المؤسسة من تعظيم الإستفادة من نقاط القوة والفرص، وإصلاح نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال تقييم المركز التنافسي الإستراتيجي للمؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن ذكر بعضها في الآتي:

1- أدوات التقييم الداخلية: هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة مثل:

أ- سلسلة القيمة: وفيه يتم تقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية أو المحتملة، لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- دورة حياة المنتج: تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج، وعلى اعتبار أن المنتوج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية وهي: الإنطلاق، النمو، النضج والزوال، فإن المؤشرات الإستراتيجية، ومن ثم الخيارات الإستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق.

2- نماذج تحليل المحفظة: في هذا السياق اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة لتقييم محفظة الأنشطة، وقد عرفت العديد من النماذج كـــــ:

أ- نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية: تبين هذه المصفوفة نصيب المؤسسة من مختلف الأشطة التي تأمل في تحقيقها، وبالتالي فهي تخدم أكثر استراتيجية مالية، وتتنوع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات من خلال اعتبار بعدين هما: نسبة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، ومعدل نمو الصناعة، وبناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من الخانات كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (06/ 09): نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية

معدل نمو الصناعة	نسبة الحصة السوقية: مرتفع	نسبة الحصة السوقية: متوسط	نسبة الحصة السوقية: منخفض
مرتفع	النجـــوم	علامـــة الإستفهام	
متوسط	البقـــرة الحلـــوب	الكـــلاب	
منخفض			

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 216.

ب- نموذج هوفر: ويطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وتتكون هذه المصفوفة من خمسة عشر خلية والتي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق، وفي ظل هذه المصفوفة تقوم المؤسسة بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية أو أنشطتها(منتجاتها) في المكان المناسب داخل خانات النموذج بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها.

المطلب الثالث: معايير قياس كفاءة الأداء الإستراتيجي

تتم عملية قياس الأداء الإستراتيجي باستخدام معايير ومؤشرات عديدة ومتنوعة، وهذا حسب طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياس أدائها، بالإظافة إلى الأهداف المراد تحقيقها. فمنها ما يستخدم المعايير المالية، ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء، ويمكن بيان أهم هذه المعايير فيما يلي[1]:

أولا: مقاييس الأداء: وتشمل مقاييس الأداء: معدل العائد على الإستثمار، مقاييس أصحاب المصالح وكذا مقياس القيمة المضافة:

I- معدل العائد على الإستثمار: وهو أكثر الطرق شيوعا قياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح، ويحسب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل قبل الضائب على إجمالي المبالغ المستثمرة، ولهذا المقياس مزايا وعيوب في استخداه كمعيار لقياس أداء المؤسسة، فمن مميزاته أنه يمثل رقما واحدا شاملا، كذلك أنه يشجع على الإهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف والإستثمار، وأيضا أنه يساعد على ترشيد التكاليف....، أما بالنسبة لعيوبه فأهمها أنه يهتم بالأقسام على حساب المؤسسة ككل، كذلك أنه يركز على الربحية فقط مع إغفال سمعة المؤسسة الأمر الذي يضر بالمؤسسة في الأجل الطويل.

II- مقاييس أصحاب المصالح: يهتم أصحاب المصالح في بيئة عمل المؤسسة بنشاطها وأدائها، ويستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المؤسسة، وتتعلق هذه المعايير عادة بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المؤسسة على أصحاب المصالح، ويجب على الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكي يكون لدى الإدارة سجل واضح بهذا الشأن، ومن أمثلة هذه المقاييس:

- بالنسبة للعملاء: المبيعات (القيمة والكمية)، العملاء الجدد، معدل دوران العماء، السيطرة على الأسعار...
- بالنسبة للموردين: تكلفة المواد الأولية، المخزون، وفرة المواد الأولية، زمن التسليم.....
- بالنسبة للموظفين: عدد الإقتراحات، عدد الترقيات من الداخل، معدل دوران العمالة....
- بالنسبة للممولين: ربحية الأسهم، العائد على الملكية، سعر السهم في السوق....

III-مقاييس القيمة المضافة: يمكن استخدام معيار القيمة المضافة لعلاج القصور في معيار العائد على الإستثمار، بما يضيفه من عائد صافي للمؤسسة ثم المجتمع، ويتم حساب القيمة المضافة بالمعادلة التالية:

القيمة المضافة = صافي الربح قبل الضريبة – تكلفة رأس المال المستثمر

1: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص: 293- 296.

أما معدل العائد على القيمة الضافة فيمكن الحصول عليه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100$$

وإجمالا يمكن القول أن لهذا المقياس عدة خصائص يمكن تعديدها في النقاط التالية:

- مقياس الأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحاملي الأسهم.
- يوضح التحسن المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.

ثانيا: القياس المرجعي: هو عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن المؤسسة، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا، فالمقاييس المرجعية تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات تقوم بأداء أفضل من مؤسسات أخرى في جوانب الجودة، السعر، الأداء وغيرها[1].

ويمكن أن تتم عملية القياس المرجعي باتباع الخطوات الثماني الآتية[2]:

1- تحديد موضع القياس المرجعي: وتمثل نقطة البداية، فالمقارنة يجب أن تتم بالنسبة للأعمال التي لو قورنت بغيرها ستكون هناك ميزة واضحة وجوهرية.

2- تحديد العمليات: ويتم ذلك من خلال تحديد المهام وتوقيت تنفيذها، توصيف خطوات العمل وبيان الأهداف، ربط خطوات النشاط بعضها ببعض في شكل تسلسل وتوقيت أداء الأعمال ومواعيدها.

3- تحديد الشركاء الأساسيين: يشترك في عملية القياس المرجعي شركاء من داخل المؤسسة (ممثلو الأقسام موضع المقارنة)، وشركاء أخرين تابعين للمؤسسات موضع المقارنة.

4- تحديد البيانات ومصادر تجميعها: ويطلق عليها عملية تخطيط البيانات المطلوبة والتي من شأنها تفادي الوقوع في خطأ نقص البيانات والذي بدوره يؤثر سلبا على النتائج المتوصل إليها.

5- تحليل البيانات: ويكون ذلك للخروج بالتوصيات الخاصة بالأهداف والتي تمكن من تحقيق الإصلاحات المرجوة.

6- تحديد حجم الفجوة: تحديد التشابه والإختلاف بين المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية مرحلة مهمة تقود إلى معرفة أسباب الإختلاف وطرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين الأداء في المستقبل.

7- تحديد جوانب الإختلافات العملية: ويتم هنا معرفة سر النجاح الذي حققته المؤسسات المرجعية، وتوجيه التوصيات الواجب العمل بها من طرف المؤسسات محل القياس للنهضة والتقدم.

1: محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأل حول التسيير الفعال للمؤسسات الإقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص ص: 08.

2: محمد بوهزة، مرجع سابق، ص ص: 08- 10.

ثالثا: التحليل المالي: إن المعلومات التي تملكها المؤسسة، والتي تمكن المدير المالي من رفع جودة الأنشطة، وتساعده على تحقيق الأهداف المنشودة لكل المتعالين مع المؤسسة، وذلك باستخدام هذه المعلومات في عملية تقييم أداء المؤسسة، وهو ما يعرف بالتحليل المالي[1].

والتحليل المالي هو فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمؤسسة معينة عن فترة أو فترات ماضية بقصد تقديم معلومات تفيد المؤسسة في الحاضر والمستقبل. كما أن التحليل المالي يقدم المعلومات المفيدة لكل المتعاملين مع المؤسسة.

وللتحليل المالي أهداف عديدة ومتعددة وذلك على غرار، تشخيص الحالة المالية للمؤسسة، إجراء المقارنات، توجيه الأداء، التخطيط للمستقبل، وأيضا تمكين أجهزة الرقابة من القيام بأعمالها.

ومن أهم النسب المالية المستعملة في عملية التحليل المالي يمكن ذكر ما يلي[2]:

1- نسب الربحية: وفيها:

- هامش الربح الكلي = (المبيعات- تكلفة البضاعة المباعة)/ المبيعات.
- العائد على المبيعات = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات.
- هامش الربح الصافي = الأرباح بعد الضرائب / المبيعات.

2- نسب السيولة: وفيها:

- نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.
- نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون) / الخصوم المتداولة.

3- نسب النشاط: وفيها:

- معدل دوران المخزون = المبيعات / مخزون البضاعة التامة.
- معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات / الأصول الثابتة.
- معدل دوران إجمالي الأصول = المبيعات / إجمالي الأصول.

4- نسب الدفع: وفيها:

- نسبة إقراض الأصول = إجمالي الأموال المقترضة / إجمالي الأصول.
- نسبة تغطية الأرباح للفوائد = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / الأعباء الكلية للفوائد.

1: عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 47.

2: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التفكير الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص ص: 254- 257.

خلاصـــة الفصـــل:

تعد الإدارة الإستراتيجية أسلوبا حديثا في الإدارة وجب على مسيري اليوم إتقانه والعمل به واستيعاب كافة جوانبه، ذلك أنه يستجيب لكافة المتطلبات التي تفرضها الحياة الاقتصادية الحالية المعاشة والتي تتسم بالتغير والديناميكية، حيث أن مظاهرها التي تطغى عليها المنافسة الشرسة وتغلب التكنولوجيا المستخدمة والتي شهدت بدورها تطورا هائلا بات من الصعب بما كان مواكبتها، وهنا تظهر الفائدة من انتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية في العملية الإدارية.

ولما كان الأداء الإستراتيجي أهم مخرجات عملية الإدارة الإستراتيجية كان لزاما على المديرين قياسه ومقارنته مع ما هو مخطط له، وهنا ظهرت عملية تقييم الأداء الإستراتيجي كواحدة من أهم العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، بحيث أن عملية التقييم هذه تهدف أساسا للمحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الاختيارات الإستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل أو أكبر أو أقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختيار للإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة.

وعملية تقييم الأداء تتم باستخدام معايير ومؤشرات عديدة مالية وغير مالية، كمية ونوعية وغيرها، وأهمها معدل العائد على الاستثمار، مقاييس القيمة المضافة، مقاييس أصحاب المصالح وكذلك استخدام القياس المرجعي والتحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة، وهناك طرق وأساليب أخرى كثيرة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الإستراتيجي ومن بينها أسلوب المراجعة الإستراتيجية والتي سيتم التطرق إليه في الفص الموالي.