

دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - بومرداس-)

The Role of Strategic Management in Activating Institutional Performance

(Case Study of the Société Nationale de Génie Civil et
Bâtiment -Boumerdes-)

ط.د. بهجة بن دحمان⁽¹⁾ * أ.د. كمال حوشين⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة بومرداس، الجزائر،

b.bendahmane@univ-boumerdes.dz

⁽²⁾ جامعة بومرداس، الجزائر، haouchinek@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/08/01؛ تاريخ القبول: 2021/09/14؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص

أصبحت كافة منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة وبهذا أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المؤسسات استخدام أسلوب إداري متقدم لكي تستطيع أن تتأقلم وتتحكم في التحولات التي تحدث في محيط عملها وترقى بأدائها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وهذا الأسلوب متمثل في الإدارة الاستراتيجية حيث نجد بعض المؤسسات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة هذا الأسلوب، لكن وفي الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تطبقه بشكل جيد وفعال وهذا لأنه يساهم في تفعيل أداءها

ويمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة وزيادة قدرتها في مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

من هنا تظهر أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها البارز في تفعيل الأداء المؤسسي والتي تم الكشف عنها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تم اقتراح نموذجاً يتكون من متغير مستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إشراك كافة وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التفاعل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وما يترتب عليه من تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، الأداء، الأداء المؤسسي، الكفاءة والفعالية.

Summary

All business organizations have faced many challenges as a result of rapid and continuous changes. This, traditional management is unable to make the institution competitive. This requires institutions to use advanced management methods so that they can adapt and control the changes that occur in their environment and raise their performance to the level of developments in reality, which allows them to maintain their competitive position, and this method is represented in the strategic management, where some institutions may succeed by coincidence in the short term without practicing this method, but in the long term can only remain the founders this is because it contributes to the activation of its performance and gives the institution the ability to have a competitive advantage and continue to increase its ability in the face of intense local and international competition.

Hence, the importance of implementing strategic management and Its prominent role in activating the institutional performance, and

which was revealed in the National Civil Engineering and Building Society, Where a model Was made up of an independent variable represented in strategic management and a independent variable represented in institutional performance , where the statistical results indicated the implementation of the stages of strategic management in the institution under study and the existence of correlation between the two variables. Besides, a set of recommendations was reached most notably the need to involve all strategic business units in the institution and achieve interaction in the internal and external work environment of the institution and the consequent determination of the role of each system in achieving betterment for the institution.

Key words: strategic, strategic management, performance and institutional performance, Efficiency and Effectiveness

1. المقدمة:

تمارس المؤسسات اليوم نشاطها في سياق سوق عالمي مفتوح نتج عنه تطور في المفاهيم التي تعتمد عليها في القيام بأعمالها وإثبات وجودها من استراتيجية، فكر وإدارة ولم تجد نفسها إلا وهي مصاحبة للتغيرات التي تمر بها هذه المفاهيم كبروز أفكار جديدة وإسهامات عديدة من طرف الباحثين في المجال الاستراتيجي تساعدها في تحقيق ما ترغب في الوصول إليه، وتعد الإدارة الاستراتيجية الأسلوب الذي غير من مسار تفكير المؤسسة، وأعطى انطلاقة فعلية لتحقيق ما تطمح إليه، فقد شاع استخدام هذا الأسلوب على نطاق واسع في المنظمات، بعد أن أدركت هذه المنظمات أن تطبيقه يؤثر على أدائها الكلي حيث أن غايته لا تتركز على تحقيق الأهداف في مستويات الدنيا للمنظمة التي تقوم على جهود الأفراد وإنما غايته تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى درجة عالية من الأداء الشامل والتي تقوم على إشراك جميع المستويات في المنظمة.

وبهذا نسعى من خلال هذه الورقة البحثية لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من خلال التركيز على تطبيقها لمراحل الإدارة الاستراتيجية والتزامها بعناصر الأداء المؤسسي كذا العلاقة بينهما.

الإشكالية: في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية فكرياً وممارسة لتحسين أدائها على مستوى الكلي والجزئي، ومن هذا المنطلق ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟ وما هي مراحل تطبيقها؟
- ما المقصود بالأداء المؤسسي، وما هي أنواعه؟
- ما هو واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقديم الفرضيات التالية:

- المؤسسة محل الدراسة تطبق مراحل الإدارة الاستراتيجية لبلوغ أهدافها وتحقيق التميز في مجال عملها؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

هدف وأهمية الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي والمتمثل في محاولة الربط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وتجسيد ذلك في المؤسسة محل الدراسة.
- تبرز أهمية البحث في كونه سيشكل إضافة في المجال الإداري ويساهم في فتح المجال أمام الباحثين لمعالجة هذا الموضوع بأكثر دقة وتوسع؛

هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، الثاني خصصناه

للأداء المؤسسي والثالث للدراسة الميدانية.

2. مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية

2.1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أ- تعريف الإدارة الاستراتيجية: للوقوف على مدلول هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال نشير أولاً إلى تعريف الاستراتيجية .

حيث يرى "Chandler" بأن الاستراتيجية هي " تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل في المؤسسة، إعداد وسائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"⁽¹⁾.

يظهر لنا من هذا التعريف بأن الاستراتيجية هي خطة عمل طويلة الأجل تضعها المنظمة ثم تقوم بتسخير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه الاستراتيجية في الواقع وتنفيذ الأعمال وفق ما هو مخطط له.

أما الإدارة الاستراتيجية فيرى "Ph.Kotler" بأنها "عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد رسالتها، أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"⁽²⁾.

هذا التعريف يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها.

- تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل"⁽³⁾.

(1): Jean- Luc Charron, "Organisation et Gestion de l'entreprise: Manuel et Applications", 2 ème Edition, Dunod Edition, Paris, 2001, p326.

(2): عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص45.

(3): جزاع مسبل العززي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات

في هذا التعريف تم ربط الإدارة الاستراتيجية بالأداء في المنظمة وهذا دليل على أنها تساهم بكفاءة وفعالية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

نستخلص من خلال التعريف السابقة أنّ الإدارة الاستراتيجية تتجه نحو بعد طويل الأجل، فهي تتضمن جملة من التصرفات والقرارات تحدد من خلالها الاستراتيجية المناسبة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها في ضوء المتغيرات البيئية محاولة كسب ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها .

ب- أهمية الإدارة الاستراتيجية: سوف نعرض بعض النقاط التي توضح هذه الأهمية.

- توضيح الرؤية المستقبلية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد.

- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: فمن المعروف أنّ المؤسسات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير⁽¹⁾.

- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها حيث تضع أسس علمية وسليمة لذلك وخاصة النادرة منها .

- القدرة على إحداث التغيير: توفر الإدارة الاستراتيجية أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير والنظر إليه كفرصة وشيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس تهديدا معوقا لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية أيضا في تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات، مشاركة العاملين، توضيح الأدوار القرارات الجماعية، تدعيم الأداء

الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016، ص23.

(1): ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص33.

(2): طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص51.

وتحسين النتائج المالية.

2.2 المستويات الاستراتيجية:

أ- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة: هي استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتخذ في المركز الرئيسي لها تهتم بتحديد التوجه العام للمؤسسة وعادة تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من توجهات الثلاثة هي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش⁽¹⁾.

ب- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تحدث عادة في مستوى الأقسام تركز على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في الصناعة التي تنتهي إليها، وتأخذ استراتيجية وحدات الأعمال عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع والتركيز⁽²⁾.

ج- الاستراتيجية على مستوى الوظائف: تهتم بمجال وظيفي معين كاستراتيجية الموارد البشرية، ففي إطار استراتيجية المؤسسة واستراتيجية وحدات الأعمال تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها⁽³⁾.

إن المستويات الثلاثة السابقة تشكل ما يسمى بالهرمية الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها.

2.3 مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الاستراتيجية بأربع مراحل تتمثل في:

أ- التحليل والرصد البيئي: يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وذلك كما يلي⁽⁴⁾:

- (1): مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008، ص32، ص45.
- (2): جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص44.
- (3): مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص30.
- (4): أبو جحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005، ص77.

- تحليل البيئة الخارجية: وتنقسم إلى البيئة الخارجية العامة وتمثل في تلك القوى الخارجية التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية ...، وإلى البيئة الخارجية الخاصة وتشمل العملاء، الموردون، المنافسون وغيرها.

- تحليل البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة ذاتها بهدف تقييم الموقف الحالي للمؤسسة، كتشخيص وظيفة التسويق، الموارد البشرية، البحث والتطوير.

ب- صياغة الاستراتيجية: يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن :

- تحديد رسالة المؤسسة: يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن غيرها، ويحدد الغرض من وجودها وذلك يجنبها الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة⁽¹⁾.

- تحديد الأهداف: تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المؤسسات، ويقصد بها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة أو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة⁽²⁾.

- وضع الاستراتيجيات وتطويرها: الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها؟

- وضع السياسات: لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للعمل وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة، حيث يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية في مختلف أجزاء المؤسسة⁽³⁾.

ج- تطبيق الاستراتيجية: تتمثل في وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، تنفذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا .

(1): مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2): مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3): مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

د- التقييم والرقابة: تسمح لنا هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة حيث تخضع كل الاستراتيجيات للتقييم باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء في كافة المستويات. عند القيام بهذه المراحل السابقة لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها كما أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها فهي متداخلة ومتكاملة ، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر في الأخرى .

3. ماهية الأداء المؤسسي:

1.3 مفهوم الأداء المؤسسي:

رغم استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله إلا أنه لم يتم توحيد مختلف وجهات نظر الباحثين حول مدلوله لذا نجد عدة تعاريف نذكر البعض منها :

أ- تعريف الأداء المؤسسي: يعرف الأداء المؤسسي بكونه: "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

يقصد هنا بقدرته المنظمة، قدرتها على استخدام مواردها والعمل على تدينتها وهذا يعني الفعالية، في حين يشير تحقيق الأهداف إلى الكفاءة.

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"⁽²⁾.

في هذا التعريف يتبين لنا أن الأداء يتكون من أداء العنصر البشري وأداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

(1): سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص:54.
(2): عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دارالمسيرة، الأردن، 2000، ص: 327.

- هناك من عرفه بأنه: "النتيجة النهائية الملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية الموارد البشرية".

من خلال التعريف السابق يتجسد الأداء المؤسسي في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها تمكثها من مواجهة المنافسة، والاستمرار بالشكل المرغوب به في السوق.

كما نستنتج أن الأداء المؤسسي هو أداء شامل يتضمن أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية .

ب- خصائص الأداء المؤسسي: من خلال ما سبق نستنتج الأداء المؤسسي يتصف بالمميزات التالية⁽¹⁾:

- عدم الاعتماد على الأداء الفردي فقط، حيث أن ضعفه أو إهماله لا بد أن ينعكس على الأداء، لكن هذا لا يقبل في الأداء الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء؛

- تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بالمؤسسة وكذا أنظمتها، باعتبار أن المؤسسة هي للجميع تتطلب العمل الجيد للمحافظة عليها والعمل من أجل نموها واستمراره؛

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف؛

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة؛

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف.

(1): علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، "إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص:21، نقلاً عن: العدلوني محمد أكرم، " العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للنشر والتوزيع بيروت، 2002، ص ص: 22-23.

الأداء المؤسسي ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، فبعدما كان ينحصر الأداء على الفرد فقط فقد أصبح ينظر للأداء ككل من خلال مشاركة وتفاعل مختلف عناصر المؤسسة ووحداتها التنظيمية بالإضافة إلى تفاعل البيئة المحيطة بها.

3.2 عملية تقييم الأداء المؤسسي:

أ- تعريف تقييم الأداء المؤسسي: يقصد بتقييم الأداء المؤسسي " تحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها"⁽¹⁾.

- يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها"⁽²⁾.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تمكن من التحقق من أن المؤسسة قد حققت الأهداف المقررة والخطط الموضوعية، مع السماح بالتعديل في حالة القصور لتخدم أفضل مستوى ممكن من الإنجاز وتحسين الأداء في الوقت المناسب.

ب- خطوات تقييم الأداء المؤسسي: تتكون عملية التقييم من خمس خطوات هي⁽³⁾:

- تحديد عناصر الأداء المؤسسي التي يجب أن تقيم وأن تتصف بالقدرة والقابلية للتقييم بموضوعية ودرجة عالية من الثبات؛

(1): آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010، ص:45.

(2): نعيمة يحيى الواسع والسعيد بريس، " أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص:30.

(3): آمال نمر حسن صيام، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-48.

- صياغة معايير محددة لقياس الأداء المؤسسي إذ تعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية لأن معايير الأداء التي سوف تستخدم في عملية التقييم تعبر عن الأهداف الاستراتيجية؛
- بعد تحديد المعايير المستخدمة يتم قياس الأداء الحالي كما هو؛
- مقارنة نتائج الأداء مع المعايير لمعرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي مطابقة مع الأهداف أم لا، إذا كان الجواب نعم تتوقف خطوات التقييم عند هذه الخطوة، أما إذا كان لا فيتم المرور إلى الخطوة الخامسة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية.

تهدف هذه المراحل إلى قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ.

4. الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

ببومرداس.

4.1 تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في "ه.م.ب"، هي شركة أنشئت إثر إعادة هيكلة الشركة الأم سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81 – 173 كانت تسمى بإدارة العمل والبناء "Direction des Travaux et de Construction"، ولم تكن الانطلاقة الفعلية للمؤسسة بعد انفصالها عن سوناطراك في جويلية 1983، بعدها أصبحت تتمثل في شركة ذات أسهم في 05 جانفي 1999 برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 7 630 000 000 دج مستحوذ عليه من قبل المساهم الوحيد سوناطراك.

تمكنت من فرض وجودها من خلال النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وأهمها نشاط الحفر، نشاط الهندسة، نشاط الطرقات ... وغيرها.

4.2- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة البالغ عددهم 130 اطار، وقد تم اختيار عينة ملائمة تمثل 61.5% حيث تم توزيع 80 استمارة

استبيان وتم استرجاع 67 استمارة وتم استبعاد 14 استمارة لعدم صلاحيتها وبالتالي أصبح عدد الاستثمارات الصالحة 53 استمارة أي بنسبة 40.76% من مجتمع الدراسة.

4. 3- نموذج وأداة الدراسة:

أ- نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل والمتمثل في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في عناصر الأداء المؤسسي.

ب- أداة الدراسة: لجمع البيانات قمنا بتصميم استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث يتضمن ثلاث محاور فالأول يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث، والثاني يتضمن 16 فقرة خاصة بالمتغير المستقل، أما المحور الثالث فيتضمن 16 فقرة خاصة بالمتغير التابع، وقد تم الاعتماد في سلم ليكرت الخماسي على ما يلي:

الجدول رقم (01): درجات سلم ليكرت الخماسي

موافق تماماً	موافق	لست متأكدا	غير موافق	غير موافق تماماً
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة

المصدر: من إعداد أعضاء البحث

4. 4 صدق وثبات أداة الدراسة

للقوف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة وقد اخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم واقتراحاتهم، أما لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث يوضح الجدول التالي أن قيم الثبات لفقرات الاستبيان أعلى من معامل القبول 0.60

الجدول رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

جميع فقرات الاستبيان	فقرات المتغير المستقل	فقرات المتغير التابع
0.75	0.62	0.69

المصدر: من إعداد أعضاء البحث بالاعتماد على مخرجات spss

4.5 الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) ومعامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة.

4.6 نتائج الدراسة:

أشارت النتائج الإحصائية إلى أن أغلبية أفراد العينة من جنس ذكر بنسبة 56.6% بينما كانت نسبة الإناث تفوق 43%. كما أن أغلبية الأفراد المستجوبين فتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 40% أما المؤهل العلمي فإن أغلبية الأفراد المستجوبين متحصلون على شهادة ليسانس بنسبة 60.4%. كما لاحظنا أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقداميتهم من 5 إلى 10 سنوات.

4.7 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث قمنا بتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" (الحدود العليا والدنيا)، كما هو في الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): حدود مجال كل خيار من خيارات مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
مستوى التوفر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد أعضاء البحث

ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أ- محور الإدارة الاستراتيجية:

الجدول رقم(04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد
العينة حول تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
01	لدى مؤسستكم رسالة استراتيجية محددة وواضحة تميزها عن غيرها.	4.19	1.00	مرتفع
02	تعمل مؤسستكم على تحقيق الرسالة التي وضعتها.	4.24	0.81	مرتفع جدا
03	تراعي رسالة مؤسستكم الظروف المحيطة بها	4.34	0.83	مرتفع جدا
04	تحرص مؤسستكم بإشراك العاملين في وضع الأهداف	3.94	1.04	مرتفع
05	تتسم أهداف مؤسستكم بالقابلية للقياس.	4.28	0.88	مرتفع جدا
06	بمؤسستكم يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بناء على النتائج المحققة	4.36	0.73	مرتفع جدا
07	تتوفر بمؤسستكم بدائل وخيارات استراتيجية للتعامل مع المستجدات	4.15	1.06	مرتفع
08	تتخذ إدارة مؤسستكم قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط	4.62	0.63	مرتفع جدا
09	توجد بمؤسستكم أنظمة تبين للعاملين آليات وطرق تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.	4.30	0.88	مرتفع جدا
10	تراعي الإدارة العليا بمؤسستكم عامل الزمن لانجاز الخطط الموضوعة.	4.47	0.64	مرتفع جدا
11	تلتزم مؤسستكم بسياساتها وقواعدها العامة وتستخدمها لاتخاذ القرارات	4.13	1.0	مرتفع
12	تتمتع مؤسستكم بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطط	4.56	0.66	مرتفع جدا

مرتفع	0.88	4.37	تقوم إدارة مؤسستكم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط	13
مرتفع جدا	0.63	4.58	تشارك جميع المستويات الإدارية بمؤسستكم في عملية الرقابة لتطبيق الاستراتيجية.	14
مرتفع جدا	0.74	4.39	تعتمد مؤسستكم عملية تقييم مستمرة لأدائها وفقا لمعايير موضوعة مسبقا	15
مرتفع جدا	0.74	4.41	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات	16

المصدر: من إعداد أعضاء البحث بالاعتماد على مخرجات الـ Spss

يتبين لنا من الجدول رقم (04) أن إجابات أفراد العينة للعبارة المتعلقة بالمرحلة الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت في مجملها إيجابية، حيث تراوحت جميع المتوسطات الحسابية بين 3.94 و 4.62، إذ سجلت العبارة رقم 08 أعلى قيمة والتي بلغت 4.62 بانحراف معياري قدره 0.63 هذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تحرص أن تكون قراراتها الاستراتيجية تتلاءم مع الخطط التي وضعتها، وتشير جميع المتوسطات الحسابية إلى مستوى مرتفع ومرتفع جدا لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على ذلك وهذا يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ب- محور الأداء المؤسسي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة حول الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
01	تستغل مؤسستكم مواردها بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها	4.11	0.97	مرتفع
02	مؤسستكم تشجع العمل الجماعي	4.15	0.93	مرتفع
03	تعمل مؤسستكم على تحسين مشاريعها باستمرار	4.30	0.84	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0.93	4.32	توفر مؤسستكم مناخ تنظيمي ملائم للعمل	04
مرتفع جدا	1.04	4.30	يتم العمل بمؤسستكم وفق جداول زمنية منبثقة عن الخطط الاستراتيجية	05
مرتفع جدا	0.80	4.30	تعمل مؤسستكم على تسليم مشاريعها في الوقت المحدد	06
مرتفع	1.15	4.05	تقوم مؤسستكم بوضع نظام حوافز يشجع على تحسين أداءها	07
مرتفع	1.01	3.98	لانجازات التي تحققها مؤسستكم تشعر العاملين برضا عن أداءهم.	08
مرتفع جدا	0.83	4.24	تقوم مؤسستكم بتعظيم عوائدها	09
مرتفع جدا	0.82	4.28	تراعي مؤسستكم تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات	10
مرتفع	0.96	4.18	مؤسستكم تولي أهمية لدراسة شكاوي الزبائن	11
مرتفع جدا	0.75	4.34	لدى مؤسستكم صورة وسمعة جيدة لدى الزبائن	12
مرتفع	0.90	4.09	يتزايد عدد زبائن مؤسستكم باستمرار	13
مرتفع جدا	0.93	4.20	لدى مؤسستكم كفاءات متميزة تساعدها على اتقان عملها	14
مرتفع جدا	0.65	4.35	تعقد مؤسستكم دورات تكوينية لتنمية معارف وقدرات عمالها	15
مرتفع	1.07	4.07	تعطي مؤسستكم أهمية للبحث والتطوير لتحسين مشاريعها	16

المصدر: من إعداد أعضاء البحث بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن جميع الفقرات المتعلقة بعناصر الأداء المؤسسي

كانت إيجابية، حيث تراوحت جميع المتوسطات الحسابية بين 3.98 و4.35 وهذا يدل على مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتوفير العناصر التي من شأنها أن تحسن من مستوى أداؤها ، كما يظهر لنا من الجدول أن الفقرة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.35 وبانحراف معياري قدر ب0.65 ويمكن تفسير ذلك بمدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكوين عمالها وتنمية قدراتهم وتجديد أفكارهم حتى يقدمون ما هو أفضل وبالتالي تحقيق مستوى عال من الأداء.

8.4 اختبار الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الثانية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم(06): معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

الدلالة	الإدارة الاستراتيجية		
	0.389**	معامل الارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
دال	0.004	مستوى الدلالة المحسوب	

المصدر: من إعداد أعضاء البحث بالاعتماد على مخرجات Spss

** :دال عند مستوى 0.01

يوضح لنا الجدول رقم(06) معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ تم استخدام معامل بيرسون حيث ظهرت قيمة r المحسوبة تساوي 0.389 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.004 وهو الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين. وبالتالي الفرضية الثانية صحيحة.

5. الخاتمة:

من خلال ما قمنا به في هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- البيئة المحيطة بالمؤسسة لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى أداء المؤسسة إما إيجابا أو سلبا، فتحسين أداءها وتعظيم منافعها يتوقف بمدى قدرتها على الاستفادة من نتائج التحليل البيئي المتوصل إليها في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛

- رسالة المنظمة تلعب دورا مهما في تدعيم الأداء المؤسسي من خلال تحديد الرسالة بطريقة جيدة وواضحة تعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي في بيئتها التنافسية، لأن وجود المؤسسة بدون رسالة واضحة يفقدها القدرة على التركيز.

- يتوقف اختيار المؤسسة للبدائل الاستراتيجية على الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة والذي يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في مجال عملها وبالتالي التفوق وتحسين أداءها بشكل عام وضمان بقاءها واستمراريتها.

- السياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية من خلال تنميط الكثير من الأفعال والتصرفات، كما تساعد أيضا على سرعة الإنجاز وتستخدم لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات بما يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

- يصعب على المدراء ملاحظة كل شيء في الخطة الاستراتيجية لذا أصبح لزاما وضع المعايير المحددة للأداء بحيث يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو الخطة المعينة فقياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى تحسين الأداء.

- المؤسسة محل الدراسة تطبق الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها للوصول إلى مستوى متميز من الأداء المؤسسي لأن إتباع الطرق التقليدية في المؤسسة لا يحقق لها ذلك ؛ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحسين أداءها من خلال الحصول على أكبر ربحية وبالتالي تعظيم رقم أعمالها وخلق ديناميكية داخل المؤسسة باشتراك كل الفاعلين، بالإضافة إلى تنظيم وتخصيص الموارد من أجل تلبية حاجات الزبائن، كما تعمل على ضمان الجودة الملائمة والمطلوبة وإرضاء زبائنها وكسب ثقتهم والعمل على المحافظة على ولائهم، وتقوم أيضا بتكوين وتحفيز العمال من أجل الحصول على كفاءات متميزة.

- عند حساب معامل الارتباط بيرسون، اتضح لنا وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة أردنا أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن الاستفادة منها في دراسات علمية أخرى :
- على المؤسسة معرفة مستوى الأداء الذي تحققه وهذا يتطلب عملية التقييم بصفة مستمرة والتي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لتحقيق مستوى متميز للأداء المؤسسي.
- ضرورة إشراك كافة وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التفاعل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وما يترتب عليه من تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة المحافظة على كفاءتها المتميزة والحد من تسربها للعمل بمؤسسات أخرى خاصة وأنها تخصص لها ميزانية من أجل تكوينها .

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005.
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عبد العزيز جميل مخيمر، "قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دار المسيرة، الأردن، 2000.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008.
- مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

الأطروحات والمذكرات:

- آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010.
- جزاع مسبل العنزي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2016.
- سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
- علي بن عايد سلمان العرادي البلوي، "إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2015.

المقالات:

- نعيمة يحيياوي والسعيد بربش، "أهمية تكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملينة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة ورقلة، 2011-2012.
المراجع باللغة الأجنبية:

- Jean- Luc Charron, "Organisation et Gestion de l'entreprise : Manuel et Applications", 2 ème Edition, Dunod Edition, Paris, 2001.