



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر- ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د/ محمود بولصباغ

عذرة نقاش

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	حمزة رملي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	واضح فواز
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	د/ محمود بولصباغ

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

(البقرة 32)

شكر

أشكر الله عز وجل الذي منحني القوة والصبر لانجاز هذا العمل

المتواضع، كما أتقدم بفائق عبارات

الاحترام والتقدير والشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز عملي هذا

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور محمود بولصباح على توجيهاته

ونصائحه وتوجيهاته القيمة،

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد المساعدة، وشجعتني

ولو بكلمة، كما أشكر كل من ساعدني في إخراج هذا العمل في صورته

النهائية.

عذرة

الإهداء

أهدي عملي هذا بداية إلى روح أمي الغالية التي أسأل الله تعالى أن

يتغمدها برحمته ويسكنها فسيح جنانه

إلى أمي الثانية التي أعطتني من حبها وحنانها وكانت إلى جانبي في

أوقات الحزن والفرح "زوجة والدي"

إلى قدوتي وفخري واعتزازي ونور عيوني أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي سندي في هذه الحياة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد أهدي ثمرة

جهدتي

عذرة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ليتم معالجتها باستخدام برنامج spss، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن الدرجة الكلية لأساسيات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية كما يراها المبحوثين كانت مرتفعة، أما فيما يخص صياغة الإستراتيجية فقد كانت الدرجة الكلية لكل من التشخيص والتحليل البيئي وتحديد البدائل الإستراتيجية متوسطة وهذا يدل على وجود ضعف في هذا الجانب من عملية الصياغة، أما الدرجة الكلية لتحديد الأهداف والغايات فكانت مرتفعة، ونفس الشيء ينطبق على تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، كما كانت الدرجة الكلية للمحور الرابع المتعلق بالتنفيذ فكانت هي الأخرى بدرجة مرتفعة، كما تبين أيضا أن الدرجة الكلية لمحور الرقابة والتقييم من وجهة نظر مساعدي المدير ورؤساء المصالح والأقسام كانت مرتفعة أيضا.

Summary of the study:

This study aimed to identify the status of the application of strategic management institution Telecom Algeria, Mila, where the study descriptive and analytical approach adopted was to use the form as a way to gather the necessary data to be processed using spss program, the study reached several conclusions, including :

The total score of the fundamentals and requirements of strategic management as perceived by the respondents was high, but with regard to the formulation of the strategy was the total score for each of the diagnosis, environmental analysis and to identify strategic alternatives medium and this shows a weakness in this aspect of the drafting process, while the total score to determine the goals and objectives were high, and the same applies to determine the mission and strategic vision, as was the total score for the fourth axis of the implementation was the other highly, and also shows that the total score to axis control and evaluation from the viewpoint of assistant director and heads of departments and divisions were also high.

فهرس المحتويات

.	البسمة
I	شكر وعران
II	الإهداء
III	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الخلفية النظرية للإدارة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية والالتباسات المرتبطة بها
5	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات التطبيق الفعال لها
8	المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الإستراتيجية وأهدافها
10	المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها
11	المبحث الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: التحليل والتشخيص البيئي
15	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية
18	المطلب الثالث: التنفيذ

20	المطلب الرابع: الرقابة والتقييم.....
23	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.....
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول: المقاربة النظرية للمؤسسة الاقتصادية.....
27	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي.....
28	المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
30	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية وسمات تطورها.....
35	المطلب الرابع: أهمية المؤسسة الاقتصادية والتحديات الراهنة التي تواجهها.....
37	المبحث الثاني: مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.....
38	المطلب الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.....
45	المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي.....
47	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية ووظيفة الموارد البشرية.....
49	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.....
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.....
52	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتطورها.....
54	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.....
56	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.....
57	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.....

62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
62	المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة.....
63	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.....
65	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.....
66	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
71	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.....
80	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
82	خلاصة الفصل.....
84	الخاتمة.....
88	قائمة المصادر.....
94	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مستوى وحدات الأعمال	(1)
7	المستويات الثلاثة للإستراتيجية	(2)
9	أوجه الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع بيئة العمل	(3)
14	نموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية	(4)
20	مصفوفة العلاقة بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها	(5)
44	تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة	(6)
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-	(7)
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعد التعديل	(8)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(9)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(10)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(11)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(12)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	الدراسات التي توضح أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات	(1)
64	درجات مقياس ليكرت	(2)
65	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	(3)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(5)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(6)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة	(7)
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية	(8)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو التحليل البيئي	(9)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية	(10)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو تحديد الأهداف والغايات	(11)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد البدائل واختيار البديل المناسب	(12)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو عملية التنفيذ	(13)
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو عملية الرقابة والتقييم	(14)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الاستمارة قبل التحكيم	(1)
102	الاستمارة بعد التحكيم	(2)
109	ملاحظات الأساتذة المحكمين	(3)
109	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(4)
110	التوزيع الطبيعي للعينة	(5)
111	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(6)
111	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(7)
111	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(8)
111	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(9)
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية	(10)
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية التشخيص والتحليل البيئي	(11)
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية	(12)
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهداف والغايات	(13)
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب	(14)
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية التنفيذ	(15)
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية الرقابة والتقييم	(16)

المقدمة

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات ، هذا التطور أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور، لأن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور، كما يتطلب من المؤسسات أن تكون مؤهلة تقنيا وماليا وبشريا وتنظيميا للاستفادة من الفرص التي يتيحها لها المحيط وتجنب مخاطره، وهذا بغرض الوصول إلى أداء متميز يمكنها من البقاء والاستمرارية، ولتحقيق ذلك لابد من البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير وخاصة من خلال استشراف ما قد يحدث في المستقبل ومن تم استجلاء الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تحول دون ذلك، وهذا لا يأتي إلا من خلال اتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المؤسسات.

فالإدارة الإستراتيجية عملية هامة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وأن التغيير الذي حل ببيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية، كما أنها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي تطوير أدائها.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه في ظل عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتشابك فيه المعطيات، لابد أن تدار مؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي، لكي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المنقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وبطبيعة الحال هذا الأسلوب هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون أن تمارس أسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جاد وواعي، ولكنها سرعان ما تفشل في الأجل الطويل لتبقى فقط المؤسسات التي تمارسها ممارسة جادة، وهذا يستدعي تطوير وسائل وطرق تطبيقها حتى تتماشى مع كل المستجدات المستقبلية.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل عدم التأكد الذي يسود عمل المؤسسات اليوم تعتبر الإدارة الإستراتيجية الأداة التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات السريعة التي تميز بيئة العمل والأسلوب الذي يتيح لها الاستفادة من الفرص التي

المقدمة

يتيحها لها محيطها، وتجنب التهديدات والمخاطر إلي تتركب بها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعظيم استغلال مواطن القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدراتها في مواجهة منافسيها.

وبناء على ما تقدم ذكره فإن إشكالية الدراسة تبرز من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1 هل تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- على المتطلبات والأساسيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

2 ما هو واقع صياغة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة؟

3 هل تتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- متطلبات فعالية عملية التنفيذ ؟

4- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- بعملية الرقابة والتقييم؟

2- فرضيات الدراسة: تعد الفرضية بمثابة إجابة مؤقتة يضعها الباحث لتساؤلات الدراسة في انتظار إثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية، وللإجابة على تساؤلات هذه الدراسة ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- على المتطلبات والأساسيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية حسب رأي المبحوثين عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الثانية: حسب رأي المبحوثين يوجد قصور كبير في عملية صياغة الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالتشخيص والتحليل البيئي عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الثالثة: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - على المتطلبات اللازمة لفعالية التنفيذ حسب أراء المبحوثين عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الرابعة: حسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- تقوم بعملية الرقابة والتقييم ، وهذا للوقوف على مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$).

3- أهمية الدراسة: يمكن استعراض ذلك فيما يلي:

- علم الإدارة الإستراتيجية حديث العهد في الدول النامية، ولا يزال يصاحبه الكثير من الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
 - إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وذلك لما تحققه من مزايا وفوائد تنعكس إيجابيا على أداء هذه المؤسسات.
 - قلة الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع، ولهذا قد يعد هذا البحث مساهمة قد تفيد الممارسين والباحثين، وقد تفتح المجال لبحوث ودراسات أخرى في هذا الجانب.
- ### 4- أهداف الدراسة: مما لا شك فيه أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:
- التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-
 - التعرف على جوانب القصور في تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في هذه المؤسسة.
 - تقديم عدد من التوصيات بناء على النتائج التي سيتم التوصل إليها بإذن الله من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المعنية.
- ### 5- أسباب اختيار الموضوع: أن أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع مايلي:
- أن الإدارة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح لأي منظمة.
 - أهمية هذا الموضوع في تحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة الاقتصادية باختلاف نشاطاتها.
 - الميول الشخصي لمعالجة هذا الموضوع.
 - الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي والعلمي في هذا الجانب.
- ### 6- المنهج المستخدم: إن طبيعة المنهج المستخدم تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها، وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت الاستعانة به في توظيف التعاريف وسرد الأفكار، إضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة في الجانب التطبيقي.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (السليمانى، 2014) بعنوان " رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال - من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمكة التعليمية".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت هذه الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية، لدى توصي الباحثة بإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال.

- أظهرت النتائج أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة متوسطة.

- أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي للروضة درجة وضوحه وثباته لدى مديرات رياض الأطفال واضح بدرجة مرتفعة.

الدراسة الثانية: دراسة (كيلاني، 2006-2007) بعنوان " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- أظهرت الدراسة اهتمام مجمع صيدال ببحوث التسويق حيث ساهم ذلك في تمكين المجمع من تحديد حاجات العملاء والعمل على تلبيةها.

- أظهرت الدراسة نجاح المجمع في تحقيق الأهداف المخططة في مجال المبيعات وهو معيار يدل على فعاليته وقدرته على التحكم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- اعتماد المجمع أسلوب الشراكة كخيار استراتيجي مع أكبر المخابر العالمية وهو ما ساهم في تحسين سمعة المؤسسة وحصولها على الخبرات.

الدراسة الثالثة: (سليطين، 2006-2007) بعنوان " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال".

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها.

- تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث.

- وجود قصور كبير في اختيار الإستراتيجيات في المنظمات محل البحث.

الدراسة الرابعة: دراسة (تبيدي، 2010) بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

- أظهرت الدراسة توسط تطبيق الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى إدراك الغالبية العظمى من المبحوثين بأهمية ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه المؤسسات لديها بالتدريب عموماً.

8- صعوبات الدراسة: من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذا البحث تشعب الموضوع مما صعب هيكله البحث بما يتماشى والراجع المتوفرة والأهداف المرجوة من هذا البحث، إضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث عن المراجع في جامعات أخرى، ضيق الوقت وهذا بسبب رفض الموضوع الأول الذي طرح من قبلنا.

9- هيكل الدراسة: سنحاول معالجة موضوع البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة بالاستناد إلى بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع، لذلك ارتأينا أن نقسم البحث إلى ثلاث فصول وهذا كمايلي:

- الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من مفهومها والالتباسات المرتبطة بها، إضافة إلى مختلف مستوياتها أساسياتها وأهدافها.

- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان " أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادي"، وقد تضمن هذا الفصل مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية، ثم تطرقنا بعدها إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء، كما تمت الإشارة إلى دورها في تحسين الأداء التسويقي، وفي الأخير تطرقنا إلى أثرها على وظيفة الموارد البشرية.

المقدمة

- الفصل الثالث: خصص لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

الفصل الأول:

مفاهيم حول الإدارة

الإستراتيجية

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمالها وأسواقها، وهذا لإرضاء الفئات المستهدفة من عملائها، وتحقيق مركز تنافسي متميز مقارنة بمنافسيها الحاليين والمحتملين، ولا يكون ذلك ممكناً إلا إذا تحركت هذه المؤسسات وفق رؤية إستراتيجية متكاملة وواضحة لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها المتاحة، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على أهمية الإدارة الإستراتيجية حيث تعتبر الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المؤسسة واستمرارها واستقرار نموها.

وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لخصائص الإدارة الإستراتيجية ومناهجها انعكاساً إيجابياً على فعالية منهج التفكير وعلى جودة التخطيط والبرامج ومن ثمّ على أداء المؤسسة.

لكن على الرغم من ذلك فإنّ واقع هذه المؤسسات يؤكّد وجود تفاوت واضح في إمكانيات وقدرات تلك المؤسسات على تطبيقها وتطويرها أو استثمارها والاستفادة منها، سواء ذلك بسبب ضعف أو غياب التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي وقيادات تلك المؤسسات أو قلة الوقت والجهد الموجهين لعملية الإدارة الإستراتيجية وما ينتج عن ذلك من عدم وضوح المسارات والتوجهات، وعدم الاستفادة من الفرص المتاحة، أو الفشل في تحديد التهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل معها.

ولتفصيل أكثر تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تمّ التطرّق في المبحث الأول إلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية من خلال التّعرّض إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أساسياتها ومستوياتها، كما تمّت الإشارة إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها وأهمّ التّحديات التي تواجهها.

أما المبحث الثاني فقد تمّ تخصيصه لوظائف الإدارة الإستراتيجية من صياغة الإستراتيجية حتّى تنفيذها وصولاً إلى تقييمها والرّقابة عليها.

المبحث الأول : الخلفية النظرية للإدارة الإستراتيجية:

لم يعد هناك بديلا أمام موظفي ومديري المؤسسات في بيئة العمل إلا أن يفكروا إستراتيجيًا، إذ يجب أن تتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية في وضعهم للسياسات والأهداف، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتخطاه إلى تطوير أساليب عملية للإدارة الإستراتيجية بما يحقق التفاعل مع البيئة الدائمة التغير، وهذا لا يضمن النجاح فقط وإنما المحافظة عليه والاستمرار في تحقيق الزيادة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية والالتباسات المرتبطة بها:

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

إن مصطلح الإدارة الإستراتيجية مركب من شطرين " الإدارة " و " الإستراتيجية "، أما الإستراتيجية فتعني " تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة." (غالم، تيمجدين، 2014، 64)
كما تعرف الإستراتيجية على أنها "عبارة عن نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها، وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الداخلية." (محمد، أبو سن، 2013، 137)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " جزء من التخطيط الإستراتيجي، وتعتبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن تم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل" (حنا، 2012، 68)

أما بالنسبة لمصطلح الإدارة فهي تعرف على أنها "العنصر الأساس والمهم في المنظمة المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها..." (التعيي، 2013، 19)
كما يعرفها هنري فايول في كتابه الإدارة العامة بقوله " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة." (محمد، 2014، 15)
إذا الإدارة تحدد ما المطلوب عمله من قبل الموظفين ثم التأكد من أنهم يقومون بتأدية العمل بالطريقة الصحيحة والسليمة.

وبالرجوع إلى مصطلح الإدارة الإستراتيجية فقد تعددت التعارف التي وضعها الباحثون لها نظرا لطبيعتها فهي تتميز بالتعقيد والتنوع ومن هذه التعارف نجد: يعرف كوتلر (kotler) الإدارة الإستراتيجية بأنها " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف إستراتيجيات النمو وخطط الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة." (بن حبتور، 2007، 46)
يتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية عملية تهدف إلى إعداد إستراتيجية المؤسسة لمختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها، بالتالي فالإدارة الإستراتيجية تتم على مستويات مختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها "علم وفنّ تنفيذ و تقييم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقها". (العزاوي، جواد، 2010، 129)

أمّا هذا التعريف فيشير إلى أنّ للإدارة الإستراتيجية عدّة وظائف منها تنفيذ القرارات المتخذة ثمّ الرقابة والتقييم للوقوف على مدى تحقق الأهداف المسطرة.

وهناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح، وللإدارة الإستراتيجية شقان لا بدّ من إعمالها لتحقيق الكفاءة والفعالية هما: مجموعة مفاهيم متناسقة (أسلوب تفكير عقلي)، ومجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم " (ختيم، 2009، 23)

إذا الإدارة الإستراتيجية تلعب الدور الهامّ والبارز في تحقيق التّجّاح والتّفوّق للمؤسسة اعتماداً على الآليات وإجراءات محدّدة سلفاً بدقّة ووضوح.

كما يمكن تعريفها كمايلي " هي علم يساعد على تطبيق القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها". (شراد، 2011، 72)

يشير التعريف الأخير إلى أنّ الإدارة الإستراتيجية تركز على التّكامل بين مختلف الوظائف في المنظمة بما يضمن تحقيق غاياتها.

من خلال كل ما سبق نجد أنّ الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تعنى بصياغة الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتشرف على تنفيذها وتقييمها لضمان تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ثانياً: بعض الالتباسات المرتبطة بالإستراتيجية:

كثيراً ما يقع الخلط بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وهذا يرجع إلى الأمور المشتركة بينهما، إلا أنّ هناك العديد من العناصر تجنّب الوقوع في مثل هذا الالتباس، من هذه العناصر ما يلي (حيرش، 2011، 26):

1/ الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: أول هذه العناصر أنّ الإستراتيجية خطة بينما الإدارة الإستراتيجية فهي ممارسة، والفرق بينهما أنّ الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها ورقابتها، بينما تتمّ الممارسة دون انقطاع.

2/ الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: ومن الأخطاء التي غالباً ما ترتكب الخلط بين الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، فإذا كانت الإستراتيجية خطة فإنّ التخطيط يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

3/ الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي: للقرار الإستراتيجي علاقة كبيرة بالإستراتيجية إذ لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي، لكن لا يمكن أن يكون هو الإستراتيجية، لأنّ هذه الأخيرة أكثر وأكبر من قرار، فهي عمليات وقرارات وإجراءات.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات التطبيق الفعال لها:

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

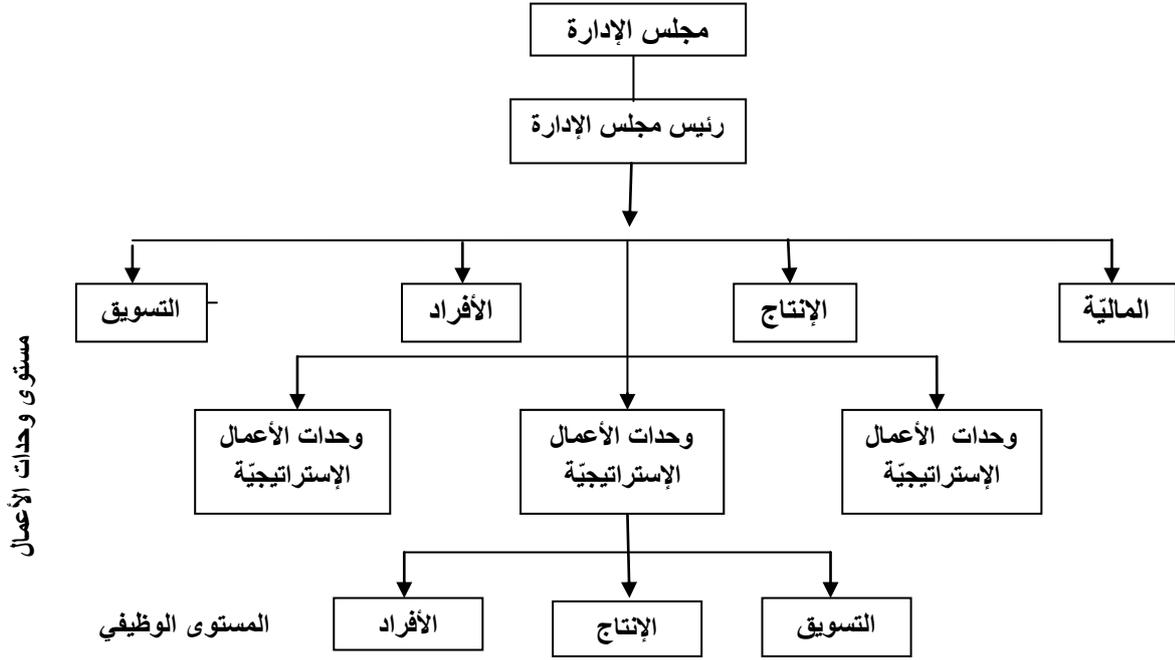
تتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وفق مستويات مختلفة، وتختلف هذه المستويات حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، إلا أن المستويات المتفق عليها من قبل الباحثين تتمثل في:

1/ الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. (علاوي، 2010-2011، 7)

2/ الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وفي هذا المستوى يتم تحديد:

- المنتج أو الخدمة الذي ستقدمه المؤسسة.
 - الفئة المحتمل استهدافها.
 - كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية.
- وتقع مسؤوليات هذه الإستراتيجيات على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمل بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة. (تيمجدين، 2013، 10)
- أي أنه على مستوى هذه الوحدات تقوم الإدارة الإستراتيجية بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة عمل والشكل التالي يوضح هذا المستوى:

الشكل رقم (1): مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة

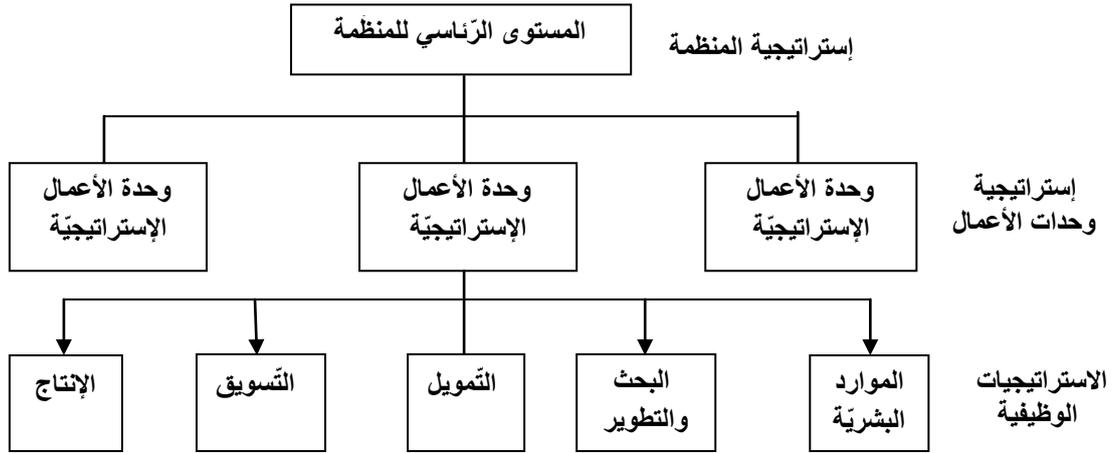
للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص: 53

3/ الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال تنسيق وتجميع الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن ميدان وظيفي معين (مساعدة، 2013، 33)

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ هذه المستويات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

ويوضّح الشكل رقم (2) مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم (2): المستويات الثلاثة للإستراتيجية.



المصدر: محمد عبد الوهّاب حسن عشموي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، ط1، 2013، ص: 22

ثانيا: متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية بفعالية توفر المقومات الرئيسية التالية (أبو بكر، النعيم، 2007-2008، 89):

1/ تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية: حيث تعدّ عملية تهيئة المؤسسة للقيام بالإدارة الإستراتيجية أحد أهمّ متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وتتمّ هذه التهيئة من خلال ما يلي:
 أ/ التهيئة المعنوية السلوكية: من خلال اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامّة وأعضاء الإدارة العليا والمديرين في المؤسسة بصفة خاصة بأهمية وضرورة الإدارة الإستراتيجية.
 ب/ التهيئة التنظيمية والإدارية: بجانب التهيئة المعنوية لأعضاء المؤسسة لابدّ من التهيئة للجوانب التنظيمية والإدارية، حيث لابدّ من وضع آليات لممارسة الإدارة الإستراتيجية، وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات.

ج/ التهيئة الفنية والمهنية: تكتمل تهيئة المؤسسة لتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بالتهيئة الفنية لأعضائها من خلال تنمية منهج التفكير الإستراتيجي في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

2/ توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي سواء كانت داخلية أو خارجية.

3/ تحقيق استمرارية منهج التفكير الإستراتيجي: بأن لا تقتصر تصوّرات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد خطة إستراتيجية وإنما تمتدّ لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة.

4/ إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا : حيث يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيهها الإدارة العليا لعملية التخطيط.

المطلب الثالث: أساسيات وأهداف الإدارة الإستراتيجية:

أولاً: أساسيات الإدارة الإستراتيجية:

ترتكز الإدارة الإستراتيجية على جملة من الأساسيات تتمثل في (العيهار، 2005، 96):

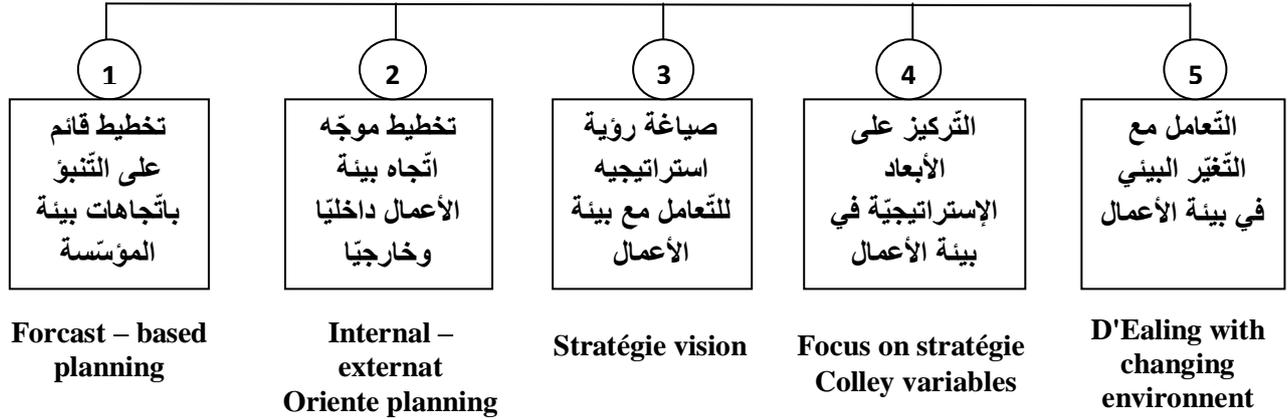
- 1/ أهداف واضحة، معقولة ومرنة (قابلة للتعديل).
 - 2/ سياسات واضحة، معقولة ومتناسبة مع الواقع ومرنة.
 - 3/ هيكل تنظيمي عملي، واقعي من وبسيط.
 - 4/ قواعد ونظم وإجراءات مدروسة، مخططة، ومبرمجة.
 - 5/ أفراد يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لطبيعة العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير.
 - 6/ صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع تحديد معايير المحاسبة والمساءلة.
 - 7/ معلومات متدققة ونظم وقنوات للاتصال الفعال.
 - 8/ الاستيعاب والتفاعل مع المتغيرات البيئية ووضع رؤية مستقبلية واضحة.
- يتضح من هذه النقاط أنّ الإدارة الإستراتيجية تتطلب العديد من القواعد والأسس حتى يكون تطبيقها فعالاً وذو جدوى، وبالتالي يجب على الإدارة في منظمات الأعمال أن تكون على دراية بجميع هذه الأسس، فأحياناً عدم التحكم في أساليبها أو عدم توفير الوسائل الضرورية لتطبيقها يؤدي إلى فشلها وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التميّز أمام المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين وفي سبيل ذلك فإنّها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية (أبو بكر، التعميم، 2007-2008، 81-84):

- 1/ مواجهة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة العمل، ويمثل الشكل رقم (3) أنّ التعامل مع التغيير البيئي وما يرتبط به من فرص من فرص أو تهديدات يمثل وجه رئيسي للإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (3): أوجه الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع بيئة الأعمال.



كل هذه الأوجه ليست عملية رسمية روتينية

It is not formal routine process

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات

في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008، ص: 81

يتضح من الشكل أعلاه أنّ وضع خطة إستراتيجية لمواجهة التغير الحاصل في بيئة الأعمال يمثل محورا رئيسيا للإدارة الإستراتيجية على اعتبار أنّ هذه البيئة تشكل جوهر تعاملات المؤسسة فهي مصدر لمواردها من جهة ومصرفا لمنتجاتها من جهة أخرى، وبالتالي فهي تحمل من العوامل ما من شأنه أن يحسن من مستواها أو أن يعرقل مسارها.

2/ تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، سواء كان الأمر يتعلّق بتحديد مسارات الأهداف، أو مسارات استخدام الموارد ومسارات الأداء... وغيرها.

3/ تطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال تقييم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

4/ تدعيم وتطوير قرارات الموارد البشرية في المؤسسة.

ولا ريب أنّ فشل بعض المنظمات الأعمال راجع إلى تغيّرات في البيئة لم تحسن الإدارة التعامل معها، وذلك إمّا بسبب عدم توقّعها أو بسبب عدم كفاية الموارد لمواجهةها رغم توقّعها لها .

وبالتالي فإنّ الإدارة الإستراتيجية في كل مستوياتها تحقق المزايا والأهداف التالية (الطيطي، 2013، 52):

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

6/ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

7/ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

8/ زيادة فاعليّة وكفاءة عمليّات اتّخاذ القرارات والتنسيق والرّقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثّل في الأهداف الإستراتيجية.

9/ تسهيل عمليّة الاتّصال داخل المنظّمة حيث يوجد المعيار الذي يوضّع الرسائل الغامضة.

10/ تساعد على اتّخاذ القرارات وتوحيد اتّجاهاتها.

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية والتّحديات التي تواجهها:

أولاً : أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعدّ الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنّها تؤدي إلى رفع أداء المنظّمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تمّ تطبيقها بشكل جيّد وهذا ما تجمع عليه كل المنظّمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية.

وأحياناً قد تتجح بعض المنظّمات نتيجة الصّدفة في الأجل القصير دون ممارستها للإدارة الإستراتيجية ممارسة جادّة، ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلاّ المنظّمات التي تمارسها بشكل جادّ. (القطاني، 2010، 10)

وتتجلّى أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال الأوجه التّالية (العيهار، 2005، 91):

- 1/ تنمية قدرة التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء.
- 2/ تحديد الخصائص الأساسية التي تميّز المؤسّسة منافسيها في نفس هيكل الصّناعة.
- 3/ تمنح المؤسّسة إمكانيّة امتلاك ميزة تنافسيّة مؤكّدة ومستمرّة.
- 4/ تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المؤسّسة والأسواق التي يجب الدّخول فيها مستقبلاً.

5/ تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعاليّة.

6/ تحقيق التّكامل والتنسيق بين البنية التّظيميّة و وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسّسة.

7/ تمكّن المؤسّسة من التّكيف مع البيئة وتغيّراتها وتحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتيّة للمؤسّسة.

ثانياً : التّحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

يواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسّسات العديد من التّحديات خاصّة مع التّطوّرات الحاصلة في كافّة المجالات، وزيادة شدّة المنافسة وهو ما يميّز العصر الحديث، ومن هذه التّحديات نذكر (كيلاني، 2006-2007، دص):

- 1/ زيادة معدّلات التّغيير: إنّ دخول منظّمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يأتي محمّلاً بالعديد من نتائج الابتكارات والتّفاعلات الدّوليّة، فظهور ثورة المعلومات وتحديات الهندسة الوراثيّة، الانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور وغيرها ما هي إلاّ أمثلة لتحديات التّغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظّمات الأعمال.

- 2/ شدة المنافسة : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون تطوّر الأسواق العالمية حتّى يمكنهم التّعامل معها، والحصول على حصّة من السّوق.
- 3/ التّغيرات التكنولوجية : تعتمد بعض المنظّمات على الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنياً أو مكانياً، لكنّ هذا لا يستمر طويلاً فسرعان م يحدث التّغيير وتجد تلك المنظّمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة.
- 4/ عجز الموارد المتاحة وندرتها : سواء كانت هذه الموارد ماديّة أو فنيّة أو بشريّة، ويتّضح ذلك في بعض الدّول مثل الولايات المتّحدة الأمريكيّة، فالموارد المائيّة والطّاقة وعجز بعض الموادّ الغذائيّة تمثّل تحديات من الضّروري مواجهتها.
- 5/ عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً : في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسّسات اليوم زادت وتيرة التّحالفات الاقتصادية، وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالميّة، وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التّحديات.
- 6/ الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديموغرافية... الخ.

المبحث الثاني: عمليّات الإدارة الإستراتيجية:

تؤدّي الإدارة الإستراتيجية في منظّمات الأعمال مجموعة من الوظائف الرّئيسية التي مهما اختلفت الآراء حولها فإنّها تصبّ جميعاً في: التحليل البيئي، وعمليات الصّياغة والتّنفيد والرّقابة والتّقييم الإستراتيجي، هذا وإنّ عمليّات أو وظائف الإدارة الإستراتيجية مستمرة ومتفاعلة في كل مراحلها ومستوياتها بشكل يهدف في المقام الأوّل إلى تحقيق التّناسق والتّناغم بين إمكانيّات المنظّمة الداخليّة وبين بيئتها الخارجيّة بما يحقّق في النّهاية النّمو والرّقي بأداء المنظّمة بشكل عامّ.

المطلب الأوّل: التحليل والتّشخيص البيئي:

تظمّ هذه الوظيفة قيام المنظّمة باستعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تمّ الحصول عليها من البيئة الداخليّة والخارجيّة للمنظّمة إلى المديرين والمسؤولين في المنظّمة، والهدف من هذا التحليل هو التّعرّف على العوامل والأدوات التي تؤثر على مستقبل المنظّمة، سواء كانت هذه العوامل داخليّة أو خارجيّة، إيجابيّة كانت وبالتالي استغلالها أم سلبية وبالتالي العمل على تجنبها، ويعدّ نموذج SWOT النّموذج الأبسط لتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة للمنظّمة.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

يهدف هذا الجانب إلى اكتشاف نقاط القوة التي تميّز المؤسسة وتمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية، والوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها، ويتضمّن تحليل البيئة الداخلية لأي مؤسسة العوامل التالية (الحسيني، 2006، 94-108):

1/ الهيكل التنظيمي: ويقصد به الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يتم بها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، كما أنّه يعكس العلاقات ويحدّد المستويات في السلم التنظيمي، ويعتبر وسيلة أساسية لتنفيذ الإستراتيجية، ومما تجدر الإشارة إليه أنّه ما من هيكل تنظيمي ثابت على الدوام، حيث يتغيّر بتغيّر المواقف وهنا تنتقل المنظمة من هيكل إلى آخر وذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعّال للإستراتيجية المعتمدة.

2/ ثقافة المنظمة: يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى الفلسفة والاتجاهات والقيم المشتركة والتي تشكّل الأساس لكل أعمال المنظمة، وغالبا ما تتم دراسة الثقافة التنظيمية من خلال علاقتها بكلّ من الرسالة والإستراتيجية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذه الثقافة تتطور وتتكيّف وتحول مع مرور الزمن، وبهذا الشكل فإنّ ثقافة المنظمة يمكن أن تدعم الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة أو تعرقلها.

3/ الموارد: تشمل الموارد لكل منشأة الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك أنظمتها وقدراتها التكنولوجية والتي تلعب دورا هاما في تفعيل طاقات المنظمة وإمكانية نجاحها، فلكي تكون الموارد قوة داعمة لتحقيق الأهداف فلا بدّ من إجراء عملية تقييم للموارد التنظيمية بما يضمن الملائمة بين الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وبين الإستراتيجيات، لذلك فلا بدّ من تقييم مختلف الوظائف في المنظمة لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف حيث لا تتمكّن المؤسسة من المنافسة فيها.

هناك العديد من الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومن أشهر هذه

الأساليب مايلي (تيدي، 2010، 94):

1/ طريقة جماعة بوسطن الإستراتيجية (BCG): ظهرت مصفوفة BCG1 من طرف مجموعة استشارية أمريكية وهي جماعة بوسطن، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر التجربة على الأداء عبر الزمن، ويستخدم بعدين أساسيين هما معدّل النمو والحصة السوقية، حيث أنّ معدّل النمو يعبر عن جاذبية الصناعة في حين تعبر الحصة السوقية عن حصة كل مجال نشاط إستراتيجي مقارنة بأكبر منافس.

أمّا منحى الخبرة فيقوم على افتراض أنّه كلّما تضاعفت الخبرة المتراكمة في المؤسسة انخفضت التكاليف الوحديّة لأنشطة الإنتاج والتسويق.

2/ طريقة شركة جنرال إلكتريك: تقوم هذه الطريقة على إعداد مصفوفة للأعمال حسب جاذبية الصناعة ومدى قوة المنشأة في نشاط أعمال معين، ومن العناصر التي تدخل في تقدير مدى جاذبية الصناعة

نجد: الحجم، درجة النمو، الأسعار، درجة التنويع، مدى ربحية الصناعة... الخ، أما مدى قوة المنشأة فيتوقف على حجم نشاط الأعمال، ودرجة نموه، وحصته السوقية ومركز المنشأة، وهامش الربحية... الخ.

3/ طريقة هوفر: لقد اعترض هوفر على طريقتي جماعة بوسطن الاستشارية وشركة جنرال إلكتريك، وحاول في طريقتيه أن يتفادى الوقوع في ما أخذه عليهما، حيث تعطي هذه الطريقة تحليلاً استراتيجياً أدق، فيما يخصّ محفظة الأعمال.

بعد تحليل البيئة الداخلية بأي من الطرق المذكورة يتمّ تشخيصها بناء على المعلومات المتولّدة عن التحليل، وينتهي تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بإعداد ملخص تحليل البيئة الداخلية، الذي يعتبر تقييماً نظامياً لعوامل تميّز المنشأة استراتيجياً.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية:

يتمّ رصد مسح العوامل الخارجية من خلال تحديد ورصد مجموعتين من العوامل هما:

1/ رصد عوامل البيئة الخارجية العامة: وهي العوامل الخاصة بالمجتمع عموماً وتؤثر في المنظمة، ويؤدّي رصد هذه البيئة إلى تحديد قائمة الفرص والتحديات المحتملة وتتضمن مايلي (درة، جرادات، 2014، 148-150):

أ/ القوى الاقتصادية: وهنا نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، معدّلات الاشتغال، أسعار الفائدة... الخ.

ب/ القوى والعوامل التكنولوجية: ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة امثل هذه النماذج ما يتعلّق بتقديم منتجات جديدة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.

ت/ القوى السياسية والقانونية: وتشمل النظام السياسي والاستقرار والنضج إضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة.

ث/ القوى الاجتماعية والثقافية: وتشمل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي ومن المؤشرات المهمة لهذا التحليل: حجم السكان وتركيبهم العمري، وأنماط الحياة... الخ.

2/ رصد عوامل البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية): يمكن عرض عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على ربحية الصناعة كما يلي:

أ/ التنافس الحاد: يكون التنافس حاداً عند تقديم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره، فعدم وجود شركة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء نموّ السوق وزيادة التكاليف الثابتة... الخ.

ب/ تهديد المنافسين الجدد في الصناعة: يجلب المنظمون الجدد للصناعة قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية من الموارد، وهذا يمثل تهديداً حقيقياً أمام المنظمة.

ت/تهديد السلع أو الخدمات البديلة: تحدّ السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصّناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصّناعة والتي من الممكن أن تحقّق لها أرباحاً (الحسيني، 2006، 82)

ث/القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصّناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعيّة السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بدّ من دراسة عناصر القوة لديهم حيث كلّما كان المورد ضعيفاً قوي مركز الشركة فتفرض أسعاراً منخفضة وفي نفس الوقت تطالب بجودة أعلى للسلع والخدمات.

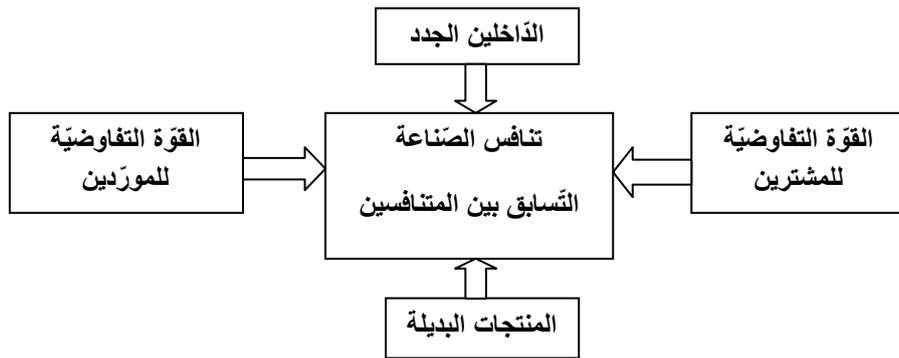
ج/القوة التفاوضية للمشتريين: حيث يكون المشتري قوياً إذا توقّرت فيه العناصر التالية:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- كثرة عدد الموردين.
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

ح/القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون: يقترح فريمان إضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة بورتر لتتضمّن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات... الخ، حيث تختلف أهميّة هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى. (مساعدة، 2013، 168-169)

ويمثّل الشكل التالي نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر.

الشكل رقم(4) : نموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعيّة.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم - عمليّات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص: 168

بناء على نموذج بورتر لقوى التنافس الخمسة، فإنّه كلّما زادت قوّة أيّ عامل من العوامل الخمس المذكورة، تكون المؤسسة أكثر ضعفاً وبالتالي تضاول الفرص أمامها وزيادة التّهديدات التي من الممكن أن تتعرّض لها، وبالتالي تقلّص أرباح المؤسسة، أي أنّ عامل المنافسة القويّة يعتبر تهديداً للمؤسسة في حين أنّ عامل المنافسة الضّعيف يعتبر فرصة للمؤسسة يمكن استغلاله لصالحها.

ويمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي وذلك من خلال نموذج Swot، ويتمثل الهدف الأساسي من هذا النموذج في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة، فهو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات، ليخرج في النهاية بأربع حالات أو وضعيات هي (كيلاني، 2006-2007، د ص):

➤ **المزايا:** عند التقاء نقاط القوة مع الفرص وبالتالي تتجه المؤسسة نحو تعظيم استغلال الفرص ونقاط القوة التي تتمتع بها.

➤ **تقييد:** عند التقاء نقاط الضعف مع الفرص فيكون الحل هنا بمعالجة نقاط الضعف الداخليّة.

➤ **إحراج:** أي تهديدات ونقاط القوة وفي هذه الحالة تستغل المؤسسة نقاط القوة إلى أقصى حدّ وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية.

➤ **مشاكل:** عند التقاء نقاط الضعف والتهديدات وبالتالي يتوجّب على المؤسسة في البداية معالجة نقاط الضعف وتقليل أثر التهديدات.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية:

بعد تشخيص البيئة الداخليّة والخارجيّة للمنظمة تنتقل هذه الأخيرة إلى خطوة أخرى ألا وهي صياغة الإستراتيجية والتي تعتبر مرحلة جدّ حسّاسة وهامّة، وترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسيّة في إطار الظروف البيئيّة وإمكانيّات تلك المنظمة، والشّيء المؤكّد أنّ المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة تستطيع أن تحقّق ميزة تنافسيّة على غيرها من المنظمات التي تفنقر إلى مثل هذه الرؤية. (بولشعور، غلاف، 2011، 11)

وعليه تمرّ مرحلة صياغة الإستراتيجية بعدّة مراحل وخطوات متسلسلة هي:

أولاً: تحديد الرّسالة والرؤية:

إنّ تحديد الرؤية والرّسالة أصبحت من أهمّ الخطوات لرسم فلسفة المنظمة حيث تتمحور هذه الخطوة حول التّفكير في جملة من الموضوعات مثل: طبيعة الأعمال التي تودّ المنظمة القيام بها، ونوع المنظمة المراد إنشاءها، حيث تعرّف الرّسالة على أنّها "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميّزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها." (خبيرة، 2012، 64)

وتتمثّل أهمّ خصائص الرّسالة النّاجحة فيمايلي (السليمان، 2014، 36):

1/ أن تتطابق الرّسالة مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

2/ التّكيّف، إذ ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجيّة والداخليّة التي تعمل فيها لكي تتكيّف مع تلك الظروف للتّوافق معها أو التّفوق عليها.

3/ الانسجام وضرورة وضع إستراتيجيات وسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة/ على مستوى وحدات الأعمال.

- 4/ إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
 - 5/ القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة ومن حيث الأمان والبيئة.
 - 6/ تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.
- أما الرؤية فهي " التي تحدّد إلى أين ستتجه المنظمة، وهي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير فيه المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأنّ الرؤية هي الطموح ولا يمكن أن يتمّ تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خطّ سير واضح ومحدّد للمنظمة". (درة، جرادات، 2014، 99)
- ومن الخصائص التي تميّز الرؤية الفعّالة مايلي (السليمان، 2014، 37):
- 1/ يجب أن تكون الرؤية مختصرة وبسيطة.
 - 2/ أن تعطي الرؤية إمكانية استخدام مؤشرات الفحص والتأكد.
 - 3/ أن تكون الرؤية واقعية وليست مجرد أحلام للقيادة.
 - 4/ أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة للتحدّي والحماس.
- وكإشارة إلى الفرق بين الرسالة والرؤية، فالفرق يكمن في أنّ الرسالة تهتمّ بالحاضر الذي تعمل فيه المنظمة، أما الرؤية فهي تهتمّ بالمستقبل أي تحديد التوجّهات المستقبلية للمؤسسة.

ثانياً: تحديد الأهداف والغايات:

- انطلاقاً من التحليل الإستراتيجي للمؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها العامة والتفصيلية. تتمثل هذه الأهداف في النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال النشاطات والعمليات التي تمارسها، وتحدّد الأهداف ماذا يجب أن تفعل؟ ومتى يتمّ هذا الفعل؟
- ويتكوّن الهدف الإستراتيجي من ثلاثة أبعاد هي: أهداف قصيرة المدى يتوقّع إنجازها خلال عام واحد، وأهداف بعيدة المدى يتوقّع إنجازها خلال فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات، وتتعلّق المجالات التي يجب تحديد الأهداف فيها: بالربحية، وتقديم الجديد للمستهلكين، الإنتاجية مقارنة مع الموارد المتاحة، المسؤولية الاجتماعية... وغيرها من الأهداف. (القحطاني، 2010، 17-18)
- وتكمن أهمية وضع الأهداف فيما يلي (السكرانة، 2010، 243-244):
- 1/ تعدّ الأهداف من أهمّ عناصر التخطيط إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة.
 - 2/ تساعد الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية بناء على دور كل فرد أو قسم في المنظمة.
 - 3/ تعدّ الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة.
 - 4/ تسهم الأهداف في تفويض السلطة وتساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
 - 5/ تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.

ثالثا: تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة:

يعد الجانب المتعلق بتنمية الحلول البديلة و توليد البدائل الإستراتيجية الجانب الأكثر حاجة إلى الإبتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي و يجب مراعاة ما يلي عند تحديد هذه البدائل (المرسي، حبة، 2002، 254-255):

1/ أن تقود هذه البدائل التّنظيم إلى تحقيق غاياته وأهدافه في شكل مصطلحات محدّدة كالرّبحيّة والحصّة السّوقيّة... وغيرها.

2/ أن تكون هذه البدائل في حدود الموارد الحاليّة والممكنة مستقبلا.

3/ أن تتوافق هذه البدائل مع مقتضيات نتائج التّحليل لأوضاع البيئة الخارجيّة بالإضافة إلى نتائج تحليل العوامل الدّاخلية.

ويساعد التّحليل الإستراتيجي تحديد البدائل المتاحة للمنظمة، والتي تتوفّر فيها الشّروط التّالية (الطيّبي، 2013، 213):

1/ استثمار الفرص الخارجيّة ونقاط القوّة الدّاخلية.

2/ الحماية من التّهديدات الخارجيّة.

3/ تعزيز نقاط الضّعف الدّاخلية.

4/ التّأكد من أنّ الخصائص المختلفة تكون متجانسة ومتكاملة.

5/ مراعاة خصائص القيادة العليا وحاجاتها.

رابعا: اختيار البديل المناسب:

يعدّ تحديد قائمة الإستراتيجيات البديلة يتمّ اختيار الإستراتيجيات المناسبة من تلك القائمة المطروحة للحل وهناك عدة معايير تساعد في اختيار الإستراتيجية المناسبة هي (السيد، 1999، 289-290):

1/ استخدام الإستراتيجيات الحاليّة في تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة يؤدّي إلى التّقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الإستراتيجيات الجديدة.

2/ الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلال تلك الإستراتيجية التي يترتب على الإستثمار فيها عائدا معقولا، أما الإستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية فهي تلك التي قد يترتب على الإستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.

3/ التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة.

4/ حجم الموارد المتاحة للمؤسسة والتي قد تمثل حدودا على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدر القوة التي تتمتع بها.

5/ القوة النسبية للمؤسسة فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات الحصة المحدودة.

وبالتالي يتم اختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية (زعيبي، 2013-2014، 47):

1/ الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.

2/ الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.

3/ الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.

4/ الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.

5/ البديل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

6/ الذي يساعد في الحد من تأثير التهديدات الخارجية.

المطلب الثالث: التنفيذ:

أولاً: مفهوم عملية التنفيذ:

يحدّد باحثي إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية مفهومهم للتنفيذ بأنه "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع الفعاليات ووظائف المنظمة." (الركابي، 2004، 280)

كما يشير كاظم نزار الركابي في ذات السياق إلى حقيقة مهمة وهي أنّ الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكّما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كان هامش الإبداع في تنفيذها كبيراً، وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة.

إذا فالنّفيذ يعني القيام بكافة الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف المسطرة، حيث يشترك الجميع في المنظمة في وضع الخطة حيز التنفيذ انطلاقاً من الإدارة العليا إلى العمّال في كلّ الوحدات والأقسام التي تشتمل عليها المنظمة، ويتطلب التنفيذ الفعال للإستراتيجية استقطاب كلّ الموارد والإمكانات اللازمة .

ثانياً: خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

توجد ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية هي (الركابي، 2004، 283-284):

1/ تفصيل الإستراتيجية: وتعدّ هذه الخطوة خطوة حاسمة لأنها تنقل العمل الإستراتيجي من مستوى المنظمة الكلّي إلى مستوى الالتزامات الخاصة من خلال عدد من الفعاليات المتلاحقة، أي تحويلها من خطة يعبر عنها بالصياغات العامة لها إطار زمني طويل الأمد إلى خطة يعبر عنها بلغة الأرقام ولمدد زمنية قصيرة من قبل الإدارات الأدنى، أي أنّ ما يطلق عليه بالإستراتيجية الوظيفية هي المحطة التنفيذيّة نفسها.

2/ الإحاطة بالقدرات القيادية: ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المدير على قدح شرارة تنفيذ الإستراتيجية وهي مسألة ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف، وتعد القدرات القيادية التقنية الأولى والأساسية والحاسمة التي ينبغي أن تمتلكها كل منظمة تسعى إلى النجاح في بيئتها.

3/ التعبئة الإستراتيجية: يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية اللازمة، وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية.

بالإضافة إلى ما سبق فإنّ مرحلة التنفيذ تتمحور حول ثلاثة أبعاد هي (تبيدي، 2010، 110):

البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟

عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كلّ من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الفروع والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كلّ في مجال اختصاصه.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدّد النشاطات والخطوات المطلوبة لانجاز كل خطة من الخطط الموضوعية، أي يتمّ تحديد بالتفصيل كيف سيتمّ انجاز المهام والوظائف المختلفة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الإستراتيجي؟

من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة الصياغة، ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإنّ على الإدارة أن تتأكد من أنّ المؤسسة تمّ تنظيمها بالصورة المناسبة وأنّ الخطط المختلفة قد تمّ حشدت من أجل إنجازها الإمكانات المادية والبشرية، وأنّ النشاطات توجّه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف.

ثالث: علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها:

رغم الفصل النظري في عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها إلا أنّ هاتين المرحلتين تتبدلان التأثير وبينهما علاقات كبيرة، حيث أنّ نجاح منظمة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومتربط.

وفي الحياة العملية لا يمكن أن تصل المنظمة وباستمرار إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في الصياغة وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسدّ النقص الحاصل في مرحلة الصياغة.

أما في حالة كون عمليات الصياغة وعمليات التنفيذ ضعيفة فإننا نتوقع فشلا ممكن أن تعالجه المنظمة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ وكوادرها البشرية. (السكرانة، 2010، 279)

يوضّح الشكل رقم (5) هذه العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

الشكل رقم (5): مصفوفة العلاقة بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها.
تصميم أو تخطيط الإستراتيجية

		مناسب	غير مناسب
تنفيذ الإستراتيجية	نجاح	نجاح (01)	إمكانية انقراض إستراتيجية غير مناسبة (02)
	فشل	فشل (03)	فشل (04)

المصدر: سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2006-2007، ص: 84
يتّضح من الشكل أعلاه أنّ التصميم أو الصياغة الجيدة للإستراتيجية لا تكفي وحدها لضمان النجاح، فكما يؤدي التنفيذ الرديء للإستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها، فإنّ التنفيذ الجيد سوف يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية المناسبة المختارة، وليس هذا وحسب وإنما قد يؤدي أيضا إلى انقراض إستراتيجية غير مناسبة وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على مدى أهميّة وحساسية مرحلة التنفيذ.

المطلب الرابع: الرقابة والتقييم:

أولاً: مفهوم الرقابة ومستوياتها:

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً أو مكوناً رئيسياً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى رصد الأخطاء أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحّة التفكير ودقّة التخطيط وكفاءة التنفيذ. (الدجني، 2010-70، 2011)
وتعرّف الرقابة الإستراتيجية بأنّها "النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدّم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، والهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أنّ الإستراتيجية التي تمّ وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصّة بها." (عدنان، دس، 53)

وتتمّ عملية الرقابة التقييمية في عدّة مستويات هي (محمد، 2014، 163-164):

1/ الرقابة الإستراتيجية: وهي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة، وهي وظيفة الإدارة العليا.

2/ الرقابة التكتيكية: وتعني عملية السيطرة على عمليات الإدارة الوظيفية، مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن وظيفة هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3/ الرقابة العملية: وهي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

ثانياً: أشكال الرقابة الإستراتيجية:

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف

وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة (خلف الله، 2015، 134-135):

1/ الرقابة حسب زمن ممارستها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

أ/ الرقابة السابقة: وهدفها منع وقوع الخطأ، وتسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

ب/ الرقابة الجارية: وهي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرارية العملية وهي توصف بالغريلة.

ت/ الرقابة اللاحقة: تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

2/ الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى:

أ/ رقابة مباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات، أو زيادات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

ب/ رقابة غير مباشرة: يستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

3/ الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

أ/ رقابة كمية: وهي تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط له.

ب/ رقابة نوعية: تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة

ثالثاً: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية:

يتطلب تحقيق الرقابة الإستراتيجية مراعاة بعض الشروط والأخذ بعين الاعتبار مجموعة من

العوامل، حتى تتمكن من تادية وظيفتها في هذه المرحلة المهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية نذكر

أهمها فيما يلي (بن قارة، 2008-2009، 47-48):

1/ يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في

المؤسسة حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة، وهنا يجب التركيز على عناصر النجاح الحرجة.

2/ يجب أن تركز الرقابة على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة للقياس أم لا، وبالتالي

يجب وضع معايير قياس كمية ونوعية.

3/ يجب أن تزود الرقابة متّخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليسمح لهم باكتشاف الانحرافات وإخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

4/ يجب أن تشمل الرقابة جوانب الأداء قصيرة المدى وبعيدة المدى وبنفس درجة الأهمية.

5/ الالتزام بمبدأ مكافأة النجاح بدل معاقبة الفشل من أجل الوصول إلى معدّلات الأداء المطلوبة.

رابعاً: خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية:

حسب المدخل التقليدي للرقابة تتم عملية الرقابة والتقييم حسب الخطوات التالية (محمد، 2014، 164-165):

1/ **تأسيس معايير الإنجاز:** وهي مقاييس دقيقة ومحدّدة مقابل نتائج الإنجاز الفعلي في ضوء الأهداف

التنظيمية ومفردات الوظيفة، وهي الخطط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية، قد تكون هذه المعايير كمية أو إحصائية أو قد تتضمن عناصر متنوعة مثل: الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلّف، وفي هذه المرحلة يتمّ تحديد درجة الانحراف المقبولة.

2/ **قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية تحديد النتائج المتحقّقة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفّذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

3/ **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** الهدف من هذه المقارنة هو التّوصيف الدقيق للانحرافات والأخطاء التي حصلت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، أمّا إذا توافقت النتائج مع المعايير الموضوعية فإنّ سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

4/ **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:** تمثّل الخطوة الأخيرة لعملية الرقابة وهي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثّرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية وتتمّ هذه الخطوة بمرحلتين هما (عشماوي، 2014، 96):

أ/ **تحديد أسباب الانحرافات:** وتتوقّف نتيجة أخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم بأمور طارئة غير متوقّعة عن البيئة الخارجية.

ب/ **الإجراءات التصحيحية:** وذلك من خلال تعديل الإستراتيجية التي تحقّق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير الموضوعية.

وفي الأخير يمكن القول أنّ عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرّسالة الأساسية للمنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة.

خلاصة الفصل:

لقد تمّ من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتملّ، كما سبق وأن ذكرنا في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيّرات المهمّة عليها، وذلك بما يضمن تعظيم انجازات المؤسسة وتحسين أدائها.

وعملية صياغة الإستراتيجية كما أشرنا سابقاً، تبدأ بتحليل الموقف الإستراتيجي، وهو العملية الخاصّة بإيجاد المواءمة بين الفرص الخارجيّة ومجالات القوى الداخليّة، وذلك في ظل التهديدات الخارجيّة ومجالات الضعف الداخليّة.

وتتوفّر أمام كل مؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية حيث تختار منها التوليفة التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها من جهة وبما يتناسب مع نتائج التحليل البيئي من جهة أخرى.

ويتطلّب هذا الاختيار قيام المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقّع في المستقبل، أي مقارنة الأداء الذي أنجزته مع ما تطمح لإنجازه في المستقبل معتمدة مجموعة من المعايير، وتكون هذه العملية مستمرة مما يسمح للمؤسسة باختيار الأفضل وتصحيح الأخطاء فور حدوثها، وبالتالي تجنّب المخاطر التي يمكن حدوثها أو التقليل من آثارها.

وبذلك تكون الإدارة الإستراتيجية الأسلوب الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع المستقبل بحذر ودون خوف، بما أنّها توضح المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يمكنها من تفادي التهديدات التي تترصّب بها والاستفادة من الفرص التي قد تكون في متناولها.

الفصل الثاني:

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد في أي بلد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة على بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية اجتماعية متعددة على جميع الأصعدة، وذلك من خلال دورها الرائد في توفير فرص عمل جديدة وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار إضافة إلى ما تحقّقه من تعظيم للقيمة المضافة وزيادة حجم المبيعات، ولا شك أنّ الطّريق نحو التنمية الاقتصادية يمرّ حتما عبر مؤسسة اقتصادية فعّالة وذلك من خلال التّحكّم في كفاءتها الإنتاجية والتّحسين الدائم للأداء، والتّطوّر المستمر لمواكبة التّغيّرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات والتي تحتم عليها التّكيّف مع كل المستجدات إذا أرادت البقاء والاستمرار.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد السبل الكفيلة بتحقيق هذه المتطلّبات من خلال ما تشتمل عليه من مراحل ووظائف تعطي للمؤسسة الاقتصادية في كل خطوة قيمة جديدة تعدّ القاعدة أو الحجر الأساس للوظيفة أو الخطوة التي تليها.

كما أنّها الوسيلة الوحيدة التي تحمي المؤسسة من التّهديدات التي تترصّب بها وتضمن لها التّكيّف مع الواقع، إضافة إلى أنّها تخدم جميع الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، بالتّالي على المؤسسة الاقتصادية تبنّي الإدارة الإستراتيجية مفهوما ومضمونا إذا أرادت النهوض بأدائها في عصر تسوده المنافسة وتسعى فيه المؤسسة لزيادة حصّتها السّوقية.

وبناء على ما تقدّم تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: حيث تمّ التّعرّض في المبحث الأوّل إلى أهمّ المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التّطرّق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي، ووظائف وخصائص المؤسسة الاقتصادية، تصنيف المؤسسات، وأخيرا أهمية المؤسسات الاقتصادية والتّحديات الرّاهنة التي تواجهها.

أما المبحث الثّاني فخصّص لعرض الآثار النّاجمة عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التّطرّق إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المنظّمات، كما تمّ التّعرّض إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التّسويقي للمؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير تمّ تناول الإدارة الإستراتيجية ووظيفة الموارد البشريّة.

المبحث الأول: المقاربة النظرية للمؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيّزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها الخلية الأساسية في الاقتصاد والمجتمع، وهي التي تلعب دورا هاما وحاسما في التنمية الاقتصادية من خلال وظائفها المختلفة، ونظرا للتحوّلات والتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة فإنّ المؤسسة آنذاك لم تكن نفسها المؤسسة حليّا، فبالإضافة إلى تنوّع أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا، مما يستدعي اعتماد مناهج جديدة وملائمة لإدارتها وتسييرها تماشيا مع متطلبات العصر.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي

أولا : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

نظرا للتداخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المختلفة فيها فقد تعددت تعاريفها والتي منها ذلك الذي يقول أنّ المؤسسة " هي وحدة اقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وهدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع المهام والمسؤوليات فيها." (بالضيايف، 2012-2013، 11)

كما تعرّف المؤسسة على أنّها "تنظيم إنتاجي معيّن، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصّل عليه ن الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج." (صخري، 2008، 24)

من خلال التعريفين السابقين نجد أنّهما قد حصرا نشاط المؤسسة في الإنتاج فقط وهذا يعني استثناء المؤسسات المقدمة للخدمات، وبالتالي هناك من يعرف المؤسسات بشكل أشمل على أنّها " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني أو اجتماعي معيّن وضمن شروط اقتصادية مختلفة، زمنيا ومكانيا، تبعا لمكان وجود المنشأة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتمّ هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية وحقيقية." (بوراس، 2008، 10)

بناء على كلما سبق، نستنتج أنّ المؤسسة هي منظمة يجتمع فيها الأفراد ذوي كفاءات مختلفة بغرض إنتاج سلعة أو خدمة معينة بهدف تحقيق أرباح من خلال بيع تلك المنتجات أو الخدمات بسعر يزيد عن تكلفة إنتاجها وهذا ضمن إطار قانوني واجتماعي معيّن

ثانياً: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي

إنّ المؤسسات الاقتصادية التي نراها في الواقع اليوم لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، وإنما مرّت بعدة تغييرات متواصلة تماشياً مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية وتمثّل هذه المراحل في (عدون، دس، 21-31):

1/ الإنتاج الأسري البسيط: في هذه المرحلة استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، ويؤهلهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، حيث يتم هذا النشاط في الحقول أو في المدن، رغم أنّ هذه الأخيرة لم يكن لها وجود واسع وبالتالي أدت نشأة المدن والتجمّعات الحضرية إلى تغييرات مهمّة مثل تحرر العمّال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الرف.

2/ ظهور الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمّعات حضرية وارتفاع الطلب نوعاً ما على المنتجات الحرفية، بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بأعمال مستقلة في منازلهم، فقد وجدت ورشات حرفية: للنجارين، الحدادين، النساجين... الخ، وكان أصحاب هذه الحرفي يكوّنون طوائف تسعى للاستمرار وتحسين نوعية الإنتاج.

3/ النظام المنزلي للحرف: لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم عدّة طرق بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالموادّ من أجل إنتاجها لسلعة معينة، وقد وجد التجار سوق للعمل خاصّة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمّال حرفيون في المنازل وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس الأموال.

4/ ظهور المانيفاكتورة: نظراً لثراء طبقة التجار الرأسماليين استطاع هؤلاء التجار جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل مراقبتهم بشكل أكبر، ظهرت المصانع في شكلها الأولي حيث أصبح صاحب المحلّ والأدوات هو صاحب الأمر والنهي، وبهذا كانت هذه المؤسسات منعدجا حاسماً في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى.

5/ المؤسسة الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت المانيفاكتورة يدوية، ومن الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الآلية: ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة، نشوء المؤسسات المالية الحديثة (بنك أمستردام المركزي 1608، بنك إنجلترا 1694)، ظهور الاختراعات التقنية والثورة الفكرية... الخ.

6/ التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتّجمع والتّكثّل فيما بينها، للتّغلب على المنافسة وكذا للدّخول إلى الأسواق الخارجيّة ليس فقط في صورة موزّع للسّلع والخدمات، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي، وهي ما يدعى بالشّركات متعدّدة الجنسيات، وهناك عدد من هذه التّكتلات والاحتكارات مثل: الكارنل، التروست، والهولدينغ.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصاديّة

أولا : خصائص المؤسسة الاقتصاديّة

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصّفات أو الخصائص التالية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصاديّة(صخري، 2008، 25):

1/ للمؤسسة شخصيّة قانونيّة مستقلّة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2/ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3/ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسيّة مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيّرة.

4/ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.

5/ ضمان الموارد الماليّة لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إمّا عن طريق الإعتمادات وإمّا عن طريق الإيرادات الكليّة، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلّها أو بعضها حسب الظروف.

6/ لا بدّ أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنّها تستطيع أداء مهامّها في أحسن الظروف، أمّا إذا كانت معاكسة فإنّها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

7/ المؤسسة وحدة اقتصاديّة أساسيّة في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدّخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

8/ يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تضمّ المؤسسة الاقتصادية عدّة وظائف أو أنظمة تحتيّة، وتتمثّل هذه الوظائف فيما يلي:

1/ وظيفة الإنتاج والعمليات: ترتبط هذه الوظيفة مباشرة بإنتاج السلع و/ أو الخدمات مثل العناية الصحيّة وخدمات الصيانة والتسهيلات المصرفيّة التي تقدّم إلى المجتمع، ونظراً إلى التطوّر الذي حمل بسبب اتّساع حجم المنظّمات وزيادة نشاطاتها أدى إلى إنتاج كميات كبيرة من السلع المطلوبة من قبل عدد أكبر وأوسع انتشاراً من الأسواق.

وبناءً على ذلك، فقد اتّسع دور وظيفة الإنتاج وأهمّيّتها في المنظّمات حرصاً على تلبية متطلّبات الاستمرار والنمو بعد ظهور مفاهيم المنافسة وضرورة مواكبة التطوّر السريع في النّشاط الاقتصادي وفي مجالات الصّناعة بالذات. (التعميمي، 2013، 229-230)

2/ الوظيفة الماليّة (مساعدة، 2013، 34):

الإدارة الماليّة هي إحدى الوظائف الرئيّسيّة الهامّة في منظّمات الأعمال، وتعتبر مجالاً رئسيّاً من المجالات الثلاثة لعلم الماليّة وهي: النقود وأسواق رأس المال والاستثمار والإدارة الماليّة، وينظر إلى الإدارة الماليّة في الشّركات على أنّها مركز اتّخاذ القرارات الماليّة والتنّظيميّة، ويمكن تحديد الإطار العامّ لعمل الإدارة الماليّة في ثلاث مهامّ عامّة وهي:

أ/ اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالإستثمار واختيار المشاريع.

ب/ اتّخاذ القرارات المتعلّقة بتحديد مصادر التّمويل.

ت/ اتّخاذ القرارات المتعلّقة بسياسة توزيع الأرباح.

3/ وظيفة الموارد البشريّة: تتعلّق بالبعد المرتبط بالأفراد في المنظّمة، والقيام بفعاليّات عديدة في هذا المجال من خلال ما تشتمل عليه من استقطاب واختيار وتعيين وتوجيه وتدريب والدّافعيّة والصيانة.

(السعيد، 2008، 17)

ويتفق معظم المتخصّصين على الوظائف الست التي حدّتها جمعيّة إدارة الموارد البشريّة لتلك الإدارة في منظّمات الأعمال، هذه الوظائف هي (مساعدة، 2013، 34):

أ/ تحديد احتياجات المنظّمة من العناصر البشريّة وفق مواصفات كل نشاط من أنشطة المنظّمة.

ب/ استقطاب العناصر البشريّة من سوق العمل.

ت/ اختيار العناصر البشرية وتعيينها.

ث/ تدريب العناصر البشرية التي تم تعيينها وتميئتها.

ج/ توفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل.

ح/ حماية العاملين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في المنظمة.

4/ وظيفة التسويق: يرتبط أداء المدير لوظيفة التسويق بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئتها إذ يتطلب الاهتمام بالتنسيق المستمر مع وظائف المنظمة الأخرى وبشكل خاص الإنتاج والعمليات إلى جانب التركيز على جانب السوق وتفهم أذواق المستهلكين وتوجهات المنافسين من أجل وضع خطط تسويقية ناجحة تتضمن التميز وتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك يعد التسويق الوظيفة الأكثر ارتباطا بتطور النشاط الاقتصادي ومراحل التحول التكنولوجي وتغيير أذواق وحاجات المستهلكين التي تستوجب تلبيةها بأسلوب يتفوق على الآخرين. (النعيمي، 2013، 244)

بالإضافة إلى الوظائف المذكورة سابقا تقوم المؤسسة بوظائف أخرى والتي منها (بن حبيب، 2013، 16-17):

5/ وظيفة المراقبة: والتي تضم المحاسبة التحليلية، الإحصاء، لوحة القيادة، مراقبة الأهداف، العمليات، تخصيص الموارد... الخ.

6/ وظيفة البحث والتطوير: بحوث ودراسات تطبيقية وتنموية لإبداع سلع جديدة أو تحسين السلع الحالية.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية وسمات تطورها

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تتخذ المنشآت الاقتصادية أشكالاً مختلفة تبعا لتصنيفاتها، حيث يتم التصنيف وفق عدة معايير أهمها: حسب الشكل القانوني، حسب النشاط الاقتصادي، وأخيرا حسب الحجم.

1/ التصنيف حسب الملكية: تنقسم المنشآت حسب هذا المعيار إلى (بوراس، 2008، 14):

أ/ المنشآت العمومية: يعود رأسمالها للدولة أو الجماعات المحلية وهي تكون ما يسمى بالقطاع العام، والدولة أو من ينوب عنها من جماعات محلية هي التي تتكفل بتوفير الأموال اللازمة لنشاط هذه المنشآت وتشرف على تحديد وتسيير أهدافها، كما تتحمل أعباءها وديونها.

ب/ المنشآت الخاصة: وهي التي تعود ملكيتها لشخص أو مجموعة أشخاص تكوّن في مجموعها ما يسمّى بالقطاع الخاص.

ج/ المنشآت المختلطة: يتكوّن هذا النوع من منشآت تكون الملكية فيها مختلطة بين كل من القطاع العام ممثلاً في الدولة أو الجماعات المحليّة من جهة وبعض الأشخاص الخواص من جهة أخرى، أمّا طريقة الإنشاء فهي تختلف حسب الحالات، حيث ممكن أن نجد مساهمة الدولة إلى جانب الخواص في إنشاء شركة مختلطة، أو أنّ الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المنشأة الخاصة، أو عندما تتنازل الدولة عن جزء من رأسمالها للخواص.

2/ التصنيف حسب الحجم: حسب هذا المعيار يؤخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة بالنظر إلى رقم أعمالها وعدد العمّال المشغّلين فيها ورأس مالها فعادة ما نجد الأنواع التّالية: [http:// www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz)

أ/ مؤسسات صغيرة: يكون عدد العمّال فيها أقلّ من خمسين عامل ورأس مالها قليل ورقم أعمالها قليل أيضا مثل المؤسسات الحرفيّة.

ب/ مؤسسات متوسطة: يكون عدد عمّالها أكثر من خمسين عاملا ورأس مالها متوسط ورقم أعمالها متوسط مثل مؤسسات صناعة الأغذية.

ت/ مؤسسات كبيرة: يكون عدد عمّالها أكبر من خمسمائة عامل (500 عامل) ورأس مالها كبير ورقم أعمالها كبير مثل مؤسسات الصناعات الخفيفة.

ث/ مؤسسات ضخمة: هي المؤسسات التي يفوق عدد عمّالها ألف عامل ولها رأس مال ورقم أعمال كبيرين جدّا مثل الشركات المتعدّدة الجنسيّات.

وفي ذات السّياق فقد أخذ تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة من جهة ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتّساعا في الاستعمال في مختلف المجتمعات وهو تصنيف مفيد في عدّة مجالات.

إنّ التعريف القانوني والرّسمي للجزائر لهذا النوع من المؤسسات هو " أنّها مؤسسات إنتاج سلع وخدمات:

- ✓ تشغّل من واحد إلى مائتين وخمسين عاملا.
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنويّة خمسمائة مليون دينار.

✓ تستوفي معايير الإستقلاليّة. " (غال، سبع، 2013، 11)

في حين تعرّف المؤسسات الكبيرة على أنّها تلك التي تستعمل يدا عاملة أكثر من خمسمائة شخص، كما ذكرنا سابقا وهي ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور من خلال ما تقدّمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدوليّة في شكل فروع لها كشرركات متعدّدة الجنسيّات.

(عّون، دس، 66)

3/ التّصنيف حسب طبيعة النّشاط الاقتصادي: تصنّف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي (زواوي، 2008-2009، 7):

أ/ المؤسسات الفلاحية: تعتبر مؤسسة فلاحية كل المؤسسات الاقتصادية التي يرتبط نشاطها مباشرة بالأرض، أي بالموارد الطبيعيّة القابلة للاستهلاك في صورتها الأولية أو القريبة منه، وعليه فإنّ كل المؤسسات المتعلّق نشاطها الإنتاجي بالزراعة والصّيد البحري وتربية المواشي تعتبر مؤسسات اقتصادية فلاحية.

ب/ المؤسسات الصناعيّة: تعبّر عن تلك المؤسسات التي ينحصر نشاطها الإنتاجي في تحويل الموادّ بغرض جعلها صالحة للاستهلاك أو أقدر على تحقيق الإشباع، وتنقسم المؤسسات الصناعيّة عموما إلى مؤسسات الصناعات الخفيفة التي ينصبّ نشاطها عموما في الإنتاج الاستهلاكي ومؤسسات الصناعات المصنّعة أو الثقيلة التي ينصبّ نشاطها في إنتاج وسائل الإنتاج.

ت/ المؤسسات الخدميّة: وهي المؤسسات التي تنشط في مجال التجارة، التّعليم والنّقل، الصّحة وأنشطة مختلف المؤسسات النقديّة والماليّة، وإن كانت هذه المؤسسات مختلفة عن سابقتها الفلاحية والصناعيّة من حيث طبيعتها وخاصّة منتجاتها فإنّها تعتبر مؤسسات ذات أهميّة بالغة.

4/ تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني: بالنّسبة لهذا المعيار تصنّف المؤسسات الاقتصادية

إلى: (<http://www.Tassialgerie.com>)

أ/ المؤسسات الفرديّة: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ولهذا النوع من المؤسسات عدّة مزايا منها:

- ✓ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأوّل والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
- ✓ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ولها أيضا بعض العيوب نذكر منها:

- ✓ قلّة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة لوحده يمدّه برأس المال.
- ✓ صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات الماليّة.

- ✓ مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.
- ✓ قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- ب/ **الشركات:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة ويمكن تقسيمها إلى:

❖ **شركات الأشخاص:** وهي شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ولهذا النوع من الشركات عدة مزايا منها:

- ✓ سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.
- ✓ يمكن أن يختص كل شريك بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- ✓ زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

أما عن عيوبها فيمكن أن نذكر مايلي:

- ✓ الشركة تكون معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- ✓ مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- ✓ في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم.

وتنقسم شركات الأشخاص إلى الأنواع التالية (زواوي، 2008-2009، 10):

- **شركات التضامن:** وهي من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصة نقدية عينية أو حصة عمل، قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك لآخر، وللشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة.
- **شركات التوصية البسيطة:** يشمل هذا النوع شركاء متضامنون وشركاء موصون أي تتحدد مسؤولياتهم بقدر حصصهم، إذ لا يمكنهم أن يقوموا بإدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.
- **شركات المحاصة:** وهي نوع خاص من الشركات، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمالية ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر بأن يقدم كل منهم حصة من مال أو أعمال، للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال قصد اقتسام الأرباح وتحمل الخسائر بين الشركاء.
- ❖ **شركات الأموال:** وهي شركات لا تقوم على الاعتبار الشخصي كشركات الأشخاص، بل تقوم على الاعتبار المالي بحيث يستطيع كل شخص المساهمة في رأس مالها، بمعنى أن اهتمام الشركة يوجه إلى جمع رأس المال اللازم لها دون بحث في شخصية الشريك.

وتنقسم شركات الأموال إلى (زواوي، 2008-2009، 11):

- **شركات ذات مسؤولية محدودة:** هي شركات تتألف من شخصين أو أكثر على اعتبار أن الحد الأدنى لكل حصة محدد، مع أن تلك الحصص غير قابلة للتداول، أما إدارة الشركة فيمكن أن تستند لأحد الشركاء أو أكثر، كما يتحمل الشركاء الخسارة في حدود نسبة مساهمتهم.
- **شركات المساهمة أو ذات أسهم:** في هذا النوع يقدم الشركاء حصصهم في شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، يكون كل شريك مسؤول عن ديون الشركة بمقدار ما يملكه من أسهم.
- **شركات التوصية بالأسهم:** تتكون من فئتين من الشركاء متضامنون وموصون، مسؤولين بالتضامن عن كافة الأموال والديون، ويعاملون معاملة المساهمين في شركات المساهمة، وتعنون الشركة باسم واحد أو أكثر من الشركاء.
- **الشركات ذات الشخص الوحيد:** تأسس هذه الشركة من شخص واحد، يمارس الشريك الواحد جميع السلطات المخولة عادة لجمعية الشركاء وهو ما ينص عليه القانون التجاري الجزائري.

ثانيا: سمات تطوير المؤسسة الاقتصادية

تتمثل السمات الرئيسية لتطوير أي مؤسسة اقتصادية في السمات التالية (النجني، 2010-2011، 140-141):

- 1/ **هدفية تطوير المؤسسة:** يعتبر تطوير أي مؤسسة عملية تستلزم التحضير الجيد لها على صعيد البنى التنظيمية والموارد المطلوبة، والبيئة الداخلية والخارجية، لجميع العاملين فيها، هذه السمة هي التي تضمن للمؤسسة السير في مسار واضح المعالم.
- 2/ **تجديدية النظام:** يرفض مفهوم المؤسسة فكرة تصلب النظم وجمودها وتوقفها عند نقطة يقتنع القائمون عليها أنها الأنسب لمؤسستهم، بل ينظر للنظم نظرة إيجابية ويعتبرها قادرة على التكيف مع كل المستجدات التي تحيط بالمؤسسة.
- 3/ **تكاملية التطور:** يعتمد تطوير المؤسسة على سمة التكامل التي بموجبها تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا تقنيا مركبا تترايط كل مكوناته، وهذا يعني أن إحداث التطور ينبغي أن يشمل كافة المكونات للوصول إلى انسجام الجزئيات واتساقها.
- 4/ **إنسانية الاهتمام:** لا تقتصر عملية التطوير على الجوانب التنظيمية والتقنية، أو جانب الموارد والمعدات، فهي تولي الجانب الإنساني والاجتماعي أهمية بالغة باعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي تتفاعل فيه علائق أفرادها وتتعكس إيجابيا على أداء المؤسسة وقدرتها على تقديم الخدمات.
- 5/ **الاهتمام بالتدريب والتعلم من خلال الخبرة:** وهي سمة مهمة من سمات تطوير المؤسسة ينبغي على إدارة المؤسسات أن تهيب له كافة السبل للنجاح، فمن خلال ورش العمل، وطرح القضايا، وحلقات

النقاش، والبعثات التعليمية، يمكن للمؤسسة تحقيق النمو المهني المطلوب للعاملين فيها واستثمار هذا التعليم في تطور المؤسسة ورقبتها.

6/ الاستعانة بالخبرات الخارجية: لا تنتظر المؤسسة التي تسعى للتطوير إلى ذاتها وما تمتلكه من خبرات، بل تحرص على الاستفادة من كافة الخبرات الأخرى، وهي تحرص على تقبل النصح والتعلم لاسيما في مراحلها الأولى، وعادة ما تستعين المؤسسة باستشاريين في إعداد النظم وانجاز مراحل التخطيط وتقييم أدائها دوريًا.

7/ التغيير المخطط: إن ما يميز أسلوب تطوير المؤسسة أنه جهد يقوم على تماسك أفكاره ومبادئه وخطته، بمعنى أنه إستراتيجية تخطيطية تحدد فيها الأهداف، وهي بهذه السمة تبتعد عن العشوائية وعن العمومية وتدخل في ترتيب كافة الجزئيات المطلوبة لانجاز الأهداف الكلية.

8/ التعامل مع قضايا حقيقية: تركز المؤسسات التي تسعى للتطور إلى التعامل مع القضايا الموجودة فعلا، وهذا يقربها من ملامسة الواقع والبعد عن الترف الفكري الذي يفيد تطوير المؤسسة، وهي بذلك تبتعد عن نظرية ومثالية الطرح الذي لا يلامس الواقع، وهذا لا يعني اقتصرها على التعامل مع القضايا والمشاكل الطارئة والانشغال بإدارة الأزمات، بل تتعامل مع قضايا إستراتيجية هامة وواقعية.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الاقتصادية والتحديات الزاهنة التي تواجهها:

أولاً: أهمية المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية دور كبير في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وهذا كما يلي:

(<http://www.onefd.edu.dz>)

1/ الدور الاقتصادي: تسمح المؤسسة الاقتصادية بمايلي:

أ/ توفير السلع والخدمات من أجل تلبية حاجات المواطنين.

ب/ تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب الشغل.

ت/ المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من أجل تحسين النوعية وزيادة الإنتاج.

ث/ تحقيق الربح إذ لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

2/ الدور الاجتماعي: يظهر الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في:

أ/ تحسين مستوى معيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الأجور.

ب/ القضاء على الآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة.

ت/ رفع المستوى التكويني للعمال (دورات تكوينية).

ث/ إقامة أنماط استهلاكية معينة تؤثر من خلالها في عادات وأذواق المستهلكين وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة الإشهار والدعاية.

ج/ توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل والتقاعد، إضافة إلى توفير مساكن لعمالها ومزايا اجتماعية أخرى، التي كانت نتيجة نضال النقابات العمالية.

ثانيا: التحديات الزاهنة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية

أهم ما يميز المرحلة الزاهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيرات في شتى المجالات، وعلى جميع الأصعدة، عرفت على إثرها المؤسسات تحولات جذرية جعلتها تواجه عدة تحديات والتي منها (رحيل، 2010-2011، 15-17):

1/ تحديات العولمة والتحويلات الاقتصادية: أدت التغيرات الجذرية التي ما فتأت تطرأ على بيئة الأعمال

الدولية إلى بروز أوضاع اقتصادية معاصرة جد خاصة، جعلت المؤسسات مرغمة على مسايرة هذه المتغيرات إن أرادت البقاء في الواجهة، ويمكن اعتبار العولمة والتي مسّت جميع الجوانب الاقتصادية، الثقافية، السياسية... الخ، وكان من أهم الانعكاسات المترتبة عن سياسة الانفتاح والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية، دخول المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مكشوفة ومنافسة غير متكافئة ضد مؤسسات عالمية ذات خبرة وانتشار كبيرين.

2/ التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر: لم يعد يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة

على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام تدفقات المبادلات والاستثمارات، بل أصبح يشكل إلى جانب ذلك عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها عاملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل، إلا أنّ هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لظهور وأقول الابتكارات التكنولوجية الجديدة.

وبذلك أصبحت الصناعات الحالية مجالاً لتراكم المعارف، أكثر منها مجالاً لتراكم رأس المال المادي، وبالتالي أصبحت قوة المؤسسة ودرجة تفوقها تقاس بقدرتها ومؤهلاتها الابتكارية وليس بامتلاكها للثروة المالية والمادية.

3/ التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل : إنّ الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية، والاستثمار أكثر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الوارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطقتين جديدتين في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... الخ، وأحدثت أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركة العمالة، وانتقال مركز الاهتمام إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية، ومن هنا أصبح التكوين استثماراً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق تواجه المؤسسات الاقتصادية حالياً تحديات أخرى متعددة والتي منها (العيار، 2005، 71):

- تقليص دور الدولة وإعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في إدارة الفعاليات الاقتصادية ما ساهم في تحسين الكفاءة الإدارية في الجهاز الحكومي.
- التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري وترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية وتطوير طرق العمل الإداري.
- التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري، وهي الوضوح في القوانين والإجراءات والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتسبب على المشكلات ومواقع القصور.
- التحديات المرتبطة بالتخلص من جميع مظاهر الفساد الإداري بهدف الوصول إلى مؤسسات متطورة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء.

المبحث الثاني: مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

يجمع كل الباحثين الاقتصاديين على إنّ الإدارة الإستراتيجية الكفؤة تعدّ العصا السحرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، خصوصاً أنه في عصرنا الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت إنتاجية أو خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة.

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة للبقاء والاستمرار، وقد وجد الباحثون ضالّتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير أداء المنظمة.

المطلب الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة ومستويات أداء المؤسسة، أي أثر تبني الإدارة الإستراتيجية على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال تلك التي أجراها أنسوف وآخرون (1970) حيث قاموا بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء هذه المؤسسات، مستخدمين 13 متغيراً مستقلاً للأداء المالي، ويمكن ذكر أهم المتغيرات التي تم اعتمادها: المبيعات، الإيرادات، الإيرادات/الأسهم، مجموع الموجودات، المدفوعات(عائد الأسهم/الإيرادات)، نسبة السعر "الكلية"... وغيرها من المتغيرات.

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في المؤسسات التي تعتمد الإدارة الإستراتيجية بصورة موسعة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تعتمد على الغدارة الإستراتيجية بصورة بسيطة، ولقد تبين أن المؤسسات التي اعتمدت الإدارة الإستراتيجية بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها. (الركابي، 2004، 77-78) وبيّن الجدول التالي بعض هذه الدراسات حسب تواريخ إجرائها والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

الجدول رقم (1): الدّراسات التي توضّح أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات

نتائج الدراسة	مقاييس الأداء المستخدمة	مكونات الإدارة الإستراتيجية	العيّنة	الدّراسة
تفوق المنظّمات التي تمارس وتطبّق التّخطيط الإستراتيجي على تلك التي لا تطبقه	استخدمت هذه الدّراسة 21 مؤشراً مالياً	التّخطيط الإستراتيجي الرّسمي	62منظمة صناعية	H.I.Ansoff et AL ;1972 : 27
تفوق أداء المنظّمات التي لها نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النّظم.	- المبيعات - سعر السّهم في السّوق - معدّل العائد على الاستثمار - معدّل العائد على حقوق الملكية لمدة تتراوح من 6-11 سنة	1- إستراتيجية - أهداف المنظمة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة	36 منظمة	S.Thune et R.J. House ;1970 : 8187
تفوق أداء المنظّمات في السنوات الخمس التي طبّقت فيها التّخطيط الإستراتيجي على أداء المنظّمات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التّخطيط الإستراتيجي.	نمو المبيعات المحقّقة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التّخطيط الإستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن طبّقت التّخطيط الإستراتيجي	- أهداف - خطط وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات.	323منظمة صناعية	Gershefski ; 1970 :273

<p>تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات مع تلك المنظمات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية.</p>	<p>المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية</p>	<p>مدى انغماس واشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية</p>	<p>211 منظمة صناعية من أكبر 500 منظمة في الوم,أ</p>	<p>J.O. Eastlack et P.R McDonald 1970:50-163</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات على أداء المنظمات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.</p>	<p>-نمو المبيعات -نمو الأرباح - المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات</p>	<p>-الإستراتيجية -الأهداف -برامج تنفيذية تفصيلية.</p>	<p>10 منظمات متخصصة في صناعة الأدوية والكيمائيات</p>	<p>D. M Harold ;1972 : 91-104</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء</p>	<p>استخدمت هذه الدراسة 13 مؤشرا ماليا</p>	<p>-خطة إستراتيجي لمدة خمس سنوات وواضحة للجميع -خطط متوسطة وقصيرة الأمد</p>	<p>28 منظمة صناعية</p>	<p>D.W.Karger et Z.A.Malik ;1974 :60-64</p>
<p>قارنا بين منظمات لا تطبق أي عنصر من عناصر التخطيط الإستراتيجي مع منظمات تطبق هذه العناصر فوجدا تفوق أداء المنظمات التي تطبق جميع عناصر التخطيط الإستراتيجي على التي لا تطبق جزء أو لا تطبق أي من هذه العناصر</p>	<p>- صافي الربح - معدّل العائد على حق الملكية لمدة خمس سنوات</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>41مصرفا يقدم خدمات متنوعة.</p>	<p>D.R. Wood et R. Loforge ;1979 :5 16-526</p>

<p>تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي بشكل مكثف على المنظمات التي تمارسه بشكل محدود أو التي لا تمارسه إطلاقاً</p>	<p>- نمو المبيعات - العائد على حق الملكية - سعر السهم</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>93 منظمة صناعية</p>	<p>Ansoff 1979 :2-7</p>
<p>ساعدت عملية الاستعانة باستشاريين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي على زيادة معدلات الأداء في هذه المنظمات.</p>	<p>- تطور المبيعات - الربحية - الإنتاجية - النمو بصورة عامة</p>	<p>مدى استخدام استشاريين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>51 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Robnson ; 1982 :2-8</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي تميل إلى النظم والخطط الرسمية والمكتوبة وتعتمد على التحليل المعمق على تلك التي لا تطبق مثل هذه النظم.</p>	<p>متوسط المبيعات</p>	<p>-مدى وجود نظم رسمية للتخطيط - مدى وجود خطط مكتوبة - مدى توفر العمق في التحليل والتخطيط</p>	<p>135 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Acklesber et Gerarow ; 1985 :118</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي لديها نظم رسمية ومكتوبة على أداء المنظمات الأخرى التي ليس لديها مثل هذه النظم</p>	<p>- تطور نمو العائد - مدى تطور المكافآت والعائد المتحقق بواسطة صاحب المشروع (المنظم)</p>	<p>- خطط إستراتيجية واضحة ومكتوبة ومفصلة - خطط تعتمد على الخبرة والإمكانات الشخصية للمديرين</p>	<p>188 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Parker et Person ;1986 : 196</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي على المنظمات التي تعتمد التخطيط قصير الأمد (موازنات، خطط سنوية)</p>	<p>- العائد الكلي للمستثمرين لمدة 10 سنوات.</p>	<p>-التخطيط الإستراتيجي - التخطيط طويل الأمد - الخطة السنوية - الموازنات</p>	<p>أكثر من 1000 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>C.Rhyn ;1986 :3 54</p>

<p>يؤثر بطريقة إيجابية على أداء المنظمات، ومدى انغماس الإدارة في عملها ومدى وجود تخطيط إستراتيجي من خلال خطوات وعمليات محددة. يتفوق أداء المنظمات التي تطبق وتمارس التخطيط طويل الأمد على المنظمات التي تعتمد على التخطيط قصير الأمد.</p>	<p>- المبيعات -العائد على الأصول لمدة خمس سنوات.</p>	<p>- مدى انغماس ومشاركة الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية - مدى وجود عمليات وخطوات محددة للتخطيط - التخطيط قصير الأمد</p>	<p>97 منظمة صناعية</p>	<p>Pearce et al ; 1987 :2225</p>
<p>يتفوق أداء المنظمات التي تخطط استراتيجياً على المنظمات التي لا تميل إلى ذلك.</p>	<p>-الربحية - النمو - الإنتاجية</p>	<p>مدى الاعتماد على مستشاريين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>مشروعات صغيرة لم يشر لعددتها في البحث</p>	<p>Opera ; 1987 :144-147</p>
<p>يتفوق أداء المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية على المنظمات التي لا تطبقها.</p>	<p>-العائد الكلي لكل دار أو أوبرا أو مسرح - عدد المترددين على دار الأوبرا أو المسرح سنوياً.</p>	<p>مدى الاعتماد على استشاريين متخصصين في الإدارة الإستراتيجية</p>	<p>منظمات فنية (دار أوبرا، مسارح)</p>	<p>Neely ; 1987 :65-75</p>
<p>حققت منظمتين استخدمت التخطيط الشمولي أداء أفضل من المنظمات التي لم تستخدم مثل هذا التخطيط.</p>	<p>-بيانات نوعية من كل مدير تنفيذي. - مراحل صناعة القرار الإستراتيجي - المقابلات الشخصية</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي الشمولي.</p>	<p>منظمات تعمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي</p>	<p>Bourgeois III et eisehardt ;1988 :816-835</p>

المصدر: كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، وائل للنشر والتوزيع،

الأردن، ط1، 2010، ص-ص: 83-86.

يلاحظ من دراسة الجدول مايلي (الزكابي، 2004، 86-87):

1/ تتوّع المؤسسات التي خضعت للدراسة: حيث تناولت البحوث معظم الأنشطة صناعية، خدمية (مصرفية) وفنية (مسارح)، كما تتوّعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءا بالمؤسسات الصغيرة وحتى أكبر المؤسسات في العالم (أكبر من 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية) مما يعني أنّ تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية ينعكس على النجاح الإستراتيجي (تحسين أداؤها) بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات (صناعية، خدمية) وكذلك بغض النظر عن حجمها (صغيرة، كبيرة).

2/ عكست هذه الدراسات تطوّر مراحل الإدارة الإستراتيجية ونضجها ومختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرّت بها، وكذا ازدياد عدد المهتمين بهذا الحقل المعرفي، وتتوّع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثمّ تدرّج إلى التخطيط طويل الأمد (اعتماد مستشارين متخصصين في التخطيط) ثمّ التخطيط الإستراتيجي وأخيرا باشتراك الغدارة العليا وتبنيها الإدارة الإستراتيجية

3/ توضّح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوّق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها، ويبرز هذا الدور فيمايلي:

أ/ مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.

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

ت/ مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم... الخ.

4/ تتوّع معايير قياس الأداء (مالية ووصفية) المستعملة في قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات، بمعنى هل هي في أذهان المديرين فقط أم أنّها موثقة ومكتوبة من طرف الإدارة العليا وفي الممارسات العملية (أي المستويات الأخرى).

إذا من خلال ما سبق نستنتج أنّه توجد علاقة إيجابية هامة بين أداء المؤسسات الاقتصادية وتبني وتطبيق الإدارة الإستراتيجية مفهوما ومضمونا.

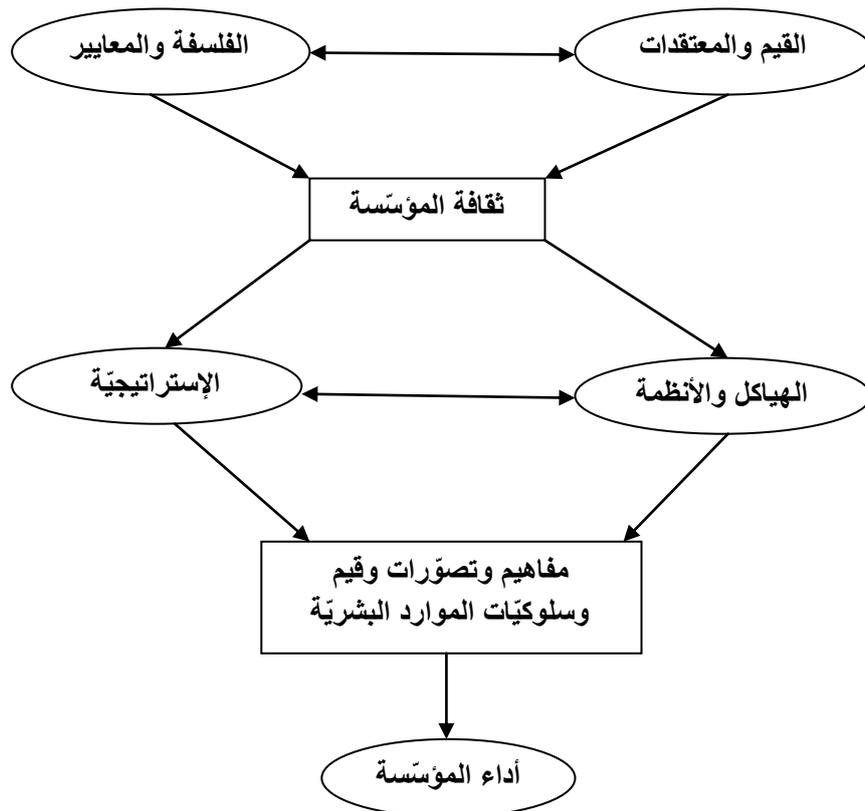
ومن عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ثقافة المؤسسة، فلهذه الأخيرة دور فعال في ترقية أداء المؤسسة، فقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman Peters) حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء أنّ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة.

فتطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، يساعدها على تحقيق أهدافها ويتطلب تدعيم ثقافة المؤسسة تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير .

وبهذا تنتج لنا الثقافة حب وولاء الأفراد للمؤسسة، حيث يؤدون أعمالهم بتفاني وإخلاص، كذلك تؤثر ثقافة المؤسسة في شكل التنظيم وبالتالي طريقة تأدية الوظائف، وهو ما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة. (بوجعادة، 2005-2006، 40)

ويوضح الشكل التالي تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم(6): تأثير ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة



المصدر: بوجعادة إلياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2005-2006، ص: 41

تبنى المؤسسة ثقافتها على أساس مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل فعال وقوي على إستراتيجية المؤسسة وهياكلها وأنظمتها المختلفة، حيث تساهم في تشكيل تصورات وسلوكيات لدى الأفراد، هذه الأخيرة تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

فيما يخص أثر الإدارة الإستراتيجية على الوظيفة التسويقية في المؤسسة، عمدنا إلى التطرق إليها من خلال العناصر التالية (كيلاني، 2006-2007، د ص):

أولاً: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق

تهتم الإدارة الإستراتيجية بالتسويق كأحد انشغالاتها المهمة حالياً، فالتسويق الإستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل العوامل البيئية التي مرت بها المؤسسة، عندما أدركت تلك المؤسسات ضرورة القيام بتطوير الخطط للسيطرة والتحكم في مواردها بما يمكنها من استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها. وتؤثر الإدارة الإستراتيجية على إستراتيجية التسويق في المؤسسة من خلال النقاط التالية.

1/ إن الإدارة الإستراتيجية تدعم الأداء الإستراتيجي للتسويق من خلال اختيار المنتجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

2/ تدعم الإدارة الإستراتيجية الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق من خلال تحديد الأهداف بشكل منظم في المستويات المختلفة للمؤسسة، وهذا لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ثانياً: مساهمة رسالة المؤسسة في تحسين الأداء التسويقي

من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة موضوع تحديد رسالتها مأخذ الجد، نظراً لانعكاس هذه الأخيرة على أذهان وتصرفات أعضائها من جهة، والأطراف الخارجية من جهة ثانية، لأن وجود مؤسسة بدون رسالة واضحة يفقدها القدرة على التركيز والتفوق والاستمرار.

ومن الأمثلة الحية عن أهمية الرسالة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة نذكر شركة مينا للمقاولات والتجارة، فقد أنشئت هذه المؤسسة لتكون رائدة ومتميزة في مجال الإنشاءات، من خلال التواصل

والاستمرار في خدمته وتعميق الاعتقاد لديه بأن المؤسسة تحترم التعاقد وتلتزم بتقديم أعلى مستوى للجودة، لكسب ثقته واحترامه.

إن رسالة المؤسسة تلعب دورا مهماً في تدعيم الأداء التسويقي، من خلال جعل محور اهتمامها يدور حول العميل، وهذا يجعل لوظيفة التسويق دوراً رئيسياً في تجسيد رسالة المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها.

ثالثاً: مساهمة الرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

تسهم الرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق طموحاتها المستقبلية، فالرؤية الإستراتيجية توضح الإطار العام لتصرفات المؤسسة في المستقبل، عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أبعادها (الداخلية والخارجية) ومحاولة ترجمتها على شكل غايات وأهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها اعتماداً على أركان وعناصر رسالتها المحددة مسبقاً، فقد أثبتت إحدى الدراسات الحديثة أنّ المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية والرسالة الجيدة تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ستّ مرات المؤسسات التي لا تمتلك رسائل ورؤى مستقبلية رسمية ومكتوبة، مثل مؤسسة "Disneywalt" التي لخصت غرضها ومهمتها في "تحقيق السعادة المتعة للناس" وهي أحسن مثال عن المؤسسات الناجحة، والتي حققت أعلى مستويات الأداء بفضل التزامها بتحديد رسالة ورؤية مستقبلية واضحة.

رابعاً: دور التحليل البيئي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

أصبحت البيئة المحيطة بالمؤسسة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية، حيث أصبح لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الإستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من أهميتها، حيث أصبحت المسؤولية الأولى لعملية التحليل البيئي على عاتق الإدارة العليا وذلك بمساعدة القائمين بالتخطيط وكذا الاستشاريين داخل المؤسسة وخارجها، لأنّ عنصر الزمن له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، ذلك أنّ استجابة وردود فعل المؤسسة كلما كانت سريعة ودقيقة، كلما ساعدها ذلك على التفوق والاستمرار لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتقليل من التهديدات التي قد تواجهها، وكلّ هذا ينعكس على أدائها الكلي والجزئي، فمثلاً بحوث

التسويق تساهم في معرفة الحاجات غير المشبعة أو خلق حاجات جديدة وهذا يتطلب من المؤسسة دراسات دقيقة وسريعة لكي تتم الاستجابة في الوقت الملائم.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية ووظيفة الموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، وتعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من أبرز الإستراتيجيات الداعمة للإستراتيجية العامة والتي تتماشى مع هذه الأخيرة، حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم، وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملاءهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

إذا عملت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي (بوجعادة، 2005-2006، 15-16):

- 1/ الغايات التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشرية في المؤسسة.
- 2/ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- 3/ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة من مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- 4/ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

ويمكن إيجاز أهم الإستراتيجيات للموارد البشرية فيما يلي (بوجعادة، 2005-2006، 20):

- 1/ إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: بهدف استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة.
- 2/ إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: وهذا من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المؤسسة.

3/ إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

4/ إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتّفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.

5/ إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : حيث تعتمد على نظام الحوافز المتمثّل في الترقية وسياسات الأجور المغربية.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإشارة إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وهذا بعد الإشارة إلى مجموعة المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية، باعتبار الإدارة الإستراتيجية منهج تفكير مبتكر يسعى لمواكبة التغيرات التي تحدث باستمرار والتي تجعلها مجبرة على إيجاد سبل جديدة وملائمة تمكّنها من الحفاظ على حصتها السوقية وتعظيم أرباحها وتتمّي قدراتها التنافسية بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

فقد بينت العديد من الدراسات أنّ المؤسسات التي تعتمد التفكير الإستراتيجي يتفوق أداءها على تلك المؤسسات التي تعتمد التخطيط أو تعتمد بشكل محدود، كما أنّ قدرة المؤسسة على تحسين أدائها وتعظيم منافعها تتحدّد من خلال مدى القدرة على الاستفادة من نتائج التحليل البيئي الذي توفره الإدارة الإستراتيجية، إذ ينعكس تطبيق الإدارة الإستراتيجية إيجابياً على كل الوظائف في المؤسسة الاقتصادية على غرار وظيفة التسويق، حيث تؤثر على كل مستويات هذه الوظيفة (الإستراتيجي، التكتيكي، العملي).

كما تنعكس بشكل إيجابي على وظيفة الموارد البشرية كما سبق وأن أشرنا، حيث تساعد في اختيار اليد العاملة المؤهلة والمدربة والكفاءة لتوظيفها في المنصب المناسب، وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر - ميلّة -

تمهيد:

تدعيما لما تمّ تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يستدعي محاولة إسقاط مفاهيمه النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلقة بواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي عرض الدراسة الميدانية، التي تعتبر وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، حيث يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية، وذلك لتدعيم الدراسة النظرية، وعليه سنقوم بإسقاط ما تمّ عرضه في الجانب النظري على ما وقفنا عليه في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - وذلك من خلال التطرق إلى لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - ثمّ التعرّض لمنهجية الدراسة الميدانية مع تحليل نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على مستوى التراب الوطني، ونتيجة شدة المنافسة فهي تسعى دائما لفرض نفسها في ظل التطورات التي يشهدها العالم وخاصة مجال الاتصالات، لذلك فهي تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحافظ على مركزها، لذا سنحاول التعرف أكثر على هذه المؤسسة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتطورها

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر على اثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية، وهذا بتاريخ 20 أوت 2000 بمقتضى القانون 03 / 2000، وبذلك أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال عمومي يقدر ب 100.000.000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02، وهي مؤسسة مملوكة للدولة بنسبة 100%، لتتبع بعد ذلك مؤسسة موبيليس وجواب للإنترنت عن اتصالات الجزائر.

وبينما قامت مؤسسة بريد الجزائر باحتكار قطاعها لمختلف الأنشطة البريدية، فإن سوق الاتصالات فتح وذلك ببيع رخص لاستغلال شبكات الهاتف النقال مما أدى إلى دخول متعاملين آخرين في مجال الاتصالات والتكنولوجيا العالية:

- أوراس كوم لاتصالات الجزائر OTA التي على الرخصة في شهر جويلية سنة 2001 بمناقصة قدرت ب 737 مليون دولار أمريكي.
- الوطنية لاتصالات الجزائر WTA التي حصلت على الرخصة في شهر ديسمبر سنة 2003 بمناقصة قدرت ب 421 مليون دولار أمريكي.

وبذلك عرفت سوق الاتصالات في الجزائر انفتاحا كلياً وبشكل تام باتفاقيات وقواعد محترمة ومنافسة نزيهة وشريفة.

وكان النشاط الرسمي والفعلي لاتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003 ودخلت عام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال بثلاثة أهداف رئيسية: المردودية، الفعالية، جودة الخدمات.

وتعتبر المؤسسة حالياً المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشياً مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية ووفقاً للأهداف المسطرة في المجال.

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدّة لها في ولايات الوطن، وسجّلت نشاطات متعدّدة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ومن هذه الفروع:

1/ فرع الهاتف النّقال: اتصالات الجزائر للهاتف النّقال ATM

2/ فرع الاتصالات عبر الأقمار الصّناعيّة: اتصالات الجزائر ساتيليت ATS

3/ فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت Djaweb.

أما بالنّسبة للهيكل التّنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فينقسم إلى 13 مديرية إقليمية تعمل تحت إشرافها وهي كالآتي: عنّابة، باتنة، قسنطينة، سطيف، تيزيوزو، الجزائر، الأغواط، بليدة، الشّلف، وهران، تلمسان، ورقلة، بشّار.

وتتمثّل أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيقها فيما يلي:

1/ المجال التّنظيمي: تتلخص الأهداف في هذا المجال في:

- تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين النّظام الدّاخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغييرات البيئة بصفة عامّة.
- توفير قنوات اتصاليّة متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصاليّة على أسس حديثة ومتطورة داخليًا وخارجيًا
- بناء إستراتيجية تدريبية للموارد البشريّة لرفع قدراتها ومهاراتها.
- نظام حوافز عام وعادل ومنصف يأخذ بعين الاعتبار مقاييس الأداء الدّاخلي للمؤهلات والمسؤوليات من جهة والمساهمة الفرديّة في الكفاءة الجماعيّة من جهة أخرى.

2/ المجال التجاري: في المجال التجاري تسعى المؤسسة إلى:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميّزة وبصفة مستمرة.
- الحصول على أكبر حصّة سوقية في الجزائر ومضاعفة الأرباح وزيادة حجم المردوديّة.
- إدخال تكنولوجيا متطورة لمواجهة المنافسة الحادّة بتقديم خدمات مميّزة ومتكاملة.
- بناء شراكات إستراتيجية وطنيّة ودوليّة في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات النّاشطة بها

3/ في المجال التقني: فيما يخص المجال التقني تسعى المؤسسة إلى:

- بناء وتوزيع مكثّف للشبّكات في جميع المجالات وفي مناطق مختلفة.
- تعميم نظم التّحويل الرّقمية في مجال البصريّات وتجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبّكات.

- بناء طرق وقنوات التحويل الوطنية والدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة بتكنولوجيا (WDM).

المصدر: عن مصلحة الموارد البشرية والوسائل لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جوب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 01 يناير 2003، وهي مؤسسة عمومية تعمل على تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغييرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والإنترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

وفيما يلي طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة وعروض خدماتها:

أولاً: طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي، تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية ولا سلكية، هذا وتندرج مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن قطاع الخدمات، وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة الجزائرية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

وقد اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) برنامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004-2008 ويظهر ذلك كمايلي:

1/ إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.

2/ إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.

3/ تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.

4/ إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.

5/ تأمين التحويل المحلي والدولي وذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة لتنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.

6/ إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.

7/ بناء علاقة طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهتمين بمجال الاتصال.

8/ اغتنام الفرص التي تتيحها الأسواق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

ثانياً: عروض خدمات المؤسسة

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة والخدمات الهاتفية، وتتمثل خدمة الهاتف في نقل المكالمات الهاتفية الصادرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء.

كما تسمح الشبكة أيضا بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير، كما تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية بالسير الحسن لخدمة الهاتف وصولاً إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلّبات المشترك فإمكانية الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وذلك من خلال عدّة أرقام منها: الرقم 100 بالنسبة للخواص.

الرقم 101 للإدارة والمؤسسات العمومية.

الرقم 102 للمهتمين أو مصلحة التّعطيل (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر.

المصدر: وثائق مقدّمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) بالمهام الأساسية التالية:

1/ توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.

2/ إعداد وتنفيذ الخطط قصيرة وطويلة المدى في إطار موضوع التنمية.

- 3/ تسيير وتكوين الأشخاص اللّازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصّصة لذلك.
- 4/ تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- 5/ تطوير تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية واللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
- 6/ توفير خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- 7/ توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
- 8/ انجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، والمالية لتحقيق أهدافها.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1/ تسعى إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- 2/ تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفّي خدمات الاتصالات.
- 3/ تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصّة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- 4/ تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- 5/ تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- 6/ إدخال تكنولوجيا حديثة تضمن سلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- 7/ مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- 8/ سعي المؤسسة في ظل المنافسة القويّة على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بتاريخ: 2016/03/20

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

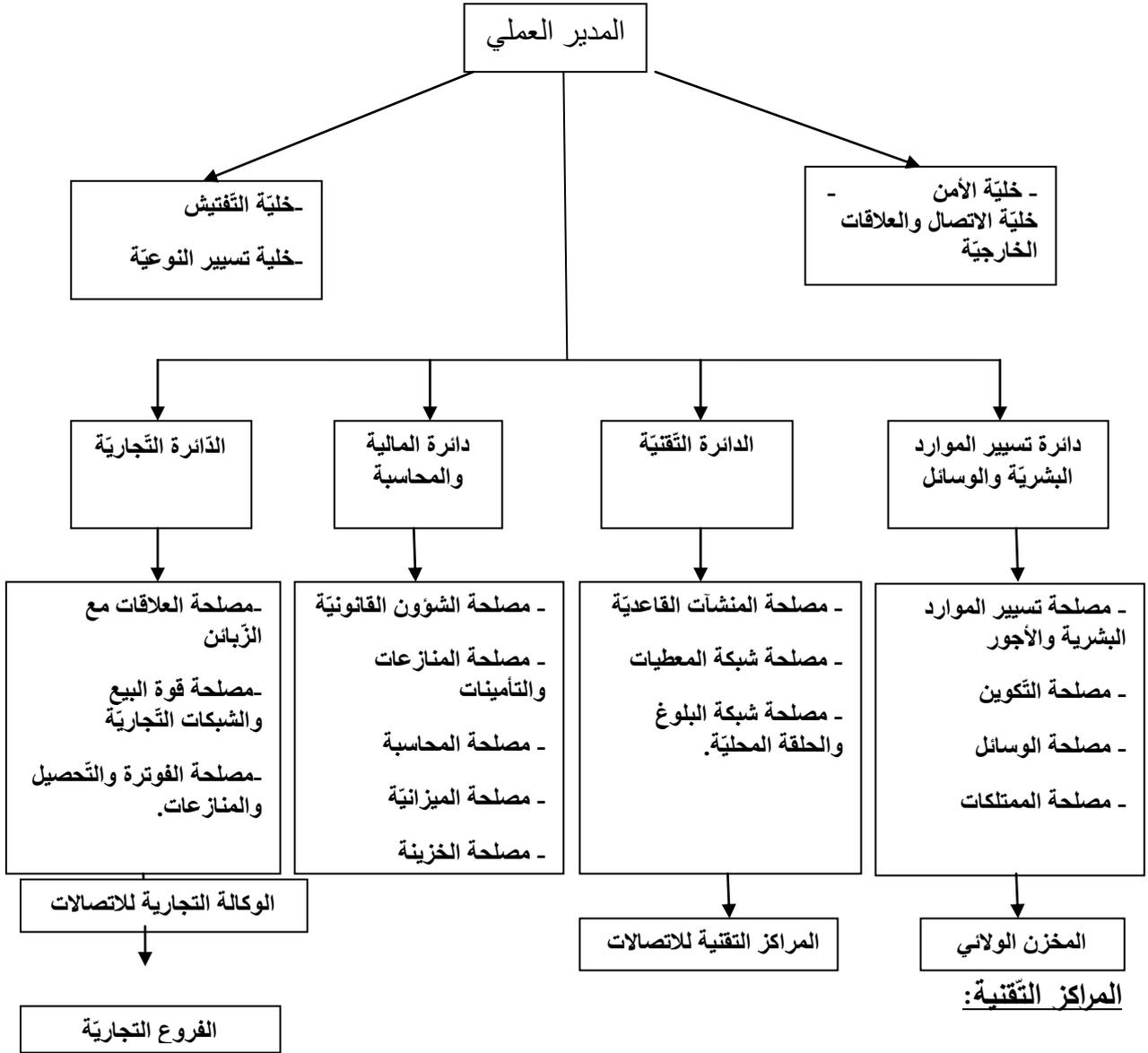
كما سبق وأشرنا في الفصل الأول من الدراسة، فإن الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية للمؤسسة.

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- 284 عامل موزعون على مختلف المصالح التالية:

- الإطارات من الدرجة 15 فما فوق: 112 عاملا.
- أعوان التحكم من الدرجة 13 و14: 51 عاملا.
- أعوان التنفيذ من الدرجة 12 وأقل: 121 عاملا.

ويظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة لمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) على النحو التالي:

الشكل رقم(7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-



مركز الإنتاج للاتصالات (CPT)

مركز الهاتف الرقمي (CDC)

المركز الولائي للطاقة (CWE)

مركز التضخيم (CA)

مركز صيانة الخطوط (CEL)

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

CCLT

التعريف ببعض مصالح المؤسسة:

1/ الدائرة التقنية: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح هي:

أ/ مصلحة المنشآت القاعدية: مهمتها الأساسية دراسة تطوير شبكة المشتركين، ودراسة بيئة المواقع والهندسة المدنية، وتوصيل الكهرباء، والتهوية... الخ، وتنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع: الإرسال، التحويل والطاقة.

ب/ مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

ج/ مصلحة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

وتتبع عن هذه المصلحة المراكز التقنية للاتصالات ومهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز الإنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسيع للشبكة وتقييمها.

2/ دائرة المالية والمحاسبة: تتكون من أربعة مصالح هي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في: إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

3/ الدائرة التجارية: وتنقسم إلى 3 مصالح هي:

أ/ مصلحة العلاقة مع الزبائن: تتمثل مهامها في:

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ب/ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: تتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية في كل وحدة تجارية، أو وكالة أو قسم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ج/ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: من مهامها:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها.
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة، للمساهمة في إرضاء الزبون.

وتتبع عنها الوكالات التجارية التي تتمثل مهامها في:

- استقبال وتوجيه الزبائن.
- عرض وبيع الخدمات.
- متابعة شكاوى الزبائن.

4/ دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل: تدرج تحت هذه الدائرة المصالح التالية:

أ/ مصلحة التكوين: تتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له.
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

ب/ مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

ج/ مصلحة الممتلكات: تنحصر مسؤولية هذه المصلحة في الجرد للوسائل والمعدات المكتبية والمركبات والمحافظة عليها.

وينبثق عن هذه المصالح المخزن الولائي وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ومصالحها، يعمل على المحافظة على المواد في المخزن.

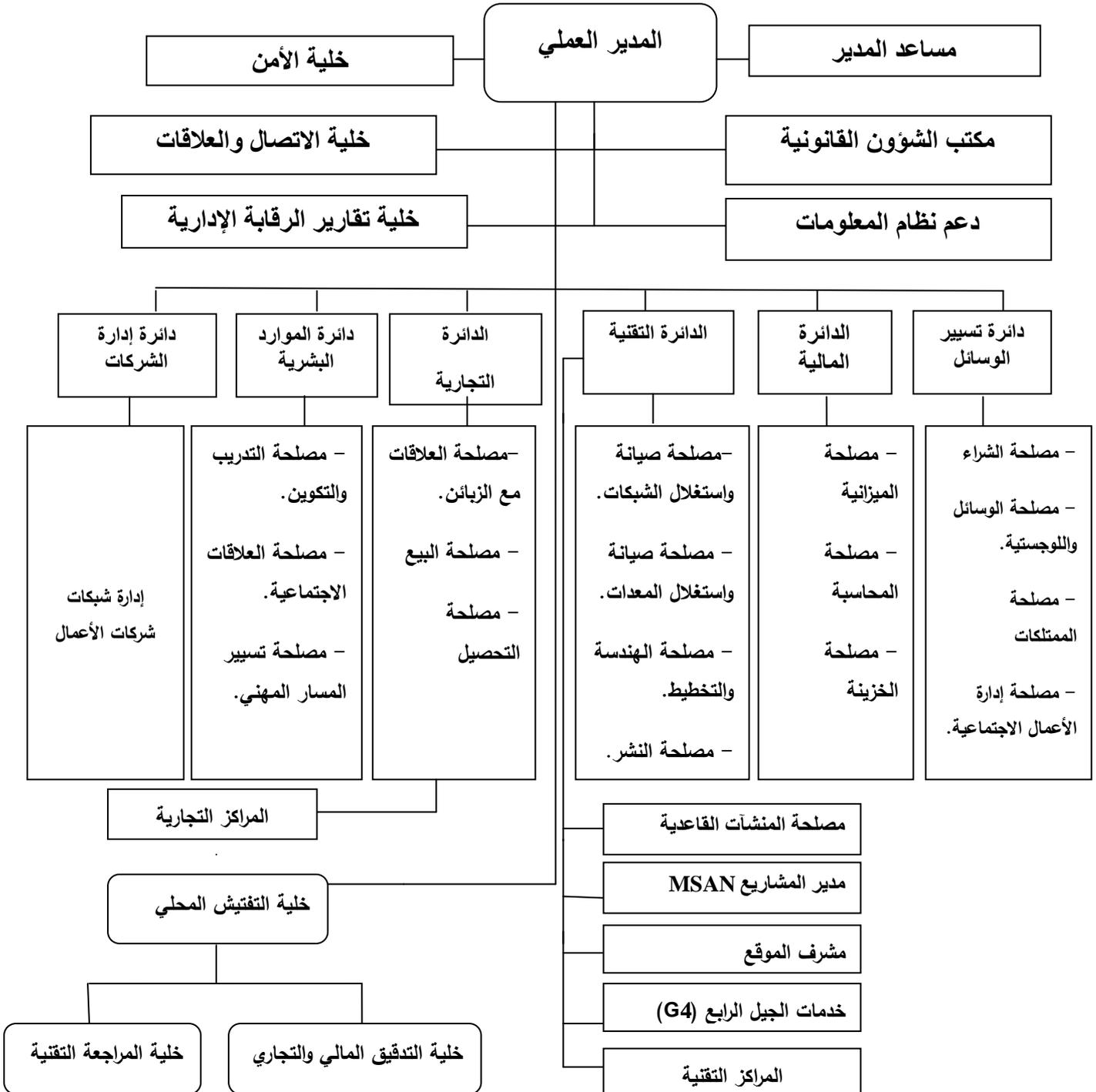
د/ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور، وحل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

الفصل الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر

نظرا للتطورات السريعة والهائلة في مجال الاتصالات والتغيرات الحاصلة في السوق، عمدت مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- إلى إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي أواخر عام 2014، وهذا حتى تستمر في تقديم أجود وأحدث الخدمات للزبون، كما قامت بتغيير شعارها من " اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل " إلى " اتصالات الجزائر دائما أقرب " وعليه أصبح هيكلها التنظيمي كما يوضحه الشكل رقم (8).

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر (ميلة) بعد التعديل.



المصدر: وثيقة مقدمة من مصصلحة الموارد البشرية.

لقد أولت المؤسسة كبريات المؤسسات أهمية كبيرة باعتبارها شريحة هامة من زبائن المؤسسة ، وهذا كونها تساهم بقسط كبير في مداخل المؤسسة، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بتقديم خدمات الجيل الرابع للانترنت (G4) التي تشهد فيها المؤسسة منافسة كبيرة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مواكبة مؤسسة اتصالات الجزائر للمتغيرات التي تحصل في بيئتها وهذا للمحافظة على مكانتها واستمراريتها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

بعدما تم تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر التي تنشط في قطاع الاتصالات، والتي انتقلت من تفكيرها الإداري التقليدي إلى استعمال آليات وأنماط تسيير أكثر نضجا وتصورا للمستقبل لأنها سبيلها الوحيد للنمو والبقاء، سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، وسيتم ذلك من خلال التعرض لمجتمع وعينة الدراسة وحدودها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لمعالجة هذه البيانات، ثم صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مساعدي المدير ورؤساء المصالح والأقسام والدوائر، إضافة إلى بعض الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) والبالغ عددهم (60)، حيث تم توزيع 40 استبيان استرجع منها 36 استبيان بنسبة 90% من مجموع الاستبيانات الممثلة لعينة الدراسة، في حين تم إلغاء استمارة واحدة لعدم إجابة المبحوث على كامل محاورها، وبالتالي تتمثل عينة الدراسة في 35 مبحوث أي بنسبة 87.5% من مجموع الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

حتى يتمكن أي بحث علمي من الوصول إلى النتائج المرغوبة يجب أن يسير وفق منهج واضح تتم من خلاله دراسة مشكلة الدراسة، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث منهجا معينا دون آخر، وفي هذا الصدد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج استعمالا، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة للوصول إلى نتائج ذات معنى يزيد بها الرصيد المعرفي حول الموضوع.

ثانياً: حدود الدراسة :

1/ الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر بميلة.

2/ الإطار الزمني: اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من: 2016 /03/20 إلى غاية 2016 /04/10.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: أدوات جمع البيانات

لقد تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من مصدرين أساسيين هما:

1- المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب ومختلف المراجع من مقالات ومجلات، والدراسات السابقة التي تناولت جانباً أو أكثر من موضوع الإدارة الإستراتيجية هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة.

2- المصادر الأولية: الأداة هي الوسيلة التي يستعين بها الباحث لجمع بيانات بحثه، تفرضها طبيعة الموضوع وفروض البحث، وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات والتي منها الاستمارة (الاستبيان)، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات وغيرها.

أما فيما يخص هذا البحث فقد اعتمدنا على الاستمارة في جمع البيانات الخاصة بموضوع بحثنا، على اعتبار أنها أنسب وسيلة لجمع البيانات، والاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة معينة" (عليان، 2008، 88)

وقد تم تصميم الاستمارة بطريقة تمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها، وذلك اعتماداً على برنامج SPSS ، وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الاستمارة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: وقد اشتمل على 09 عبارات تتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أساسيات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

المحور الثالث: وقد تضمن 16 عبارة تتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول صياغة الإستراتيجية حيث قسم بدوره إلى أربعة أجزاء:

الجزء الأول: خاص بالتشخيص والتحليل البيئي، ضم 04 عبارات.

الجزء الثاني: خاص بتحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية ضم 04 عبارات.

الجزء الثالث: خاص بتحديد الأهداف والغايات ضم بدوره 04 عبارات.

الجزء الرابع: خاص بتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب ضم هو الآخر 04 عبارات.

المحور الرابع: اشتمل هذا المحور على 10 عبارات تتعلق بعملية التنفيذ.

المحور الخامس: وقد تضمن 10 عبارات تتعلق بوظيفة الرقابة والتقييم.

وقد اعتمدنا في إعداد الاستمارة على مقياس لكرت الخماسي في قياس آراء المبحوثين وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي الذي يرمز له اختصارا بالرمز spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي اعتمدناها في تحليل بيانات بحثنا:

- 1- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: حيث استخدم للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ووصف أفراد عينة الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين عن كل عبارة من عبارات الاستمارة .

4 - الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين لكل عبارات محاور الدراسة، فكلما كانت قيمته صغيرة كلما كان التشتت في الإجابات صغيرا.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه، كما يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، هذا من جهة ومن جهة أخرى وضوح فقرات ومفردات الاستبيان، وذلك من خلال عرض الاستبيان على أساتذة من ذوي الاختصاص بالجامعة حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبيان لأغراض الدراسة، كما أبدوا ملاحظاتهم فيما يتعلق بصياغة العبارات ومضمونها، ومن تم قمنا بإجراء التعديلات بناء على تلك الملاحظات التي يوضحها الملحق رقم (3).

ثانياً: ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج ولو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني استقرارها في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث قدر هذا الأخير بـ 0.95 وهي قيمة جد مرتفعة مما يشير إلى تجانس عينة الدراسة وملاءمة الاستبيان لأغراض الدراسة، وهذا موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الثاني (أساسيات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية)	09	0.773
المحور الثالث (عملية صياغة الإستراتيجية)	16	0.906
المحور الرابع (عملية التنفيذ)	10	0.840
المحور الخامس (عملية الرقابة والتقييم)	10	0.877
الدرجة الكلية	0.955	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى قيم ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور وهذا يشير إلى تجانس عينة الدراسة وملاءمة الاستبيان لأغراض الدراسة، وهذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد العينة. من محاور الاستبيان، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان 0.95 وهي نسبة جد مرتفعة، **ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي:** لقد تم استخدام اختبار kolmogorove-smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، أنظر الملحق رقم(5).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمحاور الاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

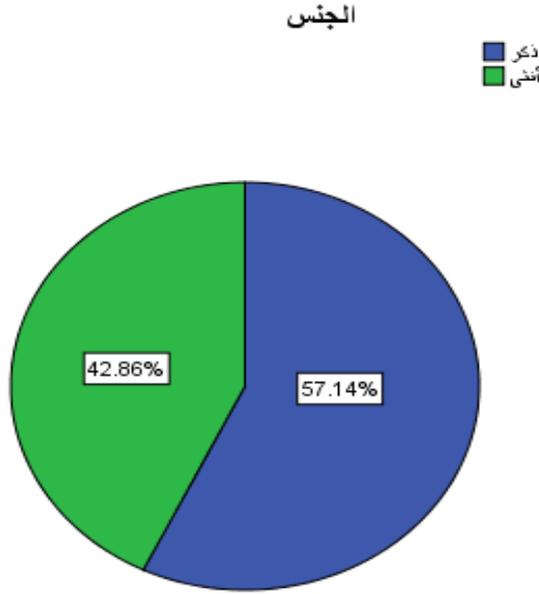
أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: سنوضح ذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	%57.10
أنثى	15	%90.42
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن عدد الذكور الممثلين لعينة الدراسة يفوق عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 57.1%، في حين بلغت نسبة الإناث 42.9%، وهذا يرجع ربما إلى نقص الفرص المتاحة أمام الإناث لشغل مناصب عليا كرئيس مصلحة، رئيس دائرة أو خلية، أو مساعد مدير، وهذا يعود أساسا إلى طبيعة الأعمال التي يؤديها الأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب، أو لنقص الخبرة التي عادة ما تكون ضرورية لشغل هذه المناصب.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

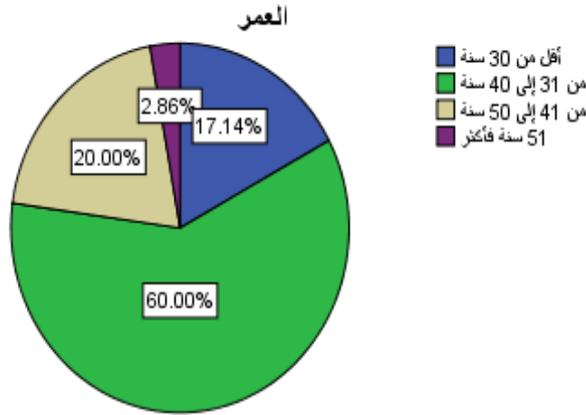
الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
17.1%	6	30 سنة فأقل
60%	21	من 31 إلى 40 سنة
20%	7	من 41 إلى 50 سنة
2.9%	1	51 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

ويمثل الشكل التالي النسب الموضحة في الجدول أعلاه:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



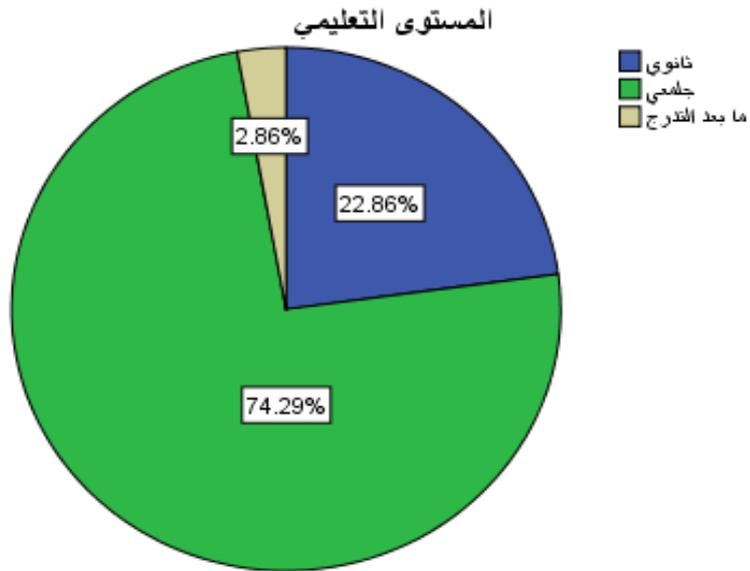
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 60%، ويليهما في ذلك الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 20% وهذا مؤشر على سنوات الخبرة لديهم، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة فأقل 17.1%، أما ما نسبته 2.9% من أفراد عينة الدراسة (شخص واحد) يفوق عمره 51 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم(6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.9%	8	ثانوي
74.3%	26	جامعي
2.9%	1	ما بعد التدرج
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss
الشكل رقم(11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

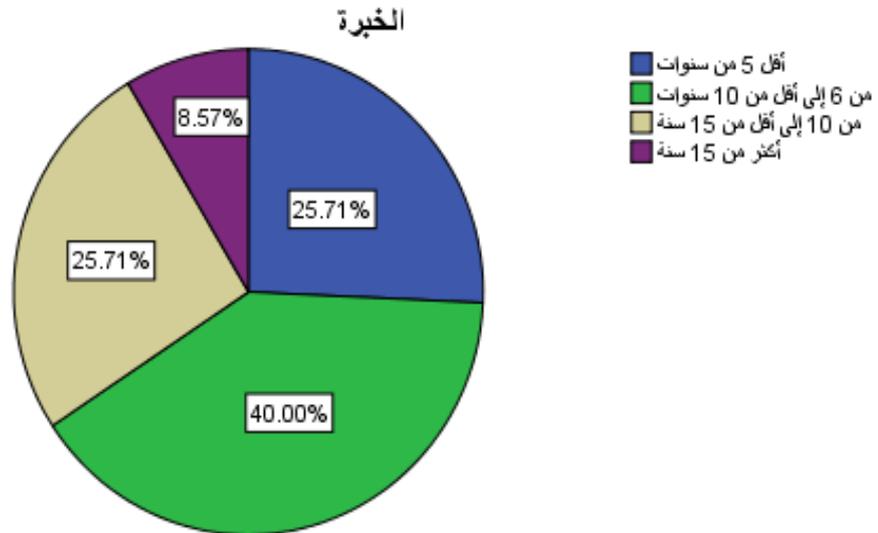


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 22.9% من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي، وأن 74.3% حاملين لشهادات جامعية، في حين أن 2.9% لهم مستوى ما بعد التدرج، ومن خلال هذا يتضح أن معظم أفراد العينة لهم مستوى جامعي وهذا يرجع إلى طبيعة العمل وسياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة، حيث تركز على الكفاءات والمؤهلات العالية في التوظيف خاصة لتقلد المناصب العليا في الإدارة إلى جانب الخبرة التي تبقى ضرورية لشغل هذه المناصب.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: سنوضح ذلك من خلال مايلي:
الجدول رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%25.7	9	5 سنوات فأقل
%40	14	من 6 إلى 10 سنوات
%25.7	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%8.6	3	15 سنة فأكثر
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss
الشكل رقم(12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن المبحوثين الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل يمثلون ما نسبته %25.7، وأن %40 من المبحوثين تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 إلى أقل من 10 سنوات، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة %25.7، أما المبحوثين الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فيمثلون %8.6، وهذا أمر طبيعي فلا يعقل أن يكون لجميع

المبوهون نفس سنوات الخبرة وهذا الاختلاف قد يكون مفيدا وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين المبوهون وهذا سينعكس حتما بالإيجاب على المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة سنقوم في هذه المرحلة بعرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان ومن تم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها. وكما سبق وأن أشرنا فقد تم تركيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح أوزانه من (1 إلى 5) ويتم تحديد فئات المقياس كمايلي:

$$\text{المدى} = \text{الفرق بين أعلى وأقل درجة في القياس} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 4 / 5 = 0.8$$

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجتها بين 1 - 1.80 وتدل على درجة ضعيفة جدا لوقوع الحدث.
- فئة غير موافق: تتراوح درجتها بين 1.81 - 2.60 وتدل على درجة ضعيفة لوقوع الحدث.
- فئة محايد: تتراوح درجتها بين 2.61 - 3.40 وتدل على درجة متوسطة لوقوع الحدث.
- فئة موافق: تتراوح درجتها بين 3.41 - 4.20 وتدل على درجة مرتفعة لوقوع الحدث.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجتها بين 4.21 - 5 وتدل على درجة مرتفعة جدا لوقوع الحدث.

أولا: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية

يمثل الجدول التالي نتائج تحليل المحور الثاني من الاستبيان المتعلق بمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبوهون نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو متطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تتوفّر لديكم معارف جيّدة حول الإدارة الإستراتيجية ومكوّناتها	3.77	0.770	مرتفعة	1
2	لدى أعضاء مؤسّستكم ومديريها قناعة تامّة بأهميّة وضرورة الإدارة الإستراتيجية	3.60	0.812	مرتفعة	4
3	تقوم مؤسّستكم بتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقّة.	3.66	0.873	مرتفعة	3
4	تقوم إدارة المؤسّسة بتنمية الوعي بمتطلّبات عمليّة التّخطيط الإستراتيجي لدى الموظّفين.	3.20	0.901	متوسطة	8
5	تملك المؤسّسة نظام معلومات يساعد في إعداد الخطط.	3.57	0.850	مرتفعة	5
6	يتميّز الهيكل التنظيمي لمؤسّستكم بالمرونة لمواجهة أي تغييرات غير متوقّعة.	3.54	0.817	مرتفعة	6
7	تتوفّر المؤسّسة على قنوات اتّصال فعالة تتساب من خلالها المعلومات.	3.40	1.063	متوسطة	7
8	تخصّص المؤسّسة الوقت والجهد اللّازمين لعمليّة التّخطيط الإستراتيجي.	3.09	0.951	متوسطة	9
9	تتفاعل مؤسّستكم مع المتغيّرات والمستجدّات البيئيّة المحيطة بها.	3.74	0.741	مرتفعة	2
الدرجة الكلية		3.50	0.517	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن الدرجة الكلية لمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50)، وكانت العبارة رقم (1) قد حصلت على أعلى الدرجات بمتوسط حسابي(3.77) تليها العبارة رقم(9) بدرجة مرتفعة أيضا بمتوسط حسابي (3.74)، وكذلك العبارات رقم

(2,5,6,3) حصلت هي الأخرى على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي على التوالي (3.66 ، 3.60 ، 3.57 ، 3.54)، في حين حصلت كل من العبارات رقم (7 ، 4 ، 8) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي (3.40 ، 3.20 ، 3.09) وكانت أقلها درجة العبارة رقم (8).

نستنتج من الجدول السابق أن المبحوثين لديهم معارف حول الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وإن كانت هذه المعرفة تختلف من مبحوث لآخر، وأن المؤسسة تتفاعل مع المستجدات البيئية لأنه ما من كيان يعمل في معزل عن بيئته، كما تولي مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة ميله) أهمية كبيرة للإدارة الإستراتيجية كونها الأسلوب الذي يمكنها من البقاء والاستمرار، كما نستنتج من خلال نتائج هذا التحليل أن المؤسسة تقوم بتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وعلى الرغم من إبداء المبحوثين لموافقتهم على موجود نظام معلومات يساعدها في أداء أعمالها إلا أنه بحاجة للتطوير والتجديد حتى يتلاءم مع الاحتياجات المتجددة للمؤسسة، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على المتطلبات والأساسيات التي تشكل القاعدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية وبالتالي إمكانية تطبيقها لهذا الأسلوب الإداري.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بصياغة الإستراتيجية

وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات المكونة لهذا المحور والمقسم إلى أربعة أجزاء ووفقا للمراحل الأساسية بصياغة الإستراتيجية وذلك كمايلي:

الجزء الأول: التحليل والتشخيص البيئي: يتضح تحليل فقرات هذا الجزء في الجدول التالي:

الجدول رقم(9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو التحليل البيئي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
10	تقوم المؤسسة بتحليل مستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية	3.11	0.932	متوسطة	3
11	تستخدم المؤسسة إحدى أدوات التحليل البيئي (BCG,SWOT ,Pest)	2.74	0.741	متوسطة	4
12	تعرف المؤسسة مواطن القوة والضعف الخاصة بها.	3.69	0.631	مرتفعة	1
13	ترصد المؤسسة الفرص والتحديات الخارجية للتعرف على مدى المنافسة التي تواجهها.	3.31	0.932	متوسطة	2
	الدرجة الكلية	3.21	0.627	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

بدراسة وتحليل محتويات الجدول أعلاه الذي يوضح آراء المبحوثين حول التشخيص والتحليل البيئي يتبين أن العبارة رقم (3) قد حصلت على أعلى الدرجات وهذا بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) في حين حصلت العبارات رقم (13، 10، 11) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي (3.31، 3.11، 2.74) حيث جاءت العبارة رقم (11) في آخر الترتيب.

ونستنتج من ذلك أن أغلبية المبحوثين ليست لديهم معارف حول التحليل البيئي وخاصة الأدوات المستخدمة في هذا التحليل، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وفقنا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) تقوم بالتحليل البيئي فيما يتعلق بالسوق، وكبار الزبائن لديها، وعلى العموم يمكن القول حسب آراء المبحوثين أنه فيما يتعلق بقيام مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) بالتحليل البيئي حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب (3.21).

الجزء الثاني: تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة فيما يتعلق بتحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
14	لمؤسستكم رسالة واضحة محددة الأطر والحدود	3.80	0.759	مرتفعة	2
15	تتطابق رسالة مؤسستكم مع أهدافها وغاياتها.	3.83	0.891	مرتفعة	1
16	لمؤسستكم رؤى تحدد اتجاهاتها المستقبلية.	3.57	0.917	مرتفعة	4
17	تتميز رؤية المؤسسة بقابلية التحقيق.	3.60	0.946	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	3.70	0.729	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة مرتفعة، تتقدمها في ذلك العبارة (15) التي تتعلق بتطابق رسالة المؤسسة مع أهدافها وذلك بمتوسط (3.83)، تليها العبارة رقم (14) التي مفادها أن للمؤسسة رسالة واضحة محددة الأطر والحدود بمتوسط (3.80)، ثم العبارة رقم (17)

بمتوسط حسابي (3.60)، في حين جاءت العبارة رقم (16) في آخر الترتيب بمتوسط (3.57)، وهذا يدل على أن لمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) رسالة ورؤية إستراتيجية وإن كانت هذه الرؤية غير واضحة لبعض المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بغير موافق ومحايد.

الجزء الثالث: تحديد الأهداف والغايات

وذلك من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو درجة الموافقة لتحديد الأهداف والغايات وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو تحديد الأهداف والغايات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
18	لدى المؤسسة أهداف واقعية.	4.11	0.404	مرتفعة	1
19	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى الجميع في المؤسسة.	3.56	0.860	مرتفعة	3
20	تتناسب أهداف المؤسسة مع إمكانياتها الداخلية	3.66	0.906	مرتفعة	2
21	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة	3.37	1.087	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.66	0.57	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الدرجة الكلية لتحديد الأهداف والغايات كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.67)، وكانت العبارة رقم (18) قد حصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفعة بمتوسط حسابي (4.11)، تليها العبارتين رقم (20، 19) بمتوسط حسابي على التوالي (3.66، 3.56)، في حين حصلت العبارة رقم (21) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.37).

مما سبق نستنتج أن لمؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) أهداف محددة وواضحة المعالم، وأن هذه الأهداف مفهومة لدى الجميع وتتناسب مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة غير أنها لا تتسم بالمرونة الكافية حسب آراء المبحوثين وهذا ما يجب الانتباه إليه.

الجزء الرابع: تحديد البدائل واختيار البديل المناسب

بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد البدائل واختيار البديل المناسب وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد البدائل واختيار البديل المناسب.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
22	تعتمد المؤسسة عدّة بدائل في الخطة للتعامل مع التغييرات المتوقعة.	3.20	0.833	متوسطة	3
23	يوجد في مؤسستكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الإستراتيجيات.	3.26	1.039	متوسطة	2
24	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق استثمار الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية	3.14	0.974	متوسطة	4
25	تعلم المؤسسة جميع المعنيين بالإستراتيجية المختارة للتنفيذ.	3.49	0.702	مرتفعة	1
الدرجة الكلية		3.27	0.686	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول الموضح في الأعلى أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد البدائل واختيار البديل المناسب متوسطة بمتوسط حسابي (3.27)، حيث حصلت العبارة رقم(25) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.49)، في حين حصلت باقي العبارات على درجة متوسطة وهذا فيما يتعلق بالعبارات رقم(23، 22، 24) بمتوسط حسابي على التوالي(3.26، 3.20، 3.14). نستنتج مما سبق أن نسبة كبيرة من المبحوثين لا يوافقون أو محايدون وهذا فيما يتعلق بتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، وهذا مؤشر على أن المؤسسة لا تقوم بتحديد البدائل لتختار المناسب منها للتنفيذ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن المديرية العامة بالجزائر العاصمة هي التي تقوم بتحديد هذه البدائل.

ثالثا: تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بعملية التنفيذ

وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو هذا المحور
الجدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو عملية التنفيذ.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
26	توجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف.	3.89	0.583	مرتفعة	2
27	توزع المؤسسة الموارد المالية على بنود الخطة التنفيذية.	3.66	0.802	مرتفعة	4
28	تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطط	3.86	0.772	مرتفعة	3
29	تقوم المؤسسة بحشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (الخطة الموضوعية)	3.51	0.887	مرتفعة	7
30	تقوم المؤسسة باختيار موارد بشرية مؤهلة لعملية التنفيذ.	3.51	0.887	مرتفعة	8
31	تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.	3.57	0.884	مرتفعة	6
32	تتسم خطط المؤسسة بالمرونة .	3.23	1.031	متوسطة	10
33	تتوفر المؤسسة على القدرات القيادية والتقنية الضرورية لوضع الخطة حيز التنفيذ.	3.40	0.914	متوسطة	9
34	يحدد المدراء المختصون بالتنفيذ تفاصيل إنجاز المهام والوظائف المختلفة.	3.91	0,902	مرتفعة	1
35	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات التلاؤم مع متطلبات البيئة الخارجية أثناء التنفيذ	3.60	0.914	مرتفعة	5
	الدرجة الكلية	3.61	0.551	مرتفعة	

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول الموضح سابقا نلاحظ أن الدرجة الكلية الخاصة بمحور التنفيذ جاءت مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.61)، حيث حصلت العبارة رقم (34) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.91)، تليها العبارات رقم (26، 28، 27، 35، 31) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.89، 3.86، 3.60، 3.57) في حين حصلت العبارتين رقم (29، 30) على نفس الدرجة بمتوسط حسابي (3.51)، أما العبارتين رقم (33، 32) فحصلتا على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.40، 3.23).

من خلال ما سبق نستنتج أن لدى مؤسسة اتصالات الجزائر خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة، كما توفر المؤسسة أغلب المتطلبات الضرورية لتحقيق التنفيذ الفعال، غير أنه لا بد من توفر عنصر المرونة في خططها التنفيذية إضافة إلى الاهتمام بتنمية القدرات القيادية والتقنية لدى المسؤولين على التنفيذ فيها.

رابعا: تحليل فقرات المحور الخامس المتعلق بالرقابة والتقييم:

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة درجة الموافقة على العبارات المكونة لهذا المحور وذلك لمعرفة مدى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بالرقابة والتقييم كآخر مرحلة من عمليات الإدارة الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين نحو الرقابة والتقييم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
36	توجد رقابة وتقييم مستمرين للتأكد من أنّ الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.	3.86	0.494	مرتفعة	1
37	يزوّد نظام الرّقابة الإستراتيجية على مستوى مؤسّستكم متّخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	3.51	0.853	مرتفعة	6
38	يفيد نظام الرّقابة في مؤسّستكم في مراجعة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة أثناء التنفيذ.	3.43	0.948	مرتفعة	8
39	تقوم المؤسسة بالرقابة الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الإستراتيجيات المختارة.	3.31	0.832	متوسطة	9
40	تقارن مؤسّستكم نتائجها المحققة مع ما له. خطّطت	3.77	0.843	مرتفعة	4
41	تضع المؤسسة جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.	3.86	0.772	مرتفعة	2
42	تتخذ مؤسّستكم الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.	3.80	0.719	مرتفعة	3
43	تشمل الرّقابة الإستراتيجية جوانب الأداء قصيرة المدى وبعيدة المدى بنفس درجة الأهمية.	3.57	0.655	مرتفعة	5
44	تضع المؤسسة مقاييس دقيقة ومحددة للأداء	3.51	1.011	مرتفعة	7
45	تطبّق المؤسسة نظام الحوافز على كافة العاملين فيها	3.17	1.248	متوسطة	10
	الدرجة الكلية	3.58	0.592	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.58)، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارتين رقم (36، 41) حصلت على أعلى الدرجات بمتوسط حسابي (3.86) والمتعلقة بوجود رقابة وتقييم مستمرين، إضافة إلى وضع المؤسسة لجدول لتقييم مدى تنفيذ الخطط، كما حصلت كل من العبارات رقم (42، 40، 43) على درجة مرتفعة أيضا بمتوسط حسابي على التوالي (3.80، 3.77، 3.57)، في حين حصلت العبارتين رقم (44، 37) على نفس الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.51)، تليها العبارة رقم (38) بمتوسط (3.43)، أما العبارتين رقم (39، 45) فقد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي (3.31، 3.17). من خلال النتائج الموضحة في الأعلى نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) تقوم برقابة وتقييم مستمرين وهذا للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الموضوعة، كما تضع جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططها، كما نستنتج أن نظام الرقابة لديها يزود متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وهذا أمر إيجابي يجب تعزيزه، غير أنه على المؤسسة تعزيز الرقابة الوقائية لديها لأنها تتمكن من تحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها، كما عليها مراجعة نظام الحوافز كأن يشمل جميع العمال بما ينعكس إيجابيا على المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** التي تقول " لا تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) على المتطلبات والأساسيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) " من خلال الجدول رقم (9) والذي حسبنا فيه متوسطات محور متطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغت الدرجة الكلية لهذا المحور (3.50) بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى توفر المتطلبات والأساسيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي عدم صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** التي تقول " يوجد قصور في عملية صياغة الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالتحليل والتشخيص البيئي وتحديد البدائل الإستراتيجية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ " من خلال تحليل فقرات محور صياغة الإستراتيجية، نرى أن الجزء الخاص بالتحليل والرصد البيئي قد حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.21) مما يشير إلى وجود ضعف فيما يتعلق بالرصد البيئي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة)، ونفس الشيء لوحظ بالنسبة للجزء الخاص بتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، حيث حصل هو الآخر على درجة موافقة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.27)، وهذا يؤكد صحة الفرضية.
- **الفرضية الثالثة:** التي تقول " تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) على المتطلبات اللازمة لفعالية التنفيذ عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ " من نتائج تحليل فقرات المحور الخاص بالتنفيذ والتي تقيس مدى موافقة الباحثين على عبارات هذا المحور، لوحظ وجود استجابة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.61)، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية.

- **الفرضية الرابعة:** التي تقول "تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) بعملية الرقابة والتقييم للوقوف على مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ "

من نتائج تحليل فقرات المحور الخامس نرى أن العبارات التي تقيس التقييم والرقابة كأحد مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة)، التي تكونت من 10 عبارات، ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة عالية، ونتيجة ذلك فإن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.58)، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) تقوم برقابة وتقييم مستمرين وخاصة بالنسبة لرؤساء المصالح والأقسام، وهذا يؤكد صحة الفرضية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي اشتمل على دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - حيث تم تقديم المؤسسة المستقبلية إضافة إلى عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على كمساعدي المدير ورؤساء المصالح والأقسام وبعض إدارات المؤسسة، وبعد تفريغ البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد عينة الدراسة ومعالجتها، أظهرت النتائج أن أساسيات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية كانت درجتها مرتفعة، أما بالنسبة لاستجابات المبحوثين نحو التشخيص والتحليل البيئي والذي يندرج ضمن صياغة الإستراتيجية، فقد كانت درجته متوسطة مما يشير إلى وجود قصور في هذا الجانب، ونفس الشيء ينطبق على تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تتوفر على المتطلبات اللازمة لفعالية عملية التنفيذ وذلك بحصولها على درجة مرتفعة، كما تبين من خلال نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بعملية رقابة وتقييم مستمرين خاصة بالنسبة لرؤساء المصالح والأقسام.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة واعتمادا على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني، اتضح أهمية تحسين التسيير في المؤسسات الاقتصادية لرفع مستوى أدائها، ولذلك أصبح تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية ضرورة لا مناص منها، وذلك أن تطبيق هذا الأسلوب بمختلف مراحلها يسمح للمؤسسة باليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للمحيط، ومن تم الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر، كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبالتالي زيادة فرص بقائها واستمرارها.

أما الفصل الثالث من هذا البحث فقد تم التطرق فيه إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بهذه المؤسسة.

أولاً: النتائج الخاصة بعينة الدراسة

وتتمثل النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الخصوص فيما يلي:

1- تبين من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن الأغلبية ذكور، وأن معظم أعمارهم تتراوح ما بين 31 إلى 40 سنة، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- تتجه نحو تشغيل الشباب الناضجين، كما بينت الدراسة أن معظم المبحوثين يحملون مؤهل جامعي مما يعني أن المؤسسة تركز في سياستها التوظيفية على أصحاب المؤهلات والكفاءات خاصة في المراكز القيادية، كما أظهر تحليل النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40% إضافة إلى 25.7% خبرتهم من 10 إلى 15 سنة وهذا مؤشر على الأهمية التي توليها المؤسسة للخبرة لشغل مناص عليا (رئيس مصلحة، رئيس قسم، رئيس دائرة...الخ).

2- أغلبية المبحوثين أجابوا بأن معارف جيدة حول الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وأن لدى مديري مؤسسة اتصالات الجزائر (ميلة) فناعة تامة بأهمية الإدارة الإستراتيجية.

3- أظهرت الدراسة أن أغلبية المبحوثين أفادوا بأن المؤسسة تقوم بتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وبأن لها نظام معلومات يساعدها في تنفيذ خططها.

4- تبين من خلال الدراسة أن لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- هيكل تنظيمي من لواجهة التغيرات الغير متوقعة، حيث تم إجراء تعديلات في السنوات الأخيرة في الهيكل التنظيمي وهذا تماشيا مع التطورات التي يعرفها سوق الاتصالات.

5- أغلبية المبحوثين أبدوا استجابة متوسطة نحو قيام المؤسسة بتنمية الوعي بمتطلبات عملية التخطيط وكذلك الحال بالنسبة لتوفرها على قنوات اتصال فعالة تتناسب من خلالها المعلومات وتخصيص الوقت والجهد اللازمين لعملية التخطيط وهذا أمر لا بد من الانتباه إليه.

الخاتمة

6- بينت الدراسة أنه لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- أهداف واقعية، غير أنها لا تتسم بالمرونة الكافية
7- أفاد أغلبية المبحوثين بعدم الموافقة أو عدم المعرفة بالتحليل والتشخيص البيئي وكذلك الحال بالنسبة
لتحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، حيث كانت استجابة المبحوثين نحوها متوسطة.
8- كما أظهرت الدراسة أنه لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة وأنها تقوم
بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطط، هذا من شأنه أن يزيد من فعالية عملية التنفيذ.

9- أبدى المبحوثون استجابة مرتفعة نحو اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- للموارد البشرية
المؤهلة لعملية التنفيذ كما تتبنى التدريب لتنمية هذه المهارات، غير أنه بالرغم من ذلك تبقى المؤسسة
بحاجة إلى قدرات قيادية مؤهلة لوضع خططها حيز التنفيذ وبالتالي عليها الاهتمام أكثر بتدريبها.
10- تبين من خلال الدراسة قيام المؤسسة بمقارنة نتائجها المحققة مع ما هو مخطط له وتضع
الإجراءات التصحيحية عند الضرورة متبعة في ذلك جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها.

ثانياً: نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات

1- تبين من خلال الدراسة توفر مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- على الأساسيات والمتطلبات اللازمة
لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهذا عكس ما افترضناه حيث كانت استجابة المبحوثين نحو محور متطلبات
وأساسيات الإدارة الإستراتيجية مرتفعة وقدرت بـ (3.50).

2- أظهرت الدراسة وجود قصور في عملية صياغة الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالتحليل والرصد
البيئي وكذا تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب، حيث كانت استجابة المبحوثين نحوها
متوسطة وقدرت على التوالي بـ (3.21، 3.27).

3- أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- تتوفر على المتطلبات اللازمة لفعالية التنفيذ
حيث كانت موافقة المبحوثين بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.61).

4- كما اتضح من خلال نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- تقوم بعملية الرقابة والتقييم
للقوف على مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، حيث كانت استجابات أفراد العينة بدرجة عالية وقدرت
بـ (3.58).

ثالثاً: المقترحات

- في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها نقترح جملة من التوصيات مفادها مايلي:
- 1- تخصيص الوقت والجهد اللازمين لعملية التخطيط والعمل على تنمية الوعي بضرورة وأهمية التخطيط لدى موظفيها في الإدارة العليا بصفة خاصة.
 - 2- ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة بالمؤسسة تسهل العمل وتساعد في انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات.
 - 3- تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الإستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في المؤسسة.
 - 4- على المؤسسة الاهتمام بعنصر المرونة سواء فيما يتعلق بأهدافها أو خططها التنفيذية، لأن هذا يمكنها من التكيف أكثر مع المستجدات المستقبلية.
 - 5- على المؤسسة أن تعمل على تنمية مهارات المديرين لديها سواء القيادية أو التقنية من خلال الدورات التدريبية ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية والاستعانة بذوي الخبرات في هذا المجال.
 - 6- على المؤسسة أن تعتمد خطط بديلة للخطة الموضوعة حيز التنفيذ للتعامل مع أي ظرف طارئ مما يزيد من فرص النجاح أمامها.
 - 7- القيام بالرقابة الوقائية قبل البدء في التنفيذ لأنه يقلل من احتمال وقوع الأخطاء ، وفي حال وقوعها تقلل من حدتها.
 - 8- مراجعة نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة كأن يشمل جميع العاملين فيها مما يحفزهم أكثر على تقديم كل ما لديهم في عملهم.

قائمة المصادر

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، النعيم فهد بن عبد الله، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008.
- 3- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 4- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013.
- 5- بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
- 6- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 7- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006.
- 8- حيرش عيسى، الإستراتيجية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 9- درة عبد الباري ابراهيم، جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 10- الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 11- السعيد عمام حسن، إدارة المنظمات الفندقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- السكارنة بلال خلف، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

قائمة المراجع

- 13- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 1999.
- 14- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط6، 2008.
- 15- الطيطي خضر مصباح إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 16- عدون دادي ناصر، اقتصاد المؤسسة- للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2.
- 17- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسن، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 18- عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- 19- عليان مصطفى رحي، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي- الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 20- القطامين أحمد عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، 1996.
- 21- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 22- المرسي جمال الدين، حبة أبو بكر مصطفى، رشيد طارق، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 23- مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات- منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 24- مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 25- النعيمي صالح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.

ثانيا: المجالات والملتقيات

- 26- حنا فاضل، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد الرابع، 2012.
- 27- عدنان أمينة، الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، العدد 03.
- 28- غالم عبد الله، تيمجدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 02، 2014.
- 29- غالم عبد الله، سبع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013.
- 30- المهل محمد سكينه، أبو سن أحمد إبراهيم، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، 2013.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 31- بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد بترول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 32- بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 33- بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2005-2006.
- 34- تبيدي محمد حنفي محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

قائمة المراجع

- 35- تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 36- خبيزة أنفال حدة، تأهيل الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 37- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
- 38- خلف الله منال، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015.
- 39- الدجني إباد علي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.
- 40- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 41- زعيبي رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 42- زاوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
- 43- سليطين سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006-2007.

قائمة المراجع

44- السليمانى حنان بنت عبد الرحمن ، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

45- شراد ياسين ، إستراتيجية تطوير التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

46- علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010- 2011.

47- القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.

48- كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.

رابعا: المواقع الإلكترونية

49- مدخل للمؤسسة الاقتصادية، يوم 13/03/ 2016 ، 10:45 : [http:// www.onefd.Edu.dz](http://www.onefd.Edu.dz)

50- المؤسسة الاقتصادية ووظائفها، يوم 14/03/ 2016 ، 11:15 :

[http:// www.tassialgerie.com/vsb/showthred.php?t=13061](http://www.tassialgerie.com/vsb/showthred.php?t=13061)

الملاحق

الملحق رقم(1): الاستثمارة قبل التحكيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

استمارة بحث لموضوع:

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: مالية وبنوك

إشراف الأستاذ:

د/محمود بولصباغ

إعداد الطالبة:

عذرة نقاش

سيدي الكريم / سيديتي الكريمة

لقد تم إعداد هذه الاستثمارة خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

أنثى 1/الجنس: ذكر

أقل من 30 سنة 2/ الفئة العمرية:
من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

3/المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي ما بعد التدرج

4/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل 10 سنوات

من 10 إلى أقل 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: متطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية

يرجى من حضرتكم وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفّر لديكم معارف جيّدة حول الإدارة الإستراتيجية ومكوّناتها					
2	لدى أعضاء مؤسّستكم ومديريها قناعة تامّة بأهميّة وضرورة الإدارة الإستراتيجية					
3	تقوم مؤسّستكم بوضع آليات تنظيمية لممارسة الإدارة الإستراتيجية					
4	تراعي مؤسّستكم توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية					
5	تقوم المؤسسة بتوفير كل المعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإستراتيجية سواء كانت داخلية أو خارجية					
6	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة ومتناسبة مع الواقع					
7	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسّستكم بالمرونة والاستعداد					
8	تتوفر المؤسسة على قنوات اتصال فعالة تناسب من خلالها المعلومات					
9	تخصّص المؤسسة الوقت والجهد اللازمين لعملية التخطيط					
10	تعتمد المؤسسة قواعد ونظم وإجراءات مدروسة ومخططة					
11	تتفاعل مؤسّستكم مع المتغيرات والمستجدات البيئية المحيطة بها					

المحول الثالث: صياغة الإستراتيجية

أولاً: التحليل والتشخيص البيئي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	تقوم المؤسسة بتحليل مستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية					
13	تحدد مؤسستكم نقاط القوة والضعف الخاصة بها					
14	تراعي المؤسس في تحليلها للبيئة الداخلية الهيكل التنظيمي الخاص بها					
15	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية أخذة بعين الاعتبار ثقافتها التنظيمية					
16	تحلل المؤسسة الموارد والإمكانات التي تتوفر عليها					
17	في إطار تحليل البيئة الخارجية تقوم المؤسسة بتشخيص حالة الاقتصاد الذي تعمل في إطاره					
18	تأخذ المؤسسة في اعتبارها القوى السياسية والقانونية عند القيام بالتحليل البيئي					
19	تنتبأ المؤسسة بتغير قوة الموردين والمشتريين					
20	ترصد مؤسستكم حدة المنافسة التي تواجهها باستمرار					
21	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بتهديد المنتجات البديلة لمنتجاتها/خدماتها					

ثانياً: تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	لمؤسستكم رسالة واضحة محددة الأطر والحدود					
23	تتطابق رسالة مؤسستكم مع أهدافها وغاياتها					

					رسالة المؤسسة قابلة للتحقيق	24
					تتطلع رسالة المؤسسة إلى المستقبل وتأخذ الماضي بعين الاعتبار	25
					لمؤسستكم رؤى تحدد اتجاهاتها المستقبلية	26
					تتميز رؤية المؤسسة بالواقعية	27
					رؤية مؤسستكم ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس	28

ثالثا: تحديد الأهداف والغايات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم					
30	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس					
31	أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى الجميع في المؤسسة					
32	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة					
33	تراعي المؤسسة في وضع الأهداف إمكانياتها الداخلية					

رابعاً: تحديد البدائل واختيار البديل المناسب.

الرّقم	العبارة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
34	تضع المؤسسة البدائل الإستراتيجية المحتملة والمناسبة					
35	تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد واختيار البديل المناسب					
36	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق استثمار الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية					
37	يوجد في مؤسستكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الإستراتيجيات.					
38	تعلم المؤسسة جميع المعنيين بالإستراتيجية المختارة للتنفيذ.					

المحور الرابع: التنفيذ

الرّقم	العبارة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
39	توجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف					
40	تتوفر في مؤسستكم المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات.					
41	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بغرض الخطط الإستراتيجية والبرامج التنفيذية على كافة الإدارات والأقسام للحصول على آرائهم حولها قبل إقرارها.					
42	تطور المؤسسة آليات لتنفيذ الإستراتيجية لمعالجة المشاكل الحاصلة في الصياغة.					
43	تقوم المؤسسة بحشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.					

					44	تعتمد المؤسسة منهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.
					45	تقوم المؤسسة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة.
					46	تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
					47	تتوفر المؤسسة على القدرات القيادية والتقنية الضرورية لوضع الخطة حيز التنفيذ.
					48	يحدد المدراء المختصون بالتنفيذ تفاصيل إنجاز المهام والوظائف المختلفة.
					49	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات التلاؤم مع متطلبات البيئة الخارجية أثناء التنفيذ.

المحور الخامس: الرقابة والتقييم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
50	توجد رقابة وتقييم على مستوى المؤسسة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الموضوعة.					
51	تشاركون في عملية الرقابة الإستراتيجية على مستوى مؤسستكم.					
52	يزود نظام الرقابة الإستراتيجية على مستوى مؤسستكم متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
53	يفيد نظام الرقابة في مؤسستكم في مراجعة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة أثناء التنفيذ.					
54	تقوم المؤسسة بالرقابة الوقائية قبل البدء في عملية التنفيذ.					
55	تضع المؤسسة جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.					
56	تتخذ المؤسسة الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.					
57	تشمل الرقابة الإستراتيجية جوانب الأداء قصيرة المدى وبعيدة المدى بنفس درجة الأهمية.					
58	تضع المؤسسة مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي.					
59	تطبق المؤسسة نظام الحوافز على كافة العاملين فيها.					

الملحق رقم(2): الاستمارة بعد التحكيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

قسم: علوم التسيير.

استمارة بحث لموضوع:

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: مالية وبنوك

إشراف الأستاذ:

د/محمود بولصباح

إعداد الطالبة:

عذرة نقاش

سيدي الكريم / سيديتي الكريمة

لقد تم إعداد هذه الاستمارة خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

السنة الجامعية 2016/2015

مصطلحات الدّراسة:

1/ الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تسمح بصياغة وإعداد الإستراتيجيات والخطط الخاصّة بالمؤسسة، والإشراف على تنفيذها وتقييمها لضمان تحقيق الأهداف الموضوعّة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ الفئة العمرية:

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي

ما بعد التدرج

4/ الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل من 6 إلى أقلّ 10 سنوات

من 10 إلى أقلّ 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: متطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية

يرجى من حضرتكم وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفّر لديكم معارف جيّدة حول الإدارة الإستراتيجية ومكوّناتها					
2	لدى أعضاء مؤسّستكم ومديريها قناعة تامّة بأهميّة وضرورة الإدارة الإستراتيجية					
3	تقوم مؤسّستكم بتحديد الأدوار والمسؤوليّات بدقة.					
4	تقوم إدارة المؤسّسة بتنمية الوعي بمتطلّبات عمليّة التّخطيط الإستراتيجي لدى الموظّفين.					
5	تملك المؤسّسة نظام معلومات يساعد في إعداد الخطط.					
6	يتميّز الهيكل التّظيمي لمؤسّستكم بالمرونة لمواجهة أيّ تغييرات غير متوقّعة.					
7	تتوفّر المؤسّسة على قنوات اتّصال فعالة تتناسب من خلالها المعلومات.					
8	تخصّص المؤسّسة الوقت والجهد اللّازمين لعمليّة التّخطيط الإستراتيجي.					
9	تتفاعل مؤسّستكم مع المتغيّرات والمستجّدات البيئيّة المحيطة بها.					

المحور الثالث: صياغة الإستراتيجية

أولاً: التحليل والتشخيص البيئي

الرّقم	العبارة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
10	تقوم المؤسسة بتحليل مستمر لعوامل البيئة الداخليّة والخارجيّة					
11	تستخدم المؤسسة إحدى أدوات التحليل البيئي (BCG, SWOT , Pest)					
12	تعرف المؤسسة مواطن القوة والضعف الخاصّة بها.					
13	تتصد المؤسسة الفرص والتّهديدات الخارجيّة للتعرف على مدى المنافسة التي تواجهها.					

ثانياً: تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية

الرّقم	العبارة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
14	لمؤسستكم رسالة واضحة محددة الأطر والحدود					
15	تتطابق رسالة مؤسستكم مع أهدافها وغاياتها.					
16	لمؤسستكم رؤية تحدد اتّجاهاتها المستقبلية.					
17	تتميّز رؤية المؤسسة بفاعليّة التّحقيق.					

ثالثاً: تحديد الأهداف والغايات

الرّقم	العبارة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
18	لدى المؤسسة أهداف واقعيّة.					
19	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى الجميع في المؤسسة.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	تتناسب أهداف المؤسسة مع إمكانياتها الداخلية					
21	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة					

رابعاً: تحديد البدائل واختيار البديل المناسب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تعتمد المؤسسة عدّة بدائل في الخطة للتعامل مع التغييرات المتوقعة.					
23	يوجد في مؤسستكم مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الإستراتيجيات.					
24	تختار المؤسسة البديل الذي يحقق استثمار الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية					
25	تعلم المؤسسة جميع المعنيين بالإستراتيجية المختارة للتنفيذ.					

المحور الرابع: التنفيذ

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	توجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية موثقة ومعتمدة لتحقيق الأهداف.					
27	توزع المؤسسة الموارد المالية على بنود الخطة التنفيذية.					
28	تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطط					
29	تقوم المؤسسة بحشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (الخطة الموضوعية)					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	تقوم المؤسسة باختيار موارد بشرية مؤهلة لعملية التنفيذ.					
31	تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.					
32	تنسم خطط المؤسسة بالمرونة .					
33	تتوفر المؤسسة على القدرات القيادية والتقنية الضرورية لوضع الخطة حيّز التنفيذ.					
34	يحدّد المدراء المختصّون بالتنفيذ تفاصيل إنجاز المهام والوظائف المختلفة.					
35	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات التلاؤم مع متطلبات البيئة الخارجية أثناء التنفيذ					

المحور الخامس: الرقابة والتقييم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
36	توجد رقابة وتقييم مستمرين للتأكد من أنّ الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.					
37	يزود نظام الرقابة الإستراتيجية على مستوى مؤسستكم متّخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
38	يفيد نظام الرقابة في مؤسستكم في مراجعة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة أثناء التنفيذ.					
39	تقوم المؤسسة بالرقابة الوقائية قبل الوقائية قبل البدء بعملية تنفيذ الإستراتيجيات المختارة.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
40	تقارن مؤسستكم نتائجها المحققة مع ما خطّطت له.					
41	تضع المؤسسة جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها.					
42	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.					
43	تشمل الرقابة الإستراتيجية جوانب الأداء قصيرة المدى وبعيدة المدى بنفس درجة الأهمية.					
44	تضع المؤسسة مقاييس دقيقة ومحددة للأداء					
45	تطبّق المؤسسة نظام الحوافز على كافة العاملين فيها					

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم(3): ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين

الملاحظات	الأستاذ المحكم
- إعادة النظر في ترتيب بعض العبارات. - إعادة صياغة بعض العبارات.	طارق بلحاج
- إتباع نفس السياق في طرح الأسئلة. - التطرق إلى الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملية التحليل البيئي.	فؤاد بوجنانة
- توضيح معاني مصطلحات الدراسة حتى يعود المبحوث إليها أثناء إجابته على أسئلة الاستمارة. - تقليص الاستمارة مع التركيز على الأسئلة التي تخدم الموضوع.	شرف عقون
- حذف بعض العبارات لتفادي التكرار. - طرح الأسئلة بصورة مبسطة بعيدا عن الغموض. - توحيد مصطلحات الاستمارة.	ميلود برني

الملحق رقم(4): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

1/ معامل الثبات لأساسيات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.773	9

2/ معامل الثبات لمحور صياغة الإستراتيجية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.906	16

3/ معامل الثبات لمحور التنفيذ.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.849	10

4/ معامل الثبات لمحور الرقابة والتقييم.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	10

5/ الدرجة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	45

الملحق رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		أساسيات ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية	التنفيذ	الرقابة والتقييم	tot
N		35	35	35	34	34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.5079	3.4596	3.6143	3.5800	3.5475
	Ecart type	.51786	.56068	.55101	.59201	.49455
Différences les plus extrêmes	Absolue	.137	.087	.133	.103	.086
	Positif	.084	.077	.111	.087	.086
	Négatif	-.137-	-.087-	-.133-	-.103-	-.085-
Statistiques de test		.137	.087	.133	.103	.086
Sig. asymptotique (bilatérale)		.096 ^c	.200 ^{c,d}	.120 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم(6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57.1	57.1	57.1
	أنثى	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 سنة فأقل	6	17.1	17.1	17.1
	من 31 إلى 40 سنة	21	60.0	60.0	77.1
	من 41 إلى 50 سنة	7	20.0	20.0	97.1
	51 سنة فأكثر	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة.

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فأقل	9	25.7	25.7	25.7
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	14	40.0	40.0	65.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	25.7	25.7	91.4
	أكثر من 15 سنة	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	22.9	22.9	22.9
	جامعي	26	74.3	74.3	97.1
	ما بعد التدرج	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات وأساسيات الإدارة الإستراتيجية.

		Statistiques									
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	الدرجة الكلية
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.77	3.60	3.66	3.20	3.57	3.54	3.40	3.09	3.74	3.5079
	Ecart type	.770	.812	.873	.901	.850	.817	1.063	.951	.741	.51786

الملحق رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتشخيص والتحليل البيئي.

		Statistiques				الدرجة الكلية
		العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.11	2.74	3.69	3.31	3.2143
	Ecart type	.932	.741	.631	.932	.62762

الملحق رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية.

		Statistiques				الدرجة الكلية
		العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.80	3.83	3.57	3.60	3.7000
	Ecart type	.759	.891	.917	.946	.72963

الملحق رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهداف والغايات.

		Statistiques				الدرجة الكلية
		العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	
N	Valide	35	34	35	35	34
	Manquant	0	1	0	0	1
	Moyenne	4.11	3.56	3.66	3.37	3.6691
	Ecart type	.404	.860	.906	1.087	.57314

الملحق رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد البدائل واختيار البديل المناسب.

		Statistiques				
		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	الدرجة الكلية
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.20	3.26	3.14	3.49	3.2714
	Ecart type	.833	1.039	.974	.702	.68699

الملحق رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنفيذ.

		Statistiques										
		العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	الدرجة الكلية
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.89	3.66	3.86	3.51	3.51	3.57	3.23	3.40	3.91	3.60	3.6143
	Ecart type	.583	.802	.772	.887	.887	.884	1.03 1	.914	.702	.914	.55101

الملحق رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرقابة والتقييم.

		Statistiques										
		العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	الدرجة الكلية
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.86	3.51	3.43	3.31	3.77	3.86	3.80	3.57	3.51	3.17	3.5800
	Ecart type	.494	.853	.948	.832	.843	.772	.719	.655	1.01 1	1.248	.59201