خاتمة عامة

إن التحولات التي يعرفها الاقتصاد العالمي اليوم والتي فرضها ذلك الاتجاه المحتوم نحو العولمة وما يترتب عنه من زيادة محسوسة في درجة المنافسة وتنوعها، أوجبت على مديري اليوم تفهم كل من الأسواق المحلية ومتغيرات ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية، وضد منافسين مختلفين ومتنوعين. هذا الأخير الذي لم يكن من الممكن تحقيقه إلا بظهور نمط جديد من القيادة يضمن التعامل مع متغيرات البيئة الديناميكية وأيضا توفير التوجه الإستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول.

لقد ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية كنتاج للعوارض التي فرضتها الطبيعة الزئبقية لعالم إدارة الأعمال في وقتنا الراهن، حيث برز كمفهوم إداري حديث يمزج بين علم المبادئ الإدارية وفن التسيير الذي يدرس تكييف تلك المبادئ والأسس مع القدرات المختلفة للمؤسسة المسيرة، هذا التكييف الذي كان لزاما تقييده بمراحل مترابطة من شأنها استغلال كافة الفرص المتاحة لكبح جماح التهديدات المرتقبة للوصول أخيرا إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية عبارة عن تلك الخطة العامة الموحدة المتكاملة التي تربط بين المزايا المختلفة للمؤسسة والتحديات البيئية التي تواجهها، فقد وجب على المسيرين من كل المستويات والذين يقع على عاتقهم إعدادها، اتباع المراحل المنهجية لذلك؛ بدءا بمرحلة الصياغة الإستراتيجية التي يتم فيها تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية وأيضا رسم الأهداف والغايات المراد تحقيقها، مرورا إلى عملية التطبيق أو التنفيذ الإستراتيجي والتي تدرس مراحل وضع ما هو مخطط له على أرض الواقع، نهاية إلى أهم المراحل؛ مرحلة التقييم والرقابة على الإستراتيجية والتي من شأنها قياس مدى قدرة المسيرين على الوصول إلى الأهداف المسطرة من عدمه والأسباب المختلفة لهذا الأخير.

وعملية تقييم الأداء الإستراتيجي هي واحدة من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه ينطوي عليها دور أساس يتمثل في العمل على جعل عملية الصياغة الإستراتيجية عملية ديناميكية تتماشى مع التغيرات

والتطورات التي تمس المؤسسة في حد ذاتها، أو البيئة الخارجية لها. وبالتالي فإن القضية هنا هي قضية تعديل للإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة بالتزامن مع عملية التنفيذ الإستراتيجي لها.

والناظر لعملية تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة سيرى أن هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها للوصول إلى النتائج المراد الحصول عليها؛ منها المالية ومنها الكمية وكذلك النوعية، وهذا على غرار معايير الجودة الشاملة، القياس المرجعي، وأيضا المراجعة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي يعمل فيها المراجع على البحث عن إجابات منطقية لمجموعة من الأسئلة تمثل في مجملها إطار المراجعة الإستراتيجية، هذه الأسئلة تغطي كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث تختص أسئلة بعملية الصياغة الإستراتيجية وتختص أخرى بعمليتي التنفيذ الإستراتيجي والرقابة على الإستراتيجية.

ويمكن القول أن عملية المراجعة الإستراتيجية تأخذ طابعها العلمي من خلال المساهمة الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة وذلك من خلال النظرة الشمولية المتكاملة التي تمس ليس فقط كيفية وضع الأهداف والإستراتيجيات باعتبارها عناصر طويلة الأجل، ولكن كيفية تنفيذها وتقييمها وممارسة الرقابة عليها.

وتدعيما للجانب النظري لهذه الدراسة، وكمحاولة لتسليط الضوء على واقع الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، تم اختيار إحدى المؤسسات المعروفة على الساحة الاقتصادية الجزائرية وإسقاط الدراسة عليها، هذه المؤسسة هي مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة والتي يتمثل نشاطها في إنتاج مادة الفوسفات عالية الجودة.

ومن خلال عملية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة ومراجعة الأداء الإستراتيجي بها، تم تحديد مجمل ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة ونقاط ضعف وهذا فيما يخص بيئتها الداخلية، وما يواجهها من فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية؛

1. نقاط القوة:

- التطور الإيجابي للنتائج المالية المحققة.
- الأموال الكبيرة غير الموظفة.

- اليد العاملة المتوفرة والمؤهلة.
- الإمكانيات المادية المعتبرة.
- قنوات التوزيع ذات الكفاءة.
- مسايرة التطور التكنولوجي.

2. نقاط الضعف:

- عدم تكامل الأهداف وترابطها بين المؤسسة وعمالها.
- غياب الثقافة التنظيمية.
- إهمال الإعلان.
- غياب التفويض الفعال للسلطة.
- ضعف نظام المعلومات المتوفر في المؤسسة.

3. الفرص المتاحة:

- جودة المنتجات وتوفرها (إحتياطي هائل).
- وفاء العملاء لمنتجات المؤسسة.
- بيئة سياسية وتشريعية مواتية.
- نظام ضريبي مشجع.
- التطور التكنولوجي الذي تسعى المؤسسة دوما للوصول إليه.

4. التهديدات:

- التأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الدولية.
- التأثير السلبي لنقابات العمال على المؤسسة.
- الأنظمة المعلوماتية غير الكفءة وعدم الاهتمام بالإعلان.

إختبار الفرضيات

- الإدارة الإستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة يؤدي انتهاجه إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والعمل على تحقيق أفضل النتائج، حيث يركز هذا الأسلوب الإداري على نقاط القوة المتوافرة لدى المؤسسة للتغلب على نقاط الضعف فيها.
- ولأن الإستراتيجية عبارة عن تلك الخطة الشاملة المتكاملة طويلة المدى، ولأن الأداء الإستراتيجي هو عملية التنفيذ الفعلي للإستراتيجية على أرض الواقع، فالأداء الإستراتيجي هو مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة مسبقا ضمن استراتيجيتها.
- إن نظام المعلومات الإستراتيجية لهو اللبنة الأساسية في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي، حيث أنه يعتبر المصدر الأساس للمعلومات التي تقوم عليها عملية التقييم هذه وذلك عن طريق استثمارها في التشخيص الإستراتيجي لواقع المؤسسة.
- نظرا لأن المراجعة الإستراتيجية تتسم بالنظرة الشمولية الواسعة والبعيدة المدى، فهي تعتبر من أضل أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.
- إن المؤسسات الجزائرية وتبعا للواقع الإقتصادي المعاش وما يعرفه من توجه نحو العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، تخوض غمار الدخول في الحياة الإقتصادية الدولية، الأمر الذي فرض عليها المنهج التسييري الإستراتيجي في الإدارة وبالتالي فقد أصبح لها أداء إستراتيجي وجب تقييمه وتحديد سماته المختلفة.

التوصيات الاقتراحات

لقد أفضت عملية التشخيص الإستراتيجي والمراجعة الإستراتيجية للأداء الإستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة إلى الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات القائمة أساسا على استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف لدى هذه المؤسسة ومن ذلك مايلي:

- الإستعمال العقلاني والرشيد للموارد والوسائل المتاحة.
- ضرورة الإعتناء أكثر بنظام المعلومات والعمل على تطويره.
- وجوب إيلاء أهمية أكثر للإعلان لأنه يمكن المؤسسة من اكتساب عملاء جدد.

- توفير ميزانية خاصة للبحث والتطوير في المؤسسة خاصة مع تواجد العمالة المؤهلة لهذه الوظيفة.
- إعادة تفعيل نظام الرقابة في المؤسسة واتباع أساليب تقييمية حديثة تتماشى مع حجم المؤسسة الكبير.
- ضرورة إعطاء الأهمية لعنصر الإتصال سواء الداخلي أو الخارجي.
- ضرورة العناية بالعنصر البشري من خلال فتح قنوات الحوار، والعمل على توفير كافة الإحتياجات المطلوبة.

آفاق الدراسة

نظرا لتعدد المعايير والمؤشرات الخاصة بعملية تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، ونظرا للتشعبات الكثيرة التي تكتسي هذا الموضوع وامتداد أطرافه، فإمكانية مواصلة عملية البحث في جوانب أخرى عديدة ومتعددة لها صلة بهذا الموضوع، حيث وفي هذا النسق يمكن اقتراح بعض العناوين مثل:

- تقييم الأداء الإستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية.
- تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية باستخدام القياس المرجعي.
- تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية باستخدام معايير الجودة الشاملة.
- التحليل المالي ودوره في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية.