

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة – المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -

المشرف	إعداد الطلبة	
بوجحة سعاد	خنوس لبنى	1
	طبع زهراء	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	بوفنش وسيلة
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	بوجحة سعاد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	قبايلي آمال

السنة الجامعية 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه

والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقا من باب "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "بوحدة سعاد"

على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما،

كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى أستاذات لجنة المناقشة "بوفنش وسيلة"

و "قبائلي آمال" على قبولهن لتكريم و مناقشة هذا العمل،

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والموظفين الذين قدموا لنا يد المساعدة و

إلى كل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم و أخذنا منهم الكثير.

و الشكر موصول كذلك إلى الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف

الملائمة لإنجاز هذا العمل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين و بالحمد لله
أهدي ثمرة جهدي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سندا .

إلى اللذين قال فيهما ربي « و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني
صغيرا » إلى أمي العزيزة الغالية أدامها الله وجعل الجنة تحت أقدامها وحفظ صحتها وأدام
وجودها بيننا . إلى أبي الغالي أطال الله من عمره و امده بالصحة والعافية.

إلى رفيق دربي وسندي زوجي الحبيب إقرارا مني بفضلته إلى قرة عيني وبهبة قلبي أولادي
الأعزاء رعاهم الله وسدد خطاهم إلى إخوتي "محمد الله"، "ماهور" و "أسامة" حفظهم الله ورعاهم

. إلى أخي العزيز "علي" و زوجته وأولاده "أحمد، هيماء "

إلى عمتي وأخواتي الغليات "يسرى" و "نسرين "

إلى من شجعتني وكانك دعما لي في كل زمان أختي و توأم روجي "مسكّة"، زوجها و بناتها
"راما" و "وزان".

إلى رفيقتي في هذا العمل "لبنى" وأبنائها

ولله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة التي لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور يسيرة
ولكن بحول الله كلل الجهد بالنجاح والتخرج.

زهراء

إهداء

إلى من كلال العرق جبينه و من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و العزيمة.

إلى النور الذي انار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي.

إلى من استمديت منه قوتي و إمتنازي "والدي الحبيب".

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها.

إلى الأنسانة العظيمة التي لا طالما تمنيت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا "أمي الحبيبة" رحمها الله و جعل الجنة مقامها.

إلى توأم روحي و رفيق دربي زوجي الغالي "علي" الذي كان خير رفيق و دعمني في دراستي.

إلى من كانت سندي الثاني أرتكز عليه "أم زوجي" حفظها الله.

إلى ثمرة حياتي أولادي و نور عيوني أسيل، بدر الدين، صلاح الدين.

إلى "إخواني" و "أخواتي" الغاليين.

إلى كل من كان عوناً و سندا في هذا الطريق للأصدقاء، لأصحاب الشدائد و الأزمات قريباً أو بعيداً.

إليكم عائلتي أهديكم هذا النجاح الذي لطالما تمنيتموه و ها أنا اليوم أكملته.

بفضله سبحانه و تعالى و الحمد لله على ما وهبني.

لبنتي

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري في تحسين أداء المؤسسات ولقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف محلا للدراسة واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة المقابلة و مجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها مساهمة الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية في تحقيق أعلى مستوى أداء للمؤسسة، كذلك لا بد من ضرورة تبنيتها بشكل فعال مهما كان نمط وطبيعة عمل المؤسسة من أجل التطوير والرفع من مستواها وقدرتها على مواكبة مختلف التغيرات و التطورات المستمرة في مجال عملها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية - الإدارة الاستراتيجية - الأداء - مشروع المؤسسة الجامعية - الكفاءة والفعالية.

Abstract

The study aimed to identify the extent to which strategic management, as an administrative method, contributes to improving the performance of institutions. The University Center Abdelhafid Boussof was chosen as the subject of the study. Our research relied on the descriptive-analytical method, using interviews and a set of relevant documents. Among the most significant findings was that strategic management greatly contributes to achieving the highest level of institutional performance. Additionally, it is essential to adopt it effectively, regardless of the nature and type of the institution's work, in order to develop and enhance its level and ability to keep up with various changes and continuous developments in its field.

Keywords: strategy – strategic management – university institution project – efficiency and effectiveness.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	إهداء
	إهداء
	ملخص
I - IV	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
أ - ل	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
1	تمهيد
8 - 2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
6 - 2	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
7 - 6	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
8 - 7	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الاستراتيجية
16 - 9	المبحث الثاني: أهداف و مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها
10 - 9	المطلب الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية
13 - 10	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

16 – 13	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
26 – 17	المبحث الثالث: متطلبات و نماذج الإدارة الإستراتيجية و أهم التحديات التي تواجهها
17	المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإستراتيجية
24 – 18	المطلب الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية
25 – 24	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
26	خلاصة الفصل الأول
50 – 28	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي
28	تمهيد
36 – 29	المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي
31 – 29	المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي
32 – 31	المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي
36 – 32	المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي
40 – 37	المبحث الثاني: مستويات و أبعاد الأداء المؤسسي و معايير
38 – 37	المطلب الأول: مستويات الأداء المؤسسي
39 – 38	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي
40 – 39	المطلب الثالث: معايير الأداء المؤسسي
50 – 41	المبحث الثالث: محددات الأداء المؤسسي، العوامل المؤثرة فيه و علاقته بالإدارة الاستراتيجية.

43 – 41	المطلب الأول: محددات الأداء المؤسسي
46 – 44	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
49 – 47	المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي
50	خلاصة الفصل الثاني
74 – 51	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
52	تمهيد
59 – 53	المبحث الأول: لمحة حول محل الدراسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله-)
53	المطلب الأول: نشأة و تطور المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميله-
56 – 53	المطلب الثاني: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميله- و مهامه
59 – 56	المطلب الثالث: التقسيم الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميله-
64 – 60	المبحث الثاني: لمحة عامة حول مشروع المؤسسة الجامعية
61 – 60	المطلب الأول: نشأة و مفهوم مشروع المؤسسة
64 – 61	المطلب الثاني: أهداف مشروع المؤسسة الجامعية و مراحل إعداده
73 – 65	المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف (قبل و بعد مشروع المؤسسة الجامعية)
66 – 65	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة (المقابلة - الوثائق)
71 – 66	المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات المقابلة (س . ج)

73 – 71	المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ظل مشروع المؤسسة الجامعية
74	خلاصة الفصل الثالث
77 – 75	الخاتمة
82 – 78	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول و الأشكال

1. قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات	01

2. قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	نموذج مراجعة و تقويم الإستراتيجية	01
16	مستويات الإدارة الإستراتيجية	02
18	نموذج جامعة هارفرد	03
20	نموذج أصحاب المصالح	04
31	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	05
55	موقع للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله	06
59	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله	07

المقدمة

مقدمة

تشهد المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات كثيرة ومتعددة بالرغم من اختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وهذا ناتج عن التغيرات والتطورات السريعة في شتى المجالات وبشكل مستمر. وأمام هذه التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة والتميز في نشاطها .

وذلك ما أدى إلى ضرورة اتجاه هذه المؤسسات إلى استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة في مختلف عملياتها الإدارية حتى تتمكن من الوصول إلى أعلى درجات التفوق في أدائها مقارنة بمنافسيها في نفس المجال.

ومن بين هذه الأساليب الإدارية، اللجوء إلى أسلوب "الإدارة الإستراتيجية" والتي تتسم بقدرتها على التحكم النسبي في المستقبل، فتطبيق هذا الأسلوب يمكن المؤسسة من معرفة ما يمكن أن تكون عليه على المدى البعيد في ظل تغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، والتي تتطلب في حد ذاتها قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إستراتيجي رصين، وذلك بغرض تحقيق مجموع الأهداف المسطرة والمحافظة على ثقافة المؤسسة من خلال وضع خطط إستراتيجية تساهم بالدرجة الأولى في عملية تحسين الأداء والتنسيق بين مختلف وحداتها بطريقة فعالة من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة ككل.

وهو ما سنتطرق إليه في بحثنا هذا، لإبراز دور الإدارة الإستراتيجية كأسلوب إداري حديث في تحسين الأداء المؤسسي.

إشكالية الدراسة:

يتضح لنا مم تقدم أن ربط "الإدارة الإستراتيجية" و "الأداء المؤسسي" هما محلا اهتمام المسيرين في مختلف المؤسسات الحالية وذلك لمدى أهميتها في تعزيز قدرات المؤسسات والرفع من مستوى أدائها.

وعلى أساس ذلك فإن إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي للمركز الجامعي ميلة محل الدراسة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- فيما تتمثل أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات؟

- ما هي أبرز العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي؟

- فيما تتمثل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

في ظل مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة فرضية رئيسية لها فرضيات فرعية.

❖ الفرضية الرئيسية: يوجد دور بارز للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المركز

الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

❖ الفرضيات الفرعية:

ف1: الهيكل التنظيمية المرنة القابلة للتغير والتكيف مع مختلف التطورات من أهم متطلبات الإدارة

الإستراتيجية.

ف2: تعتبر الثقافة التنظيمية كأبرز عامل يؤثر على الأداء المؤسسي.

ف3: هناك علاقة تكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة (محمد حنفي محمد نو التبيدي) بعنوان أثر أداء الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء بدراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010.

هدفت هذه الرسالة إلى معرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجابيا على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسات الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسات، الأولى موجهة للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان والاستبيان الثاني فهو موجه إلى الإدارة التشغيلية وأظهرت الدراسة أن نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثر إيجابي على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

الدراسة الثانية:

دراسة (صونيا كيلاني، 2007) بعنوان: المساهمة في تحسين الأداء التوسعي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة

2000-2005، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

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

- اهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتجات جديدة حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 180 منتج هو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية، وتحقيق هدفها الإستراتيجي المتمثل في النمو والتوسع، وقد عملت المؤسسة على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا وإفريقيا وبعض الدول العربية وهذا ما جسد أحد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا، جهويا ودوليا كما اهتمت بالبحث والتطوير من خلال مركز البحث الذي تمتلكه المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة (سوما علي سليطين) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة بالساحل السوري، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المؤسسات الاقتصادية من مراحل

تطور الفكر الإستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها.

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث، كما اعتمدت على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات، والحصول على معلومات كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل من عدد مديري المؤسسات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، كذلك وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه وكذا عملية اختيار الإستراتيجيات.

• وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على تناول ما يلي:

- الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

- موضوع ذو أهمية كبيرة في الوقت الحالي، خصوصاً مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة.

- محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.
- التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف من أجل تحسين الأداء في المركز.
- تبيان أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير الأداء في الجامعات.

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة وذلك من خلال حرص المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أداء متفوق كما يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها المؤسسات الجزائرية ويجعلها مسيروها، باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها، وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية وبناء على هذا فإن أهمية البحث تركز على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة حول معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني في هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2024/03/04 إلى 2024/05/26 .
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .

- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على السيد مسؤول خلية ضمان الجودة و نائبه.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية الدراسة وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في ما يخص الجانب التطبيقي، من أجل إسقاط الدراسة على حالة المؤسسات الجامعية والذي تم من خلال اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- إن موضوع بحثنا ينطبق بالخصوص على المؤسسات الخاصة، حيث من الصعب إيجاد هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية للقيام بدراسة ميدانية.
- ضيق الوقت من أجل إجراء الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات واقتصار الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.
- نقص المراجع خاصة المتعلقة بالأداء المؤسسي.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث سنتناول في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري للدراسة وخصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية وفقا لما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول لماهية الإدارة الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها، لننتقل في

المبحث الثاني إلى أهداف ومراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها، وفي المبحث الثالث سنركز على متطلبات ونماذج الإدارة الإستراتيجية و فهم التحديات التي تواجهها.

أما في الفصل الثاني والذي يتمحور حول الإطار النظري للأداء المؤسسي متضمنا ثلاث مباحث، يخصص الأول منها لدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي، خصائصه و أنواعه، وفي المبحث الثاني سيتم البحث في مستويات وأبعاد الأداء المؤسسي ومعاييره أما في المبحث الثالث سيتم التركيز على محددات الأداء المؤسسي، العوامل المؤثرة فيه وكذا علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

والفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية سيتم تخصيصه لدراسة حالة على شكل دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ويضم ثلاث مباحث يخصص الأول منها للتعريف بالمركز وكذا التقسيم الإداري له، وفي المبحث الثاني سيتم البحث حول مشروع المؤسسة الجامعية، نشأته، مفهومه، أهدافه وكذا مراحل إعدادة، أما في المبحث الثالث فسيتم التركيز على عرض وتحليل بيانات المقابلة وكذا تقييم للأداء في المركز في ظل مشروع المؤسسة الجامعية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

تواجه المؤسسات حاليا وفي المستقبل القريب تحديات كثيرة ومنافسات جد شديدة مهما كانت طبيعة أنشطتها. يلزمها بمقاومة هذه التيارات المختلفة من خلال مراجعة وإعداد سياسات ومجموعة من الخطط التي تدعمها في تنمية مختلف مواردها ورفع مستوى الكفاءة في استغلال هذه الموارد، وفي هذا الصدد يظهر مفهوم " الإدارة الإستراتيجية " الذي يعتبر من أهم المفاهيم التي يجب أن تتبناها المؤسسات حاليا ، حيث يزيد من قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية تعمل على التوجيه الفعال والكفئ للمؤسسات والقدرة على التحكم النسبي في المستقبل بتوضيح رؤياها وصورتها المستقبلية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أهداف و مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها.

المبحث الثالث: متطلبات و نماذج الإدارة الإستراتيجية و أهم التحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ما هية الإدارة الإستراتيجية

سننطلق في هذا المبحث الى ثلاث (03) مطالب، سنتناول من المطلب الأول مفهوم الادارة الإستراتيجية، وفي المطلب الثاني سننطلق إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية أما المطلب الثالث فنخصصه لأهداف الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نسلط الضوء أولاً على مفهوم الإستراتيجية.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية.

الإستراتيجية لفظ استخدم منذ عدة قرون في العمليات الحربية كمفهوم، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية استراتيجيوس التي تعني قيادة الجيش أو فن الحرب، ثم ما لبث أن انتقل هذا المصطلح إلى الكثير من المجالات كعلم الإدارة و الإقتصاد، علم الإجتماع، السياسة، نظم وتكنولوجيا المعلومات.... إلخ. و قد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروعات الاقتصادية.

لقد قدم العديد من الخبراء والإختصاصيون العديد من التعريفات التي توضح مفهوم الاستراتيجية

وها نحن نقدم لكم بعض من هذه التعريفات فيما يلي :

التعريف الاول: «الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد

وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة

للمؤسسة وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها» وذلك

لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو وزيادة قدرة المؤسسة في ادارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.¹

التعريف الثاني (Mintzberg 1979):

تعرف الاستراتيجية بأنها «القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة»²

فالاستراتيجية هنا هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة.

التعريف الثالث: لوغان ونيومان Logan et newman 1971

حدد مفهوم الاستراتيجية « بأنها عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل والتي تدفع للتغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المؤسسة»³ فهما يتوقعان التغيير الحاصل في البيئة وبالتالي فإن التنبؤ بالمستقبل هو داخل ضمن تحديد إستراتيجية المؤسسة وبالتالي انتهاز الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة.

التعريف الرابع : porter

يعرف الاستراتيجية على «أنها بناء واقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو ايجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوة اضعف ما يكون»⁴ وقد اعتبر أن لكل من شاء إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2004، ص 39-38

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 ص 20.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 28

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع السابق، ص 22- 23

خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة وسائلها لتحقيق هذه الأهداف وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية (+ نقاط القوة والضعف للمؤسسة + القيم الشخصية لمدراء المؤسسة + الفرص والتهديدات + التوقعات الاجتماعية + ما يطلبه المجتمع من المؤسسة).

التعريف الخامس : 1976 gluckكليوك

تعرف الاستراتيجية بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية"، المفهوم هنا محدد وواضح وشامل إذ أنها الخطة التي توحد الجهود في المؤسسة في إطار فريد يشمل جميع الأنشطة بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

من خلال ما سبق يمكن ان نعرف الاستراتيجية تعريفا بسيطا وشاملا كما يلي:

الإستراتيجية هي عمل فكري يقوم على تنظيم الأفكار لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة ومواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وكذا تحديد الفرص المتاحة في البيئة بشكل يضمن التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

إن الوصول إلى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعباً كما هو الحال في سائر العلوم الإجتماعية بصفة عامة و الإدارية بصفة خاصة وقد عرفها العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية في كتبهم، يمكن عرض أهمها فيما يلي:

¹كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 29

التعريف الأول 1980kotler: هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة البيئية التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.¹

التعريف الثاني 1987Thompson et Strickland

فإن الإدارة الاستراتيجية تعرف على أنها العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف معينة وتطوير للاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة وثم التعهد بتنفيذ الخطط الاجرائية المختارة ووصفها بأنها القوة المسببة للنجاح².

التعريف الثالث 1994 Thompson

قدم مفهومًا شموليًا للإدارة الاستراتيجية فهي " عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لانجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة "³.

من خلال كل ما سبق يمكن ان نعرف الإدارة الاستراتيجية تعريفا شاملا كما يلي :

الإدارة الاستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد المناسبة لتحقيق هذه الاهداف والغايات على ضوء دراسة متغيرات البيئة.

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

²كاظم نزار الركابي، مرجع سابق ، ص 58

³فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 33

التعريف الرابع ابو قحف 1992 هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجيهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة¹.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة فهي تؤدي إلى رفع أدائها حاضرا ومستقبلا وفيما يلي نذكر النقاط التالية:

- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وبالتالي تمكنا الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- تساعد على تخصيص الموارد على مختلف الاستخدامات والأنشطة داخل المؤسسة وبالتالي توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة².
- تساعد على توجيه تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- تساهم في رسم غايات المؤسسة، اهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد³.
- تسمح من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة لما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.

¹فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 32

² فلاح حسن عداي الحسيني، المرجع السابق، ص 35-36

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2013، ص ص 28-29

- تساهم في تحقيق الفعالية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثمارها.
- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الافراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة والاستراتيجيات وبرامج العمل .
- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة .
- تساعد على تحقيق التكامل بين الأفراد مما ينعكس ايجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة وبالتالي زيادة القدرة على الابداع والابتكار داخل المؤسسة.
- تعمل على توضيح الإطار العام من أجل السيطرة على النشاطات وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن اطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار¹.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الاستراتيجية².

- للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية بها وقد أشار إليها العديد من الكتاب فقد حدد Thompson et Strickland خصائص الاستراتيجية بالآتي :

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 36
² علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات و الأسبقيات التنافسية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011
 ص 17

- ملائمة الاستراتيجية لأعمال المؤسسة الداخلية والخارجية وبالتالي تكون مناسبة لإحتياجات السوق.
- أن تؤدي الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية وتمكن من بناء تنافسي أكثر قوة وفاعلية أمام المنافسين.
- أن تدعم الاستراتيجية أداء المؤسسة.

اعتمادا على ما سبق لاحظ الباحث أن الاستراتيجية يمكن أن توصف بأنها:

- عامة وشاملة.
- ذات إتجاه طويل الأمد.
- ذات مرونة.
- مستمرة وتتطور في المستقبل.
- تفصل إلى مجموعة سياسات وقواعد و إجراءات.
- تتضمن عدة استراتيجيات بديلة تعتمد بحسب الظروف المحتملة.
- تسعى إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية .

المبحث الثاني : أهداف ومراحل الإدارة الإستراتيجية و مستوياتها

سننتقل في هذا المبحث إلى ثلاث (03) مطالب، نخصص المطلب الأول لأهداف الإدارة الإستراتيجية، وسنتطرق في المطلب الثاني إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية أما المطلب الثالث فنخصصه لمستويات الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الاهداف

التالية:

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والاجنبية .
- تحديد خريطة الطريق للمؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة مستدامة .
- الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الإقتصادية (الندرة).
- منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط والعمليات.
- تطوير الفكر الاستراتيجي للمسيرين بشكل يجعلهم يبادرون الى صنع الفرص (افراد استباقيين) وليس من منطلق رد الفعل¹.
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية².

¹ غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2020، صص 37-38
² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية الوقت في ظل الإقتصاد التنافسي، سطيف 2007، صص 14-15

- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم لتغييرها ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصصها بين البدائل المختلفة.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- تجميع البيانات حول نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين¹.

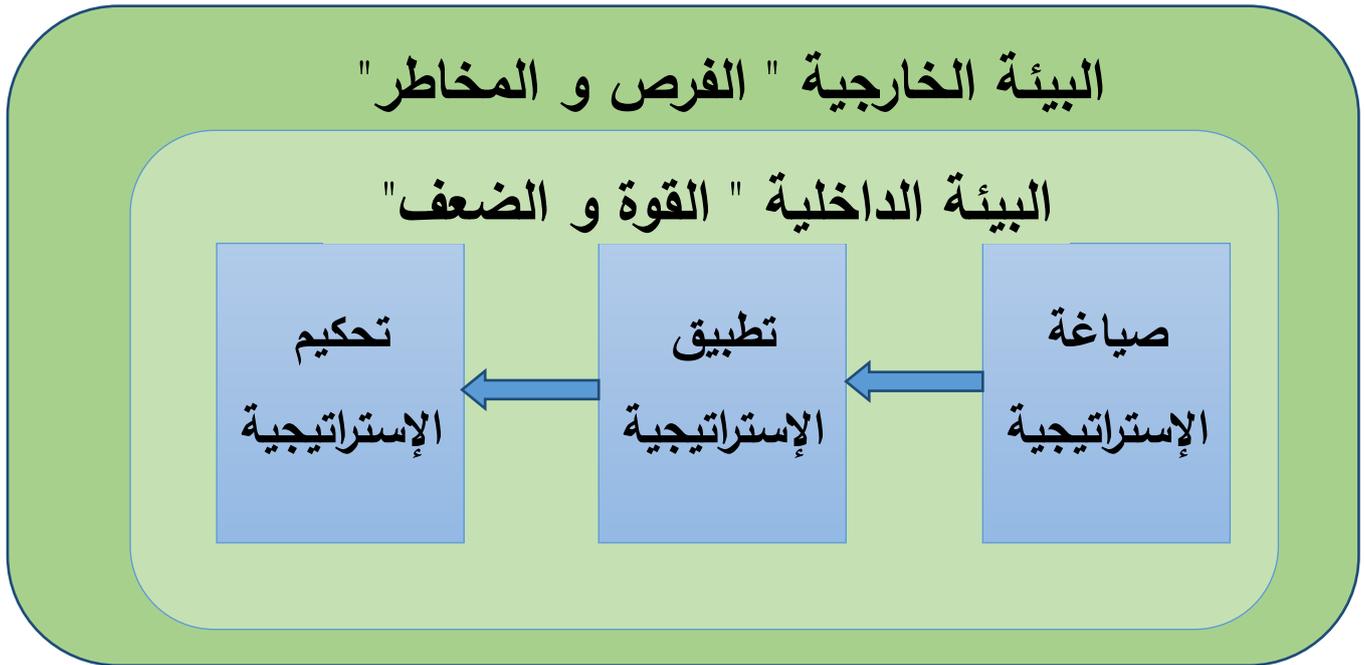
المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تتعدد آراء الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حول مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية. ومهما اختلفت الآراء بهذا الشأن فإنها جميعاً تصب في التحليل البيئي، عملية الصياغة، عمليات التنفيذ

¹ كباب منال، مرجع سابق، ص14

والرقابة الاستراتيجية، هذا وأن عملية الإدارة الاستراتيجية مستمرة تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي بهدف تحقيق التناسب بين إمكانات وأنشطة المؤسسة الداخلية بين بيئتها الخارجية وذلك كما هو موضح بالشكل:

الشكل رقم (01): نموذج مراجعة و تقييم الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ص 83

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية¹

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع الخطط طويلة الأمد تمكن الإدارة العليا من ادارة الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف بأسلوب فاعل تمكنها من تحقيق غاياتها واهدافها الرئيسية وذلك في

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص 82

ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة وبالتالي تحديد الاستراتيجيات المناسبة وعلى ضوء هذا نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- ✓ تحديد رسالة المؤسسة.
- ✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- ✓ دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- ✓ دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- ✓ تحديد البدائل الاستراتيجية.
- ✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة¹.

المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية

تعتبر مرحلة التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي تلي مرحلة صياغة الاستراتيجية المنتهية بعملية الإختيار حيث تهتم مرحلة التنفيذ هذه بتحديد الخطوات والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ .

وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، الأمر الذي يتطلب انضباطا فرديا، والتزاما جماعيا، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتطلب تهيئة العوامل التالية:

- المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- تخصيص الموارد.

¹عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص 82

- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- اعداد القوى البشرية.
- تنمية القيادات الإدارية.
- اعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية¹.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم و الرقابة الإستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة هي الاخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية بحيث توضع لمواجهة وتعديل المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية متغيرة باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التفسير وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من أن التقييم والرقابة الاستراتيجية تمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح حيث يقوم المديرون بالاعتماد على المعلومات التي يحصلون عليها من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية (feedback) ومقارنة ما يجري فعلا مع ما تم التخطيط له في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

- ❖ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ❖ قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.
- ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية².

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ، ص 82

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 41

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية (Levels of Strategic Management)

إنفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاثة مستويات

للاستراتيجية هي¹:

- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها وتحديد الإتجاه العام للمنظمة من حيث مدى وكيفية إدارة أنشطة المنظمة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة و تدخل فيها أو تخرج منها، وعليه إن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات أعمال المؤسسة، وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، كما وتؤثر على كل المؤسسة وتختص بالإجابة عن الأسئلة التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة.

ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة ؟

ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟

ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة ؟

ما هو مستوى التنمية الذي تعتمد عليه المنظمة، وهل هو توزيع متجانس أم لا؟

هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة ، وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 42

المجال؟

هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على إعتقاد

الاستراتيجية التنافسية ؟

ما هي الطريقة التي تداولتها وحدات الأعمال المركزية ام اللامركزية؟

كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الاعمال المختلفة بما يحقق التداوبية؟

• الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال:

تركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الاعمال وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين.

من أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الاوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة وتمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزا أو أقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل.

وينصب الإهتمام الأساسي لاستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه تختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:

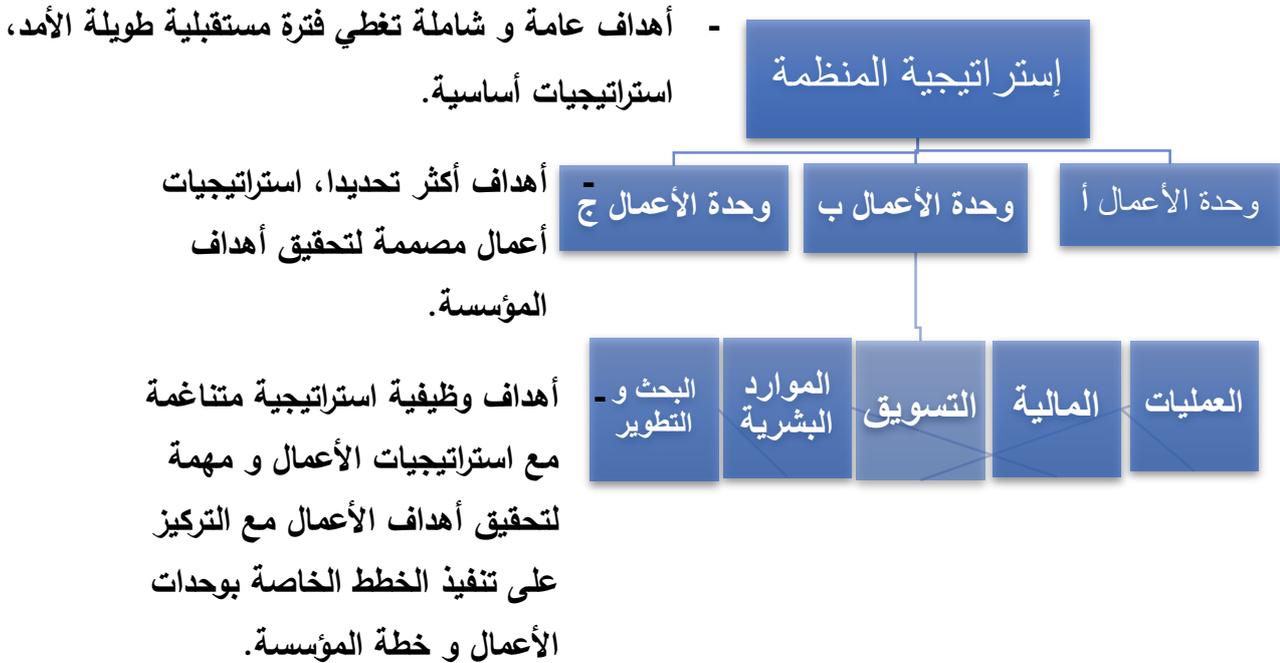
- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدره الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- التنسيق وتكامل أنشطة وحدة الأعمال بما يتوافق واستراتيجية المؤسسة.

• الإستراتيجية الوظيفية:

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة و وحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين جودة الأداء وتقديم الدعم والاسناد المطلوبين لإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل أدناه

شكل رقم (02): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المرجع: Johnson & Scholes, **exploring corporate strategy** : text and cases p.19

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج الإدارة الإستراتيجية وأهم التحديات التي

تواجهها

تنوعت جهود الرواد و الباحثين في تقديم نماذج الادارة الإستراتيجية وأهم متطلباتها، التي يجب على المؤسسات اتباعها حتى تتمكن من تحقيق النجاح في تطبيقها، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى تحديد أهم التحديات التي يمكن أن تواجهها في بيئة أعمالها.

المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإستراتيجية

تتطلب ممارسة التفكير الإستراتيجي توفر بعض المقومات الأساسية، وتتمثل أهم مقوماتها في

مايلي:

- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات والضوابط التي يجب أن تكون منهج للقائمين في معرفة مسؤولياتهم والقواعد والمعايير لإتخاذ مختلف القرارات.
- توافر هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتغيير والتكيف مع تلك التطورات والتغيرات التي تؤثر على المنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة يحدد مختلف شروط الجودة.
- وجود نظام للموارد البشرية لتنميتها وتقويم أدائها.¹
- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية في ممارساتها.
- تحقيق إستمرارية منهج التفكير الاستراتيجي في أعضاء المنظمة، والذي يمثل أحد أهم إستثماراتها.²

¹ محمد هاني محمد، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، ص ص 82- 83.
² مصطفى محمود، أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، " الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية للنسر، الإبراهيمية – الإسكندرية، 2008، ص 90

المطلب الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية العديد من النماذج، وتختلف وفق اختلاف الاستراتيجيات في أهدافها ووظائفها، ومستوياتها، وطبيعة التهديدات والتحديات التي تواجهها، أي لا يوجد النموذج الأمثل لوضع الإستراتيجيات ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

• نموذج جامعة هارفورد:

يعتبر هذا النموذج من أوائل النماذج وأكثره تأثيرا في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولقد عرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية على أنها:

- نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

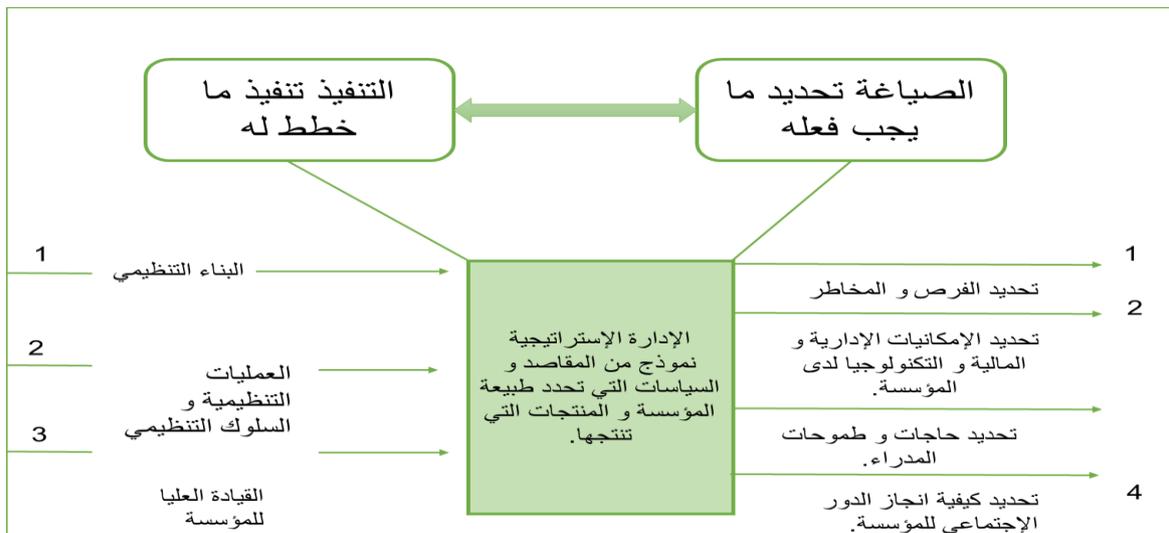
قسم هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة ما يجب أن يتم إنجازه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتسمى مرحلة بناء التوجه الإستراتيجي.

المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة تطبيق ماخطط له وتسمى بمرحلة التنفيذ.

والشكل التالي يمثل نموذج هارفورد للإدارة الإستراتيجية :

الشكل (03): نموذج جامعة هارفرد



المصدر: عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ص 84

من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية تتطلب سبعة مراحل مهمة تتمثل في:

• مرحلة بناء الإطار الإستراتيجي و تتطلب أربع مهام رئيسية:

- (أ) تحديد الفرص المتاحة والعمل على الاستفادة منها، مع تحديد المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- (ب) تحديد إمكانات وقدرات المؤسسة المختلفة في بيئتها الداخلية.
- (ت) التأكد من أن الطموحات المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عبء أمام عمل المؤسسة.
- (ث) تحديد الكيفية التي تنفذ المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية إتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

من خلال هذه المهام تكون المؤسسة قد أكملت المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية، ثم تأتي المرحلة الثانية، مرحلة تنفيذ ما خطط له من خلال ممارسة الأنشطة الثلاثة الآتية:

1. تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على إنجاز ما خطط له.
2. بناء نظام من الاجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة كما وضعت في المرحلة السابقة.
3. تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة بإتجاه انجاز النتائج المطلوبة والمرغوبة.

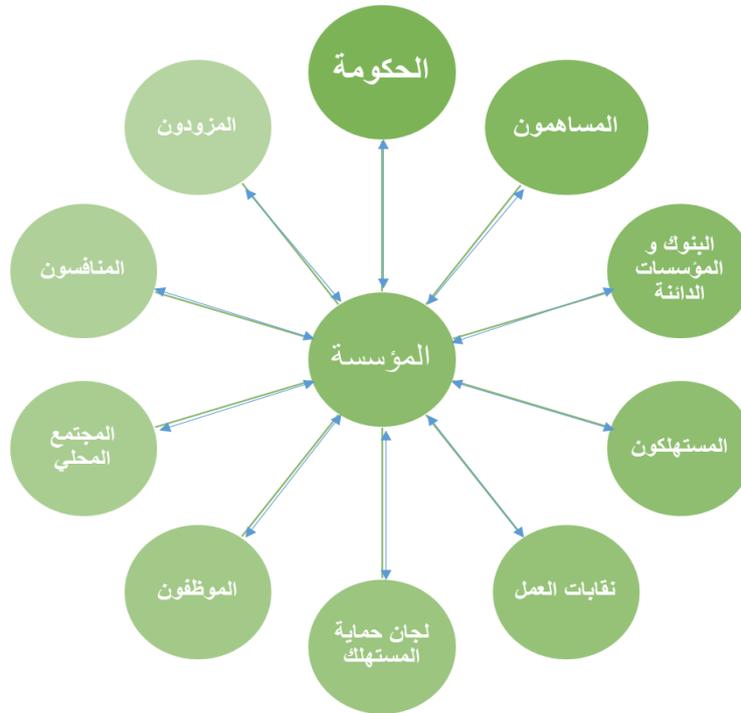
• **نموذج أصحاب المصالح:**

يؤكد هذا النموذج على مدراء المؤسسات إلى إعطاء الإهتمام الإستراتيجي لمجموعة الأفراد والجماعات، والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة.

إن هذا النموذج ينتقد فكرته الأساسية من النموذج الإداري التقليدي الذي يعرف مؤسسة العمل بأنها : مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض واحد هو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين في المؤسسة، إن المساهمين في هذا النموذج ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح في نشاط المؤسسات بل أن كافة الأفراد و المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر بها سلباً أو إيجاباً بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها وأن على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطها المعتاد. إن هذا النموذج يحاول

إعطاء صورة أكثر دقة للمؤسسة في بيئتها الإجتماعية العامة، ويطلب المدراء على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات و العمل على الاستجابة لمطالبها المشروعة. وهذا الشكل يوضح أن المؤسسة محاطة ببيئة معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة و يقيمون أدائها من رؤية مصالحهم. وبالإضافة إلى المساهمين أصحاب المصالح التقليدية في المؤسسة فإن الحكومة من خلال قنواتها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة حيوية في المؤسسات، ومثلها المؤسسات المالية كالبنوك والمؤسسات المحلية "المجتمع المحلي" التي تزود المؤسسة بالقوة البشرية مقابل رواتب وأجور، وهي أيضا التي تتحمل تبعات تلوث البيئة.¹

الشكل (04): نموذج أصحاب المصالح



المصدر: عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ص 85

- **النموذج الخطي: Linear model** تتضمن الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل كذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز هذه الأهداف، ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة القرارات و وضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص ص 68-74

ولذلك فإنه نظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة، والسعي للتنفيذ الفعلي لهذا البديل بطريقة عقلانية ورشيدة ويحكمها عنصر الريح، وتتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الإستراتيجية بالآتي:

✓ **طبيعة الإستراتيجية:** تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف.

✓ **واضعي الاستراتيجية :** الإدارة العليا للمنظمة.

✓ **السلوك الاستراتيجي:** تطبيق المفهوم التسويقي.

✓ **الافتراضات الأساسية للنموذج :** بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها، وأن أهداف

المنظمة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة، و وجود الإطار العقلاني والرشيد، والذي يحكم عملية

اتخاذ القرارات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، والمستهلكون هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع

البيئة التي تعمل بها.

• **النموذج التكيفي: Adaptive Model**

يمثل هذا النموذج نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج

الخطي و التي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات، ولذلك فإن النموذج التكيفي يفترض وجود

حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، ويرى رواد هذا النموذج الإستراتيجية على أنها

محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانات المنظمة وبين العرض والتهديدات التي تواجهها هذه

المنظمة في بيئة أعمالها و بين أغراضها والتي تسعى إلى تحقيقها، و وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة

وبصيغة مستمرة و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات، وسعي المنظمة للتكيف مع بيئتها، إنما

هي حالة تتصف بالدوام و الاستمرار.

ويعتمد هذا النموذج أحد بعدين في صياغة الإستراتيجية، فإما أن تكون ذات طبيعة تأثيرية

(proactive) وفيه أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها

إحدى المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الإستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة، و يستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص والتي يمكن ايجازها بالآتي:

- ✓ **طبيعة الإستراتيجية:** خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة و بيئتها.
- ✓ **واضعي الاستراتيجية :** الإدارة العليا تتولى تنمية الإستراتيجيات وتشارك كل المستويات الإدارية بمتابعة ومعرفة بيئة الأعمال.
- ✓ **السلوك الاستراتيجي :** إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.
- ✓ **الافتراضات الأساسية للنموذج :** ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، و المنافسون، و اتجاهات البيئة، و بعض أصحاب المصالح الآخرين ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة، ولا بد أن تعبر إستراتيجيات المنظمة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات، بالرغم من كونها قدرة محدودة، حيث لا يستطيع الإداري أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات.

• النموذج التفسيري interpretive model

يسعى هذا النموذج لأن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكميلي من خلال الإستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة corporate culture أو في ميدان الإدارة الرمزية (Symbolic management)، حيث أنه من خلال استخدام الاستعارة والعبارات المجازية، أو من خلال استخدام الرمز، أو باستخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي (Frame reference) يمكن لمن يضع الإستراتيجيات في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يساهمون في صياغة أو تنفيذ الإستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ويتمثل دور الإدارة وفقا

لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالمغيرات السياسية أو الإجتماعية أو الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأدنى، والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة ووفق الأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، أي أن الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، ومن أبرز الخصائص لهذا النموذج مايلي:

✓ **طبيعة الاستراتيجية :** إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.

✓ **واضعي الاستراتيجية :** أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة، فالغاية ليست بالمغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير مضامينها وآثارها على المنظمة.

✓ **السلوك الاستراتيجي :** يكون التركيز دائما على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.

✓ **الافتراضات الأساسية للنموذج :** أن عالم المنظمة الواقعي غير متواتر أو متجانس، ولذلك فإن المنظمة تحتاج باستمرار إلى تفسير هذا العالم، والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح وتطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية، وأن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.¹

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 29-31

المطلب الثالث: التحديات (المعوقات) التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:¹

أ. المعوقات التي تواجه مرحلتي التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية.

تواجه صياغة الإدارة الإستراتيجية عدد من المعوقات أهمها :

- تعدد أهداف المؤسسات، بالإضافة إلى عدم تحديدها شكل واضح ودقيق، جمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المعترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و البيئة الداخلية.
- قيام المشرع بوضع رسالة و أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ب. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها من أهمها:

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمؤسسات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها، على تنفيذ البدائل التي تم إختيارها في مرحلة الصياغة.
- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات و تنافسها على الموارد المتاحة.
- ثقافة المؤسسة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجيات الجديدة، و رغبتها الإبقاء على الوضع الحالي

¹ د. مجد منفور، د. رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018

- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المؤسسة، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فلا الإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، كقائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المؤسسة من خلال تحفيزهم و إقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

III. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية:

تواجه تقويم الإستراتيجية في المؤسسات عدداً من المعوقات أهمها:

- 1- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المؤسسات، نظر لطبيعة أهدافها النوعية.
- 2- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
- 3- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والإقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- 4- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة بها.
- 5- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بإمكان تصميم نظام كفو للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من أثارها السلبية يساعد بلا شك على

تحسين الإدارة الإستراتيجية سواء من ناحية الممارسة - كعملية - أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الإستراتيجيات ، بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تطبيق وتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحالية أصبح ضروريا، حتى تتمكن من التأقلم والتحكم في مختلف التحولات التي تحدث في محيط عملها و حتى ترقى في مستوى أدائها إلى أعلى المستويات، بالإضافة إلى المحافظة على مركزها التنافسي على المدى الطويل.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء المؤسسي

تمهيد

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل تكاد تكون ظاهرة شاملة لكافة البحوث و الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء و قياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتسلية الضوء عليه سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل

وذلك بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: مستويات وأبعاد الأداء المؤسسي و معاييرها.

المبحث الثالث: محددات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه و علاقته بالإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

سننطلق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، سنتناول في المطلب الأول تعريف الأداء المؤسسي، وفي المطلب الثاني خصائص الأداء المؤسسي، أما المطلب الثالث سنخصصه لأنواع الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام فهو يعتبر المحور الذي تنصب حوله جهود المؤسسات، فتحسين أداء المؤسسات وتطويرها ليس أمرا اختياريا بل أصبح شرطا ضروريا لبقائها واستمراريتها. و من أهم هذه التعاريف نجد:

التعريف الأول: حسب (Miller et Bromily) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء المؤسسي على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

التعريف الثاني: حسب (P. Druker) حيث ينظر (دراكر) إلى الأداء المؤسسي على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال "².

التعريف الثالث: حسب Zahar et Pearce حيث عرفا الأداء المؤسسي على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"³.

التعريف الرابع: حسب (Angelier) حيث يرى هذا الكاتب أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على

¹ عداي حسين فلاح، مرجع سابق، ص 231.

² P. Druker, *l'avenir du management selon Druker*, Editions village mondile paris, 1999,P73

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009،

تنفيذ إستراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوة التنافسية¹

التعريف السادس: الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء

تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاث²:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

التعريف السابع: حسب (Angeliens) حيث يرى أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ

استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الإستمرار

بالشكل المرغوب به في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.

• حسب (أبو قحف) الذي عرفه بأنه " درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف

المحددة مسبقا " ⁴.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الآتي:

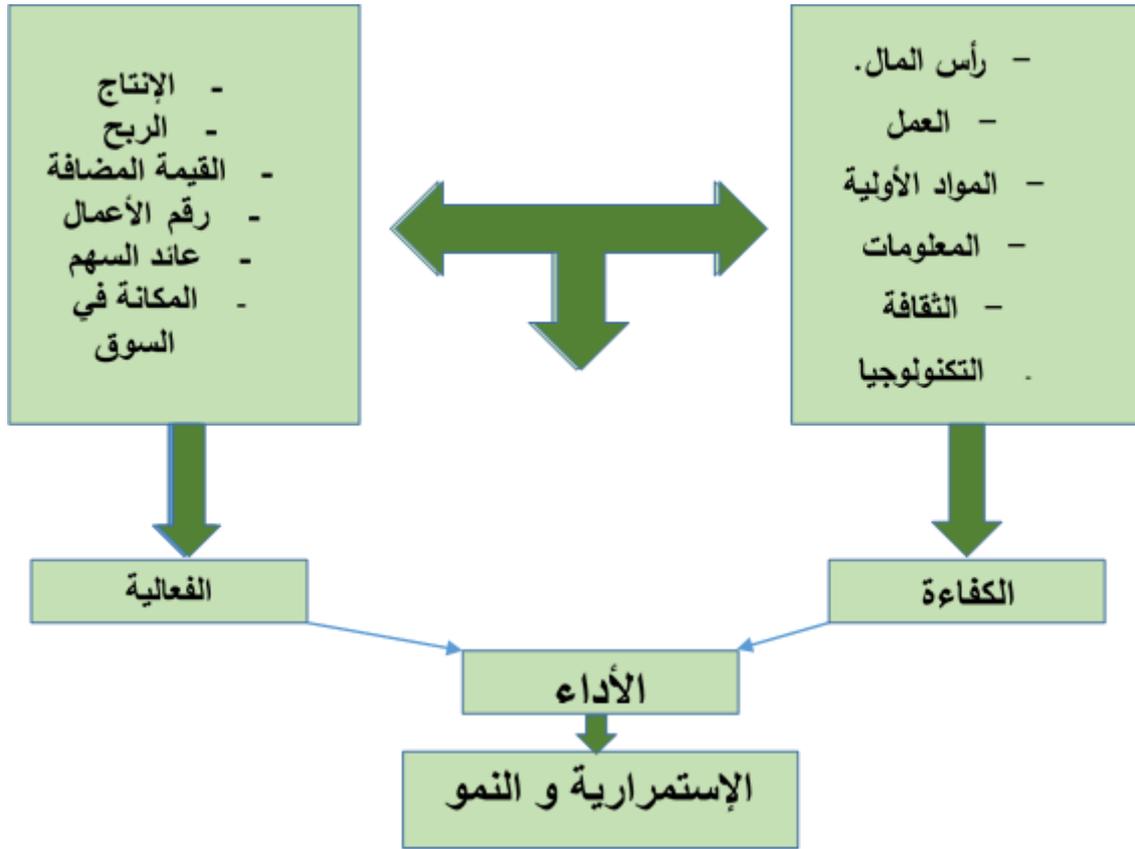
¹ J.P Angelier, economie indistruelle, éd, opu, Alger, 1993, p 168

² حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 35.

³ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مرجع سابق، ص ص 87-88

⁴ أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995 ص 175.

شكل رقم (05): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 8.

تعريف شامل:

من خلال التعاريف السابقة نجد بأن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، بشكل يضمن لها البقاء و الاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط التي تعمل فيه.

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي¹

هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي و من أهمها ما يلي:

¹ د منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، أبريل 2020 ص 54.

- المحافظة على ثبات العمل و استمراره من خلال الخبرات التراكمية، و التجارب السابقة، و توريث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء و المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين و الخبراء لإدارة المؤسسة، و يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة و القرار.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات و المسؤوليات، و مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

- اختيار أفضل الأساليب و النظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

- التركيز على العنصر البشري و تنميته و تأهيله باستمرار و استقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.

- تعزيز ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة و أنظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها و العمل من أجل تقدمها.

و يتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة و العاملين فيها و الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية و استقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي

يوجد العديد من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تحديد أنواع الأداء كميّار الشمولية، الأجل، الطبيعة... إلخ. و حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى:

❖ حسب معيار الشمولية:¹

❖ الأداء الكلي (الأداء المؤسسي): و يتمثل في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهنا يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ. وهو أعلى مستوى في المؤسسة هو يمثل حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المؤسسة الذين ينبغي أن يحققوا هذه الحاجات وأهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هو مخرجات المؤسسة والنتائج المحددة في الخطة الرئيسية لها والتي يجب أن تصل إلى العملاء.

❖ الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق..... الخ.

❖ ونشير أن الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة هو نتيجة تفاعل مختلف أنواع الأداء حسب الأنظمة الفرعية (الوظائف) كما أن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مختلف وظائفها..

يمكن شرح بعض أنواع الأداء الجزئي حسب الوظائف كما يلي²:

الأداء الإنتاجي: يمكن تعريف الأداء الإنتاجي بمدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة كمية وجودة الإنتاج، تخفيض مدة و تكاليف الإنتاج) بالاستغلال الأمثل لمواردها الإنتاجية.

¹ علي مكيد، أ محمد العابد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد07، 2016، ص 186.

² أ.د علي مكيد، أ محمد العابد، المصدر السابق، ص 187

الأداء المالي: يعرف بأنه " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في

الاستخدامات ذات الأجل الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة"

وتوجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء المالي للمؤسسة منها المؤشرات الداخلية ذات التأثير على

المركز التوازني للمؤسسة، وأخرى مؤشرات خارجية ذات تأثير خارجي، وذلك بالتأثير على القيمة السوقية

للأوراق المالية للمؤسسة في السوق المالي وبالتالي على قيمة المؤسسة وعلى معدل نموها.

الأداء البشري (المهني): يقصد به أداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها

عمله، وعموما الهدف من ذلك هو تحسين مستوى الإنجاز، بالإضافة إلى غايات أخرى مثل تحديد

المكافآت وتخطيط القوى العاملة.

لذلك يمكن من باب المقارنة تصنيف الأداء الجزئي إلى:

أداء اقتصادي: حيث أن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود هذا النوع من الأداء، ويعتبر تحقيق المهمة

الأساسية للمؤسسة، ويتجسد بالقوائم التي تحقق من خلال تعظيم النواتج وتدنية مستويات استخدام الموارد.

أداء تنظيمي: وهو الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها،

ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها

على الأداء.

❖ أداء اجتماعي: يقصد به مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن

مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتبرز أهمية هذا النوع من الأداء

في أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا أهمل الجانب الاجتماعي

للموارد البشرية.

- ❖ **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹:
- ❖ **أداء داخلي:** وينتج عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- ❖ **أداء خارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، و بالتالي لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية ونتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، و بالتالي يجب على المؤسسة قياس و تحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

❖ **حسب معيار الطبيعة:**

- ❖ وتقسّم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها في مايلي²:

❖ **الأداء الاجتماعي:**

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 177، ص 118.
² نابل عبد الحافظ، العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 1993، ص 85-86.

فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

❖ الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها لتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع دول أخرى.

المبحث الثاني: مستويات و أبعاد الأداء المؤسسي و معاييرهم.

هناك وجهات نظر مختلفة حول مستويات وأبعاد الأداء المؤسسي إلا أنه تم حصرها في أهم النقاط، بالإضافة إلى تحديد أهم المعايير والتي سيتم التعرف عليها من خلال المطالب الموائية.

المطلب الأول: مستويات الأداء المؤسسي

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها تتمثل هذه المستويات في:¹

الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، و كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كثيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد: يكون فيه تميز لك وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹حازم خميس أبو سمرة، مرجع سابق، ص 37.

الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي

عادة ما تقوم المؤسسة بممارسة أنشطتها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الإداري، الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي والتي يمكن أن نميز في ما بينها كما يلي¹:

1. الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط وسياسات التشغيل بالاعتماد على

الوسائل الكمية والمساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

2. الأداء الاقتصادي: تتمثل أدوات الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي حيث يتم الاعتماد

على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، النسب المالية، انطلاقا من سجلات و دفاتر المؤسسة،

وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

3. الأداء الاجتماعي: ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين

كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه

النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر و من ثم تحقيق

المسؤولية الاجتماعية.

¹ رايس وفاء، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 ، 14 ديسمبر 2011.

4. الأداء البيئي: وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغييرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

5. الأداء الإستراتيجي: يرتبط الأداء الإستراتيجي وفقاً لبيتر و واتمان بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطلق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحس السليم.

6. الأداء التنافسي: لقد أضاف بوتر الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقاً لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع وهو يبرز في نموذج ثلاث مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقاً لطبيعة النظام التنافسي.

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

المطلب الثالث: معايير الأداء المؤسسي

يقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول.

ويمكن تقسيم الأداء إلى أنواع وذلك حسب¹:

1. **الزمن Time**: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام حد معين.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ص ص 138- 139

2. الكمية **Quantity**: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

3. الجودة **Quality** : وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها على مستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

4. التكلفة **Cost** : وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

لذلك لابد من إتباع هاته المعايير حتى نتمكن من قياس الأداء، حيث من خلالها يقاس الانحراف من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعيار المحدد لهذا الأداء.

المبحث الثالث: محددات الأداء المؤسسي و العوامل المؤثرة فيه و علاقته بالإدارة الإستراتيجية.

يعتبر الأداء المؤسسي من أصعب المفاهيم التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم في قياسه إلا أنه هناك مجموعة من الوسائل التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليها، بالإضافة إلى معرفة أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه.

المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي و تقييمه.

1. قياس الأداء المؤسسي:

إن قياس الأداء هو عبارة عن إتباع طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات في المنظمات، و مقياس الأداء هو الوسيلة أو الأداة التي من خلالها الحكم على الأمور، كذلك يجب عدم الاكتفاء بقياس الأداء فقط دون اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقود المؤسسة إلى الوجهة الصحيحة . و من بين أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي مايلي¹:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المتاحة، و تتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

كما ذكر أيضا (Macpherson & pabari) مجموعة من المؤشرات تمثلت في التالي:

¹حازم خميس أبو سمرة، رسالة الماجستير، مرجع سابق، ص ص 43- 44.

- فاعلية المؤسسة: و تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها و التي وردت نظامها الداخلي و رسالتها و أهدافها العامة و الإستراتيجية.
 - كفاءة المؤسسة: تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل.
 - الارتباط الملائمة: و تتمثل بمدى رضا المستفيدين و ذوي العلاقة من الخدمات المقدمة كما و كيفاً، بمعنى هل المؤسسة تختار برامجها و أنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، و ما درجة رضاهم عليها.
 - الاستدامة: و تعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج و الأنشطة المختلفة، و هل لديها الموارد المالية و البشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، و هل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة و الفعالية.
- نلاحظ أنه رغم اختلاف هذه المؤشرات إلا أنها تتفق جميعاً على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل :
- الاستخدام الأمثل للموارد، تحقيق الأهداف.....إلخ.

II. تقييم الأداء المؤسسي:

تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم من بينها:

"هو تحديد ما تم تحقيقه من تقدم و نجاح و كذلك نوع و حجم القصور في الأداء و يتم ذلك من خلال

مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها¹."

¹ أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقاته بأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة، بحث تكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 2010، ص 45

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها"¹.

مما سبق يمكن أن نقول أن تقييم الأداء المؤسسي عملية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق المؤسسة للأهداف و الخطط المبرمجة، بالإضافة إلى إمكانية علاج القصور في المؤسسة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب.

كذلك هذه العملية تتم عبر خطوات تدريجية يمكن حصرها في ما يلي²:

- تحديد عناصر الأداء التي يجب أن تقيم و أن تتصف بالقدرة و القابلية للتقييم بموضوعية و درجة عالية من الثبات.

- صياغة معايير محددة لقياس الأداء المؤسسي، إذ تعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية لأن معايير الأداء التي سوف تستخدم في عملية التقييم تعبر عن الأهداف الإستراتيجية.

بعد تحديد المعايير المستخدمة يتم قياس الأداء الحالي كما هو.

- مقارنة نتائج الأداء مع المعايير لمعرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي مطابقة مع الأهداف أم لا، إذا كان الجواب نعم تتوقف خطوات التقييم عند هذه الخطوة، أما إذا كان لا فيتم المرور إلى الخطوة الموالية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية.

من خلال هذه الخطوات تتأكد المؤسسة من مستوى و كفاءة التنفيذ داخل هيكلها ككل.

¹ نعيمة يحيوي و السعيد بريش، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة مكتبة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد رقم 01، العدد 01، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص30.
² بهجة بن دحمان و كمال حوشين، "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الاداء المؤسسي"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس 2021، ص.ص 347-368.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تعددت العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و يمكن حصر هذه العوامل إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، حيث تتمثل العوامل الداخلية (أو العوامل التنظيمية) في:

أ. الهيكل التنظيمي:

هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل و فتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة¹.

فوجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع المؤسسة تحقيق العديد من الفوائد منها: تجنب التضارب و الاحتكاك بين العمال في المؤسسة لأنه يحدد لكل فرد في المؤسسة واجباته و سلطاته. العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق و التكامل بينها مما يدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة. المساعدة في انتظام العمل و انسيابه بسهولة، مما يمكن من تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

أ. الثقافة التنظيمية:

و تعبر عن النمط العام للمعتقدات و المبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة و التي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس و المنطق لكثير من السلوك و الأعراف الرسمية و غير الرسمية².

¹ أمال نمر حسن صيام، مرجع سابق، ص 45
² أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، 2002، ص 64.

فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المؤسسة و تحظى بالثقة و القبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة و عندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية¹.

ب. البشرية:

يعتبر الإنسان من أهم العناصر الفعالة في المؤسسة فهو الذي يفوقها إلى النمو و التطور، و يعتبر رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة، فهو المبدع و المبتكر و المطور، و الأداء الجيد للفرد يعني أداء المؤسسة ككل.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية كل ما هو خارج المؤسسة، فهي تؤثر و تتأثر بالمحيط الخارجي و يمكن ذكر بعض هذه العوامل في:

أ. العوامل القانونية و السياسية:

إن إضفاء صفة العمومية و الشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري منها: أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك، و أن نشاطاتها و خدماتها ذات صفة عامة².

ب. العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص و توجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة و تشمل وضع

¹ بلكبير بومدين ، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص 282.

² محمد الميرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الدروس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2005، ص ص 126 - 142.

ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان و السياسات النقدية و المالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم، توافر رؤوس الأموال و الأيدي العاملة¹.

ج. العوامل الاجتماعية والثقافية:

تحتوي على مختلف العادات و التقاليد للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و هذه المتغيرات لها تأثير على القدرة التسويقية للمنظمة و على مختلف وظائفها الأخرى، كالتغييرات المكانية و نوعية القيم الأخلاقية التي ينتهجها أفراد المجتمع كذلك العوامل الثقافية تسهم في التأثير على أداء المؤسسة حيث كلما ارتفع مستوى التعليم و ثقافة المورد البشري كلما نتج مورد بشري مؤهل و كفء.

د. العوامل التكنولوجية:

تعتبر هذه العوامل من أهم العوامل التي ترفع مستوى أداء المؤسسة من خلال²:

- توفير المعلومات الدقيقة و الحديثة لدعم اتخاذ القرار.
 - توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة.
 - القضاء على هدر الوقت و الجهد و الموارد.
 - تقديم الخدمات بشكل أسرع و تكلفة أقل.
- فالتكنولوجيا من مميزاتنا أنها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة و تحسن صورة مخرجات و أداء المؤسسات و تسريع عمليات تبادل المعلومات و تساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب و السريع.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2004، ص 136.
² إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا و المعلومات و الاتصالات و علاقاتها بتتمية و تطوير الأداء، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة، ص 317

المطلب الثالث :علاقة الإدارة الإستراتيجية بالأداء المؤسسي

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة، و مستويات أداء المؤسسة، أي دراسة أثر تبني الإدارة الإستراتيجية، كطريقة تفكير و تصرف، من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

و من الدراسات الرائدة في هذا المجال، الدراسة التي أجراها أنسوف و آخرون (H.Ansoof et al1970) حيث قاموا بدراسة 93 شركة من الشركات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الإستراتيجية بمدى وجود محدد للتخطيط الإستراتيجي، و تطبيق هذه الخطط و استخدمت الدراسة في حينها 13 متغيرا مستقلا للأداء المالي من أصل 21 مؤشرا ماليا، و تم قياسها بأكثر من طريقة لغرض تقليل الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، المتغيرات الثلاث عشر المشار إليها هي: المبيعات، الإيراد، الإيرادات /الأسهم، مجموع الموجودات، الإيرادات/الملكية، عائد /الأسهم، أسعار السندات، الديون/الملكية، الملكية العامة، الإيرادات /الملكية الكلية، نسبة(PIE) ، المدفوعات (عائد الأسهم /الإيرادات) ، نسبة السعر (الكلية).

و تمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في الشركات التي تعتمد التخطيط بصورة موسعة مع مثيلاتها في الشركات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي بصورة بسيطة و قد تبين أن الشركات التي اعتمدت التخطيط الإستراتيجي بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أداء مثيلاتها (باستثناء مجال نمو الملكية و نمو الموجودات) حيث تراوحت مستويات الأهمية الإحصائية لهذه الفروقات بين $0,1 < P$ إلى $0,005 > P$.

و لقد توالفت عدة دراسات في هذا الاتجاه و نذكر منها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات.

الدراسة	العينة	مكونات الإدارة الإستراتيجية	مقاييس الأداء المستخدمة	نتائج الدراسة
S.TRumeş R.J.House 1970 :8187	36 منظمة صناعية	- الإستراتيجية. - أهداف المنظمة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة	- المبيعات - سعر السهم في السوق - معدل العائد على حق الملكية لمدة تتراوح من 6-11 سنة.	تفوق أداء المنظمات التي لديها نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم.
Gershefeski 1970, 273	323 منظمة صناعية	- أهداف - خطط و برامج تنفيذ لمدة 10 سنوات.	- نمو المبيعات المحققة (مقارنة المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الإستراتيجي مع خمس سنوات لاحقة بعد أن طبق التحقيق الإستراتيجي	- تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات في السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي.
J.O.Edstlaş P.R.MC Donald 1970 :50- 163	211 منظمة صناعية من أكبر 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية	مدى انغماس و اشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط و الغدارة الإستراتيجية.	المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية.	تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المنظمات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية.
D.M.Harold 1972:91-104	10 منظمات متخصصة في صناعة الأدوية و الكيماويات.	- الإستراتيجية . - الأهداف. - برامج تنفيذية تفصيلية.	- نمو المبيعات. - نمو الأرباح. - المبالغ المنفقة على عمليات البحث و التطوير لمدة سبع سنوات.	تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المنظمات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.

المراجع: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2004.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة في النقاط التالية:

(1) وضوح الرؤية المستقبلية، الأمر الذي يساعد على توفير ضمانات الاستمرار و التطوير في الأداء.

(2) القدرة على إحداث التطوير و التميز في أداء المؤسسة.

(3) تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.

(4) الحد من مقاومة التطوير حيث تولد الإدارة الإستراتيجية الالتزام و التعهد بالتنفيذ بمنح فرصة لكل العاملين في المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية. الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التطوير.

(5) توضيح الأدوار من خلال مشاركة العاملين في إعداد الخطط مما يترتب على ذلك تقليل الفجوات و التعارض بين الأفراد و الأنشطة.

(6) تدعيم الأداء و تحسينه من خلال الملائمة بين المؤسسة و المورد البشري، لينسجم داخل أنشطتها¹

¹ مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، المجلد4، العدد 01 مارس 2019، ص 68-79.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسته، فالمؤسسة التي تمتلك أداء متميز هي التي تستطيع بلوغ أهدافها المسطرة بكفاءة و فعالية.

كما أن لعملية تقييم و قياس الأداء أهمية كبرى من خلال توضيحنا لأهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة من أجل الوقوف على كل الجهات و بالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات و عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية و تفاعلها معها لأجل تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

ميلة

تمهيد

بعد أن إستعرضنا في الفصل الأول والثاني الجانب النظري للإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي قمنا بإختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله كمؤسسة لدراسة الموضوع. وعليه سنعالج في هذا الفصل واقع الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بدءاً من تقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض و تحليل بيانات الدراسة وعرض نتائج الدراسة و إختبار صحة الفرضيات المقدمة سابقاً.

- وبغرض الإلمام بهذا الفصل فقد تم تقسيمه كالتالي :

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: لمحة عامة حول مشروع المؤسسة الجامعية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف (قبل و بعد مشروع المؤسسة الجامعية).

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم اساسيات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميللة - من نشأة و تعريف و هيكل اداري و مختلف المهام التي يؤديها لتحقيق الأهداف المرجوة التي يسعى اليها.

المطلب الأول : نشأة وتطور المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميللة-

المركز الجامعي لميللة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم

08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008 الملحق رقم 01

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميللة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

المطلب الثاني: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة و مهامه

أولاً: تعريفه

المركز الجامعي لميللة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي يوفر المركز الجامعي لميللة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه ، وفي مختلف المجالات

العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة و تتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا ، يضم ثلاث أقسام الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة وقسم العلوم والتقنيات.
- معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الإقتصادية قسم العلوم التجاري، وقسم علوم التسيير .
- معهد الآداب واللغات، ويتكون من قسمين قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.
- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.
- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة (الموقع الرسمي الجامعة ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>) -الملحق رقم 2-

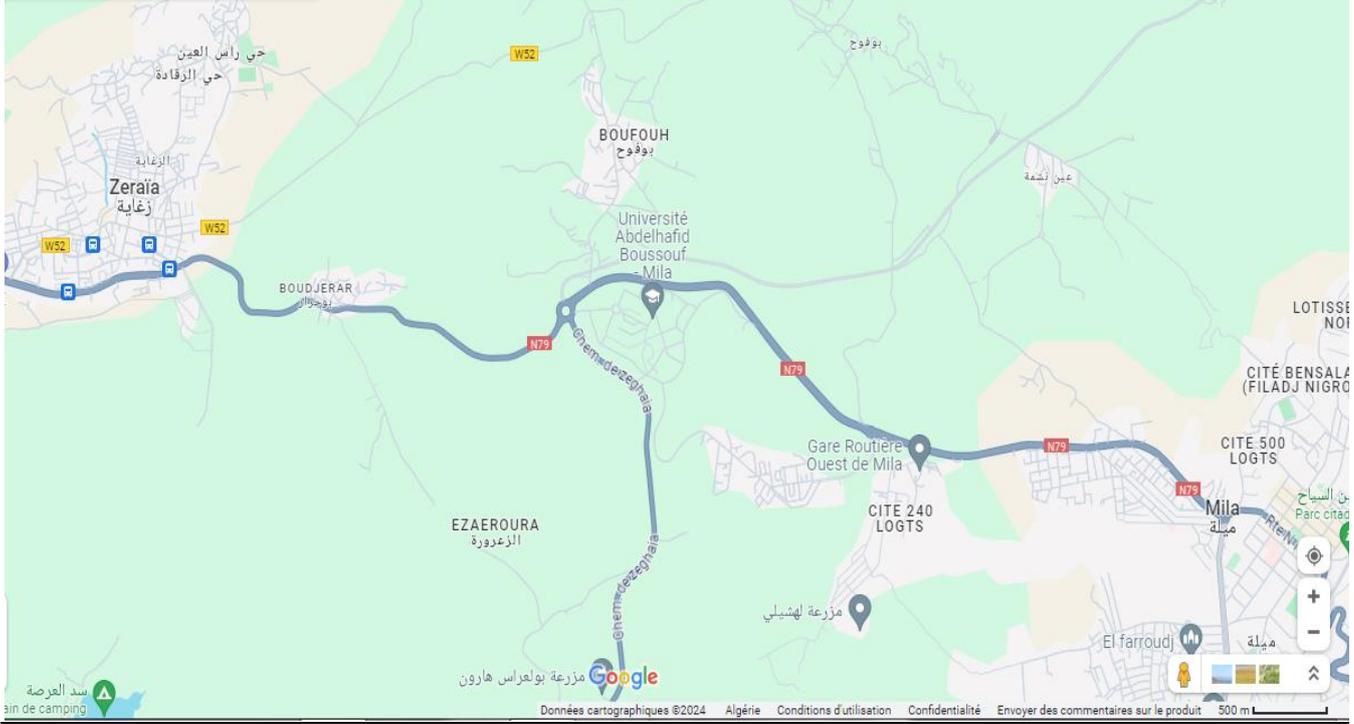
- المساحة والموقع و الشعار:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط مدينة

ميلة، على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار و شعار المركز موضح في الشكل رقم 06.

✓ موقع المؤسسة على الخريطة

الشكل رقم (06): موقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على google maps

التأثير البيداغوجي:

يتوفر المركز الجامعي لميلة على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة.

تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم وقد استقطب

المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

ثانيا: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- ❖ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ❖ تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.
- ❖ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛ المشاركة في التكوين المتواصل.
- ❖ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ❖ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ❖ المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ❖ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف في إطار مهام المرفق العمومي والتعليم العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي (الموقع الرسمي لجامعة ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>).

المطلب الثالث: التقسيم الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

التقسيم الإداري للمركز الجامعي لولاية ميلة

1- مكتب الأمين العام : يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

أ) المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية : و تتكون من أربعة مصالح هي :

✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

✓ مصلحة تكوين وتحسين المستوى.

✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

✓ مصلحة المستخدمين الأساتذة.

(ب) المصالح التقنية المشتركة : تتكون من أربعة مراكز هامة هي:

✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد.

✓ مركز الطبع السمعي البصري.

✓ مركز التعليم المكثف للغات.

✓ مكتب الأمن الداخلي.

(ج) مديرية الميزانية والمحاسبة والوسائل : تتكون من أربعة مصالح هي:

✓ مصلحة النظافة والصيانة.

✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

✓ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

2- المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف : و يتكون من ثلاث مصالح هي:

✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

✓ مصلحة الإعلام والتوجيه.

✓ مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات : يتكون من ثلاث

مصالح هي:

✓ مصلحة الشهادات.

✓ مصلحة التكوين المتواصل.

✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

4- المدير المساعد المكلف ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية : ويتكون من ثلاث

مصالح:

✓ مصلحة ما بعد التخرج وما بعد التخرج المتخصص.

✓ مصلحة العلاقات الخارجية.

✓ مصلحة متابعة نشاطات البحث وتأمين نتائجه.

5- المعاهد : توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي علمية وهي:

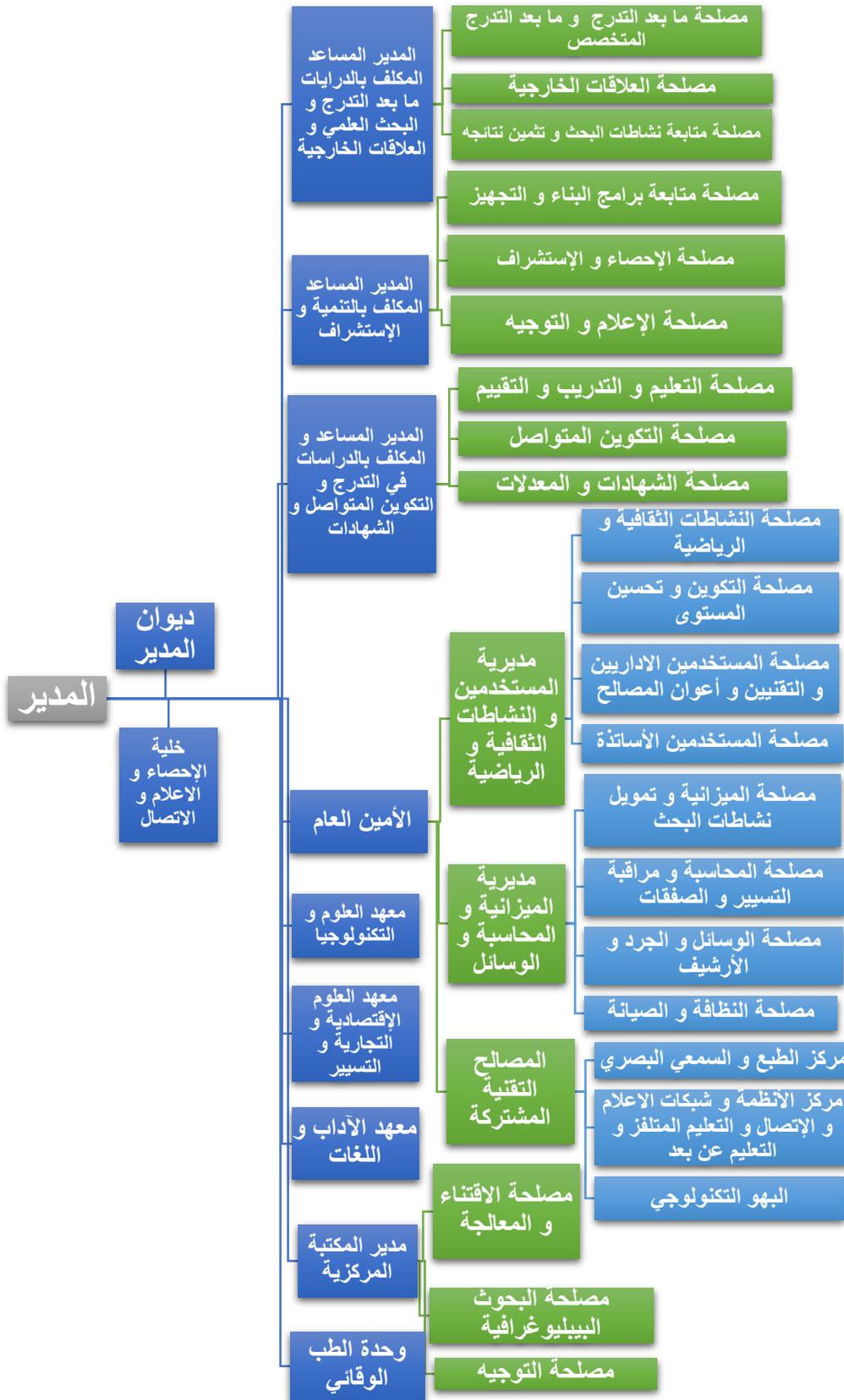
✓ معهد العلوم والتكنولوجيا.

✓ معهد الآداب واللغات.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

و فيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله -

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة



المصدر: الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة <http://www.centre-univ-mila.dz>

المبحث الثاني: لمحة عامة حول مشروع المؤسسة الجامعية.

سنعمل في هذا المبحث على تقديم لمحة عامة حول مشروع المؤسسة الجامعية وذلك من خلال النظرة إلى نشأتها ومفهومها وكذا أهداف و مراحل إعداد مشروع المؤسسة الجامعية باعتباره استراتيجية انتهجتها الوزارة الوصية من أجل النهوض بالجامعة الجزائرية وذلك وفقا لما يلي :

المطلب الأول: نشأة و مفهوم مشروع المؤسسة الجامعية.¹

أولاً: نشأة مشروع المؤسسة الجامعية و مفهومها.

في الآونة الأخيرة اهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بصياغة قوانين ومراسيم تنفيذية لحوكمة القطاع. وقد رصد لذلك جملة من الأطر و الإجراءات المسيرة لهذا التوجه عبر مختلف مؤسسات التعليم العالي في ربوع الوطن ، و قد أصبحت أولى أولوياتها بالنسبة للسياسات الوطنية للتعليم العالي وذلك بغية تحسين و تحديث منظومة التعليم العالي و مؤسساتها المختلفة.

على هذا الأساس جعلت العديد من الهيئات المشرفة على هذا القطاع تعيد النظر في الاستراتيجيات المسيرة لقطاع التعليم العالي - وهذا من أجل ضمان مردودية أفضل لمخرجات عملية التعليم، وكذا ضمان تجويد الخدمات على مستوى القطاع بشكل عام، ومن هنا بدأت فكرة تبني مشروع المؤسسة الجامعية الذي يراعي بشكل أساسي محاولات تقييم الأداء وتحسينه خاصة على مستوى الهيئة التدريسية (الأستاذ).

¹ مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20 / العدد 01، السنة 2020، ص 500

يمثل مشروع المؤسسة أداة تخطيط استراتيجي ووسيلة تشاور و تواصل بالنسبة للمؤسسة ، حيث يعتبر مشروع المؤسسة إطارا ومقاربة وآلية، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات و الحاجات المحلية للمؤسسة الجامعية وروادها ، ويتشكل من مجموعة من العمليات المرتبطة والمتناسقة والمتكاملة والمتمحورة حول هدف أو عدة أهداف . والتي يراد بها تحسين فعالية المؤسسة الجامعية ونجاعة خدماتها والرفع من جودتها على العديد من الأصعدة والمجالات.

مما سبق يمكن صياغة تعريف لمشروع المؤسسة الجامعية كما يلي :

✓ مفهوم مشروع المؤسسة الجامعية

يعتبر مشروع المؤسسة من أهم ركائز التطور والتحسين بالمؤسسات الجامعية وذلك بغية المساهمة في جعل المؤسسة الجامعية ليست فضاء لتلقين المعلومات و تقديم المعارف فقط ، بل جعلها فضاء يتم تبادل الخبرات وصقلها والعمل على تطويرها بغية النهوض بصرح الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: أهداف مشروع المؤسسة الجامعية و مراحل إعداده.

أولاً: اهداف مشروع المؤسسة الجامعية ¹

يهدف مشروع المؤسسة إلى:

✓ توفير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية:

¹ مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 501

و هي برنامج تربوي يبين اتجاهات الجامعة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ الجامعي وبذلك يتم ايجاد عقل جماعي يحدد صورة لما يمكن أن تكون عليه الجامعة مستقبلا.

✓ تطوير أسلوب تسيير المؤسسة:

و هذا من خلال اتباع طريقة تسيير عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والاحتياجات المالية، وهذا قصد تحقيق الأهداف المسطرة ، حيث يتم تحقيق ضبط سيرورة التخطيط والتنظيم بمجموعة من الآليات والميكانيزمات.

✓ تطوير الحسن بالمسؤولية والمشاركة والتشاور داخل المؤسسة:

يقصد بالحس بالمسؤولية مدى شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وكذا التقيد بمجموع التزاماتها تجاه الوسط الذي تعمل فيه ، وتنشأ هذه الالتزامات من خلال العلاقات المتبادلة بين العاملين والهيئات الرسمية المشكلة للمؤسسة.

✓ ضمان انخراط و مشاركة كل الفاعلين داخل المؤسسة :

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إرادة تسييرية و جماعية تشاركية من كل الفاعلين على مستوى المؤسسة الجامعية ، بالإضافة إلى ضرورة وجود وعي مؤسسي في ظل ميكانيزمة تنظيمية ينبغي ترسيخها بواسطة قنوات وخيارات وتشريعات المؤسسة ، هذه الأخيرة تعمل على تقوية الشعور بضرورتها ووجوب التحلي بها والتي تتحقق بدورها بآليات محسوبة تنبثق من جراء التفاعل الذي تقتضيه ديناميكية المؤسسة الجامعية.

✓ تطوير الأداء المؤسسي في ظل التنمية المهنية

يعتمد تطوير الأداء الجامعي على التنمية المهنية للأستاذ الجامعي باعتباره عنصرا أساسيا في عملية التطوير، و لأن مستوى مؤسسات الجامعية يتحدد بنوعية أساتذة الجامعة و كفاءتهم، لأنهم يمثلون جوهر النشاط العلمي و الأكاديمي، و بدراسة للأدبيات في مجال التعليم الجامعي تبين أن ثمة ضعف في المستوى الأكاديمي للطالب الجامعي أعزى إلى أساتذة الجامعة لعدم تمكنهم و قدرتهم من مهارات التدريس مما يكون له انعكاسات سلبية على أداء الجامعة لوظائفها على الوجه الأكمل بما يعود عليها و على المجتمع بالنفي و عليه فلإرتقاء بأعضاء هيئة التدريس يمثل أحد السبل المعاصرة لضمان و تحقيق جودة التعليم العالي، و ذلك من خلال تكوين الأستاذ الجامعي، الذي يتمثل في كل ما يجري من عمليات الاعداد قبل و أثناء الخدمة من أجل تمكين الاستاذ لأن التكوين المستمر أثناء الخدمة ضروري، إذا ليس هناك مهنة تتطلب الاستمرار في النمو المهني للممارسيها مثل مهنة الأستاذ لأن الكفاءة تتطلب نموا و تطورا مستمرين.

ثانيا: مراحل إعداد مشروع المؤسسة و تنفيذه

❖ تحليل الحاجات و تحديد الأولويات

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد الحاجات و كذا تحديد الأولويات، و بيان المشكل الرئيس، و ذلك من خلال القدر الكافي من البيانات و المعلومات بغية معالجتها و الإستفادة منها في اقتراح و تبني الحلول المناسبة، و التي تتماشى و تتكافئ و قدرات و إمكانيات منفذ المشروع و تساهم في القابلية للإنجاز.

❖ تحديد الأهداف

يعتبر بمثابة معرف للنتائج المرجوة مستقبلا و التي ينبغي الوصول إليها، حيث يساهم كل هدف في تحقيق و إيضاح الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية، و كذا بيان المهمة التي يجب الوصول إليها على المدى القصير و البعيد، كما يراعي في تحديدها ضرورة الاحاطة بجملة الحلول الموصوفة و المقترحة للعراقيل التي قد تحول دون الوصول للنتائج المستهدفة.

❖ اختبار الاستراتيجية:

وذلك من خلال تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى القريب والبعيد و بيان نقاط القوة والضعف وكذا القصور في تنفيذ مشروع المؤسسة وذلك بهدف اتخاذ جملة القرارات الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها، ويتم هذا كله وفق مقارنة استراتيجية تحقق الكفاءات.

❖ ضبط مخطط العمل

يقترن نجاح هذه المرحلة بمرحلة التخطيط ، على اعتبار أن التخطيط الجيد و المضبوط يساهم بشكل جيد في تنفيذ المشروع، ويضمن التحكم الجيد في مختلف مراحل تنفيذه، وتقتضي هذه المرحلة بالإضافة إلى ما سبق تنفيذ وتحديد مختلف الأنشطة التي يحتاجها المشروع وفق ما تم التخطيط له.

❖ تنفيذ مخطط العمل

يقترن نجاح هذه المرحلة بمرحلة التخطيط، على اعتبار أن التخطيط الجيد والمضبوط يساهم بشكل جيد في تنفيذ المشروع، ويضمن التحكم الجيد في مختلف مراحل تنفيذه ، وتقتضي هذه المرحلة بالإضافة إلى ما سبق تنفيذ وتحديد مختلف الأنشطة التي يحتاجها المشروع وفق ما تم التخطيط له ، و يتم الموازة الأخذ بعين الاعتبار ضرورة احترام الآجال المحددة وتحقيق جودة مخرجات المشروع.

❖ تقييم المشروع

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن المشروع يسير وفق مساره الصحيح مع إمكانية التدخل لإجراء التعديلات المطلوبة وتصويب الإختلالات التي يعرفها تنفيذ المشروع، وتتم عملية التقييم أثناء التنفيذ للمقارنة والمقاربة بين الوضع الراهن ومتطلبات مسار تنفيذ المشروع كما يتم التقييم بالموازاة بعد نهاية التنفيذ لمعرفة مدى تحقق النتائج المتوخاة منه.

المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (قبل و بعد مشروع المؤسسة الجامعية).

سنحاول في هذا المبحث معرفة مدى تطبيق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف للإدارة الإستراتيجية من خلال اعتمادها على مشروع المؤسسة الجامعية و ذلك من خلال طرحنا لمجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها على مدى تطبيق المركز للإدارة الإستراتيجية و كذا دور هذه الأخيرة في تحسين أداء المركز، و سنعرض لكم الأسئلة التي قمنا بطرحها بشكل مفتوح على السيد مسؤول خلية ضمان الجودة و كذا نائبه، و اللذين لم يبخلا علينا بتقديم إجابات واضحة و كذا وثائق قمنا على ضوءها بتقديم تحليل لكل جواب من رصيدنا المعرفي وفقا لما يلي:

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة (المقابلة و الوثائق).

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية نتائج المقياس المعتمد ، وبناءً على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع بيانات والأجوبة والتي تكمل بعضها البعض وهي:

أولاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات و أكثرها استخداماً، و قد اعتمدنا عليها لجمع مختلف البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة.

فهي تعرف على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص من جهة أخرى أو أشخاص آخرين بعرض جمع المعلومات اللازمة للبحث، والحوار يتم عبر طرح مجموعة

من الأسئلة على الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث، تتكون من أسئلة مفتوحة (غير محددة الإجابة) أو أسئلة مغلقة (محددة الإجابة).

ثانيا : الوثائق

تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات أو المعلومات، حيث تم الحصول على وثائق المؤسسة من طرف مسؤول الخلية وقد ساعدنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة، نشاطها، هيكلها بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

- تقرير شامل لنتائج التقييم الذاتي.
- المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي.
- ملاحق خاصة ب (تكوين الأساتذة، تكوين العمال، الموظفين و الإداريين و الأعوان و الطلبة).
- ملاحق خاصة بالندوات، تحديث و تطوير خدمة الموقع الإلكتروني.
- ملاحق خاصة بنشاطات أخرى.
- مشروع المؤسسة الجامعية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات المقابلة.

بعد قيامنا بطرح الأسئلة على السيدين مسؤول خلية ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي و كذا نائبه وجمع المعلومات المراد الحصول عليها سنستعرض كل سؤال وفق الجواب المقدم من المستجوب، اللذان نشكرهما على حسن استقباليهما لنا وتواضعهما معنا ومساعدتهما لنا بالإجابة على كافة تساؤلاتنا والتي كانت بشكل مفتوح من أجل تحصيل إجابات واضحة ودقيقة.

وسنعرض لكم الأسئلة التي قمنا بطرحها على السيدين مسؤول الخلية و كذا نائبه والإجابات التي أفادنا بها والتي على أساسها قمنا بتحليل كل جواب ، والتي سنعرضها فيما يلي:

سؤال 01: هل لديكم معرفة عن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة ؟

جواب 01: نعم لدينا معرفة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية.

تحليل الجواب 01: من خلال إجابة هذا السؤال تستنتج أن المؤسسة على تواصل جيد مع موظفيها بهدف رسخ الفكر الإستراتيجي لديهم، لتسهيل ظروف عملهم.

سؤال 02: هل لديكم فكرة عن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟

جواب 02 : نعم ومن بين هذه الفوائد هي وجود إستراتيجية جيدة في إستغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة

تحليل الجواب 02: إن معرفة مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية دليل على إمامهم بأهميتها و ضرورة وجودها.

سؤال 03: هل لمؤسستكم خطة استراتيجية محددة ومكتوبة ؟

جواب 03: نعم ، هناك خطة إستراتيجية وذلك عن طريق الاعتماد على مشروع المؤسسة الجامعية.

تحليل الجواب 03 : من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه الخطة الإستراتيجية الموضوعية. بحد ذاتها تتضمن مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بشكل دقيق و واضح حتى تتمكن من تحقيقها.

سؤال 04: هل تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية المحيطة بها ؟

جواب 04: نعم ، من خلال الاطلاع على مختلف التطورات والتغيرات في جميع الميادين.

تحليل الجواب 04: يقودنا الجواب الى القول بأن المؤسسة تتبنى بشكل جدي للإدارة الاستراتيجية وهذا بهدف التقدم في أسلوب العمل وزيادة الجودة في الأداء.

سؤال 05: تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة ؟
جواب 05: نعم، من بينها التكوين، المساهمة في اتخاذ القرارات، التحفيز.

تحليل الجواب 05 : من خلال الجواب نلاحظ أن المؤسسة على دراية بأهمية معرفة نقاط قوتها حتى تستثمرها ونقاط ضعفها والتي تعمل على تحسينها شكل مستمر.

سؤال 06: هل لدى مؤسستكم هيكل تنظيمي معين أو محدد ؟

جواب 06: نعم، هناك هيكل تنظيمي تناسب مع إستراتيجية المؤسسة.

تحليل الجواب 06: إن المؤسسة لها هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات التي تؤثر على المؤسسة.

سؤال 07: الثقافة التنظيمية لمؤسستكم تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

جواب 07: عند خلق ولاء تنظيمي بدوره يكون الثقافة التنظيمية.

تحليل الجواب 07 : إجابة هذا السؤال تؤكد بأن الثقافة التنظيمية من متطلبات نجاح الإدارة الإستراتيجية فهي تغرس روح الانتماء داخل العمال مما يحفزهم على العطاء أكثر، مما يرفع بأداء المؤسسة.

سؤال 08: هل أداء مؤسستكم مرتبط بمدى تطبيقكم للإدارة الاستراتيجية؟

جواب 08: نعم ، أداء المؤسسة مرتبط بمدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية

تحليل الجواب 08: من خلال إجابة السؤال نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على استغلال موارد المؤسسة بفعالية وكفاءة مما يؤدي تلقائياً إلى رفع أدائها إلى أعلى المستويات .

سؤال 09: هل توجد معايير معينة يتم من خلالها تقييم مؤسساتكم لمعرفة مستوى أدائها ؟

جواب 09: نعم ، هناك معايير محددة من أهمها ، الجودة التطوير الخ.

تحليل الجواب 09 : من خلال إجابة هذا السؤال نستنتج أن المؤسسة لها هيئة مخصصة لتقييم أدائها

والمتمثلة في خلية ضمان الجودة من خلال إعداد تقارير شاملة لنتائج التقييم الذاتي

سؤال 10: هل تقوم مؤسساتكم بإعادة إستغلال مخرجاتها كمدخلات مرة أخرى ؟

جواب 10: نعم، يتم إعادة استغلال مخرجاتها كمدخلات مثل ميدان تكوين الأساتذة.

تحليل الجواب 10: من خلال إجابة هذا السؤال نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عملية التغذية العكسية (

feedback) .

سؤال 11: هل تملك مؤسساتكم خطط محددة لتحسينات الأداء ؟

جواب 11: نعم ، وذلك من خلال التدريب، التكوين التحفيز ... الخ.

تحليل الجواب 11: تظهر إجابة هذا السؤال أن المؤسسة على إهتمام بمعالجة نقاط الضعف في أدائها ،

كما أنها تهتم خاصة بموردها البشري الذي هو من أهم موارد المؤسسة .

سؤال 12: هل يتم في مؤسساتكم إتخاذ القرارات من طرف مدير المؤسسة؟

جواب 12: نعم ، يتم اتخاذ القرارات من طرف مدير المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار قرارات الوزارة

الوصية.

تحليل الجواب 12: من خلال إجابة هذا التساؤل يتضح أن مدير المؤسسة يتخذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة في إطار القرارات التي تنصها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

سؤال 13: هل تقوم مؤسستكم بدراسة مختلف الإقتراحات المقدمة لها من جميع الأطراف التي لها علاقة بها؟

جواب 13: نعم، نأخذها بعين الاعتبار سواء من طرف الأساتذة أو الطلبة أو الإداريين ...

تحليل الجواب 13: من خلال إجابة السؤال يتضح أن المؤسسة على تواصل مع مختلف جهاتها وأنها تعطي أهمية كبيرة لهذه الاقتراحات.

سؤال 14: تقسيم أداء مؤسستكم هل يتم بشكل سنوي أو شهري أو بشكل آخر ؟

جواب 14: نعم ، ويكون هذا التقسيم بشكل سنوي في جميع الميادين.

تحليل الجواب 14: من خلال إجابة السؤال يتضح أن المؤسسة حريصة على تقييم أدائها بشكل مستمر

سؤال 15: ما مدى مساهمة مشروع المؤسسة الجامعية في تحسين أداء المركز الجامعي ؟

جواب 15: لمشروع المؤسسة الجامعية دور في توجيه المؤسسة من أجل تحقيق واطهار الرؤية المستقبلية.

تحليل الجواب 15: من خلال الإجابة على هذا السؤال يتضح أن المؤسسة تعمل على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والمعدة مسبقا و إنجاز هذا المشروع .

سؤال 16: ما هي أهم الميادين التي يركز عليها مشروع المؤسسة الجامعية ؟

جواب 16: تركز المؤسسة على جميع الميادين وبالأخص ميدان التكوين والبحث العلمي.

تحليل الجواب 16: من خلال إجابة السؤال نلاحظ أن المؤسسة تهتم بكافة الميادين بغية تحديد وتحسين منظومة التعليم العالي ومؤسساتها المختلفة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ظل مشروع المؤسسة الجامعية.

من خلال (نتائج) دراستنا الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- 1- وجود مديرين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف محل الدراسة يمتلكون معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وما يتعلق بها
 - 2- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة للمؤسسة محل البحث، استدعى ضرورة تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية وهذا لما لها من تأثير كبير على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.
 - 3- وجود جهد كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف) وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه:
- واتضح ذلك من خلال:

- قيام المؤسسة بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية.
 - المؤسسة تعمل دائما على خلق الفرص أمامها.
 - تقوم المؤسسة بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هياكلها وفي ثقافتها التنظيمية.
 - كذلك قيام المؤسسة بتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة.
- 4- وجود إستمرارية في عملية تحليل البيئة (الداخلية أو الخارجية) من طرف المؤسسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف).

- 5- وجود توافق بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي وبين النتائج المتوقعة من هذا التبنى بالمفهوم العلمي.
- 6- أنه قبل تطبيق ما يسمى ب مشروع المؤسسة الجامعية كانت رسالة المؤسسة عبارة عن أهداف عامة موضوعة من طرف المدراء، أما الآن فأصبحت تملك رسالة فعالة بالمعنى العلمي.
- 7- أن " مشروع المؤسسة الجامعية" من أهم الاستراتيجيات التي تهتم بها المؤسسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف) والتي من خلالها ستحقق أهدافها الإستراتيجية الموضوعة.
- 8- تعمل المؤسسة على جميع أهدافها الإستراتيجية خاصة ميدان التكوين والبحث العلمي، الذي يتعلق بالموارد البشري للمؤسسة وذلك من أجل رفع الأداء البشري لها.
- 9- أن المؤسسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف) تعمل على إستغلال مخرجاتها بشكل مستمر كمدخلات مرة أخرى.
- 10- إتخاذ القرارات في " المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف " يتم بصورة موضوعية بناء على الحقائق الموجودة.
- 11- التحفيز المستمر من طرف المؤسسة للمورد البشري بإظهار التميز والإبداع في مختلف المستويات والميادين وذلك من أجل تطوير أساليب العمل بها.
- 12- ضعف الهياكل القاعدية أو بالأحرى الموارد المادية للمؤسسة " المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف" والتي تؤثر بشكل يعيق تطبيق إستراتيجية المؤسسة و تحقيق مختلف أهدافها الإستراتيجية واتضح ذلك من خلال :
- عدم توفر الهياكل الإدارية الخاصة بالأنشطة (الإدارية) البيداغوجية بشكل معتبر و عدم توفر مخابر وورشات البحث الكافية لإستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث المختلفة.

- 13- أن المؤسسة " المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف" يخضع لمجموع القرارات الفوقية من طرف الوزارة الوصية، ولا يمكن أن تتغافل عنها. وهذه الرجعية في بعض الأحيان تقيد المديرين في حرية تبني بعض الأفكار أو في إتخاذ مناهج معينة.
- 14- وجود رقابة في المؤسسة "المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف " في جميع الميادين، والتي تتكفل بها خلية ضمان جودة التعليم العالي ، حيث تقوم بشكل دوري بمقارنة نتائج الأداء المؤسسي الحالي بما تم وضعه في أهدافها الإستراتيجية في تقارير شاملة تحت عنوان التقييم الذاتي.
- 15- تقييم المؤسسة "المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف " لأدائها يساعدها في تحديد مختلف جوانب الضعف وطرق علاجها، كما يوفر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحديد التدريب و التنمية للموارد البشرية و المادية والتكنولوجية وغيرها.
- 16- إن أداء المؤسسة " المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف" مرتبط بمدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فكلما زاد تبنيها كلما أدى إلى تحسين والرفع في مستوى أدائها البشري أو المالي
-إلخ

خلاصة الفصل الثالث

بعد إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على الإدارة الاستراتيجية و قدرتها في تحسين أداء المركز محل الدراسة و بعد عرض تحليل الإجابات على مجموعة الأسئلة المطروحة، و كذا النتائج التي توصلت اليها الدراسة اتضح لنا أن ادارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف تقوم بتطبيق الادارة الاستراتيجية في مختلف أنشطتها و أن ذلك كان له دور بارز في تحسين أداء المركز .

الخاتمة

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية، والمقصود بالأداء المؤسسي وكذا كيفية تقسيمه ، وقد تم إختيارنا للمركز الجامعي عن الحفيظ بو الصوف - ميلة - كميدان للدراسة المطروحة .

وبالفعل قد توصلنا إلى أن الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة هي " مشروع المؤسسة الجامعية " لكونها أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء المطلوب، و عليه فقد بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها على تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تشمل صياغة الاستراتيجية، تنفيذ، رقابة وتقييم للإستراتيجية قصد الوصول إلى الرفع من أدائها بكفاءة وفعالية. وعلى ضوء ما سبق حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

تعتبر الفرضية الرئيسية محققة يوجد دور بارز للإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تعتبر الفرضية الأولى محققة و ذلك من خلال تبني المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف " لهيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع إستراتيجية " مشروع المؤسسة الجامعية .

الفرضية الثانية: تعتبر الفرضية الثانية محققة كون الثقافة التنظيمية تؤدي دورا رئيسيا على جميع المستويات و الأنشطة داخل المركز الجامعي، حيث تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال.

الفرضية الثالثة: تعتبر الفرضية الثالثة محققة فالادارة الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضرا و مستقبلا و ذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ضرورة إنشاء قسم أو مصلحة تهتم بتنظيم مختلف العمليات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- جعل الأداء متميز و المنفرد أحد العناصر المهمة في ثقافة المؤسسة محل الدراسة، بالإعتماد في ذلك على الإدارة الإستراتيجية في تحقيقه.
- على المؤسسة الإهتمام أكثر بالعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة خاصة العوامل المادية، كظروف العمل و الجو الملائم الذي يؤثر بشكل كبير على أدائها.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995.
- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، 2002.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية.
- عداي حسين فلاح، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار النشر، عمان الأردن، 2000.
- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات و الأسبقيات التنافسية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2020.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2004.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2013.

- محمد الميرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الدروس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2005.
- محمد هاني محمد، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة "، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن- عمان.
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
- مصطفى محمود، أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، " الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة "، الدار الجامعية للنسر، الإبراهيمية - الإسكندرية، 2008.
- نايل عبد الحافظ، العولمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 1993.

2. المجلات

- بهجة بن دحمان و كمال حوشين، "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الاداء المؤسسي"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس 2021.
- علي مكيد، أ محمد العابد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 07، 2016.
- مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي"، المجلد 4، العدد 01 مارس 2019.
- مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20/ العدد 01، السنة 2020.

- نعيمة يحيى و السعيد بريش، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، دراسة حالة مكتبة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد رقم 01، العدد 01، جامعة ورقلة، 2011-2012.

3. أطروحات و مذكرات

- أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقاته بأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة، بحث تكميلي للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 2010.

- حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.

- د. مجد منفور، د. رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.

- كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية الوقت في ظل الإقتصاد التنافسي، سطيف 2007.

- محمد سليمان، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006-2007.

4. المؤتمرات و الملتقيات:

- إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا و المعلومات و الاتصالات و علاقاتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة.
- بلكبير بومدين ، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر.
- رايس وفاء، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري من منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 ، 14 ديسمبر 2011.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- J. Angelier, **Economie industrielle**, ed, OPU, Alger, 1993.
- jhonson & scholes, **exploring corporat strategy** : text and cases .
- P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondile paris, 1999.

الموقع الرسمي للجامعة:

<http://www.centre-univ-mila>.

