

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في: تخصّص إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة Star Plast لصناعة الأكياس البلاستيكية

تحت إشراف الأستاذ:

— بدّة عيسى .

من إعداد الطّلبة:

— قراري إبراهيم.

— عدون جابر.

— علواني يونس.

السنة الجامعية: 2013/2014

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: ﴿ وَقَدْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ صدق الله العظيم.  
والصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أُتَقَدَّمُ بِإِهْدَاءِ عَمَلِي الْمُنَوَّضِ إِلَى:

إِلَى مَنْ جَرَعَ الْكَأْسَ فَارْغًا لَيْسَتْ بِي قِطْرَةٌ حَبٍّ، إِلَى مَنْ كَلَّتْ أَنْامِلُهُ لِيَقْدَمَ لَنَا لِحْظَةً سَعَادَةً

إِلَى مَنْ حَصَدَ الْأَشْوَاكَ عَنْ دَرَبِي لِيَمْهَدَ لِي طَرِيقَ الْعِلْمِ، أَبِي الْعَزِيزِ.

إِلَى رَمَزِ الْحُبِّ وَبَلْسَمِ الشِّفَاءِ، إِلَى الْقَلْبِ النَّاصِعِ، أُمِّي الْحَبِيبَةِ.

إِلَى الَّذِينَ بَذَلُوا كُلَّ جَهْدٍ وَعَطَاءٍ لِكَيْ أُصَلَّ إِلَى هَذِهِ اللَّحْظَةِ، أَسَاتِذَتِي الْكِرَامِ لَا سِيَّمَا أَسَاتِذِي

وَمَنِيرِ دَرَبِي فِي مَدْرَسَتِي الْأَسَاتِذِ: عَيْسَى بَدَّةً .

إِلَى إِخْوَتِي وَأَخْوَاتِي وَكُلِّ الْأَهْلِ وَالْأَقْرَابِ... إِلَى الزَّمَلَاءِ وَالْأَصْدِقَاءِ الْأَعْزَاءِ

إِلَى رَأْسِ قُرَابِي

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى "وَقُلْ نَبِيٌّ زِدْنِي عِلْمًا" سورة طه (114).

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحه اليوم والحمد لله نظوي سحر الليالي  
وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بيه دفني هذا العمل المتواضع  
إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي علم المتعلميه إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى  
الله عليه وسلم  
إلى النبي الذي لا يمل العطاء إلى من حانت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة، إلى من سعى  
وشقى لأنعم بالراحة والغناء الذي لم ينخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة  
بحكمة وصبر إلى والدي العزيز  
إلى من حببهم يجري في عروقي ويلهح بآرائهم فؤادي إلى أخواني وأخواني  
إلى من سرنا سوياً ونحنا نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحنا نقطف زهرة وتعلمنا إلى  
أصدقائي وزملائي  
إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسنى وأجلى عبارات في العلم إلى من صابحوا لنا  
علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام وبالأخص أستاذنا الكريم  
" بدة عيسى " .

جابر عدون

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى "وَقُلْ نبي زدنل علما" سورة طه (114).

أولا وقبل كل شلء نتوجه بالشكر لله تعالى وبحمده، الذي أوجدنا في هذا الوجود وأصبح عللنا نعمه ظاهرة و باطنة حتى وصلت إلى هذا المقام، وباسم كلمات الحب والامتنان أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما عندي في هذا الوجود والذي العزيز، اللذان كانا السبب بعد الله في وجودي في هذه الحياة ، و إلى كل فرد من عائلتي، وإلى أستاذنا القدير "عيسى بده" الذي أشرف عللنا ووقف بجانبنا بدعمه المعنوي ونصائحه الغالية، وإلى باقي الأساتذة والإداريين في الكلية كل باسمه، وإلى مسؤولي و مسيري مصنع "STARPLAST" الذي منحونا هاته الفرصة ، وإلى كل من رباني وعلمني حرفا أو كلمة وسهر الليالي مع أجلي، وإلى كل من شاركوني في هذه الحياة وقاسموني حلوها ومرها وكانوا منبع الإادة والوفاء إخوتي و أصدقائي، وإلى كل طلبة كلية علوم التسيير و أخص بالذكر دفعة 2014م تخصص إدارة الأعمال وكل من ساندني مع قريب أو بعيد بكلمة أو ابتسامة.

يونس علواني

# شكر و تقدير شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، والشكر له سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً على ما تفضل به علينا من نعم لا تعد ولا تحصى، وبعد الصلاة والسلام على نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.

فإننا نتقدم بالشكر الجزيل:

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساهمة، ومنهم الأستاذ الفاضل: "بدية عيسى" جزاه الله عنا كل خير.

وإلى كل الطاقم الإداري لجامعة غرداية والأساتذة والقائمين على المكتبة المركزية على الجهودات والخدمات المبذولة في سبيل خدمة العلم.

وإلى إدارة مؤسسة "starplast" من مديري ومسيري وعمال، الذين منحونا هاتمة الفرصة، فجزاهم الله على كل معلومة أفادونا بها.

وإلى أولي الفضل وكل من ساهم معنا من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل، ندعو الله أن يتقبل منهم ويزيدهم من فضله إن شاء الله.

عن طلبة البحث

## ملخص البحث:

إنَّ التطورات السريعة الحاصلة اليوم في العالم سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو حتى السياسية غيّرت من نظرة الشركات على مخططاتها الإستراتيجية، حيث أصبحت اليوم تدرج فيها برامج خاصة تهتم بأنشطة التخطيط الإستراتيجي، من خلال تطبيق عدة إجراءات منها الاهتمام بأداء المؤسسة وذلك بمراعاة تحسين جودة المنتجات والخدمات، والرفع من مستوى كفاءة الموارد البشرية.

وكذلك أصبحت اليوم تهتمّ بالعملاء وذلك من خلال عرض منتجاتها بجودة عالية و بأحسن العروض وإنشاء مصلحة خاصة تهتمّ بشؤونهم، و ما زاد للموضوع أهمية أكثر، كون اهتمامه ذهب إلى التركيز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. وقد هدف بحثنا إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في مؤسسة ستار بلاست لصناعة الأكياس البلاستيكية بوهران، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي: "ما مدى تطبيق مؤسسة "STARPLAST" للتخطيط الإستراتيجي؟ وما مدى استفادتها منه للرفع من أداءها"؟.

وللإجابة عن أسئلة البحث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها لملاءمتها بموضوع البحث، وقد تمثل مجتمع البحث من مؤسسة ستار بلاست صناعة أكياس البلاستيك بوهران.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية - تخطيط الاستراتيجي - الأداء المؤسسي - أنشطة التخطيط الإستراتيجي

- تحسين الجودة - بيئة المؤسسة - خطة إستراتيجية.

## **Abstract**

The rapid developments in the world today, both in terms of economic, social, technological, or even political changed the look of the companies on their plans strategy, where it became the day included the special programs concerned with the activities of strategic planning, through the implementation of several measures including interest organization's performance and taking into account the improvement of quality products and services, and increase the efficiency of human resources.

As well as today is concerned with customers through display their products with high quality and with the best offers and the establishment of a special interest concerned with their own affairs, and what grew on the subject more important, the fact that his interest went to a primary focus on showing the steps of scientific and process to be followed in the strategic planning of economic institutions.

The goal of our research into the role of strategic planning in improving the performance of the institution, and the development of criteria and indicators to measure the quality of corporate performance in the Starr Foundation Plast Industries plastic bags of Oran, and that by answering the question: Find Parent: "How to apply Foundation" STARPLAST "strategic planning?, And how enlisting him to raise their performance? ".

To answer the research questions we follow the descriptive analytical method, and corresponding method in the field study that we've made for their suitability to the research, may represent the research community of the institution STARPLAST industry plastic bags Oran.

**Keywords:** Strategy - Strategic Planning - Corporate Performance - Strategic planning activities - Improving the quality - Enterprise environment - Strategic plan.

## قائمة المحتويات:

أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي
17	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي
26	المطلب الرابع: الأداء المؤسسي
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية " الدراسات السابقة"
34	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
37	خاتمة الفصل
38	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "STARPLAST" لصناعة الأكياس البلاستيكية -وهران-
39	تمهيد
40	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
40	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأكياس البلاستيكية " STAR PLAST"
44	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة
47	المبحث الثاني : مناقشة النتائج و التوصيات
47	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة " STARPLAS "
51	المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسة
53	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
54	خاتمة الفصل
56	الخاتمة



قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والاستراتيجي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية	01
13	أهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي	02
20	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	03
34	توزيع الم ص م الخاصة لولاية سطيف حسب عدد العمال سنة 2009	04
48	الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة	05
51	نقاط القوة و الضعف التي تتصف بها المؤسسة	06

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مستويات الإستراتيجية	01
13	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التكتيكي	02
17	خطوات التخطيط الإستراتيجي	03
19	أبعاد التحليل الإستراتيجي	04
20	المتغيرات البيئية	05
21	القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب ( M.PORTER )	06
40	بطاقة تعريفية عن المؤسسة	07
43	قياسات الأكياس البلاستيكية المصنعة	08
46	المبكل التنظيمي لمؤسسة STARPLAST	09
50	سلسلة القيمة للمؤسسة	10

قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	أسئلة ونتائج المقابلات	01

مَقْدَمَةٌ

# المقدمة

تواجه المؤسسة الاقتصادية في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة , وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على المؤسسات باستخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم .

ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وذلك بما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها , فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدائة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة والتطوير و الرفع من أدائها .

## مشكلة البحث :

في عالمنا الحالي ونتيجة لتسارع المتغيرات فيه بسرعة انتشار المعلومات لا بد أن تدار مؤسساتنا بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوء بالكثير من المشاكل والعقبات ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها وهذا الأسلوب الإداري هو ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي، وبناءً عليه ستركز مشكلة البحث بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل التخطيط الإستراتيجي ممارسة إدارية هامة جداً في المؤسسات .

من خلال كل ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تطبيق مؤسسة "STARPLAST" للتخطيط الإستراتيجي؟ وما مدى استفادتها منه للرفع

من أدائها؟

وكمحاولة منا لتحليل الإشكالية أعلاه، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) هل الظروف المحيطة بالمؤسسة محل البحث تستدعي استخدامها لأسلوب التخطيط الإستراتيجي .
- 2) هل لدى مسير مؤسسة محل البحث المعرفة الجيدة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته .
- 3) هل تقوم المؤسسة محل البحث بممارسات جادة لأسلوب التخطيط الإستراتيجي .
- 4) هل أداء المؤسسة محل البحث جيد وهل تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي فيها ذو تأثير إيجابي عليها.

### فرضيات البحث :

- 1- الظروف المحيطة بمؤسسة "STARPLAST" تستدعي استخدامها لأسلوب التخطيط الاستراتيجي
- 2- لدى مسير مؤسسة "STARPLAST" المعرفة الجيدة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته
- 3- تقوم مؤسسة "STARPLAST" بممارسات جادة لأسلوب التخطيط الاستراتيجي
- 4- أداء مؤسسة "STARPLAST" جيد و تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي فيها ذو تأثير إيجابي عليها.

### أسباب اختيار موضوع البحث:

يمكن تلخيص مبررات اختيار موضوع البحث إلى ما يلي:

- ✓ قياس مدى تطبيق المؤسسات لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إبراز مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة.
- ✓ إثراء المكتبات بهذه الدراسة.

### أهمية البحث :

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المرضي وأن واقع هاته المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا يصبح تطبيق مؤسسة "STARPLAST" لعملية التخطيط الاستراتيجي بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الصناعي, وبالتالي فإن أهمية البحث تنبع من خلال تركيزه بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى ما يلي :

- 1 \_ توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومكوناته ودواعي تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة .
- 2 \_ التعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي.
- 3 \_ التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها.
- 4 \_ التعرف على أثر تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة .

### منهج البحث :

سوف يتم الاعتماد على أسلوبين في هذه الدراسة:

**الجانب النظري:** سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع البحث.

**الجانب التطبيقي:** سيتم الاعتماد على الدراسة الميدانية لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء منظمات الأعمال من خلال إسقاط الأدبيات النظرية على مؤسسة "STARPLAST" لصناعة الأكياس البلاستيكية بـ وهران من خلال استقصاء آراء المسؤولين الإداريين على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوظيفي، وامتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2014/04/24 إلى 2014/05/15 .

### هيكلية البحث:

#### **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية**

و الذي يتضمن مبحثين، سنتطرق فيه إلى عموميات حول التخطيط الاستراتيجي بإعطاء تعريف عام و شامل لها بالإضافة إلى الأداء المؤسسي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

#### **الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "STARPLAST" لصناعة الأكياس البلاستيكية – وهران –**

والذي بدوره يتضمن مبحثين، إذ سيكون حديثنا في هذا الفصل عن مؤسسة "STARPLAST" بعرض عام لواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، ثم سنعرض عليكم النتائج و البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### صعوبات البحث:

إن المشاكل الأساسية التي واجهت إنجاز هذا العمل البسيط والمتواضع عديدة ومن أهمها:

1 - قلة المراجع والدراسات التي تناولت هذا المجال من الدراسة خاصة الوطنية منها.

2 - صعوبة إجراء دراسة تطبيقية وجمع البيانات والمعلومات بشكل كافي .

### مصطلحات البحث :

**الإستراتيجية :** مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

**التخطيط الاستراتيجي :** هو العملية التي تتحدد من خلالها أهداف المنظمات بعيدة المدى , وانتقاء الوسائل (الإستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الأهداف المرجوة.

**الأداء :** مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في إنجاز المهام والواجبات المناطة بها.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

### تمهيد الفصل:

إنّ التطورات التكنولوجية , والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد , زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي , فالمؤسسات اليوم تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة , تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها , لكي تضمن بذلك بقائها ونموها و استمراريتها في النشاط , و حتى التوسع ودخول أسواق جديدة .

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى , إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى حد ما , وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها . ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها , وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي , وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها , ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف .

وللوقوف على ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المؤسسة , في إطار هذا الفصل سيتم الاعتماد على خطة تتكون من مبحثين وهي :

#### المبحث الأول: الأدبيات النظرية

#### المبحث الثاني: دراسات سابقة - الأدبيات التطبيقية -



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية

#### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية :

لتوضيح ماهية الإستراتيجية، سنتطرق إلى نشأتها و تطورها، وكذا مفهومها و مستوياتها و أيضا أبعاد القرارات الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: النشأة والتطور<sup>1</sup>

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة " استراتيجوس " strategos " والتي تعني فن القيادة.

وفي حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية، وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الإقتصادية والسياسة التي تحسن فرصة النصر العسكري، وبالتالي ليس من الضروري ان يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام اسراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته.

هكذا فإن الإستراتيجية العسكرية أصبحت لا تشمل استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها، ولا تهم بالحرب فقط ولكن بالسلام الذي يتبع الحرب لتصبح تدعى بفن استخدام القوة للوصول الى أهداف سياسية، وجوهرها يكمن في حالة المخاطرة وفي حالة عدم التأكد من الذين يحيطون بموضوع عملها ونشاطها، لأنها تبنى اساسا على افتراضات وتوقعات لتصرفات العدو وردود فعله، ولا يمكن ان ترسم بمعزل عن ما يفعله العدو، وبالتالي عما يجب فعله للتأثير على توقعاته.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية الى مجال الأعمال في بداية الستينات من القران الماضي وذلك بعد نجاح تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية بين 1961-1965 الأمر الذي دعا الرئيس الأمريكي "ليندون جينسون" في شهر أوت 1965 على اصدار توجيهات بتطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في كل الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة.

#### الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل وحدد للإستراتيجية، البعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت تعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية، وفي مايلي بعض التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية:

- تعريف شاندر (chandler) " الإستراتيجية هي تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف والغايات"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية، المدخل الى القرن الواحد والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة القاهرة، مصر ، 2001، ص9-11.

<sup>2</sup> Ruolf BRENNANN et Sabine SEPARI, Economie d'enterpris, Dunod, Paris, France, 2001, P 131.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تعريف جيمس كوين (J.quinn) " الإستراتيجية هي النمط او الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"<sup>1</sup>
- تعريف توماس (thomas) "الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتمك وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية"<sup>2</sup>
- تعريف السيد غراب " الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها ، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول الى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن"<sup>3</sup>
- وإذن كمحصلة لما تم ذكره، يتبين ان الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والخطط التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الخطط، بما يضمن التقاء اهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها بالبيئة المحيطة بها بفعالية وكفاءة عالية.
- أ) شروط دقة الإستراتيجية: من الطبيعي أن تحرص كل مؤسسة على تنفيذ إستراتيجية تضمن لها النجاح في نشاطها وتحقق لها أفضل النتائج , لذلك تسعى للبحث عن معلومات ومؤشرات تسمح لها بمعرفة مدى جودة ودقة إستراتيجيتها قبل تنفيذها , إلا انه لا يمكن التعرف على هذا قبل ظهور نتائج التطبيق و تحقيق الأهداف المسطرة , كما أنه لا يمكن الفصل بين إستراتيجية جيدة و أخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية و النهائية , لأنه يوجد عوامل مختلفة تؤثر على النتائج وعلى الإستراتيجية .
- من خلال هذا يجد أصحاب المؤسسات مشكل في العمل في إطار عدم وضوح مدى إمكانية نجاح إستراتيجيتهم من فشلها ؟ كما يصادفهم مشكل تقييم هاته الإستراتيجية قبل التنفيذ , وللخروج من هذا المشكل تم اقتراح وتقديم بعض الشروط التي يمكن الاستفادة منها للتعرف على مدى جودة الإستراتيجية وهي كما يلي :<sup>4</sup>
1. استغلال الفرص الممنوحة على المستوى الوطني أو الدولي سواء بالنسبة لمدخلاتها أو مخرجاتها أو فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية .

<sup>1</sup> Redolphe DURAUD, Guide du management stratégique, Dunod, Paris, France, 2003, P 18

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص2.

<sup>3</sup> كمال السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1995، ص17.

<sup>4</sup> ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص 18 ص 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

2. أن تكون متوافقة مع إمكانيات وقدرات المؤسسة بمستوى مخاطرة مقبولة انطلاقاً من هذه الإمكانيات و القدرات .
3. ضرورة مشاركة جميع مستويات الإدارة في تحديد الإستراتيجية .
4. أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام ثقافة وقيم جميع مستويات الإدارة , و تساهم في تحفيز الالتزام العام .
5. ضرورة وجود مؤشرات ومقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية , لإمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب .

مما سبق نستنتج وبالرغم من كل هذه الشروط والمؤشرات إلا أن جودة ودقة الإستراتيجية مرتبطة إلى حد ما بمدى توافقها وملاءمتها مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة , وقدرات المديرين على الإدارة وموظفيها نحو تنفيذ الإستراتيجية الموجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة .

**ب) مزايا التفكير الاستراتيجي لمشروعات الأعمال:** إن التفكير الإستراتيجي عملية ذهنية تسعى إلى إيجاد آلية تفاعلية بين الوضع الحالي والمستقبلي , من خلال بناء تصورات لما سيكون عليه المركز التنافسي للمشروع مستقبلاً , بالتوافق مع إمكانياتها ومواردها الحالية والمستقبلية، ومن هنا فإن للتفكير الإستراتيجي مزايا كثيرة لمشروعات الأعمال من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. يوضح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها , بين جميع العاملين داخل المنظمة .
2. يمكن من تحديد مجالات التميز و خلق الميزة التنافسية للمشروع , بما يعزز المركز التنافسي له باستمرار
3. يضمن بقاء واستمرار المشروع ويحقق له ميزة تنافسية على المدى البعيد .
4. يساهم ويساعد على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف للمشروع , وتحليل الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً .

### الفرع الثالث: مستويات الإستراتيجية

تفاوتت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي:<sup>2</sup>

**إستراتيجية المنظمة:** تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاه نحو النمو واساليب ادارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق توازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب ان تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية و غير المالية من و إلى الأقسام , العلاقات بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح , و المدخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار .

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2006، ص 130-131.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:44-46.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

**إستراتيجية الأعمال :** خلافا لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام , و تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم , و قد تم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل تلك الأدوات المترلية و الأجهزة الكهربائية , و عادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة و ذلك في إطار الأهداف و الإستراتيجيات العامة للمنظمة , و في سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية و زيادة فعالية أنشطتها التسويقية , كما أنها و لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل و التفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة , و تأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة , التنوع , التركيز .

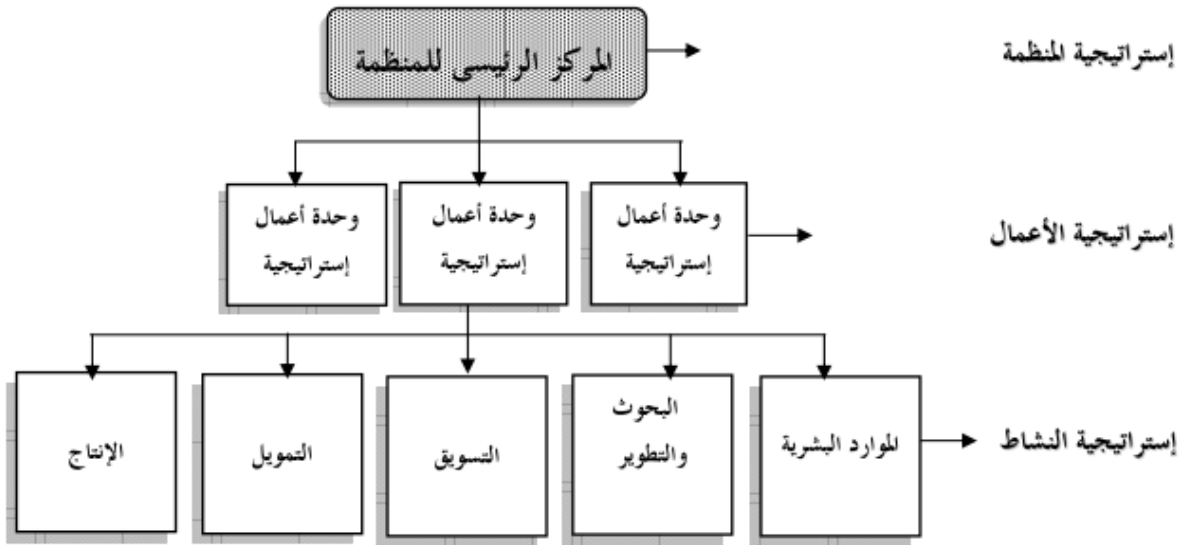
**إستراتيجية النشاط :** تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد , ففي إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال , تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء , على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة عن مبيعات العام الحالي , والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإبتاع التكنولوجي .

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية , تكون ما يسمى بهيكلية الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة , هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام .

ويظهر الشكل التالي المستويات الثلاث للإستراتيجية أو ما يسمى بهيكلية الإستراتيجية و الذي يتضح فيه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

شكل - 01 - مستويات الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد الموسى وآخرون، التفكير الإستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 47

### الفرع الرابع: أبعاد القرارات الإستراتيجية ومداخل اعداد الإستراتيجية

ويتم التعرف الى ابعاد القرارات الإستراتيجية ومداخل اعداد الإستراتيجية على الترتيب:

**1/ ابعاد القرارات الإستراتيجية:** يمثل قرار الإستراتيجي الإختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجب التعرف على القرارات التي تواجهها المنظمات وينظر اليها على انها إستراتيجية وتتطلب اهتمام اداري خاص، وتنطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد الآتية:<sup>1</sup>

- تؤثر القرارات الإستراتيجية على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، وبالتالي فانها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها.
- تضمن القرارات الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية التي يجب الحصول عليها اما من المصادر الداخلية او الخارجية، كما أن هاته القرارات تلزم المنظمة العديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبيا، وهو ما يعني الحاجة الى موارد ناع الملموسة.
- تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل، فالقرارات الإستراتيجية تلزم المنظمة في اتجاهات محددة، لفترات طويلة قد لا تقل عن 5 سنوات، فتبني المنظمة الإستراتيجية ما

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسى، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص 24-

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

يؤثر على صورتها الذهنية ووضعها التنافسي، وحجم انشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والإزدهار.

- تستند القرارات الإستراتيجية الى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هاته القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار افضل البدائل الاستراتيجية.

- تتطلب القرارات الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الإعتبار، حيث أن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فانها تتأثر بالظروف والاحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فان تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر الى ماهو ابعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوك المنافسين والعملاء والموردين والاجهزة الحكومية... الخ.

وعليه فان القرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الاثر المستقبلي طويل الاجل على المنظمة، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية:

- 1/ الندرة: فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقه في غالبية الأحيان.
- 2/ تعدد الآثار: فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج الى درجة عالية من الالتزام والتعهد، وبالتالي فان اثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.
- 3/ الأسبقية والأولية: حيث تاتي القرارات الاستراتيجية في المقام الاول من حيث الاهمية او التنفيذ بالنسبة الى باقي القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة اوجه النشاط في التنظيم.

وتختلف سمات القرارات الاستراتيجية باختلاف النشاط الاستراتيجي موضوع الاعتبار، فالقرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة تميل الى التوجه بالقيمة واكثر عمومية واطول مدى مقارنة بالقرارات الاستراتيجية على مستوى وحدات اعمال الاستراتيجية او على المستوى الوظيفي.

- 2/ مداخل اعداد الاستراتيجية: تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في اعداد خطتها الاستراتيجية، ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالادارة فان عملية اعداد الاستراتيجية تتم بشكل غير رسمي في صورة شفوية مع كبار المسؤولين، اما المنظمات الكبيرة فيتم فيها تنمية واعداد الاستراتيجيات بطريقة رسمية وبتفاصيل اعمق، حيث يتم مشاركة الادارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الاخرى وعقد العديد من الاجتماعات ودراسات عديدة، وكلما كانت المنظمة اكبر واكثر تنوعا في مجالات نشاطها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

كلما كانت هاته العملية اكثر تنظيما وتتضمن خططاً مكتوبة يتم اجراؤها في اطار زميني معين، ويمكن التمييز بين اربعة مداخل او انماط تتبعها المنظمة في الواقع العملي عند قيامها باعداد استراتيجياتها وهي:<sup>1</sup>

### أ) مدخل كبير الإستراتيجيين :

وفق هذا المدخل يقوم المدير بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية الملائمة ولا يعني ذلك ان كبير الاستراتيجيين يقوم بكافة جوانب اعداد الخطة الاستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزماد المبادرة واحكام قبضته على عملية اعداد الاستراتيجية في مراحلها المختلفة.

ان أحد جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو أن نجاح الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الاستراتيجية لدى فرد واحد، ومن جانب اخر فان هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الاستراتيجية يمكن ان تؤدي الى نتيجة طيبة عندما يكون المدير المسؤول اكثر قوة ونفوذاً، ولديه رؤية وبصيرة عما يجب القيام به.<sup>2</sup>

### ب) مدخل التفويض للآخرين:

في ظل هذا المدخل يقوم مدير المسؤول بتفويض جزء او ربما مهمة اعداد الاستراتيجية بالكامل الى اخرين، والذين قد يتمثلون في بعض المساعدين الموثوقين بهم او فرقة مهام وظيفية او فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في اعداد الاستراتيجية، وتوجيه النصائح والارشادات عند الحاجة، وحجب الموافقة النهائية الى ان يتم تقديم المقترحات الاستراتيجية رسمياً، والنظر فيها او تعديلها والحكم على صلاحيتها بالتنفيذ، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية لعملية اعداد الاستراتيجية، علاوة على ذلك فانه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الافكار الاستراتيجية التي تصب من اسفل الى اعلى، الا انه يعاب على هذا المدخل بان نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الافراد في المستويات الادنى الذين تم تفويض عملية اعداد الاستراتيجية اليهم.

### ج) المدخل التعاوني:

وفق هذا المدخل يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في اعداد الاستراتيجية. بمعنى ان الاستراتيجية التي يتم التوصل اليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمل الامر، وفي ظل توجيهات المدير المسؤول، ويتلائم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الاستراتيجية الحدود التقليدية للاقسام والادارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين مهارات الافراد ذوي الخبرات والمهارات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الافراد في اعداد الاستراتيجية للحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص36.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### (د) مدخل المبادرة الذاتية :

في ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في إستتراف الوقت في قيادة الآخرين و تشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعي للقيام بمهمة إعداد الإستراتيجية، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد و الجماعات على تنمية و إدارة و تنفيذ الإستراتيجيات الجيدة وفقا لمبادراتهم، و يقوم المديرين هنا بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم و يحقق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات متعددة وحدات الأعمال حيث لا يستطيع كبير المدراء العاميين بمفرده تكوين الإستراتيجيات لكل وحدة أو قطاع من النشاط. و تجدر الإشارة أنه من الصعب الإدعاء بأن أحد هذه المداخل هو الأفضل، و لكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل و ذلك في ضوء مدى إستخدامه في الظروف الملائمة و مستوى إدارته، و كذلك مستوى الخبرات و المهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الإستراتيجية .

### المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي:

إن التوصل إلى بناء إستراتيجية معينة يرتبط تماما بالعملية التخطيطية ، و من خلال تعرفنا على الإستراتيجية مما سبق نجد بأنها جاءت نتيجة عملية التخطيط الإستراتيجي، و سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبعض المفاهيم المتعلقة به و كذا خصائصه وفيما تتمثل أهميته.

### الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تعددت مفاهيم وتعريف التخطيط الإستراتيجي ، ولكن أغلبية التعاريف تلخصه في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، ووضع أهدافها و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و من بين هاته التعاريف نذكر مايلي:<sup>1</sup>

1. " هو العملية التي تتحدد من خلالها أهداف المنظمات بعيدة المدى ، وانتقاء الوسائل ( الاستراتيجيات و السياسات ) و تخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الأهداف المرجوة "
2. وعرفه Drucker بأنه عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات " .<sup>2</sup>
3. " مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة و أهداف و غايات المؤسسة ، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق بإستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة "<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص32.

<sup>2</sup> كياب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف ) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص21.

<sup>3</sup> Mechel Marchesnay, MANAGEMENT STRATEGIQUE, les édition de l'ADREG ,2004,Paris, P65.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

4. " ويعنى التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل , و كلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم و إدراك المديرين و لكن الذي لا إختلاف عليه أنه مادام التخطيط إستراتيجيا فنجد إهتمام المديرين يصبح متزايدا , وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر , وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بأكبر الحجم و القيمة .....<sup>1</sup>"

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها , و من أهم هذه الإفتراضات مايلي :

1. تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .
2. مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة .
3. النظرة الشاملة للعوامل الإقتصادية .
4. تحديد معدلات الأرباح المرجو تحقيقها .

### الفرع الثاني : مفاهيم مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

أولا:علاقة التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمفاهيم ومعاني متنوعة ومختلفة , لكنها تصب كلها في أن التخطيط نشاط جوهري مهم للإدارة.<sup>2</sup>

فالتخطيط هو " مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة , إختيار سياسات و إعداد جداول زمنية يومية"<sup>3</sup> وعادة يتم بالإعتماد على التنبؤ، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر مسلكا لإكتشاف المستقبل و نزع الحجب عنه لتحديد شكل المنظمة آنفا، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل وعند تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يطلق عليه تخطيط استراتيجي<sup>4</sup>، إذن فالتخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالاكتشاف و الإستراتيجية هي بحث و تنقيب و إكتشاف .

ثانيا: علاقة التخطيط طويل المدى بالتخطيط الاستراتيجي: التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار و الأنشطة وما يرتبط بها من فرص و تهديدات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص18-19.

<sup>2</sup> سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير غ منشورة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005، ص32.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سابق ، ص53.

<sup>4</sup> سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص32.

<sup>5</sup> زيد منر عبوي، الادارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص37

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ثالثاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية : عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وبالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه<sup>1</sup>، و اثره لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي، و الجدول التالي يوضح الفرق بين المفاهيم الثلاث :

جدول - 01 - الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والاستراتيجي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى		
التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية و التهديدات و الفرص سريعة الحدوث	تغيير المهام و القدرات الإستراتيجية	توقع النمو وإدارة المشاكل	التأييد الإداري	المراد
دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة	الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً	الافتراضات	
منتصف السبعينات	1960	1950	الفترة التي برز فيها	

المصدر : سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص34

رابعاً: القرار الاستراتيجي: هو ذلك القرار الذي يرتبط برسالة المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يعطي مدة زمنية بعيدة الأمل، ويحدد التوجه العام للمنظمة كأحد خصائصه كما يركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي وأهميته

إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه على باقي الأنواع من التخطيط وخاصة ما يقاربه في المفهوم والمعنى منها التخطيط التكتيكي، وقبل التطرق لخصائص التخطيط الاستراتيجي من الضروري توضيح العلاقة بينه وبين التخطيط التكتيكي.

### 1/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي: حسب "Steiner" فإن المنهج هو الذي

يميز بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، في كون أن المنهج الابتكاري يكون أكثر أهمية في التخطيط

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

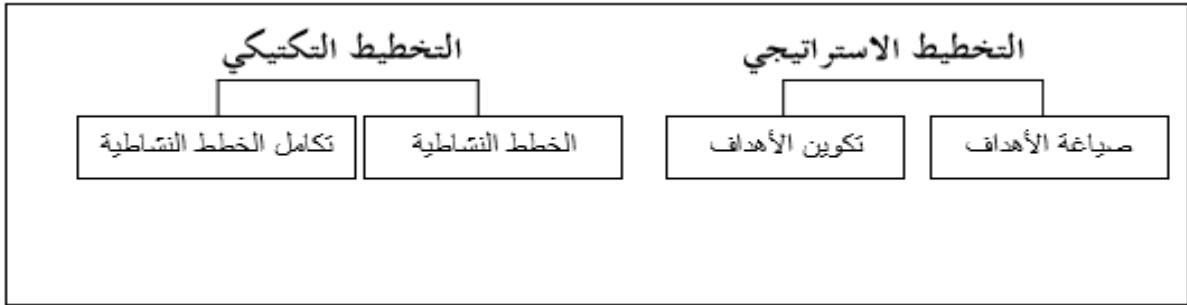
2008/2007، ص31

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص22

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الاستراتيجي، بينما تزيد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي، كما ان عدم التمييز قد يؤدي الى صعوبة الربط بينهما وذلك رغم تكاملهما، حيث وبعد اختبار الاستراتيجية في اطار التخطيط الاستراتيجي يتم ترجمتها الى خطط عمل قصيرة المدى في اطار التخطيط التكتيكي، والمخطط الموالي يوضح العلاقة بينهما:

### الشكل - 02 - العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التكتيكي



المصدر: بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الواقع و الآفاق - (دراسة حالة الم ص م)، رسالة ماجستير غ منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيح، 2005/2006، ص22

لكن رغم ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط التكتيكي، الا ان هناك عدة فروق بينهما يمكن التطرق الى اهمها من خلال الجدول التوضيحي التالي:

### الجدول - 02 - أهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

التميز حسب طبيعة التخطيط		معايير المقارنة
التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	
المستويات الأدنى	قمة التنظيم	- المستوى التنظيمي
دوري	مستمر ولكن غير منتظم	- مدى الانتظام
المدى القصير	المدى البعيد	- الإطار الزمني
محدودة ومتكررة	يشمل المؤسسة ككل	- درجة الشمولية

المصدر: بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 22

**2/ مميزات التخطيط الإستراتيجي:** لقد تعرفنا سابقا على ان التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الاهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجاري والكامنة<sup>1</sup>، عبر سلسلة من المراحل بداية من تحديد مهمة المنظمة واهدافها وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات، ومما سبق يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص26

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص ص 23 24

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا.
  - المرونة، وتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لآخرى عند تغير الظروف البيئية.
  - يشجع على التنبؤ بمستقبل استراتيجية المنظمة.
  - اهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها اهداف مرحلية وقانونية، اي ان الاهداف هي الاكثر اهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير.
  - يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة ايضا، المرتبط ظهورها بتغيير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية.
  - الشمولية، اي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها، فهي عبارة عن نظام متكامل.
- 3/ مبررات التخطيط الاستراتيجي:** هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي نوجزها في ما يلي:<sup>1</sup>
- النقص في أداء المؤسسة المؤدي الى حدوث فجوة ملفتة للنظر في حالة الإبتعاد عن نتائج الأداء كثيرا عن التوقعات او عن نتائج المؤسسات المنافسة
  - إكتشاف اخطاء في الممارسات داخل المؤسسة، وتمثل هاته الأخطاء في الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 4/ أهمية التخطيط الاستراتيجي:** أشارت العديد من الدراسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على مايلي:<sup>2</sup>
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا.
  - التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.
  - التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.
  - تحسين المركز التنافسي للشركة في المجال الطويل.
  - يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
  - يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.
- ومما تقدم ذكره، نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي قائم على أساس مايلي:<sup>3</sup>
- 1/ التحليل والتنبؤ على المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات، والقيام بالتعرف على المخاطر وتشخيصها وإتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.**

<sup>1</sup> زيد منر عبوي، مرجع سابق، ص 93

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 26

<sup>3</sup> Michel Marchesnay, op-cit , p68

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

2/التصريح ببيان الشركة ومهام التخطيط الاستراتيجي بأسلوب واضح، يكون هذا البيان منطقي وواقعي إلى حد كبير.

هذا بالإضافة إلى إختيار الاستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل محيطها الخارجي بما فيه من فرص وتحديات، ومحيطها الداخلي ومايتضمنه من جوانب قوة وضعف.

### الفرع الرابع: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي واسباب عدم فعاليته

ويتم التعرف إلى متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وأسباب عدم فعاليته على الترتيب

**1/ متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي:** يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الآتية:<sup>1</sup>

أ - **تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:** تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال:

- التعرف على الاساليب والادوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوفر لديها من امكانيات وموارد.

- توصيف مستوى الإستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها.

- التعرف على المهارات والقدرات الادارية و الفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملائمتها للقيام باعداد الخطة الاستراتيجية.

- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

ب - **توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي:** يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية عدة امور اساسية اهمها:

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لغرض اعداد الخطة الاستراتيجية.

- معلومات عن هاته العناصر-الداخلية والخارجية- لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

- المعلومات المتوفرة و الغير المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها لإعداد الخطة الاستراتيجية.

- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هاته المعلومات.

ج - **إستمراية التفكير الاستراتيجي:** إن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء المنظمة يمثل اهم

الاستثمارات الحقيقية للمنظمة. حيث لا تقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة اعداد الخطة الاستراتيجية، بل تتعدى ذلك لتصبح مفاهيم اساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 21 – 27

<sup>2</sup> علوان حميد، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، غ منشورة، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 46

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجية العديد من المقومات منها:
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات لبيئة المنظمة سواء الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
  - تطوير النظام الإداري واعداد الانظمة الادارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالانجازات والنتائج اكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.
- د - إعطاء أولية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا:** يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الاهمية والاهتمام التي تعطيها الادارة العليا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر الى العديد من المؤشرات منها مايلي:
- الوقت الذي تخصصه الادارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضعه بالاجراءات التنفيذية ومناقشة الامو الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية الغير مؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات
  - ادراك اعضاء المنظمة لرغبة الادارة العليا واستعدادها لاعطاء المزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
  - درجة استعداد الادارة العليا لتحمل اعباء التكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- 2/ اسباب عدم فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي:** يواجه نظام التخطيط الاستراتيجي احتمالات الفشل وعدم الفعالية، ويرجع ذلك الى العديد من الاسباب يمكن تقسيمها كما يلي:<sup>1</sup>
- أ - أسباب ناتجة عن فلسفة الادارة العليا**
- الإعداد الفقير للمديرين التنفيذيين.
  - الغموض في صياغة الاهداف.
  - عدم ملائمة قاعدة البيانات لاغراض التخطيط الاستراتيجي.
- ب - أسباب ناتجة عن سوء الفهم لطبيعة خصائص التخطيط الاستراتيجي**
- تجاهل ان نظام التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالابعاد السياسية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية.
  - تجاهل ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية منهجية ومنطقية.
  - تجاهل ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام اداري متكامل له مكوناته ومقوماته.
- ج - أسباب ناتجة عن العناصر المرتبطة بالممارسات الادارية وأسلوب اعداد الخطة**
- المركزية الشديدة لمهام ومسؤوليات التخطيط.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 73-75

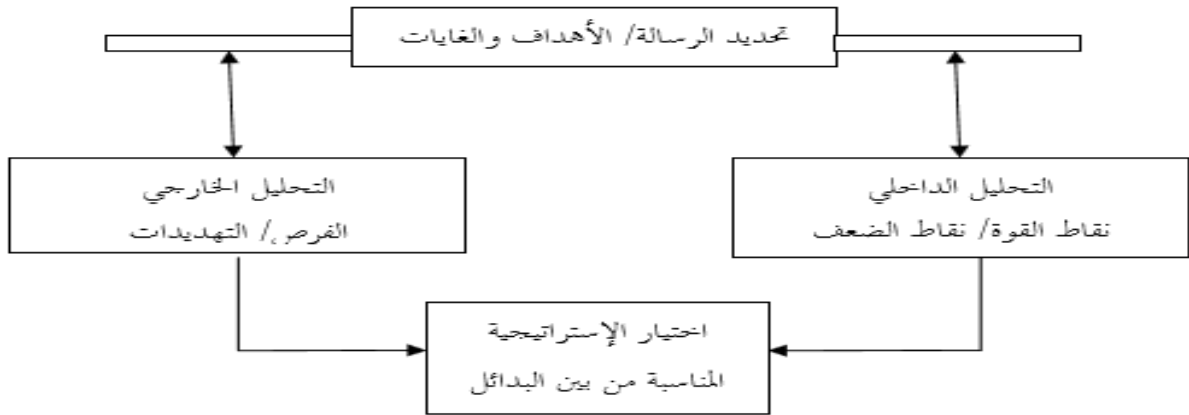
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- العجز أو الفشل في تطوير الاهداف و انشغال الادارة بالمشكلات الجارية.
- الافراط بالتمسك بالجانب الرسمي بالتخطيط والإخلال بمتطلبات السير والمرونة والابداع.
- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين المؤشرات التفاؤل والحذر.
- عدم وجود آلية نظامية مفهومة لإعداد الخطط وتطويرها.

### المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

- إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الاجراءات، تتم هاته العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:
- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية.
  - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
  - إختيار الاستراتيجية المناسبة بين البدائل المتاحة.
- والشكل التالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج سووت « SWOT ».

### الشكل - 03 - خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر : زيد منير عوي، مرجع سابق، ص 37

### الفرع الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية

ان صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، وهذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والاطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، والاتجاهات النمو الخاصة بها.

**1/ مفهوم الرسالة والرؤية الاستراتيجية:** يشير مصطلح الرسالة " Mission " الى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الاداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تمييزها عن بقية المؤسسات المناظرة، وهي الاساس

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الاهداف والسياسات والاستراتيجيات.<sup>1</sup>

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا مايعبر عنه بـ"الرؤية الاستراتيجية"، وتعرف على انها { المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف الى تحقيقه }.

**2/ طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية:** من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الاستراتيجية نلاحظ بان المنظمة لاقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، اذن يمكن القول ان الرؤية الاستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في الحقيقة شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكان المستهدف لها.<sup>2</sup>

**3/ الغايات:** تشير الغايات الى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد الى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها وتدل على منتجها الرئيسية واسواقها والحاجات التي تحاول اشباعها.<sup>3</sup>

يمكن القول ان الغايات تعد بمثابة اهداف عامة وشاملة تعكس ماترمي المؤسسة الى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح او النمو او التوسع في الاسواق، ولهذا فانها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات.

**4/ الاهداف:** تشير الى النتائج المطلوبة لتحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى واقع عملي، وتتسم الاهداف بتحديد الاهداف بالتحديد الدقيق وامكانية القياس والميل الى التفصيل.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة تسعى الى تحديد الخيار الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وذلك عن طريق الموافقة بين الاوضاع الداخلية والخارجية، زللوصول الى هذا الخيار عليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط يؤثر ويتاثر به، والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الاتي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 464

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 465 – 467

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 89

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 520 – 521



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### الشكل - 04 - أبعاد التحليل الإستراتيجي



المصدر : سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الم ص م بسكرة)، رسالة ماجستير غ منشورة، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2006/2005، ص3.

#### 1/ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): ان محيط المؤسسة ماهو الا المجال التي تمارس فيه

المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغيير والتعقيد مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة<sup>1</sup>، وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر او اجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتاثر فيما بينهما من جهة وبينهما ومؤسسة الاعمال من جهة اخرى.<sup>2</sup>

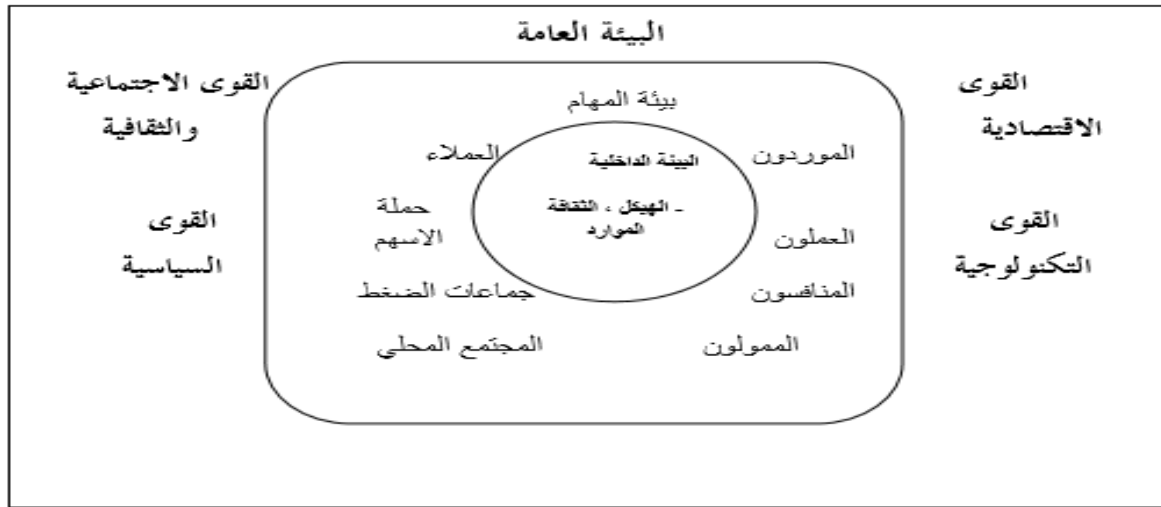
وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها الى مجموعة من الفرص والتهديدات التي تقع عادة خارج سيطرة الادارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية الى مستويين هما: بيئة المهام والبيئة العامة. والشكل الموالي يوضح المتغيرات البيئية:

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سابق ص 70

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 19

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### الشكل - 05 - المتغيرات البيئية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص41

ويتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من المراحل الآتية:

أولاً: تحديد طبيعة المحيط وفهمه: المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط هل هو ثابت ام انه بسيط ام معقد.<sup>1</sup>

### الجدول - 03 - عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات ؟ - أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر ؟ ، وفي المستقبل ؟	
اقتصادية	سياسية / قانونية
- معدل الفائدة	- قوانين الاحتكار
- السياسة النقدية	- قوانين حماية المحيط
- التضخم	- السياسة المالية
- البطالة	- تنظيم التجارة الخارجية
	- الاستقرار الحكومي وقانون العمل.
تكنولوجية	اجتماعي - ثقافي
- الإنفاق العام للبحث والتطوير	- التوزيع السكاني
- الاستثمارات العامة والخاصة	- توزيع الدخل
- الاكتشافات والتطورات الجديدة	- قدرة التنقل اجتماعيا
- سرعة التحولات التكنولوجية	- التغير في أسلوب الحياة
- معدل التقدم.	- الوفيات

المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص21

ثانياً: تحليل القوى التنافسية ( نموذج مايكل بورتو): ان الهدف من بناء استراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو الا العثور على موقع للصناعة والنشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة ان تدافع عن نفسها ضد تلك القوى

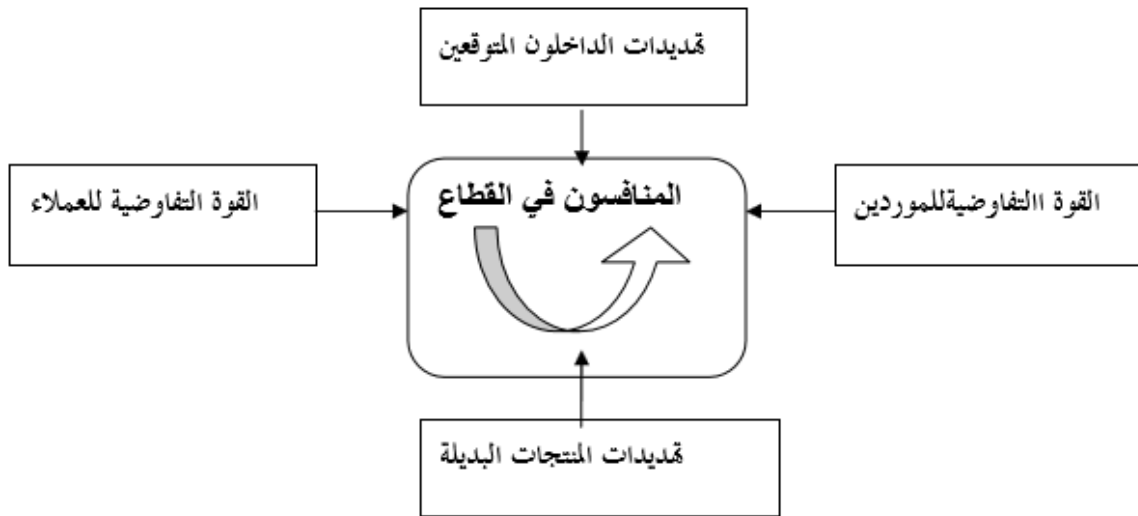
<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق ، ص 21

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

التنافسية، وتستطيع من خلالها ان تؤثر في تلك القوى لصالحها.<sup>1</sup> وتدعى هاته القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر .

حيث هذا الاخير عبر بانها تشمل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة مؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث ان ثقل توفيق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في اتلقطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار متوسط تكاليف الاستثمار.<sup>2</sup> وتتضح هذه القوى الخمس حسب الشكل التالي:

### الشكل - 06 - القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب (M.PORTER)



Resource : MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, edition Dunod, Paris, 1999, P11

- المنافسة بين المنتجين الحاليين: تتوقف حدة المؤسسة بين منتجين حاليين على عدة اعتبارات اهمها: عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج<sup>3</sup>، نصيب التكلفة الثابتة الى اجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة<sup>4</sup>، فاذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح.

- تهديدات المنافسين المحتملين: لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الاهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها: الحجم، وطبيعة حواجز الدخول<sup>5</sup>، والتي تعتبر

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 170

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 71

<sup>5</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

كمحصلة لشكيلة واسعة تشمل: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة احتياجات راس المالية، حداثة التكنولوجيا، وأخيرا القوانين الحكومية.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات التي تقدم بدائل تحل محل منتجات او خدمات الشركة وتقدم بديل لاشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة<sup>1</sup>.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الاسعار والبحث على افضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، اهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل<sup>2</sup>.

- **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين ان يمارسو ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الاسعار او خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة<sup>3</sup>.

**ثالثا : تحديد الموقع التنافسي :** ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط مسبقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع، فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد العاير، وتقدير ثقل الإختلالات و من ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل<sup>4</sup>.

**رابعا : تحديد الفرص والتهديدات :** يقصد بالفرص تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية، بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الإضرار المحتملة للمؤسسة، و يتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات و تحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المنظمة.

**2/ تحليل البيئة الداخلية ( نقاط القوة و الضعف ):** يقصد بتحليل البيئة الداخلية التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح و التكاليف، الهيكل التنظيمي.....الخ، ويهدف التحليل الداخلي إلى الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 75 – 76

<sup>2</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 173

<sup>4</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 25

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة،<sup>1</sup> وهذا من خلال دراسة و فهم متغيرات المحيط الداخلي، وتمثل أهم هذه المتغيرات في العناصر التالية:<sup>2</sup>

**أولاً: الهيكل التنظيمي:** والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وقد توصل "تشندلر" إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملاً متغيراً تبعاً لمتطلبات الإستراتيجية .

**ثانياً: الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية أنها "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة والتي تحظى بالقبول العام، وعليه فهي تشكل معايير لتوجيه السلوك داخل المؤسسة"، والعامل المهم في هذا السياق هو مراعاة التوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، فهذه الأخيرة تنصف عموماً بالشبات النسبي، بينما الثقافة التنظيمية تعتبر عامل متغير، يتم تغييرها لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي يتم اعتمادها، حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية إلى حد كبير على مدى توافقها وتلاؤمها مع ثقافة المؤسسة .

**ثالثاً: تحليل سلسلة القيمة :** يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية"، ويمكن تعريفها على أنها طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي

إن هدف المنظمة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص و التهديدات، للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وتتم عملية تحديد الخيار الاستراتيجي عبر المراحل التالية:

#### 1/ البدائل الإستراتيجية على مستوى الأعمال ( الإستراتيجيات التنافسية): هناك ثلاث إستراتيجيات

تنافسية حددها مايكل بورتر وهي تعتبر الاستراتيجيات الأساسية وتمثل في مايلي:<sup>4</sup>

**أ - الريادة في التكلفة :** تعني قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين، تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة و تستهدف المنظمة من خلالها أسواق كبيرة، وتتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و رقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المنظمة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 227 – 229

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 36 – 37

<sup>3</sup> هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس)، مذكرة ماجستير غ منشورة، في العلوم

التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2008/2009، ص 75

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 271 – 275

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ب - إستراتيجية التمييز : وتعني قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في نتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع.

ج - إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

2/ البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أ - التسويق : ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج/الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع

ب- الإنتاج والعمليات : تهتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقم بها المؤسسة، ومن بينها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/الخدمات.. الخ

ج- البحث والتطوير : إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة، إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال.

د- نظم المعلومات : تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات.

هـ- الموارد البشرية: ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، بحث الموارد البشرية، التعويض.

و- المالية: تبين الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى وتهدف بشكل عام إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق.

3/ البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي: هناك ثلاث بدائل إستراتيجية التي ينبغي للإدارة العليا من بينها كما يلي:

أ- إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات : يقصد بإستراتيجية الاستقرار تحافظ المؤسسة على نفس النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، والهدف منها

<sup>1</sup> خالد محمد بنى همدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 242 - 244

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

هو ضمان البقاء و الإستمرارية،<sup>1</sup> ولا تعني إستراتيجية الاستقرار عدم فعل أي شئ وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها<sup>2</sup>

**ب- إستراتيجيات النمو و التوسع:** إن إستراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين، نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات و الأرباح، تدعيم مكانة المنظمة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.<sup>3</sup>

وتتضمن إستراتيجية النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية وهي إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية الإندماج و التملك، إستراتيجية الإستثمار.<sup>4</sup>

**ج- إستراتيجية الإنكماش أو التراجع:** يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المنظمة من حجم تعاملاتها، وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي، وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنشأة أخرى، التصفية وبيع الأصول.<sup>5</sup>

### الفرع الرابع: أساليب التحليل الاستراتيجي

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الاساليب، بالإضافة الى نموذج مايكل بورتر الذي تطرقنا اليه سابقا، حيث تساعد هذه الاساليب على عملية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي نورد اهم هذه الاساليب بإيجاز:<sup>6</sup>

**1/ نموذج مجموعة بوستن الاستشارية (BCG) :** ظهرت مصفوفة (BCG) من طرف مجموعة استشارية امريكية هي جماعة بوستن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة انشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة. ويقوم هذا النموذج على اساس افتراضي اساسي هو أثر الخبرة على الاداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين اساسين هما: معدل النمو والحصة السوقية.

**2/ نموذج مصفوفة ADL:** سمي هذا النموذج نسبة الى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther.D.Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.

أ) دورة حياة النشاط حيث يمر مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، واخيرا مرحلة التدهور والتراجع.

<sup>1</sup> بن سديرة عمر ، مرجع سابق، ص 44

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 220 – 221

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 305 – 399

<sup>4</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 223 – 229

<sup>5</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 37

<sup>6</sup> ابراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، مداخلة بعنوان " نموذج جماعة بوستن الإستشارية BCG و دوره في إختيار القرارات الإستراتيجية (بالطبيق على مؤسسة كوندور للاجهزة الالكترونية)، السنة غ مذكرة، ص2

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

ب) الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساساً من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

**3/ نموذج جنرال الكترينك:** يسمى أيضاً نموذج جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية، أو الإشارات الضوئية، وهو يركز على بعدين هما:<sup>1</sup> الوضعية التنافسية، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع خانات.

أ) جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية— نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار... الخ، وهي تنقسم على المصنوفة إلى قوي، متوسط، ضعيف.

ب) قوة النشاط: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... الخ، وهي تنقسم إلى قوي، متوسط، ضعيف.

### المطلب الرابع: الأداء المؤسسي

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر أيضاً مجهوداً أكثر تعلماً ووعياً برسالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة، وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري، وأصبح لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة و متكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة .

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>2</sup>

كم عرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب

<sup>1</sup> براهمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة CONDOR)، مذكرة ماجستير غ منشورة في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص 68

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1997



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية<sup>1</sup> ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة<sup>2</sup>.

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة المحصلة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية و هو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي<sup>4</sup>:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

**1/ الأداء الفردي:** الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه. وقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل من أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته، وفي قياس الفرد يهتم المديرون المباشرون بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة، و في أقل وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع توقع ملاقات أكبر قدر من الضياع سواء في الوقت والتكاليف كما هو مبين في خطة العمل على مستوى الإدارة المتخصصة، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر، حيث يقاس فيه الوقت المستنفد، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عايش شادي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصاريف العاملة في قطاع غزة) رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص44.

<sup>2</sup> العثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2003، ص73.

<sup>3</sup> خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص11.

<sup>4</sup> محييم عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999، ص09.

<sup>5</sup> محييم عبد العزيز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص10.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

2/ أداء الوحدات التنظيمية: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية والإدارية.

ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات<sup>1</sup>.

3/ الأداء المؤسسي: نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

### الفرع الثالث : قياس الأداء

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها<sup>2</sup>.

كما عرفه "الدوري": بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد<sup>3</sup>.

1/ أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي: هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها<sup>4</sup>:

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
- حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية- المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
- تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

2/ إدارة الأداء وقياس الأداء: قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها. أما إدارة الأداء فتتضمن

<sup>1</sup> مجيمر عبد العزيز واخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، طبعة 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1999، ص79.

<sup>3</sup> الدوري زكرياء، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص334.

<sup>4</sup> الخطيب صالح، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، عمان، 2003، ص34.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل، يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة<sup>1</sup>.

كما عرفت إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها وهي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، تخطيط الأداء، تنظيم، الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء.

**3/ مشاكل قياس الأداء:** يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل انه في غياب المقاييس الكمية للأداء فان وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فان مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي<sup>2</sup>:

\* **الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء:** تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم وهذا الميل ناتج عن:

- عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.
- الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدون أنه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.
- عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

\* **الخلط بين الوسائل والأهداف:** ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لاجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من اجل تحقيق الهدف.

\* **السلوك التعويضي:** ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب غير القابلة لمثل هذا القياس.

<sup>1</sup> النعمي محمد وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة لإنتاج العمليات والخدمات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص210.

<sup>2</sup> القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص156.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

**4/خطوات قياس الأداء:** تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية وهي:

\* **الخطوة الأولى:** تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

\* **الخطوة الثانية:** صياغة معايير محددة لقياس الأداء إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

\* **الخطوة الثالثة:** قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية

\* **الخطوة الرابعة:** مقارنة نتائج الأداء مع المعايير وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة طابق النتائج مع الأهداف.

\* **الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:

- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟.
- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها؟.
- هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا؟.

### الفرع الرابع: تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار<sup>1</sup>.

**1/ خطوات تحسين الأداء:** هناك خمسة خطوات لتحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي

كالتالي:

### \* **الخطوة الأولى: تحليل الأداء**

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

### \* **الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات**

<sup>1</sup> المربع صالح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص65.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

### \* الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### \* الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة: يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاوله تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

### \* الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد<sup>1</sup>

وهذه مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:

1- القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.

2- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> الشوامرة عبد العجاليين، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، 2010.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

3- إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.

4- إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.

5- تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.

6- تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.

7- تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية: جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.

8- تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.

9- إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:

- مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

- مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.

10- تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.

11- تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استناداً إلى الالتزام التام

من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي

### الفرع الخامس : أنواع بيانات الأداء

هناك أربعة أنواع لبيانات الأداء توضح كيفية سير عمل المنظمة.

#### **1/ بيانات الأداء عن طريق المشاهدة أو الملاحظة: جمع بيانات عن المنظمة من خلال**

مراقبة سير لعمل فيها وملاحظة ما يجري وأخذ الملاحظات، هناك بعض المدراء في الشركات يقومون

بأعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بأنفسهم ليقفوا على تواصل مع ما يحدث في الواقع.

#### **2/ تقارير تقدم الأداء: هو الحصول على بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريق سؤال العاملين**

عما يحدث معهم في قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاء بالمشاهدة.

#### **3/ نتائج الدراسات والأبحاث: أخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المنظمة في السابق في**

دراسة أي من منتجاتها أو أقسامها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

4/ بيانات أداء باستخدام البطاقات القابلة للقياس : ويتم عن طريق جمع معلومات رقمية مثل :

المال، عدد الشكاوي، عدد الزبائن المفقودين.

يجب عمل تكامل في جمع البيانات فجميع المقاييس الأربعة مهمة ولا يغنى استخدام أحدها عن الآخر

### الفرع السادس: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأهلية غير الربحية، وهنا نذكر عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات .
- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف .
- مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين .

هنا مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق

1/ **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت

في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.

2/ **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا

يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه .

3/ **الارتباط/الملائمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة كمًا وكيفًا، بمعنى هل المنظمة

تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

4/ **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة،

وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي .

بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن هناك اتفاق فيما بينها رغم الاختلاف في تصنيف هذه

المؤشرات إلا أنها جميعا تؤكد على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، و الاستخدام الأمثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية " الدراسات السابقة "

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1- دراسة بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي بالم ص م - الواقع و الآفاق - (دراسة حالة الم ص م)، رسالة ماجستير غ منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قام بها الباحث في ولاية سطيف بالشرق الجزائري للفترة الممتدة من 2009/12/15 - 2010/05/30، وقد اعتمد على الإحصائيات الرسمية لسنة 2009 من نفس الولاية، و كذا أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة بحث موجهة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا المقابلة الشخصية المباشرة.

كما قام الباحث باستعراض الدراسة الميدانية التي خلص الى صياغة فروض البحث منها:

أ) ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية لولاية سطيف.  
ب) يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة وجود المعوقات البيئية الداخلية.

ج) يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة وجود المعوقات البيئية الخارجية.

وقد اختار عينة من المجتمع المعني يتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بسطيف والتي تشغل من 10 الى 250 عامل ، ويمكن توضيح مجتمع البحث حسب معيار عدد العمال من خلال الجدول التالي:

#### الجدول - 04- توزيع الم ص م الخاصة لولاية سطيف حسب عدد العمال 2009

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	حجم المؤسسة
88.4	1128	مؤسسة صغيرة (10-49 عامل)
11.6	148	مؤسسة متوسطة (50-250 عامل)
100	1276	المجموع

المصدر: بن سديرة عمر، مرجع سابق.

ان اللجوء الى دراسة العينة في هذا البحث يرجع الى التجانس النسبي لمجتمع الم ص م من حيث طبيعة ونمط الادارة وكذا البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يجعل دراسة العينة تتصف بالمصداقية، ولكن في ظل النقص الكبير للدراسات الميدانية حول القطاع لم ص م بسطيف، فقد واجه الباحث صعوبات كبيرة في تحديد الحجم الامثل للعينة.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

وقد توصل الى اهم النتائج التالية :

- تعد التحديات التي تفرضها المؤسسة من اهم العوامل التي ساهمت في تطوير التخطيط الاستراتيجي الى المفهوم الذي هو عليه حاليا.

- لم يعد التخطيط الاستراتيجي حكرا على تلك المؤسسات الكبيرة، رغم ارتباط نشاته وتطبيقه الاولي لهذه المؤسسات نظرا لتوافرها على الامكانيات الضرورية لذلك.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة بغض النظر لحجمها وطبيعة نشاطها خاصة في ظل بيئة تتصف بالتغيير والتعقيد.

وفي هذا السياق قد توصل الباحث من خلال دراسته الميدانية الى النتائج التالية:

- تسيير اغلبية الم ص م وفق اساليب حدسية مبنية على اساس التجربة والتصرفات الماضية، بدلا من الاعتماد على الاستراتيجيات الرسمية والمخططة وفق اسس علمية، فهو مايعكس ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي على المستوى هذه المؤسسة.

- كما تبين ان من بين اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف تلك المرتبطة بصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي، حيث لا يمكن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي من دون توفر معلومات كافية عن موردين ومنافسين والعملاء، هذا العائق يرتبط بالغموض الذي تتصف به بيئة نشاطها من جهة، ومن جهة اخرى افتقارها الى نظام معلومات يساعدها في الوصول إلى المعلومة والاستفادة منها.

2- دراسة بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م (دراسة حالة مؤسسة ورود لصناعة العطور)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الم ص م، جامعة ورقلة : تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى دراسة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة ورود لصناعة العطور لولاية الوادي في سنة 2011، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان، حيث يعود اختيار الباحث لهاته المؤسسة الى عدة دوافع نذكر اهمها:<sup>1</sup>

- عمر المؤسسة الذي اكتست من خلاله خبرة جيدة، والذي يقارب 30 سنة، مما يجعلنا امام فرضيات وجود تصور استراتيجي ف المؤسسة.

- شهرتها على المستوى الوطني.

- حصولها على شهادة الايزو للجودة، وهذا ما يوحي باجتهاد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية خاصة بها محليا ودوليا.

<sup>1</sup> بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة م ورود لصناعة العطور)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011/2010، ص94

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

وقد اختار مؤسسة ورود لصناعة العطور كعينة لإجراء الدراسة عليها والتي تمت نشأتها سنة 1963، والتي تشغل ازيد من 115 عامل.

وتعتبر العلامة ورود لدى هاته المؤسسة علامة مرجعية على مستوى سوق العطور بالجزائر، حيث تحتوى الصدارة وقد جعلتها السمعة الطيبة التي تحظى بها وحصتها السوقية والقيمة المضافة علامة لامناص منها في عالم العطور.

**ومن بين أهم النتائج :** ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها من خلال دراسة الباحث لنقاط القوة

المساعدة والفرص السانحة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة هي:<sup>1</sup>

- المام المؤسسة بالجانب التكنولوجي مما يخلق لها نوع من التحكم امام منافسيها على المدى المتوسط والبعيد.
- التنوع في المحفظة الاستثمارية للمستثمر، مما يخفض من نسبة المخاطر.
- الكفاءة بتحقيق مردوديات عالية على الرغم من التكاليف المرتفعة لموادها الأولية المستوردة
- الاهتمام باسس بناء المزايا التنافسية، على كل من الجودة والتحسين المستمر بدرجة كبيرة.
- التركيز على متطلبات العملاء.

### 3 - دراسة الخطيب، المملكة الأردنية الهاشمية 2003 : هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع

الادوية الاردنية - الشركات المساهمة العامة فقط - الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والاطراف المشاركة في هاته العملية.

وقد اختار الباحث الشركات المساهمة العامة في قطاع الأدوية الأردنية كعينة لإجراء الدراسة عليها .

**ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث ماييلي:** ان مانسبته 52% من مدراء الشركات صناعة الادوية الاردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرى 56% من عينة الدراسة ان عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الادارة العليا بمنأى عن المستويات الادارية الاخرى الامر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وان لدى مدراء شركات صناعة الادوية الاردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حالة تطبيقه، لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الاداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاسا بالعائد على الاصول او بالقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الاداء مقاسا بالعائد على الاصول والقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين الاداء المؤسسي مقاسا بالعائد على الاصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، وجد ان المدراء لا يقومون باخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> (بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص 107)

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل، فقد تمت محاولة تحديد الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة، حيث تم أولاً محاولة توضيح ماهية الإستراتيجية من خلال ( النشأة والتطور، المفهوم، المستويات، أبعاد القرارات الإستراتيجية )، ثم ماهية التخطيط الاستراتيجي، من خلال استعراض مفهوم التخطيط الإستراتيجي و بعض المفاهيم المتعلقة به التي كان يشوبها نوع من الغموض وعدم الفهم ليتم التوصل الى تحديد اهم خصائص و مميزات التخطيط الاستراتيجي و تحديد اهميته بالنسبة للمنظمة، و في الأخير تم التطرق، إلى خطوات التخطيط الإستراتيجي و كذا أساليب التحليل الاستراتيجي.

أما في المرحلة الثانية فقد تم محاولة تحديد الإطار التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي، حيث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي ومدى تأثيره و تطبيقه في المؤسسات بشتى أنواعها، بداية بدراسة سابقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، ثم دراسة سابقة في مؤسسة ورود لصناعة العطور لولاية الوادي، و أخيراً دراسة عربية سابقة أجريت على قطاع الادوية الأردنية، حيث اشارت اغلبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال الى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى اداء المؤسسة، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بسرعة التغيير والتعقيد، وعلى الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على استراتيجيات غير مخططة ورسمية، غير أن ذلك لاينقص من اهمية التخطيط الاستراتيجي، وذلك وفق الاسس العلمية والنظرية المتفق عليها عموماً من طرف الباحثين.

مما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق باهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، حيث تبين وجود علاقة ايجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين اداء المؤسسة.

الفصل الثاني  
دراسة حالة مؤسسة **starplast** بوهران

### تمهيد الفصل:

إن التحولات التي شهدتها محيط المؤسسة، جعلت هذه الأخيرة يصعب عليها تحقيق تحليل النمو والتوسع وكذا ضمان بقائها واستمرارها على المدى الطويل من دون ان يكون لها خطة إستراتيجية واضحة ومبنية على أسس علمية، فهي ستواجه في ظل انفتاح السوق منافسة شديدة من قبل مؤسسات نفس القطاع. وللوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة STARPLAST لصناعة الأكياس البلاستيكية "بولي إيثيلين" واهم المعوقات التي تعترضها في هذا النوع من المؤسسات، فقد اعتمدنا على دراسة ميدانية للمؤسسة المتواجدة بولاية وهران تكون كمقدمة أولية ومساعدة في فهم طبيعة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة، وعليه وفي إطار هذا البحث الذي سنحاول من خلاله تحديد حجم العينة المدروسة، ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات مع تقديم عام للمؤسسة

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والتوصيات

### المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

#### المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأكياس البلاستيكية " STAR PLAST "

تعتبر مؤسسة الأكياس البلاستيكية ستار بلاست من المؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية و المحلية لولاية وهران و الغرب الجزائري، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية جزء معتبر من السوق الوطنية و المحلية و كذا تلبية حاجات الزبائن بأساليب حديثة و متطورة، و تسعى أيضا إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، سنتطرق في المبحث إلى التعريف بالمؤسسة .

#### الفرع الأول : بطاقة تعريفية حول المؤسسة<sup>1</sup>

- اسم المؤسسة : مؤسسة " STAR PLAST " لصناعة الأكياس البلاستيكية - بولي إيثيلين
- رأس مال المؤسسة: 900 مليون سنتيم
- مقر تواجد المؤسسة : بير الجير - ولاية وهران
- نقاط البيع: المستوى المحلي و الوطني
- البريد الإلكتروني: [starplast@voila.fr](mailto:starplast@voila.fr)
- عدد العمال : 55 عامل .
- تاريخ بداية النشاط : 01 / 03 / 1995

الشكل -07- بطاقة تعريفية عن المؤسسة



# **STARPLAST, sarl.**



## **FABRICATION D'EMBALAGES EN POLYETHYLENE**

### **Gaines - Films - Sacheries**

Siège Social & Usine : 08, Rue des falaises (Hai Khémisti)  
31000. Oran

Tél.: (041)286 242 & 286 243 Fax: (041)286 244

Mob.: 0555 005 260 & 0555 005 262

E-mail : [starplast@voila.fr](mailto:starplast@voila.fr)

المصدر: مؤسسة ستار بلاست

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع مدير مؤسسة ستار بلاست بتاريخ: 2014/05/12

### الفرع الثاني : تاريخ المؤسسة ومنتجاتها

تعتبر صناعة الأكياس البلاستيكية من أهم الصناعات في السوق الوطنية, ومن بين المؤسسات التي تعتمد هذه الصناعة مؤسسة ستار بلاست لصناعة الأكياس البلاستيكية - بولي إثيلين- التي أنشأت سنة 1995 م، حيث تقوم المؤسسة بصناعة عدة أنواع من الأكياس البلاستيكية بأشكال و مقاييس مختلفة و بالنوعية التي يطلبها الزبون<sup>1</sup>.

#### 1/ مراحل المؤسسة :

مرت المؤسسة بعدة مراحل وتغيرات منذ بداية نشاطها نحددها فيما يلي :

#### المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة اعتمدت المؤسسة على استيراد منتوجات نصف مصنعة و تحويلها إلى منتوجات نهائية باستخدام آلات و معدات عادية ذات طابع يدوي و غير متطورة تحتاج إلى نسبة معتبرة من اليد عاملة, مع التركيز على منتجات معينة.

#### المرحلة الثانية :

اعتمدت المؤسسة على استيراد المادة الأولية - بولي إثيلين - من السعودية والكويت, بعد أن كانت تقتنيها من شركة "ENUT" ولاية سكيكدة وهذا لتوقف نشاط هذه الأخيرة, وكذلك اعتمدت على زيادة استثماراتها لتوسيع قاعدتها الإنتاجية و حصتها في السوق.

#### المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة التجأت المؤسسة الى اقتناء معدات وآلات جديدة ذو تقنية عالية (التحكم بالإعلام الآلي)، مستوردة من دول أوروبية منها إيطاليا، ألمانيا، اسبانيا..

#### 2/ مراحل العملية الإنتاجية:

وقبل ان نتطرق إلى شرح العملية الإنتاجية، يمكن ان نعطي فكرة عامة عن المادة الأساسية "البولي إثيلين" التي تصنع منها الأكياس البلاستيكية ويكمن أن نلخصها في الآتي: بودرة بولي إثيلين هي مادة تشكل بالحرارة وتكون بوليمرات من الإثيلين وتتميز بالآتي :

- تكون عادة صلبة وشمعية ونصف شفافة .
- لا تتأثر بالماء ولا بكثير من المواد الكيميائية .
- مادة جيدة العزل ومقاومة للكهرباء..
- يسهل تشكيلها بالبتق والحقن أو النفخ أو الكبس كما يمكن تشكيلها بالماكينات.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع رئيس مجلس الإدارة لمؤسسة ستار بلاست بتاريخ: 2014/05/11

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

- تستخدم بودرة البولي إيثيلين المنخفضة الكثافة في تصنيع البلاستيك وذلك لارتفاع درجة مرونتها.

و يمكن أن نحدد مراحل التصنيع فيما يلي:

- إعداد الخامة.

- وضع المادة في القادوس لتغذية حيز التسخين.

- إضافة اللون.

- عمليات البثق (ماكينة الفيلم):

و هيدفع الخامة من خلال ترس حلزوني داخل الماكينة حيث تسلط عليها الحرارة عن طريق سخانات إلى أن تتحول إلى مادة لينة ثم تدمج وتدفع للخروج.

يدفع تيار هواء مضغوط عن طريق ضاغط هواء في منتصف مجرى العجينة وتمر من خلال البائقة في صورة بالون من البلاستيك علما بأنها كلما زادت كمية الهواء المضغوط كلما قل سمك البالون وزاد الحجم .

- عمليات التجهيز:

تسحب البالونة وتمرر علي درافيل وتلف علي بكرة سحب.

يتم نقل البكرة إلى ماكينة القص حسب المقاسات المطلوبة والمقص مزود بسخانات للحام الكيس وتكون أفقية وبذلك يفصل الكيس عن بكرة الخامة.

يمر المنتج إلى المكبس لتفريغ مكان اليد، ثم يتم تجميع الأكياس بشكل منتظم للوزن والتعبئة حسب الطلب.

### 3/ المنتجات:

تقاس جودة المنتج من خلال عامل المتانة التي يكتسبها من المواد المكونة له وسمكه بالإضافة إلى قدرته على تحمل الظروف التي يتعرض لها أثناء الاستخدام، ويمكن زيادة كمية المتانة في العبوة من خلال شكل التصميم واتجاه اللحام ومن أهم العوامل التي تؤثر على جودة المنتجات بصفة عامة هي الرطوبة الزائدة في المواد الخام حيث تجعل المظهر الخارجي رديئا.

### 4/ منتجات المؤسسة:

- أكياس بلاستيكية شفافة لتغليف المنتجات الصناعي.

- الأكياس الخاصة بالاستخدامات التجارية.

- الأكياس الخاصة بجمع القمامة.

- شرائح بلاستيكية شفافة لتغليف المنتجات الصناعية.



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

و الشكل الموالي يوضح لنا أهم القياسات المتبعة من طرف المؤسسة لصناعة الأكياس البلاستيكية :  
الشكل-08- قياسات الأكياس البلاستيكية المصنعة

شركة ستار بلاست - وهران 08، شارع لوفلاز - وهران sarl. STARPLAST - ORAN 08, Rue des falaises - ORAN	
الهاتف : 041 28 62 44 : Tél.	
<b>أكياس بولي إيثيلين SACS EN POLYETHYLENE</b>	
	
	<b>Sac Poub. PM 25Paq. X 25Sac = 625 = حزمة 25 X 25 كيس</b>
	<b>H. 70/ 100 20Paq. X 25Sac = 500 = حزمة 25 X 25 كيس</b>
	<b>H. 80/ 110 12Paq. X 25Sac = 300 = حزمة 25 X 25 كيس</b>
	<b>H. 80/ 120 10Paq. X 25Sac = 250 = حزمة 25 X 25 كيس</b>
	<b>H. 90/ 120 08Paq. X 25Sac = 200 = حزمة 25 X 25 كيس</b>

المصدر: من مؤسسة ستار بلاست بتاريخ 2014/05/14

### الفرع الثالث: الوضعية الحالية للمؤسسة وأهدافها<sup>1</sup>

#### 1/ الوضعية الحالية للمؤسسة:

بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة محل الدراسة، لاحظنا ان هناك فارق نسبي نوعا ما بين الهدف المالي المسطر وما تحقق على مستوى الواقع، يعتبر مقبولا ولكنه ليس كافي بما أن المؤسسة لم تحقق هدفها بعد، والملاحظ أن هناك تسيير مالي جيد لموارد المؤسسة، مما يقلل من المخاطر التي يمكن إنتؤثر على المؤسسة، ولقد كان طموح المؤسسة هو تغطية سوق الشرق الجزائري بالكامل وبالفعل تواجدت منتجاتها فيها، إلا أن المؤسسة تسعى بل وتعمل على تغطية السوق الوطنية كاملا وذلك بإنشاء نقاط توزيع جديدة. ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة لديها أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها، وتجدد الإشارة انه ليس هناك فوارق كبيرة بين الأهداف المسطرة وما تم تطبيقه على ارض الواقع، ولكن في ظل الظروف الحالية والمتغيرة في أوضاع البلاد على المؤسسة أن تدرك بأهمية اليقظة للتحويلات التي يمكن أن تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة.

#### 2/ أهداف المؤسسة:

##### أولا: أهداف المؤسسة العامة:

تهدف المؤسسة إلى إنتاج عبوات وأكياس بلاستيك تصلح للعديد من الاستخدامات المنزلية والتجارية والصناعية مما ينعكس بالضرورة على التصميمات المقترحة والمناسبة لطبيعة هذه الاستخدامات، ويتم ذلك باستعمال آلات عامة اقتصادية من حيث التكاليف وتتميز بقدرتها على إنتاج العديد من الأشكال الملونة والشفافة. والمؤسسة المقترحة تواكب الاتجاهات الحديثة في صناعة الأكياس مما يسمح بعملية التطوير والتحسين من نوعية المنتجات كما تغطي المؤسسة العديد من المتطلبات الأساسية في نظم التعبئة والحفظ نتيجة للعوامل التالية:

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع رئيس مجلس الإدارة، مرجع سبق ذكره

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

- نسبة الهالك في الخامات المستخدمة بالحد الأدنى مما ينعكس على البيئة المحيطة.
- مرونة المؤسسة في تلبية جميع المتطلبات الاستخدمية والجمالية للمستهلك.
- مرونة خطوط الإنتاج المستخدمة في المؤسسة وقدرتها على تلبية جميع المتغيرات التصميمية المقترحة .

### ثانيا: أهداف المؤسسة الخاصة:

- رفع من قيمة اليد العاملة العادية والمختصة (الكفاءة والمهارة)
- المحافظة على استقرار اليد العاملة وتكوينها.
- إنشاء نقاط توزيع جديدة خاصة في الجنوب الجزائري.
- المحافظة على ولاء ووفاء زبائنها.
- تطوير طاقة المؤسسة الإنتاجية والرفع من طاقة العمال.
- استيراد المادة الأولية من المصدر مباشرة للتخفيض من نسبة التكاليف.

### الفرع الرابع: أهمية المؤسسة

تبع أهمية المؤسسة من قدرتها على تلبية احتياجات شريحة كبيرة من المجتمع حيث تساهم بطريقة غير مباشرة في استكمال الحلقة الإنتاجية لكثير من المشاريع التي تحتاج إلى عمليات التعبئة والتغليف بمواصفات خاصة من حيث الشكل والأبعاد، وكذلك عمليات جمع القمامة والكثير من المتطلبات التجارية . ويعتبر توافر المواد الخام اللازمة لإنتاج الأكياس وغيرها وتوافر العمالة اللازمة وسهولة تدريبها وسهولة تسويق المنتج من المزايا العديدة التي تؤكد أهمية المؤسسة.

### المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة:

أولا : مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث:

- يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة "STARPLAST" لصناعة أكياس البلاستيك -وهران-

عينة البحث:

- تتكون عينة البحث من المسؤولين الإداريين لمؤسسة "STARPLAST".

### ثانيا : أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع، وقد تم اعتماد هذه الطريقة للاعتبارات التالية:

التخطيط الاستراتيجي عادة ما تقودها إدارة العليا في أغلبية المؤسسات.

النمط السائد في أغلبية المؤسسات يتصف بالطابع الشخصي و المركزية في اتخاذ القرارات، مما ينتج عنه تمركز السلطات واحتكار المعلومات على مستوى محدود من أفراد الإدارة العليا.

وقد مكنتنا طريقة الاستجواب المباشر من تحقيق عدة مزايا، أهمها:

الاتصال المباشر مع مسير الشركة مكنتنا من الحصول على بيانات ذات مصداقية اكبر، وأكثر تعبيراً عن الواقع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

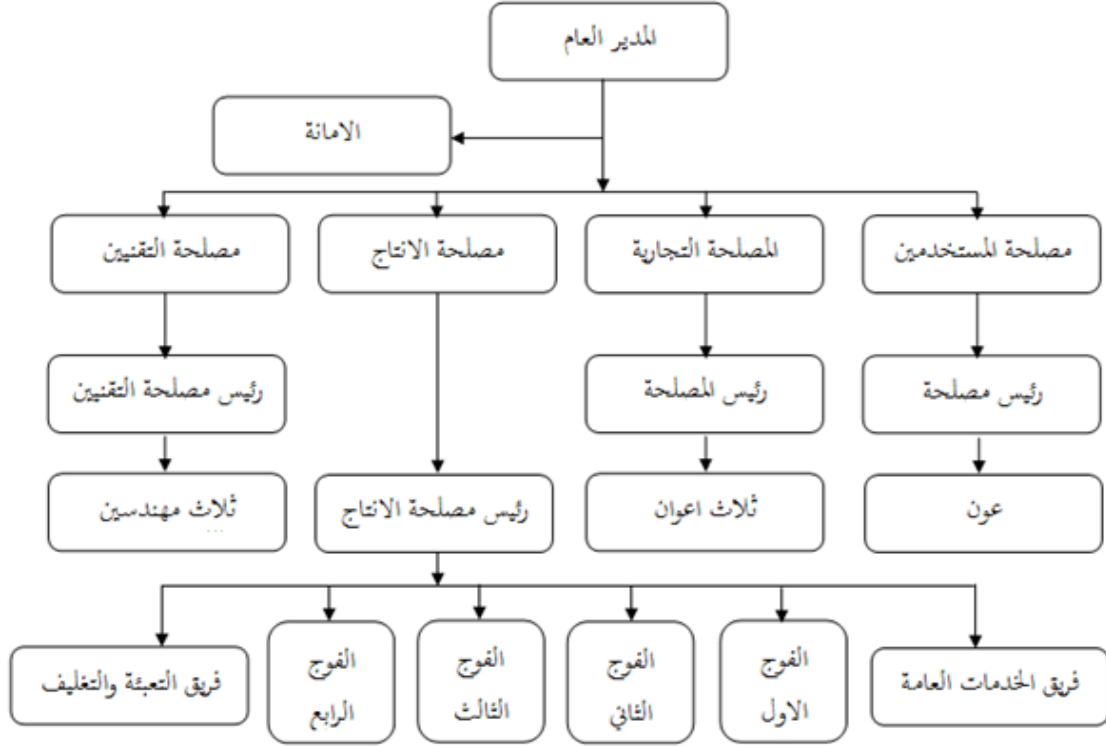
الحرية في طرح الأسئلة وتبسيطها كلما اقتضت الضرورة ذلك، وهو ما مكن لنا من الإجابة عن كل الأسئلة المطروحة.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي بالمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وكذلك من اجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة STARPLAST

الشكل -09- الهيكل التنظيمي لمؤسسة STARPLAST



المصدر: من إعداد الطلبة

- **المدير العام:** يمثل اعلي سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من اجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.
- **الأمانة (السكرتارية):** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في انجاز أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمساعدة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- **المصالح:** يوجد أربعة مصالح وهي على التوالي:

**مصلحة التقنيين:** وتعد الركيزة الأساسية في المؤسسة، اذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

**مصلحة الإنتاج:** تتولى هاته المصلحة السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة بالإضافة إلى متابعة العمل.

**المصلحة التجارية:** تعتبر همزة وصل بين المؤسسة والعملاء، حيث تقوم بتلق كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل إجراءات صرف المتوج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات. مصلحة المستخدمين: مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين، دخول، خروج، تغيب... الخ، كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله المؤسسة في اليوم الأول وحتى خروجه إلى التقاعد.

### المبحث الثاني : مناقشة النتائج و التوصيات

#### المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة STARPLAS:

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

#### **أولاً: التشخيص الخارجي:**

يقوم على أساس وضع مجموعة من الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة من خلال تحليل عناصر المحيط الأكثر ارتباطاً، وتأثيراً على نشاط المؤسسة وفي حالة مؤسسة ستار بلاست يمكن أن تكون هاته العناصر كما يلي:

**البيئة الكلية:** وتتضمن كل من المحيط الخارجي والمحيط العام عبر المتغيرات المتعارف عليها استراتيجياً:

**1/ المحيط الخارجي:** في هذا الجانب وجدنا ان المؤسسة تسعى الى تطوير إمكانياتها الإنتاجية وتحسين منتجاتها وتحديدها، يبحثها عن إمكانيات توجهها نحو خلق أسواق جديدة، وذلك بهدف تحسين مستواها التنافسي وحصتها السوقية.

**2/ المحيط العام:** ومن بين أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة نذكر مايلي:

المواد الأولية الغير متواجدة محلياً، وهنا نشير بدرجة كبيرة إلى تقلبات سعر الصرف مما يؤثر على سعر التكلفة.

عرقلة الدولة لاستيراد المواد الأولية وذلك من خلال تقلبات القوانين والتشريعات.

الرسوم الجمركية المفروضة على مدخلات العملية الإنتاجية.

ارتفاع نسبة الضرائب.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

وعليه فحسب اعتقادنا ان ارتفاع الضرائب والرسوم الجمركية، يجعل المؤسسة في ضغط على مستوى أسعارها، وخصوصا من الناحية الجمركية نظرا للاستيراد الكلي للمواد الأولية من الخارج. ثقافة المستهلك الجزائري الذي غالبا مايفضل المنتج الأقل سعرا بدلا من جودته. قد يكون لبعض القطاعات الأخرى اثر مباشر على عمل المؤسسة، فعليها تتبع تطوراتها مثل قطاع النقل وتأثيره على استيراد المواد الأولية، وغيرها من القطاعات.

### 3/ الفرص والتهديدات:

والجدول الموالي يوضح أهم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة:

#### الجدول -05- الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة

الفرص	التهديدات
- سمعة المؤسسة طيبة وشهرة لاباس بها على مستوى الغرب خاصة - اعتماد طرق التسيير الحديثة. - التمكن من مواجهة منافسيها على المستوى المحلي. - بعض المؤسسات التي غيرت من نشاطها وهذا مايعطي للمؤسسة فرصة مناسبة لاستغلال الفراغ، وخاصة في شرق البلاد وجنوبه.	- ارتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية. - القوانين والتشريعات الغير مستقرة. - نقص واضح في اليد العاملة المختصة وتغير في عقلية اليد العاملة. - عدم القدرة على التحكم في نوعية المادة الأولية. - الأوضاع السياسية الغير مستقرة.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات من مسؤولي المؤسسة

### ثانيا: التشخيص الداخلي للمؤسسة:

يقوم هذا التشخيص على إيجاد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من خلال تحليل مختلف الوظائف، وتحليل سلسلة القيمة للمؤسسة، وطبيعة العلاقات ما بين المجالات الوظيفية، وذلك كما يلي:

### 1/ المجالات الوظيفية:

أ) الوظيفة التجارية: وهي:

السعر: تعتمد المؤسسة على بيع منتجاتها بأسعار تنافسية، وبالمقابل تتمتع بمستوى من الجودة، لذلك لقد شكل لها نقطة قوة وهذا راجع إلى مدى توافقه مع رغبات الزبائن في السعر. ولكن ما لاحظناه أن هذه المؤسسة تعتمد حسب ما أدلى به مسؤولها على تكنولوجيا حديثة ومتطورة، بالإضافة إلى استيراد المادة الأولية، وبالتالي سيرفع من حجم التكاليف التي بدورها ستؤثر على السعر مما يجعل المؤسسة تسعر أيضا على أساس التكلفة لاسترجاع تكاليفها. الجودة: إن منتجات المؤسسة تتمتع بجودة وهذا راجع للتحسينات التي تقوم بها، والتي كانت من أهم عوامل نجاح المؤسسة إلى يومنا هذا.

مستوى تغطية السوق: إن مستوى تغطية السوق من طرف منتجات المؤسسة لا بأس به، وهذا راجع للاستهلاك الكبير لمنتجاتها. حيث انه في بعض الأحيان تؤول نسبة المخزون للانعدام، لوجود فائض في الطلب.

ب) الوظيفة الإنتاجية: لقد حرصت المؤسسة على اقتناء أجهزة إنتاجية ملائمة للتطورات التكنولوجية، وكذا إتباع نظام الجودة، إلا أن سعر التكلفة عالي وهذا راجع إلى اقتنائها للمادة الأولية من الخارج بصفة كلية، بالإضافة إلى هذا فهي تستعمل تكنولوجيا متطورة ومستوردة من الخارج مما يرفع من تكلفة اقتنائها ويؤكد على ارتفاع سعر التكلفة، ومن ناحية يرى أن أسعاره تنافسية، ولكن من المحتمل إن يكون هامش الربح ضعيف في الوقت الحالي وهذا سيسبب مشاكل للمؤسسة على المستوى البعيد أمام المتغيرات البيئية.

ج) الوظيفة المالية: هناك تلاؤم نسبي في البنية المالية للمؤسسة ورأس المال ومردودية الاستغلال وكذلك الخزينة، حيث نجد إن للمؤسسة نسبة 10% من حجم الديون و مردودية استغلال ايجابية أي أنه لا يوجد تأثير للديون على إيرادات وأرباح المؤسسة لقلة حجمها.

د) التنظيم و الإدارة: إن المؤسسة لا تمتلك على عمال يمتلكون مؤهلات علمية فقط، بل لديها مختصين في مجال الصيانة والتصليح (مهندسين تقنيين) بالإضافة إلى هذا فهي تقوم بتدريب وتكوين عمالها مما يزيد من تحسين في مستوى الأداء، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي فيتميز بمركزية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا وهذا في الأمور الخاصة "زيادة اليد العاملة، الزيادة في الاستثمارات..."

### 2/ تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة:

سوف نقوم ببناء سلسلة قيمة للمؤسسة بالاعتماد على كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإجابات التي تحصلنا عليها من المؤسسة فيما يتعلق بالأنشطة الداخلية والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل -10- سلسلة القيمة للمؤسسة

الأنشطة الداعمة



الأنشطة الأساسية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات من مسؤولي المؤسسة

نلاحظ من الشكل أن المؤسسة تحتوي على العديد من المصالح التي بدورها تدعم و تخلق قيمة للمنتج، و التي تتشكل من أنشطة رئيسية و أنشطة داعمة، إذ نجد أن المؤسسة تمتلك على مختصين ذو خبرة عالية في صناعة البلاستيك مما يدل على وجود كفاءة و فعالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. مما سبق نستخلص إلى أهم نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة في الجدول التالي:



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

### الجدول -06- نقاط القوة و الضعف التي تتصف بها المؤسسة

نقاط الضعف	نقاط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص العمليات الإشهارية التي أصبحت تلعب دورا مهما في تسويق المنتج .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحسين المستمر للمنتجات</li> <li>- البيع بأسعار تنافسية ملائمة لجميع المستويات .</li> <li>- تغطية السوق بنسبة مقبولة .</li> <li>- علاقات تجارية متميزة جدا مع زبائنها.</li> </ul>	التجارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع حجم التكاليف</li> <li>- نقص الموارد المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمويل ذاتي يقدر ب90%</li> <li>- مردودية استغلال إيجابية</li> </ul>	المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مركزية اتخاذ القرار و عدم مشاركة العمال في بناء الخطط والإستراتيجيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خبرة الطاقم الإداري.</li> <li>- التزام المؤسسة بمواعيد التسليم.</li> </ul>	الإدارة العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص اليد العاملة المختصة و العادية..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مهندسين مختصين لصيانة و تصليح الآلات و المعدات .</li> </ul>	الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظرا لتوسع نشاط المؤسسة، أصبحت مساحتها غير كافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور الأجهزة و المعدات و حداتها</li> </ul>	أمور أخرى

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معلومات من مسؤولي المؤسسة

### المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة "ستار بلاست" للصناعة الأكياس البلاستيكية بوهران "الجزائر"، وقد خلصت الدراسة مجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعت من المقابلة التي قمنا بها، حيث تم عرض وتفسير النتائج، وسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة.

1- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى المؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها نشاطها، خاصة في ظل البيئة التي تتصف بالتغير والتعقيد.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

- 2- لم يعد التخطيط الإستراتيجي حكرا على المؤسسات الكبيرة، رغم ارتباط نشأته وتطبيقاته الأولى بهذه المؤسسات نظرا لتوافرها على الإمكانيات الضرورية لذلك، فحتى المؤسسات الصغيرة رغم خصوصياتها، يمكنها اعتماده في إدارتها.
- 3- أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.
- 4- إن عملية تحليل البيئة والداخلية والخارجية للمؤسسة تساعد في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة .
- 5- أن المؤسسة تتبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها.
- 6- وجود علاقة ايجابية بين توجهاتها الإستراتيجية لديها وبين أدائها.
- 7- ليس من السهل للمؤسسة إن تنفذ مخططها الاستراتيجي بحكم العراقيل كالأوضاع السياسية، المنافسين غير الشرعيين، القوانين والتشريعات..
- 8- أن للمؤسسة علاقات جيدة ومميزة مع عملائها وهذا ما يخلق نظرة إستراتيجية تضمن ولاء الزبائن على المستوى البعيد.
- 9- إمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي مما يخلق لها نوع التحكم أمام منافسيها على المدى والبعيد.
- 10- تهتم بأسس بناء المزايا التنافسية، على كل من الجودة والتحسين المستمر بدرجة كبيرة .
- 11- أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت تحقيق أهدافها المالية بنسبة جيدة.
- 12- اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية عن طريق تقييم أدائها وقيامها برسكلة وتكوين عاملها في تحسين أدائها.
- 13- نقص العمليات الإشهارية التي تلعب دورا كبيرا في تسويق المنتج.
- 14- تعامل المؤسسة مع تجار الجملة في توزيع منتجاتها بدرجة كبيرة مع ضعف التعامل مع تجار التجزئة.
- 15- تمركز الصلاحيات في شخص المدير العام.

ومن خلال ماسبق نلاحظ أن الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الواقع المدروس مازال بعدا عن المستوى المطلوب أمام الفرص المتنامية على مستوى الاقتصادي ككل، وهذا يعود بالدرجة الأولى لغياب التجارب الناجحة على المستوى المحلي، وأيضا نقص في الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

#### 1/ مناقشة النتائج:

إن إرساء الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في الأوساط الإدارية للمؤسسة محل الدراسة يعتبر ضرورة ملحة ومن بين أهم عوامل نجاحها بما يدعم الرفع من أداء المؤسسة ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال العمل على الحد من تأثير معوقات التخطيط الإستراتيجي، ولما لا محاولة تجاؤها فيما يلي يمكن إدراج بعض الاقتراحات المساعدة على ذلك:

أ- مساعدة مسيري المؤسسة محل الدراسة على تبني نظرة مستقبلية لمؤسستهم بدلا الاهتمام بالمكاسب والأنشطة الحالية فقط.

ب- العمل على تأهيل مسيري المؤسسة محل الدراسة من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في المجال الإداري عموما والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص، وذلك بغرض تعريفهم بأهمية وخطوات التخطيط الإستراتيجي ومساعدتهم على اعتماده في إدارة مؤسستهم، وفي هذا السياق يمكن أن تلعب الجامعة دورا مهما في إطار علاقاتها بالمؤسسات الاقتصادية .

ج- العمل على الاستفادة من خبرات ومعارف مكاتب الاستشارة المتخصصة في المجال الإستراتيجي، ويمكن أن تتم هذه العملية من خلال التعاقد مع مستشارين توكل لهم مهمة القيام بجميع الخطوات الضرورية لبناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، أو مساعدتها بجانب من الجوانب التي تصعب عليها في ظل إمكانياتها.

د- إعطاء الأهمية لوضع نظام معلومات استراتيجي، مع مراعاة ضرورة ملاءمته لإمكانيات وخصائص المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال تقنيات اقل تكلفة وتعقيدا والتركيز على تلك الوسائل التي تسمح بتخزين المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة.

و- تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئة مؤسسة محل الدراسة، مما يسمح على متابعة تغيراتها عن قرب ويسهل من عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تعد المعلومات الركيزة الأساسية لهذه العملية.

#### 2/ اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** الظروف المحيطة بمؤسسة "STARPLAST" تستدعي استخدامها لأسلوب التخطيط الإستراتيجية وهذه الفرضية قد تحققت من خلال تحليل عناصر البيئة الخارجية الأكثر ارتباطا وتأثيرا على نشاط المؤسسة والمتمثلة في الفرص والتهديدات.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة STAR PLAST بوهران

**الفرضية الثانية:** لدى مسير مؤسسة "STARPLAST" المعرفة الجيدة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته وقد تحققت هذه الفرضية من خلال استخدام أساليب حديثة لعملية التخطيط الاستراتيجي من طرفهم داخل المؤسسة، ودرابتهم بأهميته في تحسين أداء المؤسسة

**الفرضية الثالثة:** تقوم مؤسسة "STARPLAST" بممارسات جادة لأسلوب التخطيط الإستراتيجي، و هذا ما لم توفّق فيه نظرا للعقبات، الصعوبات، المشاكل، القوانين والتشريعات الغير المستقرة والمتذبذبة وكذا الأوضاع السياسية المتغيرة.

**الفرضية الرابعة:** أداء مؤسسة "STARPLAST" جيد و تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي فيها ذو تأثير إيجابي عليها، هذه الفرضية قد تحققت وهذا من خلال انه لا يوجد فوارق كبيرة بين الأهداف المسطرة وما تم تحقيقه على ارض الواقع، أما بالنسبة لتطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي فيها كان ذو تأثير نسبي عليها، وهذا راجع للمعوقات السابق ذكرها .

### خاتمة الفصل:

بعد الدّراسة التي تناولناها في هذا الفصل لمؤسسة "STARPLAST" لصناعة الأكياس البلاستيكية (بولي إيثيلين) لولاية وهران، تبين إلى حدّ ما توافق الأدبيات التّظرية المدروسة على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسة لتحسين أداءها، ومن خلال الدّراسة الميدانية وبالتّظر إلى التزام إدارة المؤسسة بهذا الجانب المهم رغم وجود عراقيل وتكاليف تتحمّلها المؤسسة على عاتقها، إلّا أنّ هناك طموح كبير لدى المؤسسة بالسّعي أكثر نحو تطوير هذا الموضوع وتحسينه وذلك بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.

الخطبة

## الخاتمة

لقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات الاقتصادية في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للتخطيط الاستراتيجي ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

و من خلال ملاحظتنا للمؤسسة محل الدراسة فإنه يلاحظ إنها تهدف إلى التوسع في السوق، وكسب حصة سوقية جديدة، بالحفاظ على وفاء الزبائن وكسب ثقتهم، وتسعى إلى الوصول إلى الريادة في التكلفة، كما أنها تقوم بإتباع استراتيجية التحسين في أدائها.

وبعد وقوفنا على بعض النقائص عند قيامنا بالدراسة ارتئينا إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- 1/ ضرورة إمام المدراء والمسيرين بالجوانب المختلفة المساعدة في التخطيط الاستراتيجي السليم والفعال.
- 2/ ضرورة السرعة ف تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية غض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها لتحسين الأداء والرفع من الإنتاجية.
- 3/ إيجاد مصلحة خاصة في كل مؤسسة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي، تتكون من مختصين في هذا المجال عملهم وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

- 4/ المشاركة في المنتقيات والندوات والدورات التدريبية التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الاقتصادية ما يساهم في الوعي الإداري.
- 5/ مساعدة الدولة المؤسسات على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية من خلال مرونة القوانين والتشريعات.
- 6/ البحث عن آليات لتمويل النمو والتوسع حتى لا يؤدي ذلك إلى اختلالات مالية قد تنتهي بفشل مالي يعود على المؤسسة بالدخول في حلقة من المشاكل والأزمات.
- 7/ الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير والتركيز عليها أكثر لما لها من أهمية كبيرة في إحداث أي تغيرات في المؤسسة.
- 8/ الاهتمام أكثر بالموارد البشري، والاستمرار في وضع السياسات التكوينية والتدريبية، من أجل اكتساب المهارات والخبرات وذلك بزيادة معارفهم ومؤهلاتهم.
- 9/ الاهتمام بالمنتجات الرائدة والتي تدر النقدية، ومحاولة التحسين في المنتجات ضعيفة النقدية، أو التخلي عنها إذا كانت تمثل عبئاً عليها.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
2. تابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002 .
3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري، الأردن، 2007.
5. خطاب عايده، الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، مصر 2001.
6. الدوري زكرياء، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. زيد منر عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
8. الشوامرة عبد العجالين، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، 2010.
9. عايده سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، المدخل إلى القرن الواحد والعشرين، دار الفكر العربي ، الطبعة الرابعة القاهرة، مصر ، 2001
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
11. فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2006.
12. القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.



13. كمال السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1995.
14. مخيمر عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1999.
15. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
17. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
19. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
20. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
21. النعيمي محمد وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة لإنتاج العمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. هلال محمد، مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، طبعة 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1999.
23. هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 2009.

### المذكرات والرسائل:

1. براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة CONDOR) ، مذكرة ماجستير غ منشورة في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007،
2. براهيمى حياة، بن ثامر كلثوم، مداخله بعنوان " نموذج جماعة بوستن الاستشارية BCG و دوره في اختيار القرارات الاستراتيجية (بالطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية)، السنة غير مذكورة،

3. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة م ورود لصناعة العطور)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011.
4. الخطيب صالح، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، عمّان، 2003.
5. سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة .
6. عايش شادي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصاريف العاملة في قطاع غزة) رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
7. العثمان، محمد، تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2003.
8. علوان حميد، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، غ منشورة، جامعة الجزائر، 2000/2001 .
9. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف ) ، مذكرة ماجستير غ منشورة، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
10. المربع صالح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
11. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس)، مذكرة ماجستير غ منشورة، في العلوم التجارية، فرع استراتيجية، جامعة المسيلة، 2008/2009

#### المقابلة:

- 1) حسين بورورو، رئيس مجلس الإدارة، مظاهر التخطيط الاستراتيجي في شركة STARPLAST، (مقابلة شخصية). 2014/05/11
- 2) سليمان الجعدي مسير شركة STARPLAST، عموميات حول الشركة، 2014/05/14 (مقابلة شخصية).

المواقع الإلكترونية:

1) غنام، ختام (2006)، التخطيط الطويل المدى،

<http://www.almuallem.net/maga/takoo22.html>

2) الملا، عيسى بن علي (2006)، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد 2

<http://www.al-defaa.com>

المراجع الأجنبية:

1. Mechel Marchesnay, MANAGEMENT STRATEGIQUE, les édition de l'ADREG ,2004,Paris.
2. Redolphe DURAUD, Guide du management stratégique, Dunod, Paris, France, 2003.
3. Ruolf BRENNANN et Sabine SEPARI, Economie d'enterpris, Dunod, Paris, France, 2001.

## الملحق -01-

### أسئلة ونتائج المقابلات

السؤال الأول: هل تدعم الإدارة العليا عملية التخطيط الإستراتيجي؟

- م 1- مجلس الإدارة هم المسؤولون بشكل أساسي عن التخطيط الإستراتيجي.  
م 2- نقوم بعمل خطة استراتيجية كل (5) سنوات يشارك فيها مجلس الإدارة والإدارة تدعم الخطط من خلال المصادقة عليها.

التعليق: نرى ان هناك دعم من قبل ادارات المؤسسة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسة بعملية التحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية؟

- م 1- اصلا المؤسسة منذ نشأتها وهي تعيش في بيئة متغيرة يوما بعد يوم ولو أننا لا نقوم بتحليل بيئتنا الخارجية والداخلية لما تمكنا من الإستمرار في العمل.  
م 2- نعم هي جزء اساسي في التخطيط الإستراتيجي.

التعليق: تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

السؤال الثالث: هل لدى مؤسسة STARPLAST توجهات استراتيجية؟

- م 1- نعم لدينا رؤية مكتوبة ورسالة وأهداف استراتيجية.  
م 2- اي مؤسسة اول ماتبدأ، تضع رؤيتها ورسالتها.  
التعليق: لدى المؤسسة توجهات استراتيجية تتمثل في رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

السؤال الرابع: هل يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

- م 1- نعم، نحاول قدر الإمكان توفير الأموال اللازمة حتى نتمكن من تنفيذ اكبر قدر ممكن  
م 2- نعم.

التعليق: يوجد تنفيذ للخطة الإستراتيجية.

السؤال الخامس: هل يتم متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

- م 1- من خلال متابعة الإدارة للتنفيذ.  
م 2- طبعاً.

التعليق: يوجد متابعة من قبل ادارة المؤسسة للتنفيذ.

السؤال السادس: كيف تقيمون أداء مؤسساتكم؟

- م 1- من خلال تقييم نشاطنا مع الفئة المستهدفة لنا، وجدنا ان هناك رضا من قبلهم على خدماتنا المقدمة.  
م 2- باعتقادي جيد، فنحن نتطور من سنة الى أخرى.

التعليق: أداء المؤسسة في ارتفاع وهذا حسب وجهة نظرهم

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
VI	شكر وتقدير
VII	ملخص البحث بالعربية
VIII	ملخص البحث باللغة الأجنبية
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
أ	مشكلة البحث
ب	فرضيات البحث
ب	أسباب اختيار موضوع البحث
ب	أهمية البحث
ب	أهداف البحث
ج	منهج البحث
ج	هيكلية البحث
ج	صعوبات البحث
ج	مصطلحات البحث
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
10	المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي
17	المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي
26	المطلب الرابع: الأداء المؤسسي

34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية " الدراسات السابقة"
34	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
37	خاتمة الفصل
38	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة "STARPLAST" لصناعة الأكياس البلاستيكية-وهران-
39	تمهيد
40	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
40	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة الأكياس البلاستيكية " STAR PLAST "
44	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة
47	المبحث الثاني : مناقشة النتائج و التوصيات
47	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة " STARPLAS "
51	المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسة
53	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
54	خاتمة الفصل
56	الخاتمة
58	المراجع
62	الملحق
63	الفهرس