



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



المركز الجامعي الوانشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر المواءمة الاستراتيجية على أداء المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة - مطاحن القايد بحمادية -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:

د. سوداني نادية

إعداد الطالبين:

مطماطي بلقاسم

جعران محمد الأمين

لجنة المناقشة:

د. العيداني الياس رئيسا.

د. سوداني نادية مشرفا ومقرا.

أ. بدري عبد العزيز ممتحنا.

السنة الجامعية 2018/2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



المركز الجامعي الوانشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر المواءمة الاستراتيجية على أداء المؤسسة

الاقتصادية دراسة حالة - مطاحن القايد بحمادية -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:

د. سوداني نادية

إعداد الطالبين:

مطماطي بلقاسم

جعران محمد الأمين

لجنة المناقشة:

د. العيداني الياس رئيسا.

د. سوداني نادية مشرفا ومقرا.

أ. بدري عبد العزيز ممتحنا.

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأمانتي بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان
في هذا الوجود أمي الحبيبة
إلى من عمل بكدي سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا
عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي

إلى أختي القدوة ومثال كل شيء

إلى التي سعادتي تنحصر في ثلاثة أحرف هي أنت زوجتي العالية

إلى ابني الغالي الأعمز من روي على نفسي "يحي"

إلى كل أصدقائي ورفقاء دربي.

مطماطي بالفلسفة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني
العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..
أبي العنون أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم
وفي الغد وإلى الأبد.

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معني الحب وإلى معني العنان والتفاني ..
إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى
العبايء أُمي العبيبة
إلى إخوتي أحيائي
وإلى زوجتي الغالية

السلام

شكر وتقدير

الشكر الأول والأخير لله عز وجل

إلى من علمتنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من وقفت إلى جانبنا عندما ظلمنا الطريق

الدكتورة الفاضلة والمحتrome «سوداني نادية»

إلى من زرع التفاؤل في دربنا وقدم لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات

الدكتور «الياس العيداني»

ونخص بشكرنا جميع أساتذتنا الكرام

نشكر كل عمال مطاحن القايد على المعلومات والمساعدات التي قدموها لنا من أجل إثراء هذا

البحث وعلى رأسهم السيد المدير والطاقم الإداري .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء مطاحن القايد، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات كذلك من خلال فصلين نظريين، تطرقنا في الفصل الأول مدخل حول أداء المؤسسة الاقتصادية شمل مدخل حول المؤسسة الاقتصادية مدخل عام للأداء، أساسيات في تقييم الأداء، أما الفصل الثاني احتوى على أساسيات حول المواءمة الإستراتيجية تناولنا فيه ماهية المواءمة الإستراتيجية، تحليل SWOT، دور تحليل الفرص و التهديدات في تحسين الأداء. وفي الأخير حاولنا تبيان دور تحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المؤسسة، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة " مطاحن القايد " محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة والتعرف على مدى دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المؤسسات، من أجل الخروج بمجموعة من النتائج، ومجموعة من التوصيات، وهذا لتساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط قوتها، لاقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص واجتناب التهديدات، وتحسين أداؤها لضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: المواءمة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي swot نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص التهديدات، الكفاءة، الفعالية.

Résumé

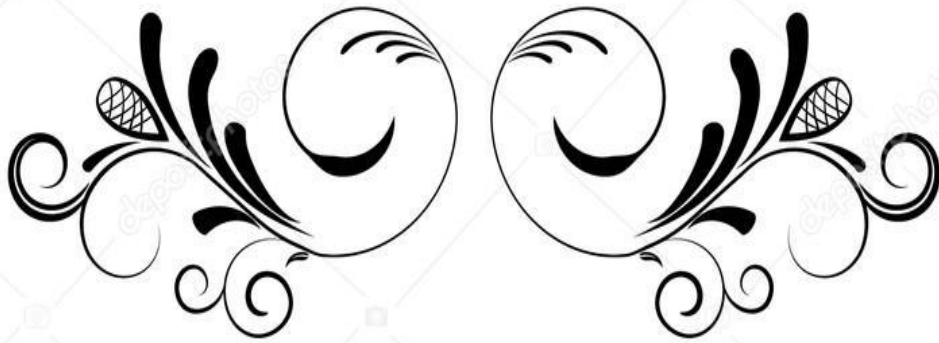
Cette étude visait à démontrer l'impact de l'alignement stratégique entre les facteurs environnementaux internes et externes sur la performance des Moulin Kaid, nous avons essayé de répondre au problème posé aux questions du groupe, ainsi que par deux théoriques, nous avons discuté dans le premier chapitre sur la performance économique de l'institution inclus l'entrée sur l'organisation économique à l'entrée de la performance, Le deuxième chapitre contient les principes fondamentaux de l'alignement stratégique dans lesquels nous avons discuté de l'alignement stratégique, de l'analyse SWOT, de l'analyse des opportunités et des menaces pour améliorer la performance.

Dans ce dernier a tenté de démontrer le rôle de bûcheur d'analyse stratégique dans l'amélioration de la performance de l'organisation, une troisième et une étude distincte sur le terrain spécial, qui était l'institution «Moulin kaid» essayer de faire tomber ce qui est venu dans la partie théorique de ce dernier et de déterminer l'étendue du rôle des FFPM d'analyse stratégique dans l'amélioration de la performance des institutions, pour sortir d'un ensemble de résultats, et une série de recommandations, et cela est d'aider l'organisation à remédier à ses faiblesses et d'améliorer ses forces, de saisir le plus grand nombre possible d'opportunités et d'éviter les menaces, et d'améliorer leur performance pour assurer sa survie et la continuité.

Mots clés: alignement stratégique, analyse stratégique, forces, faiblesses, opportunités, menaces, efficacité et efficacité



قائمة المحتويات

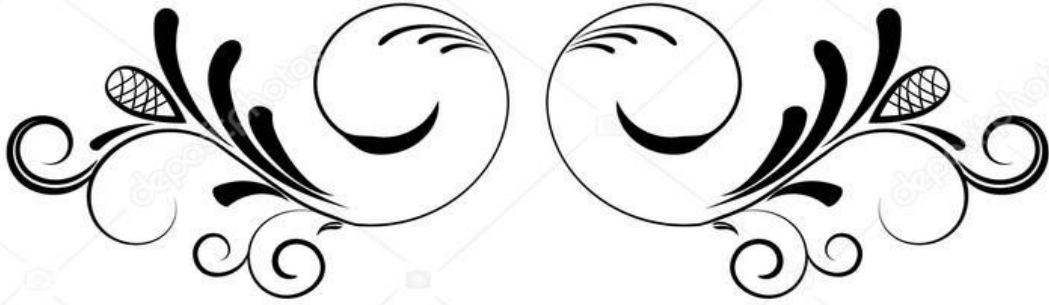


الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	الشكر.....
	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الجداول.....
XVI	قائمة الرموز والمختصرات.....
ب	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: مدخل حول أداء المؤسسة الاقتصادية.
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية.....
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
4	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
8	المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.....
12	المبحث الثاني: مدخل عام للأداء.....
12	المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته.....
20	المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده.....
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
28	المبحث الثالث: أساسيات في تقييم الأداء.....
28	المطلب الأول: تعريف قياس وتقييم الأداء.....
30	المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء.....
23	المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء.....
37	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: أساسيات حول المواءمة الإستراتيجية.
39	تمهيد:.....
40	المبحث الأول: ماهية المواءمة الإستراتيجية.....
40	المطلب الأول: تعريف المواءمة الإستراتيجية.....
43	المطلب الثاني: تصنيفات المواءمة.....

46	المطلب الثالث: نماذج الموازنة.....
54	المبحث الثاني: تحليل SWOT.....
54	المطلب الأول: تعاريف لتحليل SWOT وأهميته.....
56	المطلب الثاني: أطر تحليل SWOT.....
60	المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT.....
64	المبحث الثالث: تبيان دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين الأداء.....
64	المطلب الأول: دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء.....
66	المطلب الثاني: دور تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين الأداء.....
68	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن القايد بحمدانية.
70	تمهيد:.....
71	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة.....
71	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن القايد بحمدانية.....
72	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مطاحن القايد.....
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
78	المبحث الثاني: أثر البيئة الداخلية على أداء مطاحن القايد.....
78	المطلب الأول: إحصائيات حول البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن القايد.....
81	المطلب الثاني: أثر بعض عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة على بعض مؤشرات الأداء.....
87	المبحث الثالث: أثر البيئة الخارجية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.....
87	المطلب الأول: إحصائيات حول البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة.....
90	المطلب الثاني: أثر بعض عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة على بعض مؤشرات الأداء.....
91	خلاصة الفصل.....
93	خاتمة.....
97	قائمة المصادر والمراجع.....
101	الملاحق.....

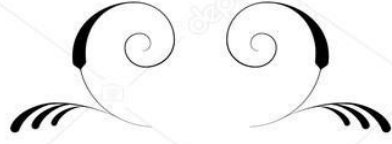


قائمة الأشكال

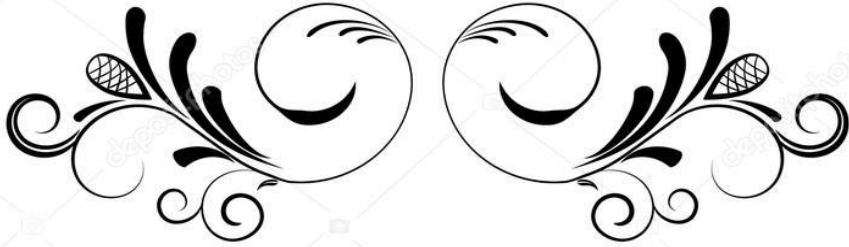


قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مكونات الأداء "الكفاءة والفعالية"	الشكل رقم (01- 01)
21	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	الشكل رقم (02-01)
24	كيفية حساب حصة السوق	الشكل رقم (03-01)
47	مجموعة بوسطن الاستشارية	الشكل رقم (01-02)
49	مصفوفة ADL	الشكل رقم (02 - 02)
52	نموذج مصفوفة Mckensey	الشكل رقم (03-02)
72	يمثل فروع المؤسسة الأم لمطاحن القايد بجمادية	الشكل رقم (01-03)
73	يمثل الهيكل التنظيمي لمطاحن القايد بجمادية	الشكل رقم (02-03)
77	تطور عدد العمال بالمؤسسة	الشكل رقم (03-03)
79	تطور كمية الإنتاج لمنتوج الفرينة والنخالة.	الشكل رقم (04-03)
80	عدد الطلبات الخاصة بالفرينة والنخالة	الشكل رقم (05-03)
83	الربح المحقق	الشكل رقم (06-03)



قائمة الجداول

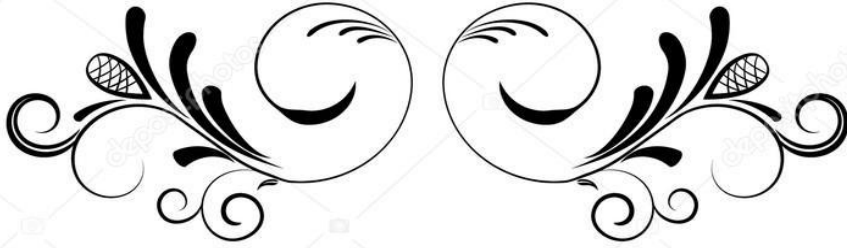


قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	الجدول رقم (01-01)
57	تحليل مصفوفة SWOT العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة	الجدول رقم (01-02)
59	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	الجدول رقم (02-02)
62	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	الجدول رقم (03-02)
78	كمية الإنتاج الفرينة والنخالة بالمؤسسة	الجدول رقم (01-03)
81	عدد الطلبات الخاصة بالفرينة والنخالة	الجدول رقم (02-03)
82	كمية الإنتاج الفرينة والنخالة بالمؤسسة	الجدول رقم (03-03)
84	أثر عدد العمال الربح المحقق	الجدول رقم (04-03)
84	يمثل كمية الإنتاج والربح المحقق	الجدول رقم (05-03)
87	متوسط سعر الصرف وسعر النفط في الجزائر خلال الفترة 2014-2017.	الجدول رقم (06-03)
88	واردات الجزائر من الحبوب خلال الفترة 2014-2017	الجدول رقم (07-03)
89	عدد طلبات مادة الفرينة والقمح المستورد	الجدول رقم (08-03)

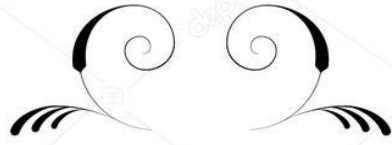


قائمة الاختصارات

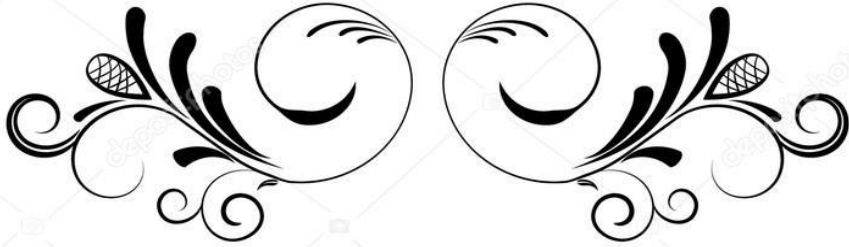


قائمة الاختصارات

الرمز	الدلالة باللغة الفرنسية	الدلالة باللغة العربية
IS	SYSTEME D'INFORMATION	نظام المعلومات
BCG	BOSTON CONSULTING GROUP	مجموعة بوسطن للاستشارات
ADL	ARTHUR.D.LITTLE	آرثر دي ليتل (اسم مكتب الدراسات الأمريكية الذي اقترح المصفوفة)



مقدمة عامة



تمهيد:

أصبحت المؤسسة اليوم في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر وهذا لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية من أجل أن تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق وحيال هذه التحديات، فإنه من الضروري تبني إستراتيجية عمل أساسها التكيف مع محيطها الخارجي، هذا ما جعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، إذا ينبغي على كل منظمة والتي تريد البقاء والاستمرارية أن تقوم بالتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها تحسين أداءها والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، وكذلك اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية.

وحتى مؤسسات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح، ووجدت أن تبني مدخل الموازنة الإستراتيجية يمكن أن يحقق لها الوصول إلى تحقيق مستويات أداء عالية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل.

إن المؤسسات وفي إطار تحقيق أهدافها على المدى البعيد ذهبت لتبني مدخل الموازنة الإستراتيجية للحد من قدرات المنافسين، والسعي الدؤوب إلى إحداث التجديد المستمر في إطار الديناميكية المتصاعدة لبيئة القطاع الذي تنتمي إليه، وجميعها تعد آليات متكاملة تسهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء على ذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالتشخيص الاستراتيجي وهو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية كما يعتبر أهم أساليبه هو تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها، وأيضا تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وهذا ما يعرف بتحليل **SWOT** حيث يعتبر أسهل أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمة لأنها تمكن الإدارة من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية وحضارية، كما يؤدي إلى العمل بفاعلية واستمرار على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وهو من أهم العوامل التي يمكن المؤسسة من تحسين أداءها، ويؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية.

1- الإشكالية الرئيسية:

وعلى هذا الأخير يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير المواءمة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

2- الأسئلة الفرعية:

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يمكن تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية؟
- على أي أساس يمكن أن نحكم على أن المؤسسة الاقتصادية تتبنى فلسفة المواءمة الإستراتيجية في أداء مهامها؟
- إلى أي مدى تساهم المواءمة في تحسين أداء مؤسسة مطاحن القايد؟

3- فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

- *-تقييم أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة.
- *- يمكن الحكم على أن المؤسسة الاقتصادية تتبنى فلسفة المواءمة الإستراتيجية في أداء مهامها.
- *- تعتمد مطاحن القايد على المواءمة بشكل متفاوت لتحسين أدائها.

4- أهمية البحث:

إن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال، والدور الذي تلعبه هذه المواءمة في مطاحن القايد بحمادية والتي تمارس العمل الإنتاجي وهذا ما يتطلب من هذه المؤسسة التعرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وذلك لتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المطاحن الأخرى، حيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية المواءمة الإستراتيجية للمطاحن ومن المحتمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، لتطوير أداء مطاحن القايد بحمادية محل الدراسة بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

5- أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان ما يلي:

- طبيعة المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وإلى أي مدى يؤثر كل من عناصر البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على أداء مؤسسة مطاحن القايد بحمادية.

- دراسة أثر عناصر البيئة الخارجية على أداء مؤسسة مطاحن القايد بحمادية.
 - تحديد أثر عناصر البيئة الداخلية على أداء مؤسسة مطاحن القايد بحمادية.
 - تحديد أثر المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية على أداء مؤسسة مطاحن القايد بحمادية.
- 6- منهج البحث:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، سنعمد هذا المنهج الاستقرائي بأداتيه الوصف والتحليل، فقد اعتمدنا أداة الوصف في الجانب النظري، وتحديد أهم التعاريف التي يتطلبها البحث والمتعلقة به. أما الجانب التطبيقي للدراسة سنعمد على منهج دراسة الحالة وأداة التحليل لما يتناسب مع طبيعة موضوع البحث.

7- حدود الدراسة:

- *- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على المواءمة الإستراتيجية وأثرها على الأداء الإجمالي للمؤسسات الاقتصادية.
- *- الحدود المكانية: مطحنة القايد بحمادية ولاية تيارت.
- *- الحدود الزمانية: يغطي البحث سلسلة زمنية مدتها (04) سنوات تمتد بين عام 2014 – 2017.

8- الدراسات السابقة:

- أ- دراسة (GREGORY TYPE PAUNE,2001)، بعنوان: الإستراتيجية والتشكيلات الهيكلية، دراسة المواءمة والأداء - دراسة نظرية -.
- تحاول الدراسة تبين أن الاختلاف في أداء المؤسسات يرجع إلى التشكيلات التنظيمية لهذا ركزت على اختبار العلاقة بين التشكيلات التنظيمية والأداء، وذلك بالبحث عن خصائص التشكيلات من خلال التركيز على الأنشطة التنافسية وخصائص الهيكلية، إضافة إلى ذلك توسيع - نظريا - فكرة مكونات التشكيلات التنظيمية من خلال المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل (بالتركيز على: الموارد الداخلية، المحيط، إطار العمل)، ثم اختبار ذلك تجريبيا، وقد تم اختيار الإستراتيجيات الشاملة لـ " Porter " وهي: إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز كأبعاد لعنصر الإستراتيجية، في حين تم الاعتماد على: العلاقات المشتركة بين المؤسسات، والميولات (نظرتهم) كبعدين لعنصر الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى:
- أن هناك ارتباط ايجابي بين إستراتيجية التمييز والأداء المالي، في حين كانت علاقة عكسية بين إستراتيجية التركيز والأداء المالي.

- وجود علاقة عكسية بين أبعاد الهيكل والأداء.
 - تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية فقط بين نطاق الهدف والميولات.
- وأهم ما يستنتج من هذه النتائج: أنه في قطاع صناعة ما يتميز بالديناميكية وعدم الأكادة، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل ليس مهم للحصول على الأداء المالي الكلي.
- ونحن بسدد التطرق إلى المواءمة الاستراتيجية باختيار مصفوفة SWOT على الأداء.

ب- دراسة Katsikeas, et al, 2006 بعنوان Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization, هدفت إلى دراسة أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء وتبعاته في 82 شركة متعددة الجنسيات تعمل في محيط المملكة المتحدة، وقد أشرت النتائج إلى أن المواءمة الإستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسات محل البحث بالإضافة إلى تأثيرها على تبعات الأداء في النتيجة النهائية.

9- مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبررات عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره وهي مبررات موضوعية وذاتية نوردها على النحو التالي:

أ- مبررات ذاتية:

- رغبتنا الملحة في تناول ودراسة هذا الموضوع نظرا لأهميته.
 - موضوع الدراسة ينطوي تحت تخصصنا.
- ب- مبررات موضوعية: تتعلق بجدثة هذه الدراسة من جهة وما تثيره من جدل ونقاش سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي من جهة أخرى.

10- صعوبات البحث:

صعوبة تحديد مصطلح المواءمة الإستراتيجية.

تحفظ مؤسسة مطاحن القايد بالمعلومات، وهذا بسبب عدم وجود عمال ذوي الاختصاص.

11- تقسيمات البحث: تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة.

الفصل الأول: مدخل حول أداء المؤسسة الاقتصادية تناولنا في هذا الفصل: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية مدخل عام للأداء، أساسيات في تقييم الأداء.

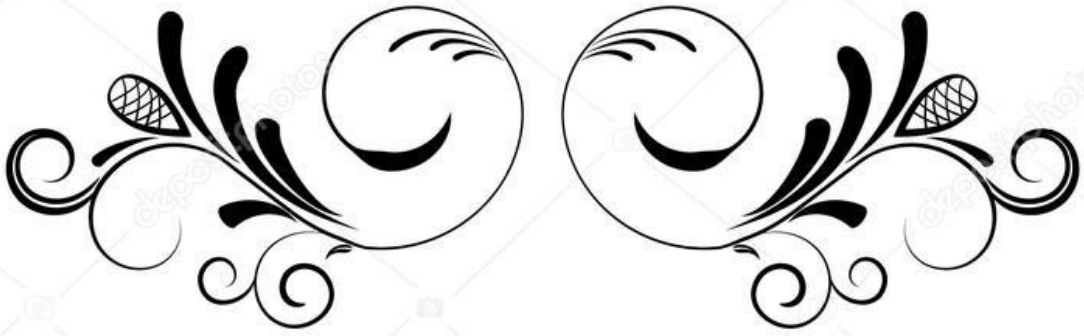
الفصل الثاني: أساسيات حول المواءمة الإستراتيجية تناولنا فيه: ماهية المواءمة الإستراتيجية، تحليل SWOT دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن القايد بجمادية تناولنا فيه: مدخل عام حول المؤسسة، أثر البيئة الداخلية على أداء مطاحن القايد، أثر البيئة الخارجية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول:

مدخل حول أداء المؤسسة الاقتصادية



تمهيد:

بالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية، أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها تختلف عما كانت عليه مسبقا، فقد أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها سواء كان ذلك في المدى القصير، أو المتوسط وحتى البعيد، وقد تبين ذلك الإدراك من خلال لجوئها إلى مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى بعد أن كانت تركز على أدائها الداخلي فقط وبما أن المؤسسات في مجملها وحدات جزئية من النظام الكلي أي الدولة، فإن أداء هذه الأخيرة يرتبط بأداء تلك الوحدات الجزئية كما يرتبط بصفة مباشرة بأداء أقسامها ووظائفها وكذا الأفراد العاملين.

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

يمكن اعتبار تقييم الأداء على أنه مجموع الدراسات التي ترمي من خلالها المؤسسة إلى معرفة مدى قدرتها وكفاءتها على إدارة أنشطتها في الجوانب: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، التقنية وكذا التغلب على الصعوبات التي تعترضها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومن مدى مهارتها في تحويل المدخلات المتاحة لها إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة منها.

وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء.

المبحث الثالث: أساسيات في تقييم الأداء.

المبحث الأول: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في النظام الاقتصادي لأي دولة، فهي تعتبر المحرك الأساسي له لذلك وجب الوقوف عندها من حيث التعريف، الأهداف والوظائف، خصائص وأنواع المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمانة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمانة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.
- ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.¹

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الخاصة بها:

1-تعريف 1: تعرف على أنها: « اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 08.

يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى¹.

2-تعريف 2: تعرف كذلك على أنها «شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة»².

3-تعريف 3: كما تعرف «أها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع»³.

وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد، يتمثل فيما يلي: تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

تباينت آراء المفكرين حول أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح بينما يقر البعض الآخر بتعددية الأهداف، ففي هذا المجال نقول أنه ليس مهما الإقرار بوجود هدف واحد للمؤسسة أو عدة أهداف بل الأهم هو الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان الذي توجد فيه المؤسسة "مطاحن القايد بحمادية" من حيث أهدافها، بمعنى يمكن أن نجد مؤسسة أو مؤسسات لها عدة أهداف وليس هدف واحد لأنها وجدت في السبعينات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية، وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية، إذ أن أهدافها تتعلق بأهداف المجتمع⁴.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2 صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58.

3 أحمد طرطار، تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

4 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 2.

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن جمع أهداف المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية:

1-الأهداف الاقتصادية:

يمكن إدراج الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع فيما يلي:

أ- تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وقبل هذا استعمال الربح المحقق لتسديد الديون توزيع الأرباح على الشركاء، أو تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو أعباء غير محتملة، لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصادياً.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي، الجهوي، الوطني أو الدولي فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية.¹

ت- عقلنة الإنتاج:

تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لإنتاج تشكيلة من المنتجات مستخدمة الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، والهدف من ذلك هو تعظيم الإنتاج الذي يمكن تصريفه، وتخفيض التكاليف في أي مستوى بالمؤسسة بحيث يكون الهدف إيجاد وفورات داخلية وخارجية واستفادها.

ففي حالة الانقطاع في التمويل تلجأ المؤسسة للمخزون، وعند وجود مخزون أمان غير كافي أو انعدام المخزون تتوقف المؤسسة عن الإنتاج لكنها تبقى تتحمل مجموعة من التكاليف "دفع الإيجار، الاهتلاكات، تأمين

1 ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص19.

الأجور... الخ" التي تسبب عجز داخلي، وفي حالة عدم وجود مخزون المخرجات لتغطية السوق، يتحول الانقطاع الداخلي إلى انقطاع خارجي.¹

2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة، الأهداف الاجتماعية، التي تتمثل فيما يلي:

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة للمجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة. وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالجر الأدنى المضمون.

ب- إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة سابقا.

ت- توفير التأمينات والمرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم "ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية" بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك أو المطاعم... الخ.²

3- الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

أ- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة ومصالحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا، وترصد لهذه العملية مبالغ كبيرة قد تزداد أهمية لتحصل على نسبة عالية من الدخل الوطني

1 موساوي نور الدين، واقع الافتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص43.

2 فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 02.

في الدول المتقدمة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

ب- المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية للدولة: وذلك من أجل تحسين وتنسيق الجهود بين المؤسسات من خلال تطوير وإدخال الوسائل التكنولوجية.¹

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق... الخ دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.²

2- وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

3- وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمكن تعريفها بأنها «عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح».

4- وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

1 اسماعيل عرباجي، اقتصاد مؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 12.

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 263.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.¹

5- وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا أسواق... الخ ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.

تختلف المؤسسات الاقتصادية من حيث أنواعها باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية تتصف بمجموعة من الخصائص سنقوم بالتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

المؤسسات الاقتصادية أنواع وأشكالاً مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير وهي:

- المعيار القانوني.

- الطابع الاقتصادي.

- طبيعة الملكية.

1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

وهي كالآتي:

أ- **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النوع مزايا نذكرها:

- سهولة التنظيم و الإنشاء.

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهنا يكون دافعا له للعمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن.

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 327-328.

- صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرارات كما يبعد العديد من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.¹

ولشركات الأشخاص مزايا كما لها عيوب وهي:

*- المزايا :

- سهولة التكوين حيث أنها تحتاج فقط إلى عقد بين الشركاء، يمكن أن يقتصر كل شريك نظرا لوجود عدة شركاء يختص كل منهم بمهمة معينة وبالتالي يسهل تسيير المؤسسة.

- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

- سهولة إمكانية الحصول على القروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء.

*- العيوب :

- عرض حياة المؤسسة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

- مسؤولية الشركاء غير محدودة.

- إثارة بعض التراعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات بسبب وجود شركاء.

- صعوبة بيع حصة أي شريك وكذا صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء هذه في حالة وجود

التراعات أو سوء التفاهم بينهم.²

ب- شركة الأموال:

تقوم شركة الأموال أساسا على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا

في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال

وتتضمن: المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، شركة الأسهم، شركة التوصية بالأسهم.

ولشركات الأموال أيضا عيوب ومزايا :

*- العيوب:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.

- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة.

1 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2 المرجع نفسه، ص ص 26-27.

- عدم الاهتمام الفعال بشؤون المؤسسة من قبل مسيريتها غير المساهمين بسبب عدم وجود حافز الملكية.
- *- المزايا:

- مسؤولية المساهمين بقيمة أسهمهم أو سنداقتهم.
- سهولة وسرعة الحصول على قروض.
- استقرار حياة المؤسسة بشكل أكبر.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والإمكانات العالية.

2- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار وطبيعة الملكية :

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى:

- أ- المؤسسات الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد.
- ب- المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص معا.

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

وهنا تصنف المؤسسات إلى:

- أ- المؤسسات الصناعية: و نجد في هذا النوع مختلف أو جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال و هذه المؤسسات عموما تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة و مؤسسات الصناعة الخفيفة (التحويلية).
- ب- المؤسسات الفلاحية: وتجمع بين المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.
- ت- المؤسسات التجارية: يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع الخبرات المادية والخدمات الأخرى مثل نقل البضائع للأسواق.
- ث- المؤسسات المالية: وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين و البنوك التجارية و المركزية... الخ.
- ج- مؤسسات الخدمات: وهي التي تقوم بتقديم خدمات مختلفة مثل النقل، المستشفيات، العيادات الخاصة و مكاتب المحاسبة المعتمدة... الخ.¹

1 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

4- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم :

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، وقد يختلف التصنيف حسب حجمها تبعا لأحد المعايير التالية:

أ- تبعا لحجم وسائل الإنتاج: ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي قيمة المبلغ المستثمر.

ب- تبعا لحجم النشاط: حسب هذا المعيار يكمن استعمال الإنتاج رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.

ج- تبعا لحجم الإيرادات: في هذا المعيار نستعمل الأرباح والقيمة المضافة مثلا.

عموما يمكن القول أن المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال فتصنيف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

تتمثل خصائص المؤسسة الاقتصادية في:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغير.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.¹
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

1 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مرير وجودها أو تضاءلت كفاءتها...

المبحث الثاني: مدخل عام للأداء

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

يعد الأداء مفهومًا هامًا بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

أولاً: تعريف الأداء:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتصدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (TO PERFORM) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (PERFORMER) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء الأمر الذي يُحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة.

1- تعريف الأداء حسب (A.KHERAKHEM) :

من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: « تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة » نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹

2- تعريف الأداء حسب عبد الحليم عبادة:

الأداء بأنه : « يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل² ». يشير هذا التعريف إلى التخطيط الجيد لاستغلال موارد المؤسسة وذلك على المدى البعيد وفق أسس ومعايير محددة من قبل.

3- تعريف الأداء حسب حسن إبراهيم بلوط:

الأداء بأنه « إنجاز هدف أو أهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة ». ارتبط مفهوم الأداء هنا بتنفيذ الأهداف بحيث تكون هذه الأخيرة مقيدة بزمن إنجازها.³ و يعرف الأداء على أنه « انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴ ». إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1- الفعالية (Efficiency, Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدد الإشارة من جهة أخرى

1 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218.

2 عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، ط1، دار الفانس للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 160 .

3 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، ص 36.

4 رجراج الزوهير، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، عدد 31، 2015، ص 90.

إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.¹

أ- تعريف الفعالية:

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

*- **تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet)**: ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: القدرة

على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

*- **تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert)**: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية

ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ.

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات

المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

نستخلص أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة

وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم

تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية

والعكس صحيح.²

1 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 218.

2 المرجع نفسه، ص 219.

ب- قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

*- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

R_m : النتائج المحققة.

R_p : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

*- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق

النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

M_m : الإمكانيات المستخدمة.

M_p : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- الكفاءة (Efficacité, Efficiency):

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلة،... الخ.

أ- تعريف الكفاءة:

*- تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz):

الكفاءة هي: قدرة مردودية المؤسسة، معنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

*- تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet):

الكفاءة هي « القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ».

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أنها: « الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر ».¹

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها « الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمرجات ».²

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف). أيضا تعرف الكفاءة على أنها: « كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما ».

إذا نستنتج مما سبق من التعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها

1 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، 220.

2 علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001، ص 6.

على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ب- قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{R_m}{M_R} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث:

R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

M_R : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{R_p}{M_p}$$

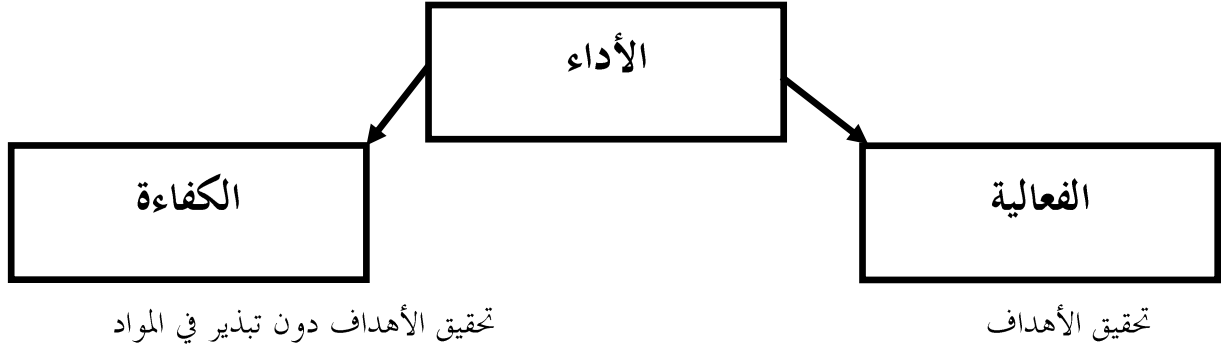
حيث:

R_p : هي النتائج المتنبأ بها.

M_p : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

ويمكن اعتبار الشكل التالي:

الشكل (01- 01) مكونات الأداء "الكفاءة والفعالية"



المصدر: جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مذكرة ماستر، جامعة

محمد خيضر-بسكرة-، دفعة 2015-2016، ص 05.

من الشكل (01-01) ومن خلال ما سبق يمكن أن نجد أن الأداء الجيد = الكفاءة + الفعالية .

- الكفاءة هي استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.

- الفعالية تتمثل بتحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.

ثانيا: أهمية الأداء:

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- نظريا THEORETICAL

- تجريبيا MANAGERIAL

- وإداريا EMPIRICAL

1- الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- الناحية الإدارية: تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.¹

1 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص 479.

إن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المؤسسة، لأن استقرار وبقاء المؤسسة ونجاحها يبقى مرهون بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد فتتحقق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، ويمكن صياغة التلازم بين الكفاءة والفعالية في النموذج التالي:

الجدول (01-01) نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الاستخدام		
كفاء	(1)	(3)
غير كفاء	(2)	(4)
الفعالية	غير فعال	فعال

المصدر: جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، دفعة 2015-2016، ص 10.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي:

الحالة (1): يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

الحالة (2): تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

الحالة (3): تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

الحالة (4): تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة لذا وجب ترشيد استخدامها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده

بعد التطرق لمختلف مفاهيم الأداء ننتقل إلى معرفة أنواع الأداء وأبعاده والذي سيكون كالتالي:

أولاً: أنواع الأداء

يتم تحديد أنواع الأداء بفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1- **حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

ب- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ت- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ث- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ج- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

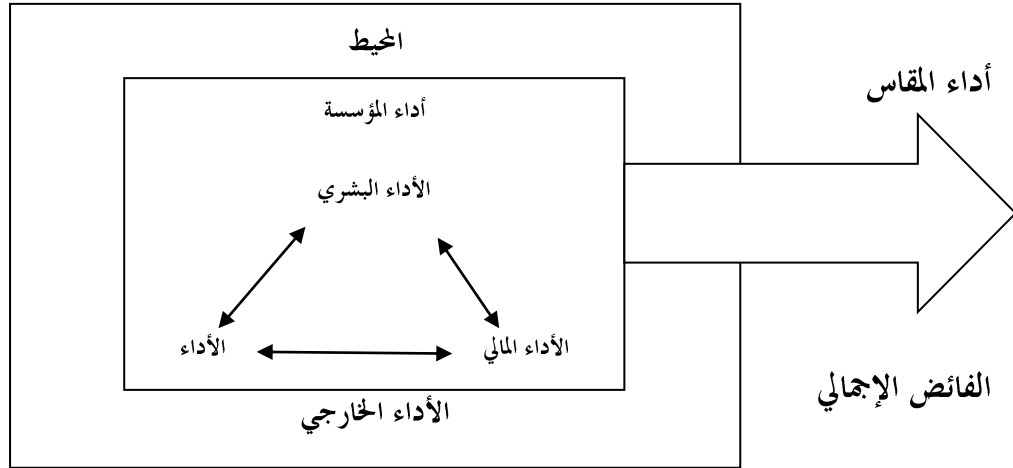
فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.²

1 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 المرجع نفسه، ص 17.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل (01-02) الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد

خيضر بسكرة، 2002، ص 18.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المؤسسة بعد أن كان فرصة.

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف

وأحسن جودة، ومصصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.¹

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ت- أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات

1 Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981,P. 356.

العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:
- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- **التغيبية:** ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل، وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.

- **علاقات أرباب العمل والنقابات:** ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.¹

ث- **أداء وظيفة التموين:**

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

إضافة إلى ما سبق نجد أيضا:

ج- **أداء وظيفة البحث والتطوير**

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

¹George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, p. 325

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

ح- أداء وظيفة التسويق:

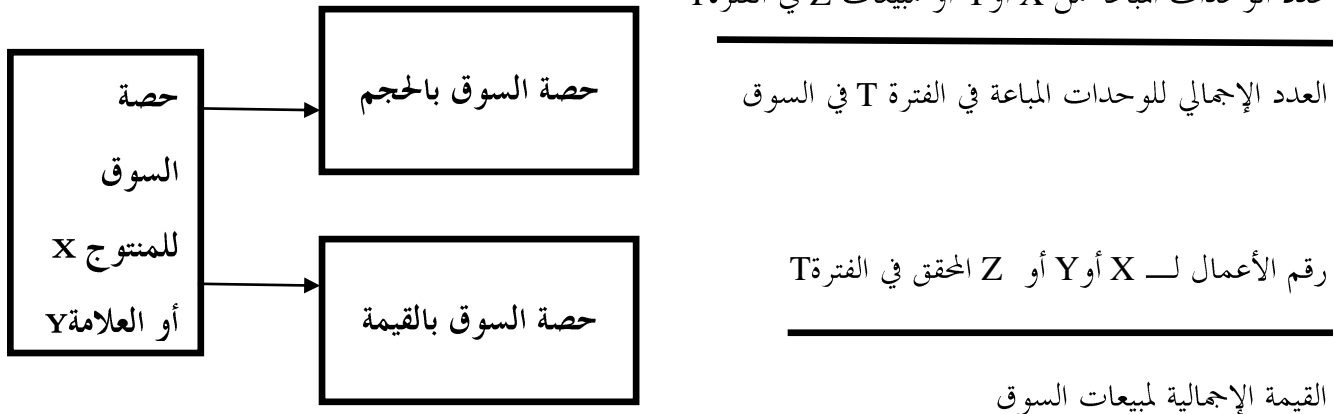
يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق نذكر منها المجموعة التالية:

***حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو مؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:¹

حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:

الشكل (01-03) كيفية حساب حصة السوق



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2002، ص 21.

***إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات لمبيعات.

***السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

1 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

-مردودية كل منتج.

خ- أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء فهو في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.¹

4- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

أ- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)...

ب- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

1 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص 87.

ت- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداءً تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

ث- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة سواء كان ذلك بالإيجاب أو بالسلب منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها، هذه العوامل هي كالتالي:

أولاً: العوامل الخارجية:

تمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص، التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.²

1- العوامل الاقتصادية :

تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، ونظراً لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية في نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية

1 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 21 - 22.

2 عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 93.

والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.

3- **العوامل السياسية والقانونية:** تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين... الخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

4- **العوامل التكنولوجية:** وتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.¹

ثانيا - **العوامل الداخلية:**

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا ويصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

1- **العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فمما تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

2- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3- **التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.

4- **بيئة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وان عدم انتظام في العمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما ازدادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.²

1 زهير ثابت، كفاءة تقييم أداء الشركات والعاملين، د ط، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 14 - 15.

2 زهير ثابت، كفاءة تقييم أداء الشركات والعاملين، مرجع نفسه، ص 16.

المبحث الثالث: أساسيات في تقييم الأداء

سنتناول في هذا المبحث بعض من أساسيات تقييم الأداء والتي هي مكونة من تعريف قياس الأداء وتقييمه ومختلف المجالات، بالإضافة إلى خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء.

المطلب الأول: تعريف قياس وتقييم الأداء:

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

أولاً: قياس الأداء:

القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة » إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

نستخلص مما سبق أن قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح.¹

ثانياً: تقييم الأداء:

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

1-التعريف 01: تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفاً.

1 — عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، في تبيين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

2- التعريف 02: كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها « تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في أي فترة مالية معينة، وهي أنها تم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية ». من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

3- التعريف 03: هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو « مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة ».

حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

4- التعريف 04: وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك « السلسلة من الأنشطة المخططة والمؤسسية والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المؤسسة ».

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.¹

5- التعريف 05: إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفع، وحسب هذه التعاريف فإن تقييم الأداء « يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز

1 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة» ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها-عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء الذي لا تحتويه عملية التقييم.¹

يمكن استنتاج لتعريف تقييم الأداء والذي هو جزء من عملية الرقابة فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثم إصدار أحكام تقييميه تساعد على اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء

تتكون أي مؤسسة من عدة أنشطة أو مجالات تعمل مجتمعه على تحقيق الهدف العام، فضلا على أن لكل منها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، ومن ثم فإن معرفة مدى تقدمها إلى ما ترمي إليه يتطلب منها ذلك تقييما للمستوى الذي حققته، كما أن كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لكفاءة وفاعلية مختلفة تلك المجالات أو الأنشطة فيها، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تترايط وتتكامل مع بعضها البعض فإن أداء أي مجال يؤثر بالضرورة على أداء المجالات الأخرى، ولغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته تلك الأنشطة وكذا الوقوف على مستوى التطور في أي جانب أو مجال من مجالاتها، وهذه المجالات تتمثل فيما يلي:

1- الإنتاج:

إذ يعتبر الإنتاج من بين المجالات التي يتم استخدام معايير التقييم فيها والتي تعمل على قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامله كالعامل، رأس المال، الموارد والآلات سواء كانت مجتمعة أو كل منها على انفراد، كما وتتم عملية مقارنة بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط له أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو الإنتاج في السنوات السابقة وما إلى ذلك.²

2- التكاليف:

وذلك لغرض قياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخطط لها أو بالتكاليف المعيارية أو بتكاليف سنوات سابقة و.ممثلتها من المؤسسات الاقتصادية المشابهة المحلية منها أو الإقليمية، مما يتطلب ذلك توفر تقارير

1 عـادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2 فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 313.

وبيانات واضحة أمام إدارة المؤسسة لتبيين الانحرافات الموجودة لغرض تصحيحها والنتائج الإيجابية لأجل تدعيمها وتعزيزها وكذا التوسع بها.

3- الإدارة:

إذ تبين معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مدى كفاءة إدارتها في أداء المسؤوليات الموكلة لها بنجاح، كنجاحتها في تنفيذ الموازنات التخطيطية، حسن إدارة واستغلال الأموال وكذا الموارد المتوفرة لديها وكذا التنفيذ الجيد للعمليات والخطط المرسومة.

4- القوى العاملة:

إذ تستخدم المعايير هنا للتعرف للتعرف على إنتاجية العامل الواحد وكذا التطور الحاصل فيها مع مرور الزمن والى معرفة مدى تأثير كل من الإصابات والإجازات والغيابات والانقطاعات والتراعات العمالية عليها -على الإنتاجية-

5- المركز المالي:

تعتبر المعايير في هذا المجال من أفضل الوسائل التي يكشف من خلالها على الوضع المالي للمؤسسة إذ تعتمد إلى تبيان كفاءة المؤسسات في استخدام رأس مالها وكذا المجودات الثابتة والمتداولة لديها كما وتهدف إلى إيضاح مدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها ومعدل كلفة التمويل وتحليل الأرباح وطريقة توزيعها والاحتياطات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ والظروف غير الاعتيادية وما إلى ذلك.

6- الموازنات التخطيطية:

إن توفر معايير الأداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات إذ يكون باستطاعتهم رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والأجورية والسعرية والتسويقية.... الخ في ضوء مسار المعايير والنتائج التقويمية التي تغطيها. كما وقد يتعدى تقييم الأداء إلى منتجات وإنتاجية المؤسسة وكذا المركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا.

7- الإنتاجية:

تمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، كما وتعتبر الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة لها وبما يكفل تحقيقا للأهداف المنشودة.

8- المركز السوقي:

يمثل الحصة السوقية للمؤسسة والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم أعمال المنتج أو السلعة على مستوى السوق وعادة ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق. هذا لا يعني أن تقييم الأداء يتوقف عند هذا الحد من المجالات بل يتعداها إلى مجالات أخرى إذ أن هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك التعدد والتباين في المجالات التي تشتمل عليها العملية الأدائية إلى الأهمية النسبية لكل مجال وإلى مدى مساهمته في تطوير المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

أولاً: خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

1- الصدق أو السلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية. مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

2- الثبات أو الوفاء: إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء ».

هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء - مؤشر نوعي - في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج.

الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

3- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدار كذلك.

4- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي الأداء الإنتاجي...¹

ثانيا: شروط التقييم الجيد للأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المتوقعة، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

1- توفر المعلومات الكافية:

عملية التقييم تمر بعدة مراحل أو لها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كلما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.² توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

3- استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء:

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط السابقة الذكر، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري.

1 عـادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2 المرجع نفسه، ص 33.

1- **المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح، فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة.

2- **تخطيط تعداد الأفراد:** إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

3- **التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

4- **التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل ...

5- **التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائها السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين.¹

رابعاً: **معوقات عملية التقييم.**

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1 عـادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

1- التربة المركزية والتربة الطرفية:

تعد التربة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما التربة الطرفية فهي عكس سابقتها، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

2- أثر الهالة (HALO) :

يتمثل في الميل إلى تقديم جميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

3- التشابه :

ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص، وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح القرابة الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

4- أثر التعارض:

يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأن لهما نفس الدرجة.

5- الأولوية والحدائثة:

الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدائثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.¹

1 عـادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

خلاصة الفصل:

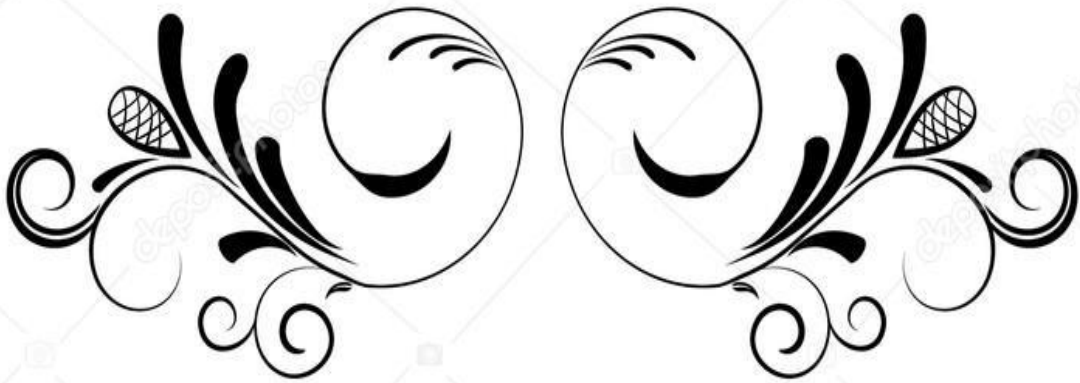
تم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل حول أداء المؤسسة الاقتصادية حيث عرفت هذه الأخير على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها، كما قمنا بالتعرض لتحديد مفهوم الأداء حيث عرف على أنه تحقيق النتائج بأقل التكاليف والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، كما يمكن استنتاج ما يلي:

- المؤسسة عبارة عن منظمة، تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج " العمل، رأس المال، آلات، خبرات، مواد أولية، مواد بشرية...، كما تقوم بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
 - الأداء يشمل الكفاءة والفعالية.
 - مهما تنوع الأداء فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوء، ولن يتم تحقيق هذين الأمرين إلا بمواجهة مصبات المنتجات التي يقف المستهلك أو الزبون على رأسها، فهو الحاكم الأول والأخير للأداء، وبقاء المؤسسات أو اختفاؤها مرهون بقدرتها على سماع صوته والاستجابة لتطلعاته ورغباته وتجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته ولعل الكثير من المؤسسات التي تضع هذا الاهتمام نصب عينها قد لا تصل إلى هذا الهدف مطلقا.



الفصل الثاني:

أساسيات حول المواءمة الإستراتيجية



تمهيد:

تتوقف فاعلية المؤسسة في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف المؤسسة والمصممة وفقا إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لا بد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بعد من الأبعاد الأساسية التي تحدد من خلالها، ويمكن أن يسمى هذا بفرضية التطابق التي تفيد بأن الشرط الضروري لفاعلية المؤسسة في تلبية متطلبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية متطابقة، حيث يفترض بأن المؤسسة ستكون أقل فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة.

إن تكيف عناصر الأنظمة الفرعية للمطالب البيئية يؤدي إلى التميز ضمن المؤسسة التي تدعو إلى إدارة حدود بيئية مناسبة لتحقيق حالة من التكامل للشركة ككل، وهكذا فإن التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للشركة هو شرط ضروري للنجاح، لكنه ليس كافيا إذ يجب إكماله بما يمكن أن يسمى فرضية التكامل التي تفيد بأن المؤسسة حال تميزها يجب أن تحقق حالة مناسبة من إعادة التكامل، إذا ما أريد لها أن تكون فاعلة.

وعليه، فعند اتحاد فرضيتي التطابق والتكامل، فإن نجاح المؤسسة في معالجة الطلبات التي تفرض عليها من بيئتها يتوقف على التميز المناسب الذي يتصف بالتطابق ما بين عناصر الأنظمة الفرعية وتحقيق حالة مناسبة من التكامل.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الموازنة الاستراتيجية

المبحث الثاني: تحليل SWOT

المبحث الثالث: تبيان دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية المواءمة الإستراتيجية

يتميز محيط المؤسسات بالحركية وعدم الثبات، ونتيجة للتغير السريع في مكوناته، تلجأ المؤسسات إلى الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وهذا ما فرض عليها معرفة اختيار وتصميم أداء أفضل يناسب هذه التغيرات ويتلاءم مع متطلبات الإستراتيجية المطبقة وبنفس الكيفية فإن أي تغيير في الإستراتيجية يفرض اجراء تعديلات على الأداء، وباعتبار أن العلاقة بين الإستراتيجية والأداء تشكل عاملا مهما في نمو وبقاء المؤسسة واكتسابها للميزات التنافسية، فإن التحدي الذي يواجه المؤسسة هو إيجاد المواءمة المناسبة لهذا الأداء لكي يتماشى وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: تعريف المواءمة الإستراتيجية

1- المواءمة لغة: الجذر: وعم. الوزن: المفاعلة.

المواءمة: الوئام والمواءمة: الموافقة.

يقال: واءمه: إذا وافقه وصنع كصنعه.¹

2- المواءمة اصطلاحا:

لقد أصبحت أهمية المواءمة في تحسين الأداء التنظيمي مسألة معترف بها، وقد نوقشت على نطاق واسع فكرة المواءمة بين بعدين تنظيميين أو أكثر وتم التأكد من دورها في تحسين أداء المؤسسة.

التعريف 01: يعتبر كل من Miles et Snow المواءمة كما لو أنها عملية (Processus) - وحالة (état) وأكدوا أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة ديناميكية تهدف لمواءمة المؤسسة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليا، هذه الازدواجية "عملية-حالة" تقترح وجود شكلين (نوعين) للمواءمة: مواءمة ساكنة (Statique) - مقابل مواءمة ديناميكية (Dynamique).

التعريف 02: تناول Venkatraman و Camillus إشكالية شكل (نوع) المواءمة، وتساءلا عما إذا كان مفهوم المواءمة يجب اعتباره ظاهرة ساكنة أو ديناميكية؟. وأكدوا أن المقاييس التي يعتمد عليها الشكل الساكن تقدم نتائج متضاربة في كثير من الأحيان، ومع ذلك، فقد بينا بأن هذه المقاييس تعتبر الوسيلة الأسرع لتحديد المتغيرات الأكثر تعريفا والتي يجب أن تكون في حالة المواءمة.²

¹ تاريخ <http://www.almougem.com/mougem/search/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%A1%D9%85%D8%A9>

الاطلاع 27/03/2018، على الساعة 13:01.

2 منصورى الهام، منصورى كمال، المواءمة بين الاستراتيجية والهيكـل التنظيمي، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 16، الجزائر، 2014، ص 323.

التعريف 03: إضافة لذلك، قدم Venkatraman تصورات للمواءمة (معدل Médiation، توسط Modération انحراف Profile Déviation، تطابق Matching)، وذلك بالتركيز على المقاربة الساكنة التي ترى بأنه يمكن اختبار وقياس المواءمة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

التعريف 04: ومع ذلك، فقد اعترف Venkatraman بمحدودية دراسته مؤكداً أن مختلف المقاييس لا تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الديناميكية للمواءمة وبين أنه لا يمكن اعتبار المواءمة مهمة لحظية بل هي مهمة ديناميكية ويفسر هذا بأنه لا يوجد تنظيم يحقق مستوى مواءمة مثالي، بل كل منظمة تسعى للوصول إلى ذلك المستوى. وبنفس المنطق يرى CIGREF أن المواءمة الإستراتيجية يجب أن تكون عملية تكرارية.¹

التعريف 05: وبمنظور أكثر وضوحاً، قدم (Venkatraman & Camillus, 1984) تصنيفات استخدام مصطلح المواءمة في حقل الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفقاً لبعدين، هما الإطار المفاهيمي للمواءمة ومجال المواءمة مستنتجين بذلك ستة مفاهيم مختلفة للمواءمة الإستراتيجية، هي:²

1. الاهتمام بالمواءمة بين الإستراتيجية الموضوعية والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
 2. التركيز على التوافق بين الإستراتيجية الموضوعية والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).
 3. تكامل منظوري المواءمة الأول والثاني (الإستراتيجية الموضوعية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).
 4. التفاعل وذلك من خلال العلاقات مع المؤسسات الأخرى.
 5. التنسيق بين إستراتيجية المؤسسة الموضوعية وهياكل الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها (العناصر الداخلية).
 6. الاهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المؤسسة وهيكلها على البقاء والفاعلية.
- تحقق المؤسسات عادة "المواءمة الإستراتيجية" بالمرور عبر ثلاثة مستويات: الوعي والتكامل والمواءمة.
- مستوى الوعي يشير إلى أن المؤسسة قد وصلت إلى مستوى من الإدراك في الاعتراف والعمل على أهمية وجود نظام معلومات (SYSTEME D'INFORMATION) بشكل أكثر ارتباطاً بالنشاط التجاري.
- المستوى الثاني معني بالدمج الأعمال التشغيلية وخطط وأنشطة IS.
- المستوى النهائي (مستوى المحاذاة الإستراتيجية) يتعلق بإدماج IS مع استراتيجيات المؤسسة الأساسية والكفاءات الأساسية.

1 منصورى الهام، منصورى كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

2 حسن محمد حسن ثوابته، أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، دفعة 2011، ص ص 15-16.

التعريف 06: يحدد (Papp 1995) "المحاذاة-المواءمة-الإستراتيجية" على أنها الاستخدام المناسب لتقنية المعلومات في تكامل وتطوير أعمال استراتيجيات وأهداف المؤسسة.¹

التعريف 07: ويحدد (Fry & Smith,1987) الخصائص الثلاث للمواءمة من خلال خاصية التطابق التفاعل والموقف، إذ أن الاختلاف بين التطابق والموقف يأتي من خلال أن التطابق يعبر عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المؤسسة، إذ أن هذه المرحلة تركز على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، فالتحليل البيئي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المؤسسة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية ويوضح (Thompson,1997: 32) التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.²

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للمواءمة وهو يتمثل فيما يلي:

هي التوافق أو التطابق أو التنسيق بين متغيرات عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة نقاط الضعف مع متغيرات عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات وذلك من خلال توجيه نقاط القوة التي تؤثر عليها المؤسسة في أنشطتها الداخلية نحو نقاط الضعف، وتكييف الفرص مع التهديدات من خلال اقتناص الفرص واستغلالها في مواجهة أي تهديد يشكل خطر على المؤسسة.

1JUIROU, KALIKA, **Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs)**, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004, p 03.

2 حسن محمد حسن ثوابته، أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المطلب الثاني: تصنيفات المواءمة

يقسم Miles et Snow أيضا المواءمة إلى داخلية وخارجية، فالمواءمة الخارجية هي التطابق بين المؤسسة ومحيطها، في حين أن المواءمة الداخلية هي انسجام الهيكل التنظيمي مع نظم التسيير والفكر الإداري، هذا ويضيف أن نموذج جديد للتنظيم يعرف بالشبكة، الذي أفرز اختلاف في مزايا المؤسسات التي قد يتم اختيارها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول الإستراتيجية والأداء، وعليه، فهناك ثلاث أصناف رئيسية للمواءمة هي:

1- مواءمة الموارد (المواءمة الداخلية):

وهي في الأساس المواءمة بين المهارات، الموارد والكفاءات داخل المؤسسة، وهي تعتبر عامل مهم لتحقيق المواءمة، وتتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على نظرية المنشأة القائمة على الموارد -Ressource Based View (RBV) وأعمال Porter حول سلسلة القيمة.

إن نظرية المنشأة القائمة على الموارد، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركّز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المؤسسات بالاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والقدرات المتوفرة لديها، وهذا ما أكد عليه Barney بأن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، وعلى كيفية استخدامها، كما ذهب أيضا Rumelt إلى أن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة، ولهذا على المؤسسة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد، لأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي، كما تنظر النظرية للمنشآت كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن الربح وتطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز وليس إلى تعظيم الربح، ويعرف B. Wernerfelt الموارد بأنها "تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة، وهذه الموارد سواء كانت كثيرة أو قليلة التعقيد في البناء أو الاستحواذ، فهي التي تحقق التميز للمؤسسة".¹

وبحسب تعريف B. Wernerfelt يتم تقسيم الموارد إلى نوعين:

أ- أصول ملموسة: تشمل كل العوامل التي تتضمن قيمة مادية أو مالية كما تظهرها المستندات المالية للمنظمة والقسط الأكبر من هذه الموارد له طابع عام ويمكن شراؤه بسهولة نسبية من مختلف الأسواق.

1 منصورى الهام، منصورى كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 326.

ب- أصول غير ملموسة: وتشمل كل الموارد المعنوية والتنظيمية والمعارف العملية التي تستخدمها المؤسسة في نشر وتوظيف الموارد من أجل تحقيق أهدافها المنظورة التي ليس لها وجود مادي واضح.

2- مواءمة المحيط:

يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجها للخارج، ومن خلاله يتم الحفاظ على المواءمة بين الإستراتيجية والأداء، وهو يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات.

لقد كان تحليل سلوك المؤسسات قائما على اعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالاستقرار والسكون على الأقل في المديين القصير والمتوسط، لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثوابت ليس من شأنها التأثير على قرارات المؤسسة، ويتجلى هذا المنطق بوضوح في كل من تحاليل النيوكلاسيك وأصحاب النظريات التقليدية في التنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية، لكن إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال أفرز تحولاً نوعياً عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً أي كوحدة اقتصادية منعزلة عن قوى المحيط وقد كان لرواد النظرية الموقفية الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي، حيث أبرزوا الأثر الكبير لمتغيرات المحيط، ليس فقط على وجود المؤسسة بل على وجودها ومصيرها.

كما أن هناك من الاقتصاديين من حاول ربط المؤسسة بالواقع الصناعي، وأصبحت تدرج أفكار هؤلاء ضمن ما يعرف بالاقتصاد الصناعي، هذا الأخير الذي يندرج ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي الذي يركز على دراسة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وتتنافس في إطاره مع غيرها من المنافسين، وهو بذلك جاء كبديل على التحليل الوحدوي (الذي يهتم بتحليل سلوك المؤسسات بمعزل عن محيطها)، والتحليل الكلي (الذي يدرس الظواهر الاقتصادية بنظرة كلية دون النظر إلى جزئياتها)، لهذا فالباحثون في مجال الاقتصاد الصناعي يتحدثون عن الحلقة المترابطة: هيكلية، سلوك، أداء، فأداء المؤسسة (وهو الهدف) يتوقف على السلوك المنتهج (الإستراتيجية) وهذه الأخيرة هي نتاج هيكلية معينة (ظروف قطاع الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة - بمعنى التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة).

وفي هذا الإطار تعتبر نظرية النظم التي تدرج ضمن النظرية الموقفية La Théorie de la contingence من أبرز النظريات التي ترى أنه يجب دراسة المؤسسة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المؤسسة مع محيطها، وينتج عن هذه العلاقة آثار على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة (أي على سلوكها

الاستراتيجي)، وهذا السلوك يعكس مدى ذكاء المؤسسة في تسييرها للعلاقة مؤسسة-محيط، الذي يقتضي بدوره فهما معمقا لتحويلات المحيط. بمختلف أبعاده التي تتجلى أساسا في مكوناته.¹ ويعبر المحيط على " أي شيء وكل شيء خارج حدود المؤسسة"، فحسب نظرة النظم فالمؤسسة-التي تعتبر نظام مفتوح- هي نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها، ويمكن تقسيم المحيط إلى محيط عام أو محيط غير المباشر، ومحيط خاص أو محيط مباشر.

أ- **المحيط العام**: وهو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المؤسسة.

ب- **المحيط الخاص (المحيط التنافسي)**: بين ما يتماثل المحيط العام بالنسبة لجميع المؤسسات في مجتمع معين، يختلف المحيط الخاص بالنسبة لكل مؤسسة وهو يحتوي على المتغيرات الوثيقة الصلة بالمؤسسة.

3- مواءمة الشبكة:

غالبا ما تقوم المؤسسات بأعمال مختلفة في محيطات مختلفة وتستخدم موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لهذا تتم مواءمة الموارد ومواءمة المحيط على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Units) SBU إذ تقوم هذه الأخيرة - الوحدات الإستراتيجية - بتكوين الشبكة وذلك عن طريق تجميع الهياكل الفردية من خلال التداؤب.

في أغلب الأحيان، يكون هذا النوع مطروحا عندما تفكر المؤسسات في عمليات الدمج والشراء، وتؤكد معظم الدراسات على وجود نوعين من المواءمة في هذا الصنف، الأول يتمثل في مواءمة الإستراتيجية لكل من المشتري والبائع، والثاني المواءمة التنظيمية بحيث يجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء.²

1 منصورى الهام، منصورى كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 327.

2 مرجع نفسه، ص 328.

المطلب الثالث: نماذج المواءمة

إن كل ما يقدمه التحليل الإستراتيجي يعتبر كمواءمة، ولهذا سوف نتطرق إلى بعض نماذج التحليل الاستراتيجي وسنتطرق إلى نموذج SWOT الذي يعتبر أسهل نموذج لدراسته والتي هي كالاتي:

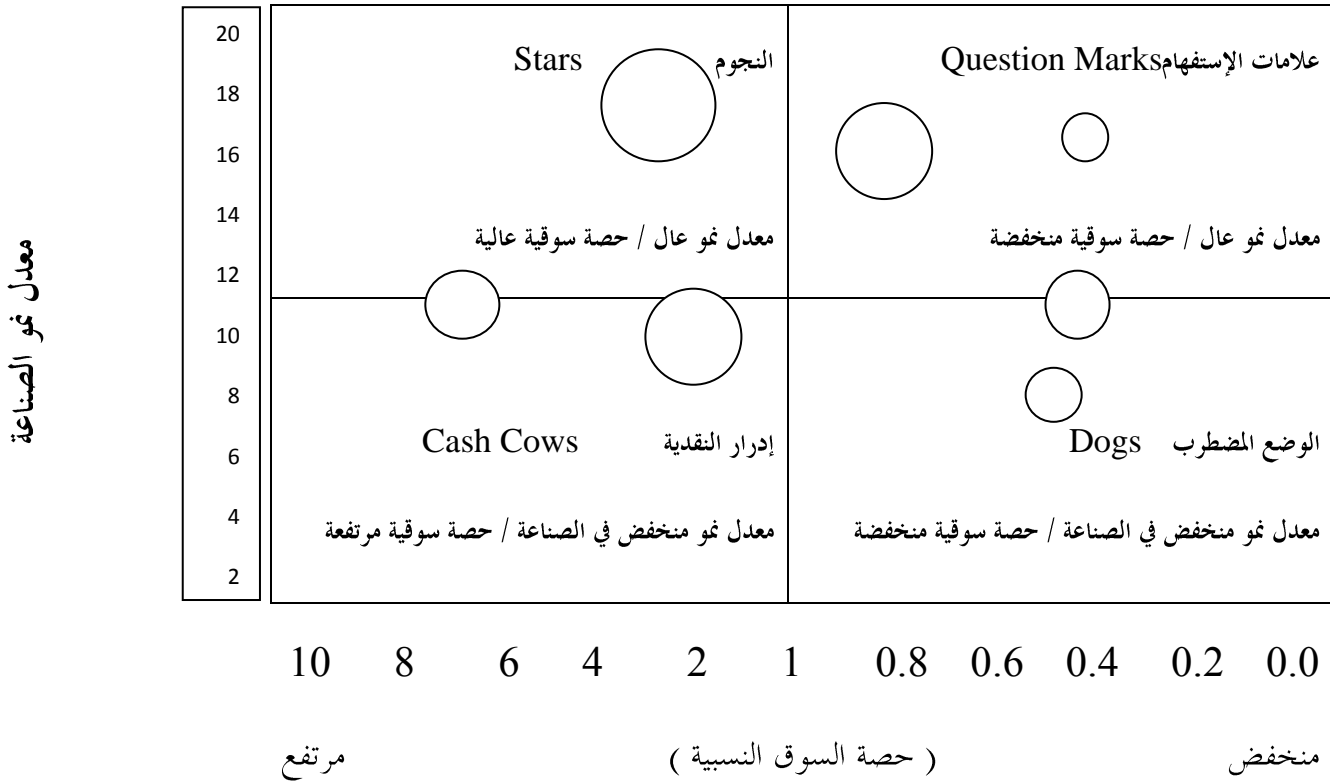
أولاً: أنموذج مصفوفة بوسن الاستشارية (BCG)

مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consumption Group)، شركة استشارات إدارية تقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية جميعها في المؤسسة وفقاً لمصفوفة النمو / الحصة السوقية.

يوضح المحور العمودي معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبية السوق وهو يمتد من (0% إلى 20%)، كما يمكن استخدام مدى لمعدل النمو في السوق، أكبر من ذلك، والمحور مقسم إلى جزأين: عال ومنخفض وذلك عند المستوى (10%)، أما المحور الأفقي فيشير إلى النصيب النسبي من السوق (أي حصة السوق مقارنة بحصة أكبر منافس في هذا السوق)، وهو يقيس قوة المؤسسة في السوق ونصيب السوق النسبي يعني أن نصيب وحدات (الأعمال / المنتجات) الإستراتيجية بالمؤسسة قد يمثل (10%) فقط من نصيب وحدات (الأعمال / المنتجات) الإستراتيجية لأكثر شركة أخرى منافسة في السوق نفسه أو على المحور الأفقي في الشكل، أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات الخاصة بالمؤسسة يساوي نصيب وحدات أكبر منافس (الرقم 1) على المحور الأفقي بالشكل) أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات يمثل عشرة أمثال نصيب وحدات أكبر منافس (الرقم 10 على المحور الأفقي بالشكل)، وكما يلاحظ أن المحور الأفقي تم تقسيمه أيضاً إلى جزأين: الأول من (10%) إلى واحد، والثاني من واحد وحتى عشرة أمثال، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة / أما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع (المنتج / الخدمة) داخل السوق وهي النجوم، علامات الاستفهام، وإدرار النقدية، والوضع المضطرب¹.

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 281.

الشكل (01-02) مجموعة بوسطن الاستشارية



وتتضمن المصفوفة أربعة أنواع أو احتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية كما يلي:

1. النجوم الساطعة (Stars): (معدل نمو عال في نشاط الأعمال، وحصة عالية في السوق) وتتضمن وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع، وفي النهاية فان نمو هذه الوحدات سوف يتسم بالبطء، وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية، أي المصدر الرئيسي للنقدية والمدعمة للوحدات الأخرى، الإستراتيجية الملائمة هنا هي الوسع والنمو في هذه السلع كي تحافظ على مركزها التنافسي.
2. إدرار النقدية (Cash Cows): (معدل نمو منخفض ونصيب سوقي عال)، وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه المؤسسة لدفع فواتيرها، ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.
3. علامات الإستفهام (Question Marks): (حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع) وتستخدم سيولة نقدية كثيرة لتحافظ على نصيبها من السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جدياً بخصوص أي الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوماً (نصيب سوق نسبي عال ومعدل نمو في السوق عال)، وكذلك أي الوحدات يمكن استبعادها، إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة، ويضع علامات استفهام لدى

المستولين في إدارة التسويق بالمؤسسة، لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عالٍ إلا أن نصيب المؤسسة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر منافس يعتبر منخفض.

4. الوضع المضطرب (Dogs): (معدل نمو منخفض في السوق و حصة سوقية منخفضة)، وهي أنشطة و وحدات في تدهور، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو منخفض أيضا، و لا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب الذي ينبح دون فائدة ترجى منه، و ينظر إلى مثل هذه الوحدات على أنها ربما تولد نقدية سائلة لتحافظ على نفسها، ولكن لا ينتظر أن تتحول إلى مصدر كبير للنقدية السائلة مثل الأبقار أحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على المؤسسة أو لا تدر من العائد ما يبرر وجودها و الإنفاق عليها لذلك يجب استبعادها، و عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لا بد من التخلص منها، الإستراتيجية المناسبة هنا هي الانكماش¹.

ثانيا: مصفوفة ADL

صيغت هذه المصفوفة من طرف كتب للاستشارة حيث قدم مصفوفة تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكثر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة و تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية و درجة نضج النشاط حيث:

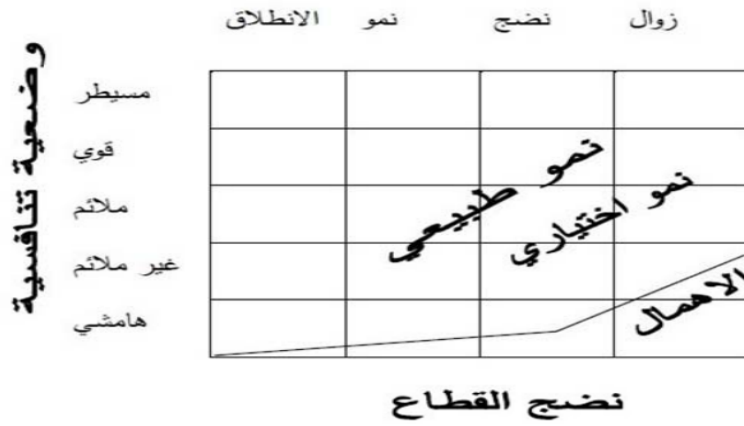
- 1-الوضعية التنافسية:** تقيم هذه الوضعية انطلاقا من أقوى المؤسسة المحددة في ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي إنتاج، تموين، تسويق...
- 2-درجة النضج النشاط:** وهو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة و يقاس بمؤشرات عديدة.

و تختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية و جاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي) انطلاقا، نمو نضج، زوال، (بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، و تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة².

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 282.

2 جغري فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الشكل (02 - 02) مصفوفة ADL



المصدر: جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مذكرة ماستر، جامعة محمد حيضر - بسكرة -، دفعة 2015-2016، ص 53.

حيث تعبر هذه المصفوفة عن الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبعها، وهي:

- 1- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.
- 2- **النمو الاختياري:** تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه لوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- 3- **الإهمال:** وهو يفضل الأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المدودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.¹

1 جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثالثاً: مصفوفة Mckensey

يعد هذا النموذج ثاني نموذج الشهرة في عملية التحليل والذي طور من طرف شركة Général électric العالمية بالتنسيق مع المستشار Mckensey، ويطلق عليه في أغلب الأحيان بإستراتيجية إشارات المرور ويقوم هذا النموذج على تقييم القوة التنافسية لكل وحدة أعمال إستراتيجية وكذا تقييم الصناعة التي تنشط فيه كل وحدة مستندا في ذلك على مجموعة من العوامل تتمثل في:

1. العوامل المرتبطة بالسوق: وتتمثل فيما يلي:

- حجم كل سوق مستهدف، نسبة النمو السنوية للسوق الكلي.
- درجة التنوع سواق.
- خصائص ومواصفات المستهلكين، وسلوكهم اتجاه الأسعار.
- درجة الموسمية للسلعة.
- درجة القرارات الشرائية للموردين الأساسيين والثانويين.

2. العوامل المرتبطة بالمنافسة: وتتمثل فيما يلي:

- عدد المنافسين وأنواعهم.
- درجة التركيز لدى المنافسين.
- ماهية التغيير في هيكل المنافسة.
- ماهية الدخول والخروج إلى ومن الصناعة.
- درجة التغيير في أنواع السلع المطروحة في نفس الصناعة.
- درجة التطور والتغيير في التكنولوجيا.
- درجات وأنواع التكامل والاندماج.¹

3. العوامل الاقتصادية والمالية: وتتمثل فيما يلي:

- عوائد الدخول والخروج إلى ومن السوق.
- درجة استخدام الطاقة القصوى للتمويل.

1 قداينة أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، والعلوم التجارية، دفعة 2007، ص 122.

- الدورة الاقتصادية السائدة.
- معدلات الفائدة، ودرجات النمو الاقتصادي.

4. العوامل التكنولوجية: وتمثل فيما يلي:

- درجة التعقيد السائد.
- درجة التمايز السائدة.
- حقوق الامتياز والحماية.
- عدد وطبيعة المخترعات الجديدة.

وبالتالي فهذا النموذج لا يستعمل فقط معدل النمو كمؤشر وحيد مثل مصفوفة BCG، ومنه فان هذا النموذج يختلف عن BCG فيما يلي:

- يدخل العديد من المتغيرات في تحديد موقع نشاط الأعمال على المحور الأفقي والعمودي من الاقتصار على معدل النمو والحصة السوقية.
- يقيس هذا النموذج درجة القوة التنافسية لنشاط الأعمال وجاذبية الصناعة بمقياس من ثلاثة درجات عالي، متوسط، ومنخفض وبالتالي يأخذ في الحسبان المستوى المتوسط عكس BCG.
- تخضع عملية تمثيل الوحدات داخل المصفوفة بنفس النموذج السابق، لكن مع اختلاف طفيف يظهر في صورة تضليل جزء من الدائرة الذي يناسب الحصة السوقية.¹

1 قدايفة أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية، حالة منظمة همود بوعلام وشركائه، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الشكل (02-03) نموذج مصفوفة Mckensey.

	ضعيف	متوسط	قوي	
قوي	B استغلال المردودية	A الحفاظ على وضعية التابع	A الحفاظ على القيادة	
متوسط	C الانسحاب	B القبول والاستغلال	A الاستثمار أكثر	
ضعيف	C التوقف	C الانسحاب	B المضاغفة أو التخلي	

المصادر: جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، دفعة 2015-2016، ص 55.

قراءة المصفوفة حسب هذه المصفوفة نجد ثلاثة مناطق لتوجيه ميدان النشاط الإستراتيجية (DAS).

المنطقة A: تعتبر أفضل المواقف للمنظمة لتمتعها بمركز تنافسي قوي في سوق يتصف بالجاذبية العالية وتناسب هذه المنطقة الإستراتيجية غير المتنوعة الخاصة بالتجزئة واستراتيجية التميز الخاصة بالتموضع.

المنطقة B: فتتصف بجاذبية سوق متوسطة، والقدرة على المنافسة متوسطة، مما يعني أن الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة وإستراتيجية التقليد الخاصة بالموضع.

المنطقة C: نجد أن المنطقة في موضع تنافسي ضعيف، وجاذبية ضعيفة في السوق، مما يعني أن الإستراتيجية التسويقية المناسبة هي إستراتيجية المتنوعة أو المركزة الخاصة بالتجزئة والإستراتيجية الاختراع الخاصة بالتموضع.¹

بالنظر إلى ما سبق يمكن تقييم مصفوفة Mckensey كالتالي:

- نقاط القوة: نموذج أكثر عمق وشمول (يأخذ بعين الاعتبار التميز).

1 جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

- نقاط الضعف: غير عملية، ويتم إدخال الجانب الذاتي (أكثر ذاتية).
- مجال التطبيق: يناسب أكثر النشاطات المترابطة.

رابعا: مصفوفة SWOT

يستخدم التحليل الرباعي (لإنجليزية SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها، وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

أ- نقاط القوة: عناصر القوة التي تملكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات و هي ترجمة لكلمة Strengths.

ب- نقاط الضعف: نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة weaknesses.

ت- الفرص: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، و هي ترجمة لكلمة Opportunities .

ث- التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وتسبب اضطرابات للمنظمة وهي ترجمة لكلمة Threats¹.

كل هذه العناصر في تحليل SWOT سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني وهذا باعتبارها محل الدراسة.

1 جفري فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المبحث الثاني: تحليل SWOT.

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو من جانب يحاول فحص المؤسسة الداخلية لمنظمة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية، إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب اعتماداً على نظام تنبؤ دقيق وكفاءة عالية.

المطلب الأول: تعاريف لتحليل SWOT وأهميته

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957 عندما قدم Philip Sielznick طروحاته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة، وبين البيئة الداخلية، إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للإعمال وعلى وجه الخصوص Learned and Andrews كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدورها المؤسسة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والاستفادة منها.

أولاً: تعاريف لتحليل SWOT:

يجد المتتبع للبحوث الإدارية بأن عملية التحليل الاستراتيجي تلاقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وبالأخص في مجال إستراتيجية الأعمال، وبالتالي يمكن تقديم بعض التعاريف الخاصة بتحليل SWOT والتي تتمثل فيما يلي:

التعريف 01: لقد عرف بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة.

التعريف 02: وقدم كل من Robinson & Pearce, 1994 وصفاً لتحليل SWOT بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما.¹

1 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، 2007، ص 323.

التعريف 03: أما Davies 1998 فوصف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، وهذا وأن تحليل SWOT يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص وتقليل اثر نقاط الضعف والتهديدات.

إن الهدف من عملية تحليل SWOT هو لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، ولغرض ألا يكون هذا التحليل مجردا ومكلفا للمنظمة.

ثانيا: أهمية التحليل SWOT:

- تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات و حتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، و هي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية في ذات الوقت و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، و تتمثل أبرزها: ¹
- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
- يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار.
- يساعد تحليل SWOT المؤسسة على تنظيم ومراجعة المعلومات وللانتقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل SWOT المؤسسة على بلوغ أفضل التخطيط لتحقيق الأهداف.
- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواجز التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير و الكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
- يساهم تحليل SWOT في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية.

1 جفري فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

- إن تحليل SWOT مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، و تحديد الحواجز و اتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية.

المطلب الثاني: أطر تحليل SWOT

عند الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام كالآتي:

أولا : تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

1- نقاط القوة:

فقد عرفها Sharpin, 1985 بأنها صفات أو مؤهلات مميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال: بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، وقدرة عالية من التنافس، تحقيق ميز سوقية عالية واسما بارزا وسمعة قوية وتكنولوجية مثالية، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك، وتمكين قوة المؤسسة أيضا في الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع الشركاء ذوي الخبرة وإمكانيات أداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

2- نقاط الضعف:

تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على المؤسسات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، فقد حددها Thompson, 1997 بأنها: نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، أو: هي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها، هذا وأن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر عملاء المؤسسة أيضا، وعلى الرغم من أنه قد يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الجوانب دون تسويق.

لذا ينبغي على المديرين الاستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديدها لغرض اتقاء أضرارها، والتقليل من أثارها السلبية، وعلى الخط نفسه يحتاج المديرون إلى الاعتناء والحرص في تقويم عناصر القوة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.¹

الجدول (01-02) تحليل مصفوفة SWOT العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة - التوسع في إضافة خطوط إنتاجية - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. - إفضال الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية. - الوطن بين الشركات المنافسة - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق - إظهار تكنولوجية جديدة. - أمور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول منافسين من الخارج بكلفة أقل. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - البطء في نمو السوق. - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال. - نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين - تغير حاجات وأذواق المستهلكين - تغيرات ديمغرافية معاكسة. - أمور أخرى.
القوة الداخلية	الضعف الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> - التنافس المحوري. - ملاءمة الموارد المالية. - قناعة المشتريين جيدة بمنتجات المؤسسة. - قائد سوقي معروف. - هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - تكنولوجيا ملائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه الاستراتيجي غير واضح. - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الإداري. - أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية. - معاناة مع المشكلات العملية الداخلية. - فشل مجال البحث والتطوير. - خط الإنتاج ضيق جدا. - تصور سوقي ضعيف.

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

- ميزة في التكاليف.	- شبكة توزيع ضعيفة.
- حملة إعلانية جيدة.	- مهارات تسويقية دون المستوى.
- مهارات إنتاجية مبدعة.	- عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير
- قابليات إدارية ناجحة.	الاستراتيجي.
- امتلاك المؤسسة موقع متميز على منحى الخبرة.	- تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين
- إمكانات تصنيع جيدة.	الآخرين.
- مهارات تكنولوجية مثالية.	- أمور أخرى.
- أمور أخرى.	

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، عبد المهدي مساعدة ماجد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 221.

ثانيا : تعريف الفرص والتهديدات الخارجية .

1- الفرص:

هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة من مكان معين في السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المدبرون في حقيقة الأمر ربط الإستراتيجية مع موقف المؤسسة دون تعريفها أولا إلى كل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة، وتحديد أولوياتها مع الأخرى، وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة، وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية، علما بأن الصناعة في المؤسسات جميعها لا تتساوى في الموقع إذا ما أتيحت لها الفرص، وذلك لأن الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة تربط بإمكانيات، وقدرات واهتمامات المؤسسة، والمؤسسة التي تتوفر لديها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة لأن الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل المكان والزمان.¹

2- التهديدات:

فقد عرفت بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في المؤسسة، أو هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت فسوف تسبب أخطارا أو آثارا سلبية للمنظمة، وتشكل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على

1 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 158.

الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها وتمثل هذه التهديدات دخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق، أو زيادة الضغوط التنافسية، أو نمو قوة التفاوض عند المشتريين والمجهزين، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، وقوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو المجهزين، فضلا عن التغيرات التكنولوجية. والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المؤسسة وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف، وينبغي أن تهدف الإستراتيجية إلى: - اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانات المؤسسة. - توفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية.

ثالثا: استراتيجيات تحليل مصفوفة SWOT

بعد تحليل عناصر القوة و والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT وبعد تحليل المصفوفة وهو احد المكونات الأربعة المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المؤسسات. كما يمكن استخدام تحليل SWOT للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من اجل تشخيص احد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية، وتوضح هذه الاستراتيجيات من الجدول التالي:

جدول (02-02) نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) (استراتيجيات علاجية) (S/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(1) (استراتيجيات هجومية) (S/O) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(4) (استراتيجيات انكماشية) (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(3) (استراتيجيات دفاعية) (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.

1- **استراتيجيات هجومية** : يشير المربع (1) في الشكل إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرصا متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة.

2- **استراتيجيات علاجية** : يوضح المربع (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد المالية التي تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

1- **استراتيجيات دفاعية**: لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

2- **استراتيجيات انكماشية**: تتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، انظر إلى المربع رقم (4) فالاستراتيجيات المحسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدني أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ.¹

المطلب الثالث: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT

يفترض بإدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المؤسسة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على:

1- أنظمة المسح البيئي:

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالا مختلفة وفق احتياجات وقدرات المؤسسة المستخدمة لها وبشكل عام فان هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاث أنماط وهي :

أ- **أنظمة المسح غير منتظمة**: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية باعتبارها

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 228 - 229.

قد أصبحت واقعا حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركيز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

ت- **أنظمة المسح المنتظمة:** وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة تتم فحصها لغرض اختيار مكونات إستراتيجية المؤسسة، فقد يحصل أن تتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلا وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.

ث- **أنظمة المسح المستمرة:** وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة، ويلخص الجدول التالي مقارنة بين أنماط المسح البيئي:

2- **أنظمة التنبؤ:** إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسة في تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية، هذا وتجدر العديد من المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصرا محوريا في النجاح التنظيمي. وفي إطار هذه التنبؤات يصار إلى تحديد مستويات التغير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين والعملاء وغيرهم.¹

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الجدول (02-03) مقارنة بين أنماط المسح البيئي

أنظمة المسح المستمرة	أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة	
تجمع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	دراسات وقتية حديثة يجنيها	دراسات موضوع لذاته	الاستعلام لأنشطة التشخيص
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	أحداث محددة	نطاق التشخيص
موجهة بالعملية التخطيطية	موجهة بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	المحفزات للنشاط
مبادر	مبادر	رد الفعل	الطبيعة الزمنية للنشاط
مستقبلي	الحافز قبل كل شيء واستعادي	استعادي (استعادة الأحداث الماضية)	النطاق الزمني للبيانات
الأمد الطويل	الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل القريب	النطاق الزمني لتأثير القرار
وحدة التشخيص البيئي	مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	البناء المنظمي

1. المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 233.

من أهم طرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي :

1-أراء الخبراء: حيث إن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكن، وهنا فان طريقة (دلفي) تستخدم لتقييم أحداث، وإعطاء افتراضات وإحكام حولها، إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المؤسسات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المؤسسة ضرورة التخطيط لها.

2-الإسقاطات الاتجاهية: والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبل منحنيات النمو ، والمبيعات والإيرادات، وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية.

- 3-العلاقات الاتجاهية: حيث إن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة وأحداث، لتأشير ما هو مهم منها، والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تستند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها.
- 4-النمذجة الديناميكية: والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها وتستخدم هنا وسائل إحصائية، ونماذج الاقتصاد الرياضي، لتفسير ظواهر معينة.
- 6-تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير تداعيات أخرى، حيث إن نتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر بعضها البعض الأخر.
- 7-السيناريوهات المتعددة: ويتم في لطار بناء صورة كخيارات مستقبلية، كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة، حيث إن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل ببحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.¹

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 233.

المبحث الثالث: تبيان دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين الأداء.

تستخدم أداة التحليل SWOT لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية والخارجية، ويطلق على نقاط القوة والضعف على العوامل الداخلية في حين وصفت الفرص والتهديدات بالعوامل الخارجية، ونجد أن تحليل SWOT يساعد المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الإستراتيجية المناسبة، انطلاقاً من تحليل المحيط الداخلي والخارجي والذي يلعب دوراً فعالاً في عملية تقييم المؤسسة، ومطابقة قدرتها ومواردها للتنافسية المحيط التي تنفذ عملياتها فيه.

كما أن تحليل SWOT هو جزء الحيوي من عملية تطوير الأعمال وإدارة المؤسسات، حيث يترتب على جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الداخلية والخارجية المساهمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة (زيادة الكفاءة والفعالية) حيث يأخذ SWOT نقاط الضعف ونقاط القوة في المؤسسة جنباً إلى جنب مع التهديدات والفرص التي تواجهها في البيئة الخارجية، وبناءً على هذه العوامل تحدد المؤسسة مسار عملها في المستقبل.

المطلب الأول: دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء

يتمثل الهدف الأساسي لتحليل SWOT في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتأثير والتحكم فيها، التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة مما يجعلها تعمل بكفاءة، وتحقق الفعالية المطلوبة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، ولا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها، مما يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله للفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

حيث يساعد تحليل الفرص والتهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات، العصف الذهني، طريقة دلفي، الجماعات الصورية، السيناريوات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات، بعد جمع المعلومات وتحليلها ومنها يوضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها، إن توفير المعلومات هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات

مما يساعد في زيادة فعالية المؤسسة ويساعد تحليل الفرص والتهديدات في صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها، حيث يساعد على وضعها أو تعديلها، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.¹ كما يساعد تحليل الفرص والتهديدات في فهم المتغيرات البيئية المختلفة حيث يساعد في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق كفاءة والمنفعة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة.

ويسهم تحليل الفرص والتهديدات في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما يساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها أو نشاطاتها.

كما يساهم أيضا تحليل الفرص والتهديدات في تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال القيم السائدة، وأنها يحضى بالأولوية، كما يساهم تحليل الفرص والتهديدات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، وزبائن المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

وبالتالي كل منظمة قائمة حاليا تواجه مخاطر على نشاطها من مختلف الأنواع سواء أكانت تنافسية، تكنولوجية اقتصادية، أو تغيرات بيئية، يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الخارجي لتحديد الفرص المتاحة للمنظمة التي يمكن اقتناصها وقبل أن يختطفها المنافسون وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز وكذلك تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وما هي خطط الطوارئ المعدة لمواجهة مثل تلك المخاطر إن وقعت إن كل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل SWOT بفاعلية، إذ أصبح استخدامه ليس ضروريا فقط لصياغة استراتيجيات المؤسسة بل هو ضروري لديمومتها ومواجهة والتصدي للمخاطر والتهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية وقائية، واستغلال الفرص لتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية، ومساعدة المؤسسة في عملية التقييم وذلك لتحسين أداءها، ورفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.²

1 جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

2 المرجع نفسه، ص ص 67 - 68.

المطلب الثاني: دور تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين الأداء

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية، أي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله لنقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، وعادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة، في تقييم أداء، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تصيغ إستراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل نقاط قوتها وضعفها.

حيث يساهم تحليل النقاط القوة والضعف في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تعرف المؤسسة على نفسها و بالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج، والذي يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق، مما يؤدي إلى الرفع من فعالية المؤسسة، كما يمكن تحليل النقاط القوة والضعف المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، مما يسمح للمنظمة بالعمل بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى أعلى مدى من تحقيق الأهداف المنشودة.

ويساعد تحليل النقاط القوة والضعف على معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، ومعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم، ومعرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية، وكلما زاد الاستخدام تحليل النقاط القوة والضعف ومعرفة مؤثراته كلما أدى ذلك إلى رسم إستراتيجية المناسبة للمنظمة، والاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة.

ولا يقتصر تنفيذ تحليل SWOT فقط على المساهمة في إعداد وصياغة الإستراتيجية، وإنما يمكن تنفيذ تحليل SWOT في تحديد ما إذا كان المشروع القيام به أو يستحق الاستثمار فيه أولا، في حين أن SWOT بعض العوامل في تحليل SWOT داخلية للمشروع التي يجري الاضطلاع بها، والبعض الآخر خارجي لها.

العوامل الداخلية هي تلك التي تنطوي على عمليات والموارد الداخلية للمنظمة بما في ذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في المشروع والعوامل الخارجية من ناحية أخرى التي تتمثل في الفرص والتهديدات.

كما نجد تطبيقات تحليل SWOT في مجموعة متنوعة من الحالات ويمكن تطبيقها لتقييم جدوى الخيارات المختلفة المتاحة كحل لمشكلة أو حد منها، ويمكن أيضا أن تطبق لتحديد الفرص ووزن لهم ضد التهديدات الوشيكة

والتوصل إلى قرار نهائي بشأن أي تحد، تحليل SWOT يساعد المؤسسات في تحديد العوامل التي من شأنها أن تعمل لصالحهم وتلك التي ستعمل ضدهم في تحقيق النتيجة المرجوة والأهداف¹.

1 جفري فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

خلاصة الفصل

المواءمة الإستراتيجية الجيدة لها تأثير مذهل على الأداء التنظيمي، يعمل الناس بشكل أفضل عندما يفهمون ويقبلون تماماً غرض وأهداف منظماتهم، ويطورون إحساساً أفضل بالملكية عندما يفهمون الفرق الذي يصنعونه في تحقيق تلك الأهداف، كما أن الأداء الكفاء والذي يتحقق للمؤسسة هو نتيجة لتأثير حالة المواءمة أو التوافق بين البيئة الخارجية والداخلية.

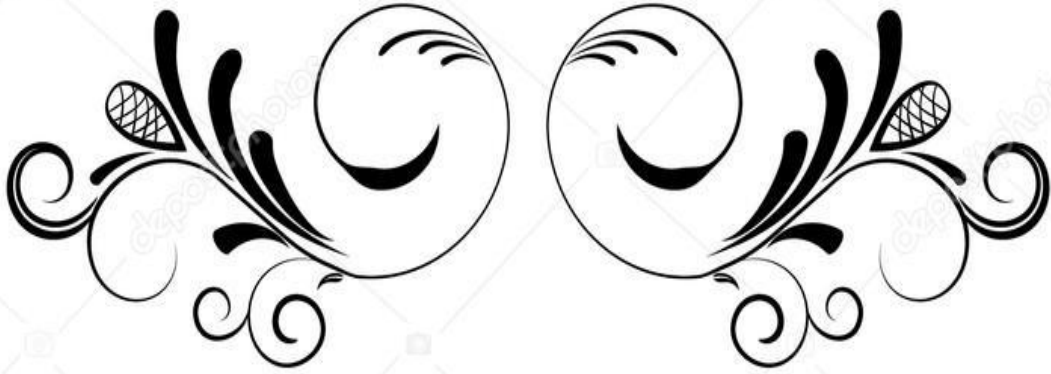
من خلال هذه الدراسة والتطرق لمختلف العناصر الخاصة بتحليل SWOT يمكن استنتاج النتائج التالية:

- يعتبر تحليل SWOT نموذجاً مهماً للمنظمة لما له من أثر على تحديد إستراتيجية المؤسسة.
- استخدام الموارد المتاحة بشكل منتظم يتناسب مع احتياجاتها يسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات.
- تحديد نقاط القوة يساعد المؤسسة على تحديد مستوى أدائها التنظيمي.
- تسهم دراسة بيئة المؤسسة بشقيها الداخلي والخارجي في تحديد الفجوة الأداء داخل المؤسسة.



الفصل الثالث:

دراسة حالة مطاحن القايد بحمادية



تمهيد:

في ظل الأزمة الاقتصادية الخانقة التي تعيشها الجزائر نتيجة تهاوي أسعار النفط يؤكد خبراء ومتابعون ضرورة أن تبحث الحكومة وبشكل سريع عن مداخل بديلة للمحروقات، مؤكدين أن الفلاحة تشكل البديل الأمثل والحل الواقعي لمواجهة هذه الأزمة، وعليه وتمة للجانب النظري ارتأينا أن نسقط ذلك على مؤسسة مطاحن القايد بحمادية ولاية تيارت وهذا لتوضيح أكثر لمفهوم الموامة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي وتحسينها على أرض الواقع.

ولدراسة الموضوع خصصنا هذا الفصل لإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مطاحن القايد بحمادية، حيث أن هذه المؤسسة الإنتاجية تعتمد على إنتاج مادة الفرينة ومنتوج آخر والذي يعتبر غذاء للماشية وهو النخالة. بهدف معرفة كل ما يتعلق بالموامة الإستراتيجية بالمؤسسة وكذا بعض عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالمقابل مع مؤشرات الأداء، واكتشاف مدى تأثير الموامة الإستراتيجية على هذه المؤشرات، ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث والتي هي كالتالي:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: أثر البيئة الداخلية على الأداء بمطاحن القايد.

المبحث الثالث: أثر البيئة الخارجية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة.

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، المتمثلة في مطاحن القايد بحمادية من خلال التطرق إلى تعريف المؤسسة، أهميتها، أهدافها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن القايد بحمادية

مجمع مطاحن القايد هي عبارة عن مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة تأسست بتاريخ 2014/10/07 الواقعة بمنطقة النشاطات رقم 45 ببلدية حمادية جنوبا بجانب الطريق الوطني رقم 40 تتكون من عدة فروع هي فرع لمجمع القايد بالإضافة إلى فرع حسين بمعسكر وفرع سلمانة المتواجد ببلدية العيون ولاية تيسمسيلت، يتمثل موضوع المؤسسة في الطحانة، صناعة العجائن الغذائية والكسكسي، المنتجات النشوية تقشير الحبوب وفرزها، استيراد وتصدير البقول الجافة ومنتجات المطحنة، التجارة بالجملة للخضر الجافة ومنتجات المطحنة، مؤسسة الصناعة التقليدية لإنتاج أغذية الأغنام، تجارة بالتجزئة لتغذية الأغنام.

تحتاج المؤسسة إلى كمية معتبرة من الماء والتي تبلغ 3000 لتر يوميا وهذا لتقوم بنشاطها بصفة منتظمة أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات التي يعتمد عليها بشكل كبير بالمؤسسة، وتبلغ مساحتها الاجمالية حوالي 7 هكتارات.

تمتلك مؤسسة القايد مخبزة تسمى مخبزة القايد بوسط مدينة حمادية تقوم بإنتاج حوالي ألفين خبزة يوميا. تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مطاحن القايد.

أولاً: أهمية المؤسسة:

إن مؤسسة مطاحن القايد بحمادية تعتبر مؤسسة ذات أهمية كبيرة و متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد العائلة.
- تلي المؤسسة جزءاً مهماً من حاجات السوق الوطنية.
- توفير مناصب شغل.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

ثانياً: أهداف المؤسسة

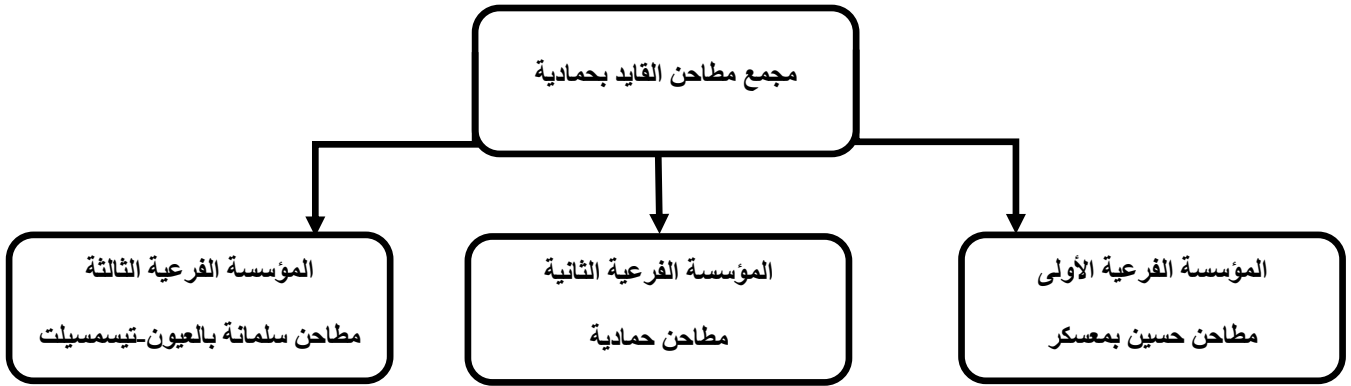
إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- الوصول إلى إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يضم مجمع القايد ثلاثة فروع رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

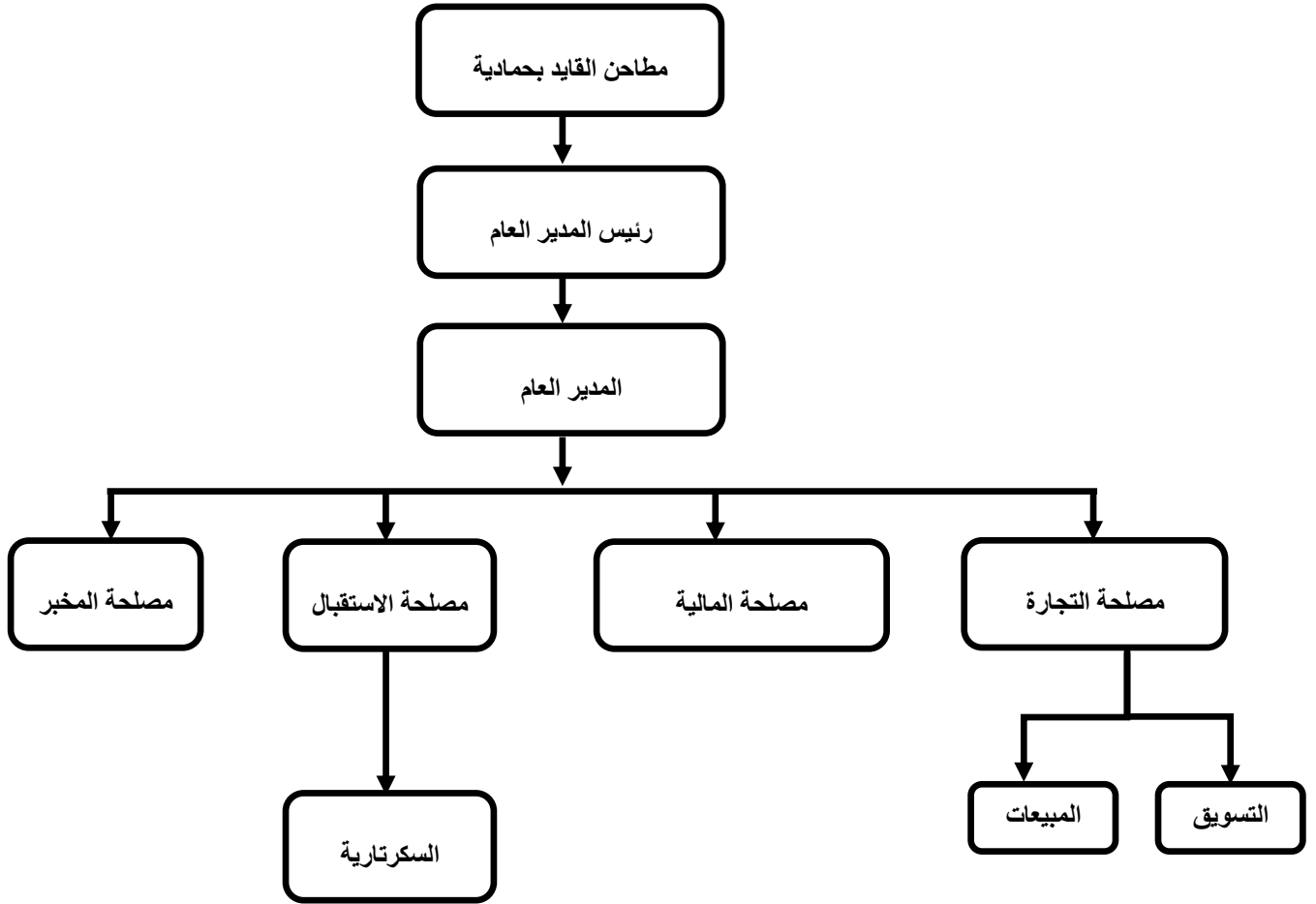
الشكل (03-01) يمثل فروع المؤسسة الأم لمطاحن القايد بحمادية



المصدر: من إعداد الطالبين

يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي التالي وهذا حسب ما ورد من خلال وثائق المؤسسة:

الشكل (03-02) يمثل الهيكل التنظيمي لمطاحن القايد بحمادية



المصدر: وثائق المؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن القايد من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الإنتاجي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة وظائف وفروع، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة.

1- المدير العام:

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير الوحدة منكل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل الوحدة خارجيا (الناطق الرسمي للوحدة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2- أمانة الرئيس المدير العام:

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح الوحدة، ومن مهامها:

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الزوار...)، لمقابلة المدير.
- ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق والسجلات.

3- مصلحة العمال:

تحتوي مصلحة العمال على رئيس المصلحة يشرف على 09 موظفين يسهرون على تسيير العمال وذلك من ناحية التكفل بجميع ملفاتهم وتحرير القرارات المختلفة لهم مثل التشغيل الترسيم مختلف العلاوات الأجور الشهرية النقل العطل ويشرف على النظام العامل لعمال الذين يبلغ عددهم 100 عامل وهذا من ناحية الانضباط في العمل والغيابات ولها علاقة بمصلحة المحاسبة من ناحية الأجور وتسجيلها بالمصالح الأخرى لتوفير عدد العمال الضروري.

وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية، على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل.
- التكوين.
- دراسة الأجور.
- محاولة الحد من الغيابات.
- تسيير القضايا الاجتماعية.
- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

4- مصلحة التجارة:

تهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق وهي تشمل على:

أ- **مصلحة التسويق:** حيث تتكلف المؤسسة بنقل منتجاتها إلى جميع نقاط البيع.

ب- **مصلحة المبيعات:** تعتبر هذه المصلحة المتعامل المباشر مع الزبائن وهي المسؤولة عن جملة من المهام منها: الإشهار للمنتوج واستقبال ملفات الزبائن الجدد، يندرج ضمن هذه المصلحة مركز الفوترة الذي يعتبر المسؤول عن إعداد وصل رفع المنتوج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن، إعداد الفاتورة، متابعة أرصدة الزبائن وأخيراً تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة والمالية.

5- **مصلحة المالية:** المالية تقنية متعارف عليها تجرى بواسطتها رصد ومساييرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لردودية هذا النشاط وفعاليتها، تضم هذه المصلحة الفروع التالية:

أ- **فرع الاستغلال:** يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، أين يتم استقبال الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

ب- **فرع الإيرادات:** يختص هذا الفرع بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة.

ت- **فرع متابعة الاستثمارات:** وهو مسؤول عن التحركات الخاصة باستثمارات المؤسسة.

6- مصلحة الاستقبال والتوجيه: تضم هذه المصلحة عنصر بشري مزود بمعلومات كافية تؤهله للإجابة والتوجيه على أي نوع من الاستفسارات أو أي طلب مساعدة، كما أن هذه المصلحة تكون في الواجهة وهي التي تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة من حيث قياس درجة الخدمات التي توفرها من حسن استقبال وتوجيه.

المبحث الثاني: أثر البيئة الداخلية على أداء مطاحن القايد.

سيتم في هذا المبحث تشخيص مختلف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وتحليل كافة المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة.

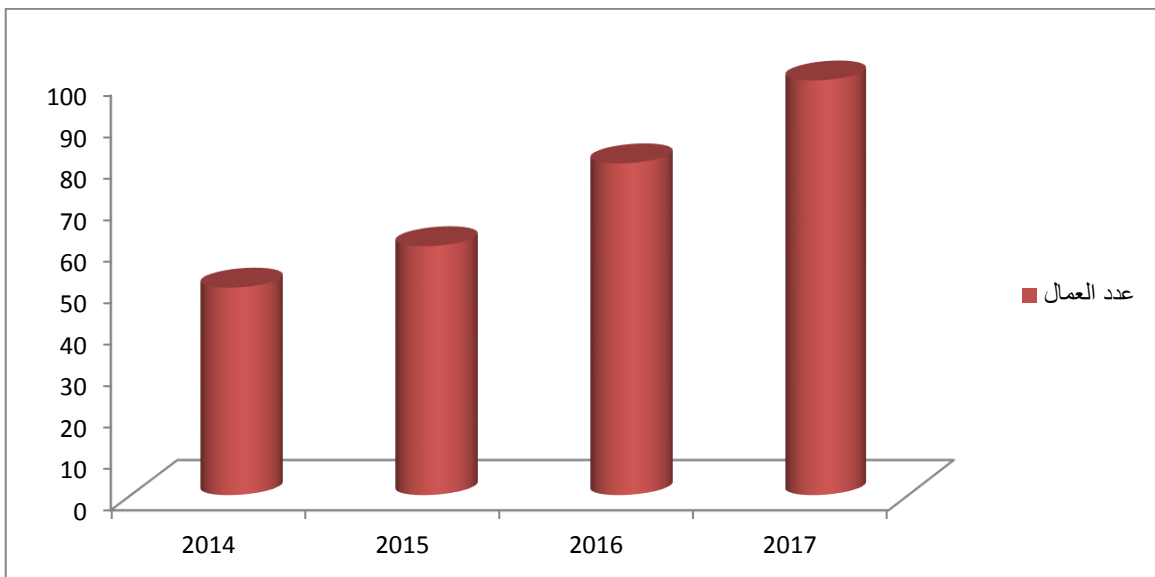
المطلب الأول: إحصائيات حول البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن القايد:

تعتبر مؤسسة مطاحن القايد بحمادية مؤسسة فتية حيث تم إنشاؤها في سنة 2014، وهذا ما يجعل عناصر البيئة الداخلية لها بسيطة ولا تتسم بالتعقيد الذي يوجد في المؤسسات الرائدة في السوق، ولهذا سنركز في دراستنا على أهم العناصر التي تشترك فيها هذه المؤسسة مع باقي المؤسسات والتي تتمثل في: عدد العمال مصادر التمويل.

أولا: عدد العمال:

إن المورد البشري يحتل مكانة متميزة في أي مؤسسة كانت، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير. وعليه شهدت المؤسسة تطورا مستمرا في تعداد المورد البشري من سنة لأخرى بالرغم من حداثة إنشائها، ويمكننا تبيان ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (03-03) تطور عدد العمال بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (03-01)

إن مؤسسة مطاحن القايد تحظى باستقطاب للمورد البشري ولكن هذا المورد البشري لا يعتبر من حاملي الشهادات فهي تضم مجموعة من العمال على قلتهم، حيث أن البعض منهم دون مستوى، ومع ذلك يمكن توضيح هذه الزيادة التي كانت بنسبة 10% ما بين سنتي 2014 و 2015، كما بلغت 20% ما بين سنتي 2015 و 2016 و بقيت ثابتة في سنة 2017.

ثانيا: مصادر التمويل:

يعتبر التمويل أمر ضروري في عملية تمويل النشاطات الخاصة بأي مؤسسة ولاستمرارها، وتختلف مصادر التمويل الخاصة بالمؤسسة باختلاف حجمها، واحتياجاتها المالية، والأنشطة التي تقوم بها... الخ. بالنسبة لمؤسسة مطاحن القايد فهي تعتمد في تمويل نشاطاتها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمهدية حيث يقوم بتقديم مختلف التدعيم المالي من حيث القروض وجميع التعاملات فيما بينها.

ثالثا: كمية الإنتاج:

تتكون المؤسسة من وحدتين (02) للإنتاج تتمثل في: وحدة إنتاج الفرينة، ووحدة إنتاج النخالة. حيث شهد إنتاج مؤسسة مطاحن القايد تطورا ملحوظا كما هو مبين في الجدول الآتي:
الجدول رقم (03-01): كمية الإنتاج الفرينة والنخالة بالمؤسسة

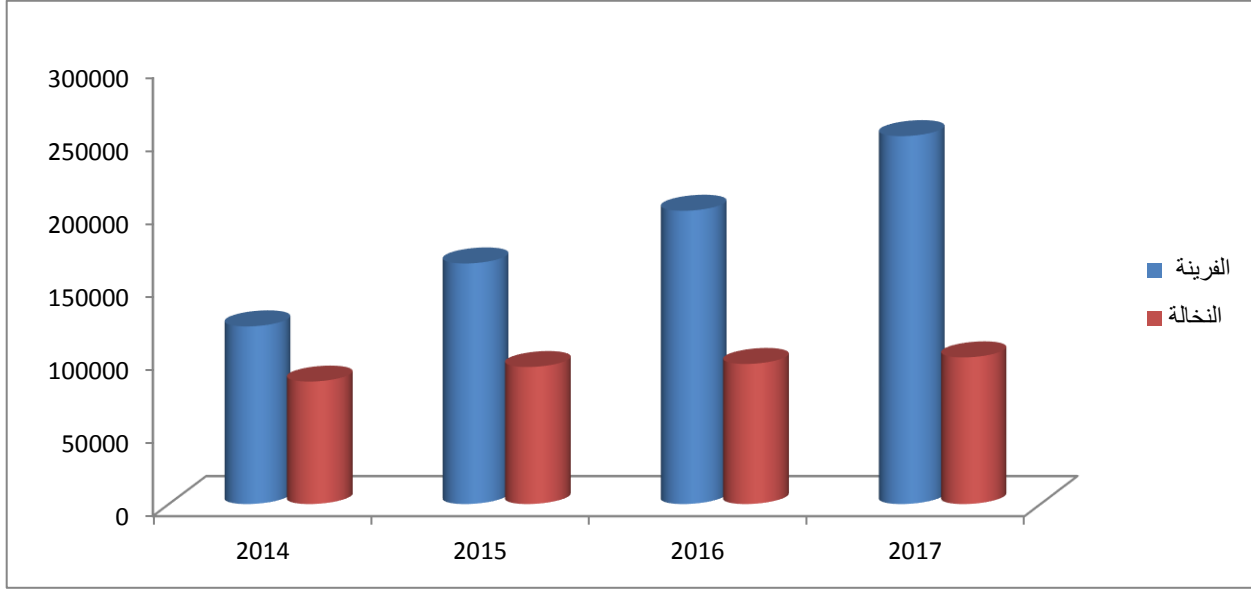
الوحدة: قنطار

السنوات	2014	2015	2016	2017
كمية الانتاج	122000	165000	201000	252000
الفرينة	-	22%	27%	34%
نسبة التطور %	-	25%	26%	27%
النخالة	84200	94200	96300	100800
نسبة التطور %	-	25%	26%	27%

المصدر: المؤسسة

ويمكننا توضيح الجدول أكثر من خلال وضع الشكل الموالي:

الشكل (03-04) تطور كمية الإنتاج لمنتوج الفريينة والنخالة. الوحدة: قنطار



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (03-02).

نلاحظ أن الإنتاج عامة في تزايد مستمر، رغم أن إنتاج الفريينة والنخالة منخفضة سنة 2014 وهذا باعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، في حين أن منتج الفريينة بلغ نسبة 27 %، و 34 % هذا ما يقابله زيادة في منتوج النخالة حيث بلغ نسبة 26 % و 27 % وهذا نتيجة زيادة واردات الدولة من الحبوب وهذا ما يوضحه الجدول أدناه رقم (03-07).

المطلب الثاني: أثر بعض عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة على بعض مؤشرات الأداء.

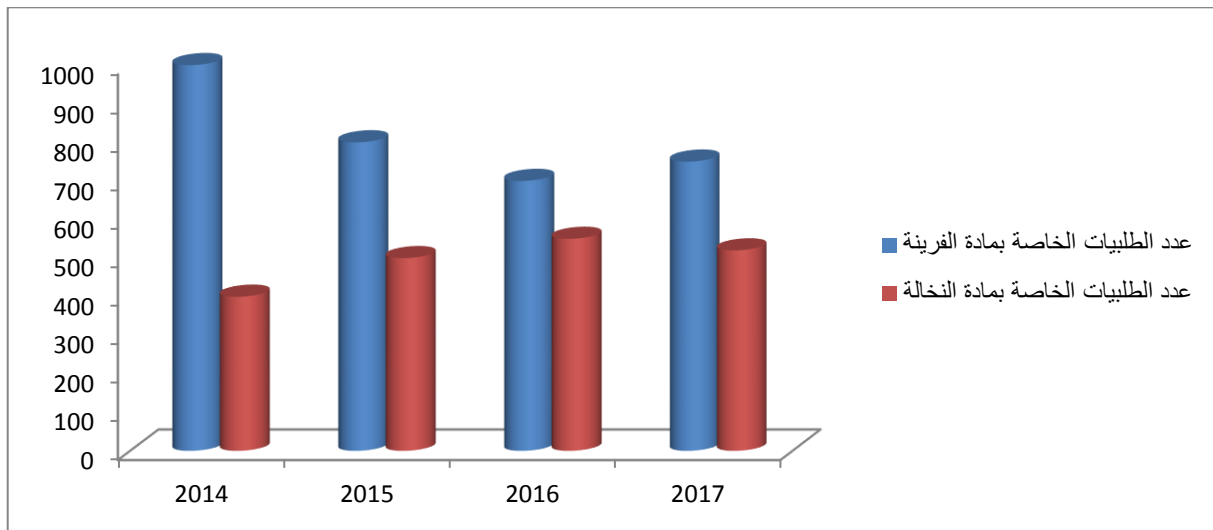
للمؤسسة عدة جوانب من حيث البيئة الداخلية، وعلى هذا الأساس سنتناول البعض من عناصر البيئة الداخلية حسب المعلومات المقدمة من طرف مطاحن القايد.
أولاً: أثر عدد العمال وكمية الإنتاج على عدد الطلبيات:

يمكن تعدادها كالتالي:

1- مؤشر عدد الطلبيات:

يعتبر مؤشر عدد الطلبيات التي تؤديها المؤسسة من أهم المؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة، ورغم الفترة القصيرة التي ظهرت فيها مؤسسة مطاحن القايد بحمادية إلا أننا نلتبس تذبذباً في تطور عددها، والشكل الموالي يبين ذلك أكثر.

الشكل (03-05) عدد الطلبيات الخاصة بالفريضة والنخالة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (03-03).

من خلال الشكل (03-05) نلاحظ أن عدد الطلبيات على منتج النخالة في تزايد مستمر مقارنة بمنتج الفريضة وهذا على حسب طبيعة المنطقة حيث أن النشاط المعتمد هو تربية الأغنام.

2- أثر عدد العمال على عدد طلبيات:

يمكن توضيح هذا الأثر حسب تحليل الأرقام الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): عدد الطلبيات الخاصة بالفريئة والنخالة

2017	2016	2015	2014	
700	750	800	1000	عدد الطلبيات الخاصة بمادة الفريئة
520	550	500	400	عدد الطلبيات الخاصة بمادة النخالة
100	80	60	50	عدد العمال

المصدر: المؤسسة

من خلال الجدول رقم (03-02) نلاحظ بأن عدد الطلبيات على مادة الفريئة في انخفاض متزايد من بداية نشاط المؤسسة إلى غاية سنة 2017 ، على الرغم من تزايد عدد العمال خلال هذه الفترة وهذا ما يؤكد أن عدد العمال ليس له أثر بعدد الطلبيات الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يجعلنا نسلم بان هناك عوامل أخرى تؤثر على عدد الطلبيات الخاصة بمادة الفريئة لهذه المؤسسة، وهي خارجة عن نطاق عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، كتنقص التموين بالمادة الأولية المتمثلة في الحبوب في الآونة الأخيرة وهذا راجع إلى عدم تساقط الأمطار وعدم التركيز على القطاع الفلاحي ووجود مطاحن منافسة في نفس المجال، بالإضافة إلى اعتماد هذا النوع من الصناعات على المواد الأولية التي تستورد من الخارج.

نلاحظ من خلال الجدول أنه خلال الفترة 2014-2016 أن عدد الطلبيات الخاصة بمادة النخالة في تزايد مستمر وهي توافق الزيادة في عدد العمال الذين قامت المؤسسة بتوظيفهم، وهذا ما يدل على أن عدد العمال كان له الأثر الواضح على أداء المؤسسة وذلك من خلال عدد الطلبيات التي قامت المؤسسة بتبليتها للأفراد، أما بالنسبة لسنة 2017 فإننا نلاحظ أن هناك انخفاض في عدد الطلبيات رغم تزايد عدد العمال الموظفين في هذه المؤسسة وذلك راجع لعوامل خارج عوامل البيئة الداخلية والتي تتمثل في أساس في ارتفاع أسعار المواد الأولية والمتمثلة في القمح في السوق الدولية وذلك باعتبار أن الجزائر تعتمد بصفة كبيرة على الاستيراد من الخارج.

3- أثر كمية الإنتاج على عدد طلبيات :

الجدول رقم (03-03): كمية الإنتاج الفريينة والنخالة بالمؤسسة

2017	2016	2015	2014	السنوات
				كمية الانتاج
252000	201000	165000	122000	الفريينة قنطار
700	750	800	1000	عدد الطلبيات الخاصة بمادة الفريينة
100800	96300	94200	84200	النخالة قنطار
520	550	500	400	عدد الطلبيات الخاصة بمادة النخالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من قبل المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الطلبيات الخاصة بمادة الفريينة التي قدمت للمؤسسة خلال الفترة 2014 - 2017 هي في تناقص مستمر، في حين أننا نلاحظ أن كمية الإنتاج الفريينة متزايدة خلال فترة الدراسة وهذا يعني انه لا يوجد تأثير قوي لكمية الإنتاج على عدد الطلبيات وذلك يقودنا إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في عدد الطلبيات على هذه المادة كوجود منافسين آخرين، وأن الحصة السوقية للمؤسسة ضعيفة جدا. في حين نجد عكس ذلك بالنسبة لمادة النخالة والتي نلاحظ أن هناك تأثير كبير لكمية النخالة المنتجة على عدد الطلبيات وبالتالي فان المؤسسة تقوم بتلبية كل الطلبيات التي تصلها، وذلك راجع إلى أن هناك طلب كبير على هذه المادة في المنطقة وعدم قدرة المنافسين على تلبيتها فتحول جزء من هذه الطلبيات إلى هذه المؤسسة.

ثالثا: أثر عدد العمال على الربح المحقق:

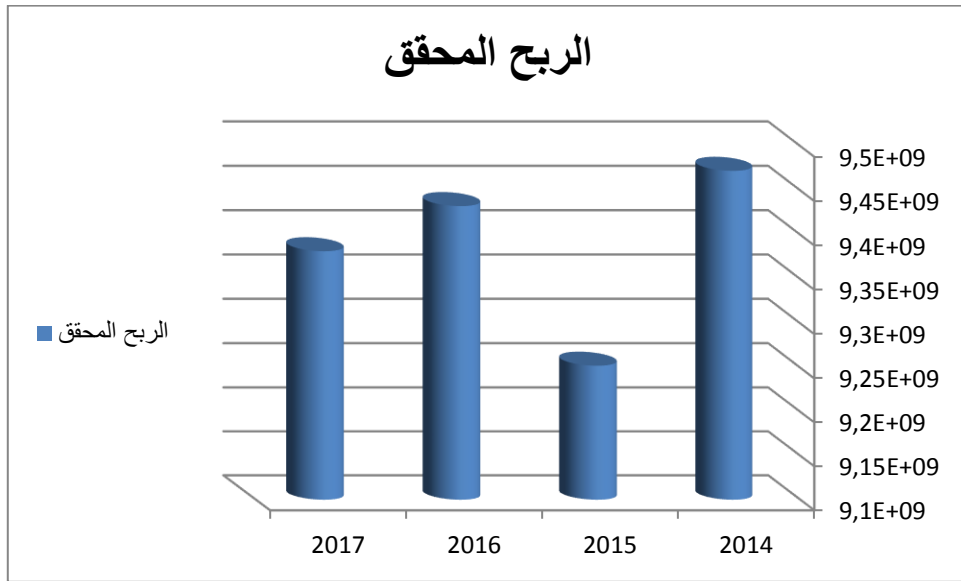
نستخلصها في الآتي:

1- مؤشر الربح المحقق:

كما ذكرنا سابقا حول وجود تراجع في عدد الطلبات من مادة الفرينة إلا أن المؤسسة بقيت تحافظ على نفس مستوى الربح المحقق والمقدر بـ 25% سنويا وهذا راجع إلى كون المؤسسة لا تعتمد على إنتاج الفرينة فقط بل تقوم بإنتاج مادة الخبز وتموين المطاعم المدرسية والمطاعم الشعبية بهذا المنتج، وهذا بالسعر القانوني 7.5 دج مما يعكس بالإيجاب على إيرادات المؤسسة.

الشكل (03-06) الربح المحقق

الوحدة هي دج



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (03-04)

2- أثر عدد العمال على الربح المحقق:

الجدول رقم (03-04): أثر عدد العمال الربح المحقق

الوحدة: دج.

2017	2016	2015	2014	
93.815.000.00	94.324.000.00	92.523.820.00	94.722.000.00	الربح المحقق
100	80	60	50	عدد العمال

المصدر: المؤسسة

من خلال الجدول (03-05) يتبين لنا أن عدد العمال في تزايد مستمر وهذا ما بين سنتي 2014 إلى غاية 2015 ما يقابله بالجدول تغير في الربح المحقق فهو مرتفع ومنخفض أحيانا وعلى هذا الأساس نجد بأنه لا يوجد تأثير لعدد العمال على الربح المحقق أي أنه توجد عناصر أخرى تتحكم في الربح كأسعار منتجات المؤسسات المنافسة مثلا أو زيادة في تكاليف الإنتاج... الخ.

4- أثر كمية الإنتاج على الربح المحقق:

الجدول (03-05) يمثل كمية الإنتاج والربح المحقق

2017	2016	2015	2014	السنوات
				كمية الانتاج والربح المحقق
252000	201000	165000	122000	الفرينة قنطار
100800	96300	94200	84200	النخالة قنطار
93.815.000.00	94.324.000.00	92.523.820.00	94.722.000.00	الربح المحقق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من قبل المؤسسة.

إن كمية الإنتاج لكل من الفرينة والنخالة وخلال السنوات الأربعة من بداية نشاط المؤسسة إلى غاية 2017 تعرف تزايدا ملحوظا، وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق ربحا موازيا لكمية الإنتاج لكن نرى عكس ذلك في الجدول حيث نجد أن الربح يرتفع أحيانا كما نلاحظه في السنتين 2014 و2016 بينما ينخفض في سنتي 2015 و2017 وهذا ما يؤكد لنا أن الربح المحقق لا يتأثر بكمية الإنتاج بل أن هناك عوامل أخرى تتحكم في ربحية المؤسسة.

المبحث الثالث: أثر البيئة الخارجية على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة:

يتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا وسنتناول في هذا المبحث البيئة الاقتصادية فقط والتي تتمثل في سعر الصرف، سعر النفط، والكميات المستوردة من القمح، وهذه العناصر لها تأثير كبير على الأوضاع الاقتصادية في الجزائر ككل، فان انخفاض أو ارتفاع سعر الصرف يؤثر بدرجة كبيرة على القدرة الشرائية للمواطنين، أما بالنسبة لسعر النفط فيؤثر على الإيرادات الجزائرية المتأتية من التجارة الخارجية وباعتبار أن النفط هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه التجارة الخارجية الجزائرية، أما بالنسبة للكميات المستوردة من القمح فإنها تتأثر بارتفاع الأسعار في السوق الدولية وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع المواد الغذائية المشتقة منه، ثم سنقوم بتحليل أثر بعض هذه المؤشرات على أداء المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: إحصائيات حول البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة.

يمكن التطرق إلى عنصرين إحصائيين في البيئة الخارجية وهما:

أولاً: سعر صرف الدينار وسعر النفط.

لقد عرف سعر صرف الدينار الجزائري تغيرات كبيرة منذ الأزل وذلك راجع لعدم الاستقرار الاقتصادي للجزائر، بالإضافة إلى أن قيمة العملة يتحدد بمجموعة من العوامل وان عدم استقرار مؤشرات هذه العوامل فإنه يؤدي إلى عدم استقرار العملة، وتعتبر العملة الجزائرية من اضعف العملات على الإطلاق وذلك راجع لمجموعة من المؤشرات ، ويعتبر مؤشر مساهمة الدولة في التجارة الخارجية الدولية أهمها، فان الجزائر مساهمتها ضعيفة في التجارة الخارجية فهي تركز على عنصر واحد ووحيد وهو النفط، وهذا ما يجعلها تتأثر بأي تغير يحدث في هذا العنصر، والجدول الموالي يبين ذلك أكثر:

الجدول (03-06) متوسط سعر الصرف وسعر النفط في الجزائر خلال الفترة 2014-2017.

2017	2016	2015	2014	
109.58	109,47	100,46	80,56	نسبة الصرف المتوسطي دج /دولار أمريكي
130.69	121,18	111,44	106,91	نسبة الصرف المتوسطي دج /يورو
52.51	40.68	49.49	96.29	سعر النفط الخام (دولار برميل)

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصادر متنوعة

*-البنك الجزائري.

*-المرصد الجزائري.

*-تقارير الأوبك.

من خلال الجدول نلاحظ:

انخفاض قيمة متوسط المعدل السنوي لسعر صرف الدينار مقابل الدولار الأمريكي بنسبة 8.97%. وبلغ متوسط سعر الصرف السنوي للدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي ب 109.47 دولار/الدينار في عام 2016 مقابل 100.46 دولار/ الدينار في عام 2015. انخفاض متوسط سعر الصرف السنوي للدينار الجزائري مقابل الأورو بنسبة 8.74% في عام 2016 مقارنة مع عام 2015، اجتاز من 111.44 أورو/دينار في عام 2015 مقابل 121.18 أورو/دينار في عام 2016. أما في سنة 2017 فقد وصلت نسبة الصرف المتوسطي مقابل الدولار إلى 109.58 دولار/ الدينار أما بالنسبة للأورو فقد وصلت النسبة إلى 130.69 اورو/ الدينار.

أما بالنسبة لسعر النفط الخام فنلاحظ أن هناك انخفاض شديد من سنة 2014 حتى 2016 حيث وصل سعره إلى 40.68 دولار للبرميل، بعدما كان 96.29 دولار للبرميل، أما في سنة 2017 بدأت تتعافى أسواق النفط العالمية وذلك باتخاذ الدول المنتجة للنفط لمجموعة من التدابير والإجراءات أدت إلى تحسن السعر حيث ارتفع إلى ما قيمته 52.51 دولار للبرميل.

ثانيا: تطور الكميات المستوردة من القمح.

تعتبر الجزائر من الدول الأكثر استهلاكاً للقمح ومشتقاته، حيث يعتبر الوجبة الرئيسية للجزائريين، ونظراً لعدم الاهتمام بالزراعة في الجزائر فهي تقوم بتلبية احتياجاتها من هذه المادة من الخارج وبالأخص من الدول الأوروبية على رأسها فرنسا، ومن المعلوم لدى الكثيرين أن القمح أصبح سلاحاً في يد الدول المتقدمة للضغط على الدول المتخلفة، وأن أسعار هذه المادة في ارتفاع كبير في السوق الدولية.

والجدول الموالي يبين واردات الجزائر من الحبوب.

الجدول (03-07) واردات الجزائر من الحبوب خلال الفترة 2014-2017.

السنة	2014	2015	2016	2017
كمية القمح المستورد	2430.53	3824.26	8.1	7.5
	ألف طن	ألف طن	مليون طن	مليون طن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصادر مختلفة.

من خلال الجدول نلاحظ أن واردات الجزائر من القمح في تزايد مستمر خلال الفترة 2014-2016 حيث وصلت إلى 8 مليون طن سنوياً، أما في سنة 2017 فنلاحظ أن هناك انخفاض في كمية القمح المستورد وذلك راجع للإجراءات والتدابير التي قامت بها الجزائر لتنويع صادرات وتشجيع الإنتاج الوطني في ظل انخفاض أسعار البترول التي كان لها الأثر الكبير، كما أن الجزائر وصلت إلى درجة أنها قامت بتصدير مادة الشعير.

المطلب الثاني: أثر بعض عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة على بعض مؤشرات الأداء.

إن عناصر في البيئة الخارجية كثيرة جدا ومتنوعة ولا يمكن التطرق لها كلها، كما أننا قد تطرقنا في المطلب السابق إلى ثلاثة عناصر للبيئة الخارجية والتي تختص بالعوامل الاقتصادية وهي سعر الصرف، وسعر النفط، بالإضافة إلى الكمية المستوردة من القمح، ونظرا لأن العنصر الأخير له تأثير مباشر بدراسة الحالة التي نقوم بها فإننا سنقوم بتحليل أثره على أداء المؤسسة أما بالنسبة للعنصرين الآخرين فان تأثيرهم غير مباشر.

أولا: أثر الكميات المستوردة من القمح على عدد الطلبيات.

إن اعتماد الجزائر على الاستيراد يجعل المنتج الوطني غير قابل للمنافسة على المستوى المحلي، بالإضافة إلى أن اتجاه الجزائر للاستيراد ما هو إلا انعكاس للوضع المحلي والمتمثلة في أساسا في ضعف الإنتاج المحلي، وفي الفترة الأخيرة حدث ارتفاع كبير في المنتجات الغذائية وخاصة تلك المنتجات التي تحتوي على الكربوهيدرات وذلك راجع لاستعمال الدول المتقدمة لهذه المواد في إنتاج الطاقة البديلة للنفط، وهذا الارتفاع أدى إلى ارتفاع المواد المشتقة من هذا العنصر كمادة الفرينة والنخالة، وفيما يلي سنبين أثر الكميات المستوردة في تحديد عدد الطلبيات الموجهة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-08): عدد طلبيات مادة الفرينة والقمح المستورد

2017	2016	2015	2014	
700	750	800	1000	عدد الطلبيات الخاصة بمادة الفرينة
7.5	8.1	3824.26	2430.53	كمية القمح المستورد
مليون طن	مليون طن	ألف طن	ألف طن	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

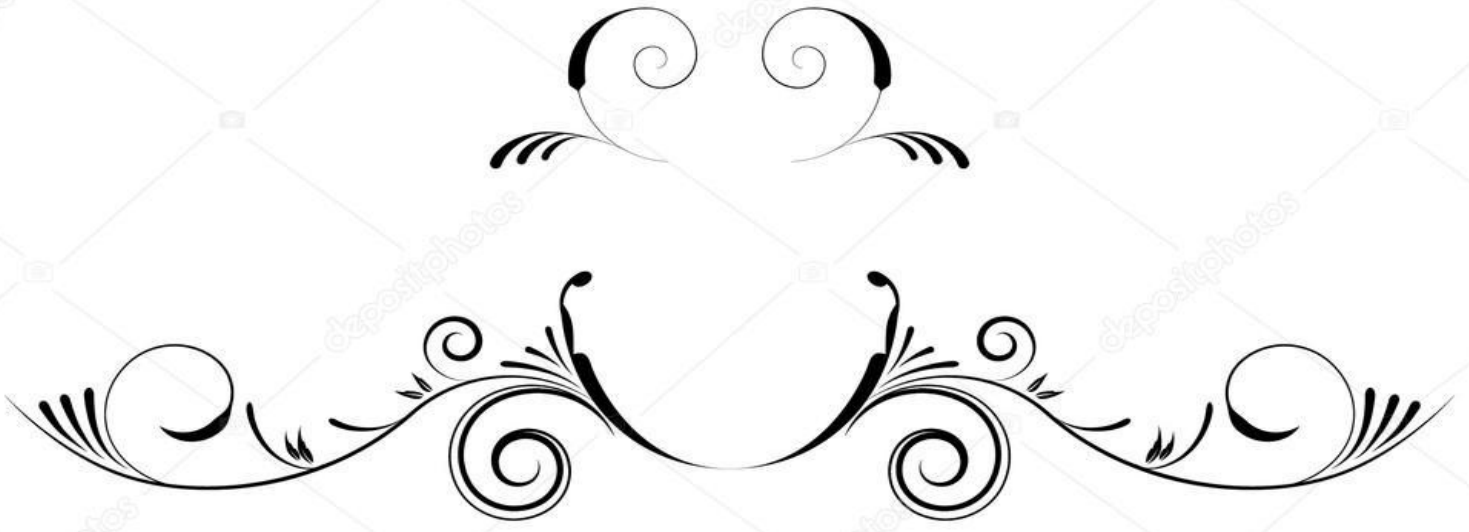
إن ارتفاع أسعار القمح المستورد أدى إلى ارتفاع أسعار مشتقات القمح كالفرينة والنخالة وهذا ما أدى إلى انخفاض الطلب عليها وخاصة بعد انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين، فنلاحظ أن هناك انخفاض في عدد الطلبيات التي تلقتها المؤسسة خلال الفترة 2014-2016 حيث وصلت إلى 750 طلبية بعدما كانت 1000 طلبية. ومن جهة أخرى لا نغفل دور المؤسسات المنافسة التي أثرت كثيرا على انخفاض عدد الطلبيات، حيث أن هذه المؤسسة حديثة النشأة وحصتها السوقية في الولاية صغيرة جدا.

ثانيا- الكميات المستوردة من القمح على الربح المحقق: على ضوء ما تم سرده سابقا فان انخفاض عدد الطلبيات قد أدى إلى انخفاض في قيمة الربح المحقق.

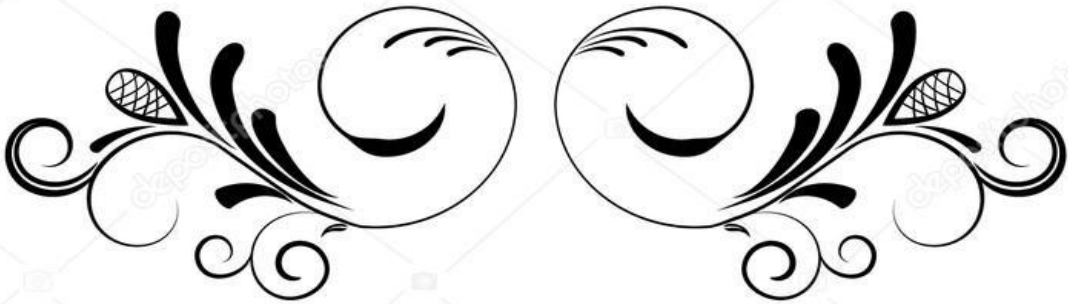
خلاصة الفصل

على الرغم من أن مؤسسة مطاحن القايد بحمادية حديثة النشأة إلا أنها تعرف تطورا كبيرا وملحوظا من حيث نشاطها وحصتها السوقية على المستوى المحلي، وانطلاقا من دراستنا لها من حيث (عدد العمال، عدد الطلبات، الربح المحقق، كمية الإنتاج) بالإضافة إلى (سعر الصرف، سعر النفط، كمية القمح المستورد) كل هذه العناصر مضافا إليها مدة التربص بالمؤسسة أدت بنا إلى استنتاج ما يلي:

- يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة مقبولا إلى حد بعيد، فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا باكتساب زبائن جدد وأسواق أخرى، وتسعى أيضا من خلال إستراتيجيتها إلى تخفيض الأسعار.
- مؤسسة مطاحن القايد مؤسسة طموحة، يعكسه طموح مسيرتها الشباب والذي هو في تزايد مستمر.



خاتمة



لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير المواءمة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية والمقصود بالمواءمة الإستراتيجية، الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح أن مزايا المؤسسة محل الدراسة تتلخص في كونها تمتلك نقاط قوة تساعدها على اقتناص الفرص المتاحة، لكن من جهة أخرى تواجه بعض المشاكل نظرا لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الأداء الداخلي للمؤسسة .

وإن تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أن معظمها يمكن للمؤسسة اجتنابها أو التخلص منها فيما معناه أن المؤسسة في حالة تحسينها تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة، واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى.

أولا: النتائج المتحصل عليها:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- نتائج الجانب النظري:

- إن الاعتماد على المواءمة الإستراتيجية أمر مهم للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغيير.
- للمواءمة الإستراتيجية تأثير كبير وإيجابي على أداء المؤسسة.
- بدراسة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة اتضح أنه توجد علاقة طردية بين هذه الأخيرة والأداء للمؤسسة.
- ليست كل عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تؤثر على أداء المؤسسة فهناك من الفرص التي لا تركز عليها المؤسسة.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- اتضح وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالا مختلفة من المسارات منها ما هو مباشر بين (الكمية المستوردة على الأداء) وغير مباشر بين (سعر الصرف، وسعر النفط، على الأداء).
- التأثيرات التفاعلية للمواءمة على الأداء متحققة لكنها مختلفة من حيث شدتها وقوتها.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

انطلاقا من النتائج السابقة، تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: تقييم أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فالأداء هو الذي يعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية بقوة أدائها والتحكم فيه هو من قوة المؤسسة واستدامتها، والأداء جزء من المؤسسة لا يمكن التخلي عنه بأي حال من الأحوال حتى ولو كان هذا الأداء ضعيفا فهو في الأخير يمكن تطويره للأفضل، أو أنه يؤول للزوال وزواله من زوال المؤسسة ككل.

2- الفرضية الثانية: يمكن الحكم على أن المؤسسة الاقتصادية تبني فلسفة المواءمة الإستراتيجية في أداء مهامها من خلال درجة التطابق بين المواءمة الإستراتيجية والأداء

الفرضية محققة، فهناك علاقة بين درجة تطابق المواءمة الإستراتيجية والأداء، بحيث تتناسب درجة التطابق طرديا مع ارتفاع مستوى الأداء المتمثل في: نمو الحصة السوقية، حجم المبيعات السنوية بالتالي زيادة في معدل الأرباح السنوية وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، وبوجود العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية يؤثر في إستراتيجية المؤسسة، وعليه يتحدد مستوى المواءمة (عالي - منخفض)، مما يؤثر في الأداء (قوي - ضعيف).

3- الفرضية الثالثة: تعتمد مطاحن القايد على المواءمة بشكل متفاوت لتحسين أدائها

هذه الفرضية محققة، فمن خلال الجانب التطبيقي وما تم التطرق إليه وجدنا اختلاف كبير في التأثير بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة، فقد لاحظنا بأنه لا يوجد تأثير لعدد العمال على الربح المحقق كما أن هناك تأثير كبير لكمية النخالة المنتجة على عدد الطلبات، فالتأثير هنا يختلف من عنصر لآخر ومن بيئة لأخرى.

ثالثا: توصيات الدراسة:

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- السعي نحو خلق حالة مواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الأداء الكفاء والفعال لمطاحن القايد.
- إجراء بحوث حول المواءمة بين البيئتين الخارجية والداخلية وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

- على الرغم من أهمية دراسة المسارات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة التي اعتمدها البحث) المواءمة، الأداء، إلا أنه يوصي بالتعمق في دراسة العوامل المؤثرة في المواءمة أولاً، والأداء ومضامينه ثانياً، والموقف الاستراتيجي ومحدداته أخيراً.

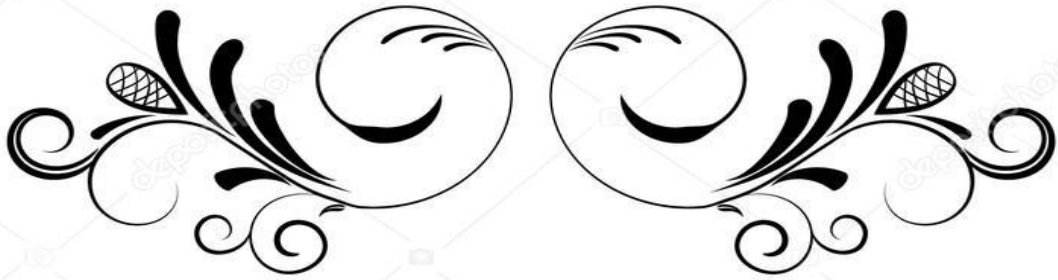
رابعاً: آفاق البحث:

في سياق هذه الدراسة التي قمنا بها حول أثر المواءمة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية، ونتيجة لتشعبها فان هذه الدراسة تحتاج إلى المزيد من التعمق والمعالجة حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة للموضوع، ومن هذا المنطلق تبرز عدة مواضيع تتطلب البحث عن الإشكالية الملائمة لها:

- دور مواءمة أنظمة المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- أثر المواءمة بين البدائل الإستراتيجية في اتخاذ القرار على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تأثير المواءمة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تأثير المواءمة بين الرسالة والبيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر والمراجع



أولا باللغة العربية:

الكتب:

1. بلوط حسن ابراهيم ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
2. ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، د ط، دار النهضة العربية، مصر، 2001 .
3. حسن الحسيني فلاح ، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
4. دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
5. الزغبي فايز وعبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 .
6. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
7. طرطار أحمد ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
8. عبادة عبد الحليم ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
9. عبد المهدي مساعدة ماجد ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
10. عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
11. عرباجي اسماعيل، اقتصاد مؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
12. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر، 2007.
13. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001 جامعة بسكرة.
14. مطلق الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

1- المذكرات والأطروحات:

15. حسن ثوابته حسن محمد، أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، دفعة 2011.
16. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001.
17. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
18. فادية جغوي، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظم، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، دفعة 2015-2016، ص 05.
19. قدايفة أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية، حالة منظمة همود بوعلام وشركائه، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، والعلوم التجارية، دفعة 2007.
20. موساوي نور الدين، واقع الافتراض المصرفي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

2- المجلات والمنشورات:

21. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر 2009-2010.
22. رجراج الزوهير، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، عدد 31، 2015.
23. منصور الهام، منصوري كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 16، الجزائر، 2014.

3- المواقع الالكترونية:

24. <http://www.almougem.com/mougem/search/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%A1%D9%85%D8%A9> ، تاريخ الاطلاع 2018/03/27، على الساعة 13:01.
25. <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique/bilan-du-commerce-exterieur> .2018-04-28 تاريخ الاطلاع:

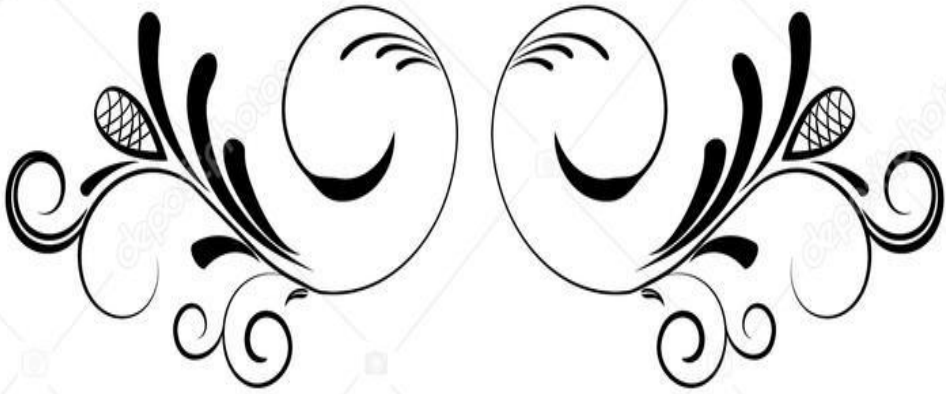
ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- Livres

- 26- George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985.
- 27- JOUIROU, KALIKA, Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs), Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, New York, August 2004.
- 28- Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981.



الملاحق



الملحق رقم 01

مجمع مطاحن القايد
حمادية - تيارت -

التعريف بالمؤسسة

مجمع مطاحن القايد هو عبارة عن مؤسسة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة تم تأسيسها بتاريخ 2014/10/07 الواقعة بمنطقة النشاطات رقم 45 ببلدية حمادية جنوبا بجانب الطريق الوطني رقم 40 تتكون من عدة فروع حيث تعد كفرع ثانوي تابع للفرع الرئيسي حسين المتواجد بولاية معسكر و فرع ثانوي ثاني سلمانة المتواجد ببلدية العيون ولاية تسميلت .

يتمثل موضوع المؤسسة في الطحانة كما ان لديها مهام اخرى لكنها في طور الانجاز كصناعة العجائن الغذائية والكسكس،المنتجات النشوية، تقشير الحبوب و فرزها ، استيراد وتصدير البقول الجافة ومنتجات المطحنة، التجارة بالجملة للخضر الجافة ومنتجات المطحنة، مؤسسة الصناعة التقليدية لإنتاج أغذية الأغنام، تجارة بالتجزئة لتغذية الأغنام.

الشكل(02-03) يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع مطاحن القايد بحمادية

```

graph TD
    A[مجمع مطاحن القايد] --> B[الفرع الرئيسي حسين - معسكر]
    B --> C[الفرع الثانوي حمادية - تيارت]
    B --> D[الفرع الثانوي سلمانة - تسميلت]
  
```

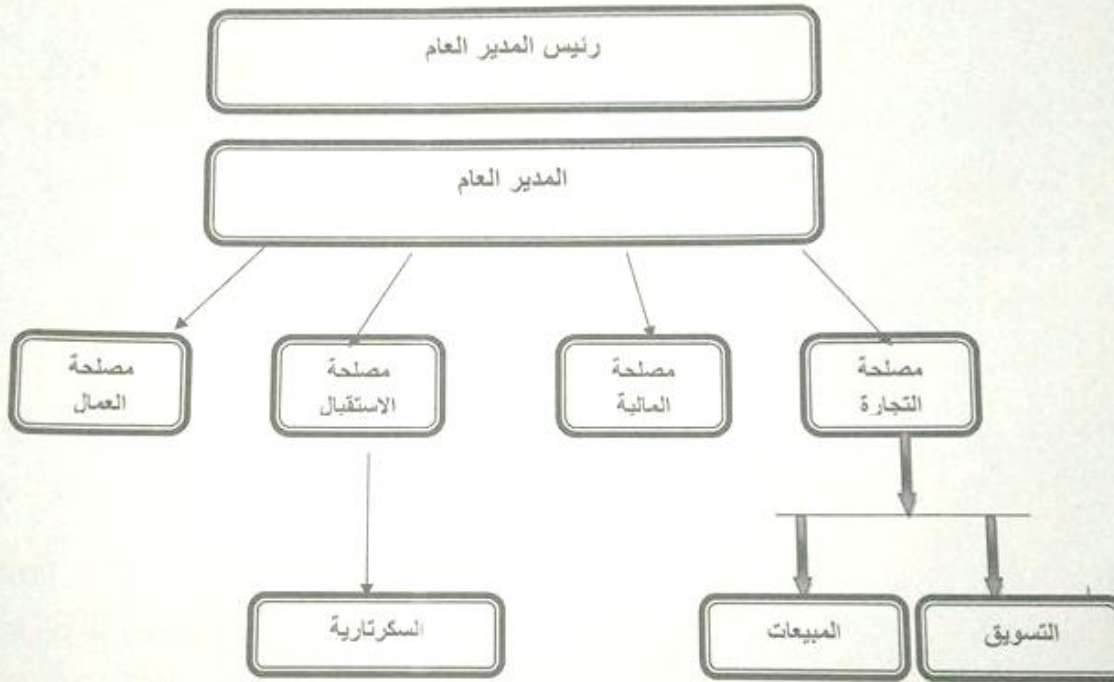
إمضاء المؤسسة

محل رقم : 01
منطقة النشاط رقم 45
BO. 1401. 947254 2.04
HAMADIA TIARET

الملحق رقم 02

مجمع مطاحن القايد
حمادية - تيارت -

الهيكل التنظيمي لادارة مطاحن القايد



إمضاء المؤسسة



الملحق رقم 03

مجمع مطاحن القايد
حمادية - تيارت -

احصائيات المؤسسة

عدد الطلبات الخاصة بالفريزة

2017	2016	2015	2014	
700	750	800	1000	عدد الطلبات الخاصة بمادة الفريزة
520	550	500	400	عدد الطلبات الخاصة بمادة النخالة
100	80	60	50	عدد العمال

اثر عدد العمال الربح المحقق

الوحدة: دج.

2017	2016	2015	2014	
93815000.00	94324000.00	92523820.00	94722000.00	الربح المحقق
100	80	60	50	عدد العمال

المصدر: المؤسسة

