



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

## دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

☆ د. منصوري كمال

إعداد الطالبة:

☆ منصوري إلهام

لجنة المناقشة:

- ☆ أ.د غوفي عبد الحميد.....أستاذ التعليم العالي..... جامعة بسكرة.....رئيسا  
☆ د.كمال منصوري.....أستاذ التعليم العالي..... جامعة بسكرة.....مقررا  
☆ د.طاهري فاطمة الزهراء..... أستاذ محاضر..... جامعة بسكرة.....مناقشا  
☆ د.يحياوي نعيمة.....أستاذ محاضر..... جامعة باتنة..... مناقشا  
☆ د.بلمهدي عبد الوهاب.....أستاذ محاضر..... جامعة سطيف..... مناقشا  
☆ د.شنشونة محمد.....أستاذ محاضر..... جامعة بسكرة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016

# الأهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى:

روح جدي "الصادق" رحمة الله عليه

والذي العزيز حفظه الله

والدتي الغالية أطل الله في عمرها

إلى أخوايا وأختي

إلى زوجي الذي قدم لي العون خاصة في الجانب التطبيقي

إلى فرحة حياتي

ابنتاي: زينب وماريا

وإلى كل من علمني حرفا

# التشكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، ورفع ذوي العلم درجات، وبعد، فإنني أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور كمال منصورى الذي منحني من وقته وجهده لتزويدي بنصائحه وإرشاداته، وأمدي بكل ما يسعف ويعين فجزاه الله من العلم وأهل العلم، خير الجزاء. وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الأطروحة.

والشكر الموصول للأستاذة المحكمين للاستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية والمنهجية.

وأتوجه بالشكر أيضا لكل إطارات البنوك محل الدراسة على تعاونهم لاتمام هذا العمل.

والشكر للأستاذة: مقراش فوزية، أقطي جوهرة، قريشي محمد على مساعدتهم.

الباحثة

## قائمة المحتويات:

### العنوان

I.....	قائمة المحتويات
VI.....	فهرس الأشكال
VII.....	فهرس الجداول
VIII.....	الملخص باللغة العربية
VIII.....	الملخص باللغة الفرنسية
17.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
18.....	تمهيد
19.....	المبحث الأول: الإطار العام للإستراتيجية
19.....	المطلب الأول: مفهومي الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي
32.....	المطلب الثاني: المسار الإستراتيجي العام
43.....	المطلب الثالث: البدائل (الخيارات) الإستراتيجية
53.....	المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
53.....	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
54.....	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي
56.....	المطلب الثالث: التراكيب البنوية للهيكل التنظيمي
58.....	المطلب الرابع: أشكال الهيكل التنظيمي
62.....	المبحث الثالث: الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
62.....	المطلب الأول: العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
69.....	المطلب الثاني: التصنيف المفاهيمي للموازنة
70.....	المطلب الثالث: جدلية الموازنة
73.....	المبحث الرابع: الأداء الإستراتيجي
73.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي

77	المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
79	المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
91	المبحث الرابع: المقاربات المفسرة للأداء
91	المطلب الأول: المقاربة المبنية على أساس الموارد
101	المطلب الثاني: مقارنة المهارات
108	المطلب الثالث: مقارنة المعارف
111	الخلاصة
112	الفصل الثاني: العلاقات النظرية بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي
113	تمهيد
114	المبحث الأول: موارد المؤسسة
114	المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة وتصنيفاتها
117	المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري
122	المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالأداء الاستراتيجي
122	المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بمحور التعلم والنمو
129	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالعمليات الداخلية
130	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالزبائن
131	المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالبعد المالي
133	المبحث الثالث: ماهية المحيط الخارجي
133	المطلب الأول: مفهوم المحيط الخارجي وأسباب دراسته
137	المطلب الثاني: مكونات المحيط الخارجي
154	المبحث الرابع: دور المحيط الخارجي في الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن
154	المطلب الأول: العلاقة بين عوامل المحيط الخارجي والأداء الاستراتيجي
156	المطلب الثاني: علاقة العوامل العامة بالتعلم والنمو
160	المطلب الثالث: علاقة العوامل الخاصة بالتعلم والنمو
162	المطلب الثالث: علاقة العوامل العامة بالزبائن

165	المطلب الرابع: علاقة العوامل الخاصة بالزبائن
166	المطلب الخامس: علاقة العوامل العامة بالبعد المالي
168	الخلاصة
169	الفصل الثالث: تصميم ومنهجية الدراسة
170	تمهيد
171	المبحث الأول: أسلوب الدراسة
171	المطلب الأول: تصميم الدراسة
172	المطلب الثاني: مصادر المعلومات
173	المطلب الثالث: أداة الدراسة
190	المبحث الرابع: جودة أداة الدراسة
190	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة الحالية
191	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة الحالية
195	الخلاصة
196	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
197	تمهيد
198	المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
198	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر
199	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
199	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة العملية
200	المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات
200	المطلب الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة
201	المطلب الثاني: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح
202	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
210	المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
210	المطلب الأول: معاملات الارتباط

216	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الأثر
226	المبحث الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
226	المطلب الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
229	المطلب الثاني: النتائج والتوصيات
231	الخلاصة
234	قائمة المراجع
247	الملاحق

## فهرس الأشكال:

4	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة المقترح
41	الشكل رقم 2: الفجوة الاستراتيجية
42	الشكل رقم 3: العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها
57	الشكل رقم 4: الأجزاء الرئيسية للهيكل التنظيمي
57	الشكل رقم 5: التراكيب البنوية الستة مجتمعة
59	الشكل رقم 6: نموذج الهيكل البسيط
59	الشكل رقم 7: نموذج الهيكل الآلي
60	الشكل رقم 8: نموذج الهيكل المهني
61	الشكل رقم 9: نموذج الهيكل ذو الأقسام
66	الشكل رقم 10: نموذج Burgelman للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية
82	الشكل رقم 11: نموذج النظام الأعلى
83	الشكل رقم 12: بطاقة الأداء المتوازن
97	الشكل رقم 13: تحليل VRIST
98	الشكل رقم 14: مراحل خلق ميزة تنافسية دائمة في نموذج الموارد
107	الشكل رقم 15: مصفوفة المهارات الأساسية والسوق
118	الشكل رقم 16: مفهوم رأس المال الفكري
125	الشكل رقم 17: الخريطة الاستراتيجية
152	الشكل رقم 18: اليقظة الاستراتيجية



## فهرس الجداول:

الجدول رقم 1: تطوع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها .....	86
الجدول رقم 2: خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد .....	100
الجدول رقم 3: مراحل بناء المهارات.....	103
الجدول رقم 4: القياس الكمي باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية (بيانات افتراضية) .....	127
الجدول رقم 5: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة .....	174
الجدول رقم 6: مقياس ليكارت .....	176
الجدول رقم 7: معامل الثبات Cronbach's Alpha .....	190
الجدول رقم 8: اختبار الصدق البنائي .....	191
الجدول رقم 9: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس .....	198
الجدول رقم 10: خصائص عينة الدراسة حسب العمر .....	198
الجدول رقم 11: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .....	199
الجدول رقم 12: خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة العملية .....	199
الجدول رقم 13: معاملي الالتواء والتفلطح .....	200
الجدول رقم 14: معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....	201
الجدول رقم 15: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة .....	202
الجدول رقم 16: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للجنس .....	204
الجدول رقم 17: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للعمر .....	205
الجدول رقم 18: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للمستوي التعليمي .....	205
الجدول رقم 19: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للخبرة العملية .....	206
الجدول رقم 20: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للجنس .....	207
الجدول رقم 21: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للعمر .....	208
الجدول رقم 22: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للمستوي التعليمي .....	208
الجدول رقم 23: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزي للخبرة العملية .....	209
الجدول رقم 24: معامل الارتباط سيبرمان بين متغيرات الدراسة مجتمعة .....	210
الجدول رقم 25: معامل الارتباط سيبرمان بين متغيرات الدراسة.....	211
الجدول رقم 26: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة.....	214
الجدول رقم 27: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة.....	215

الجدول رقم 28: تحليل الانحدار المتدرج للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكـل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي .....	216
الجدول رقم 29: تحليل نتيجة الانحدار .....	216
الجدول رقم 30: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي .....	217
الجدول رقم 31: تحليل نتيجة الانحدار .....	217
الجدول رقم 32: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن .....	219
الجدول رقم 33: تحليل نتيجة الانحدار .....	219
الجدول رقم 34: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية .....	220
الجدول رقم 35: تحليل نتيجة الانحدار .....	220
الجدول رقم 36: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو .....	221
الجدول رقم 37: تحليل نتيجة الانحدار .....	222
الجدول رقم 38: ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة .....	223

## الملخص باللغة العربية

دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والمتمثلة في موارد المؤسسة (رأس المال الفكري) وعوامل المحيط الخارجي (عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة)، بينما الأداء الاستراتيجي فقد قسم إلى أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

تم استخدام الاستبان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 118 إطار بالبنوك الجزائرية خلال فترة زمنية ممتدة من مارس 2015 إلى ماي 2015، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، كما أن للموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الاستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من موارد المؤسسة (رأس المال الفكري) وعوامل المحيط الخاصة، بينما عوامل المحيط العامة ليس لها أثر على الأداء الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها قدمت الباحثة مجموعة توصيات للبنوك الجزائرية، وكذلك تم إدراج تطبيقات عملية للدراسة للاستفادة من نموذج الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، موارد المؤسسة، عوامل المحيط الخارجي، الأداء الاستراتيجي

## **Résumé :**

Le rôle de l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle dans la performance stratégique –étude pratique dans les banques algériennes-

Université de Mohammed KHEIDER - Biskra.

La présente recherche s’est focalisée sur l’étude du rôle de l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle des banques algériennes. A cet effet, nous avons choisi les quatre dimensions de l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle suivantes : les ressources de l’entreprise (le capitale intellectuelle), les facteurs de l’environnement (les facteurs généraux et spécifiques de l’environnement). Concernant la performance stratégique, on a envisagé de l’aborder sous ses quatre dimensions : la dimension financière, la dimension relative aux clients, la dimension des opérations internes et la dimension de l’apprentissage et de la croissance.

Pour ce faire nous nous sommes recourus au questionnaire pour recueillir les données nécessaires à cette recherche. C’est un questionnaire qui a été distribué à 118 cadres des banques algériennes au cours de la période qui s’étend de mars 2015 à mai 2015. Nous nous sommes recourus au programme d’analyse statistique SPSS pour analyser les données et vérifier nos hypothèses.

Nous avons conclu au terme de ce travail de recherche que l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle contribue considérablement dans la réalisation d’une bonne performance stratégique des banques algériennes. C’est dire que l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle a un grand rôle à jouer dans la réalisation d’une bonne performance stratégique du fait de l’influence des ressources de l’entreprise (la capitale intellectuelle) et des facteurs particuliers de l’environnement. Ce qui n’est pas le cas avec les facteurs généraux de l’environnement qui n’ont pas d’influence sur la performance stratégique.

Nous avons conclu aussi que les variables démographiques n’ont rien avoir avec les différences significatives de l’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle.

A partir des résultats obtenus, nous avons proposé quelques suggestions aux banques algériennes et nous avons mis à la disposition de ceux qui s’intéressent à ce travail quelques applications.

## **Mots clés :**

L’alignement entre la stratégie et la structure organisationnelle, ressource de l’entreprise, facteurs de l’environnement externes, performance stratégique.

عالمه مقدمه

## تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في محيط يتميز بالتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة التي تؤثر على بقائها واستمراريتها. هذا المحيط بعوامله الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، المنافسة.....، وما تفرزه من فرص أو تهديدات ذات علاقة بالمتغيرات الداخلية كالموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وغيرها من الأمور، هي التي تحدد مدى إستفادة المؤسسات من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات.

إن تفاعل المؤسسة مع محيطها يعد شرطاً أساسياً لبقائها واستمراريتها، وأن الاستجابة لمتغيراته والتكيف معها يحتم على المؤسسة اختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات.

ولقد بينت المداخل الادارية الحديثة أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن محيطها ويصعب فصلها عنه لأنها جزء منه، لاسيما وأن المؤسسات تعد نظاماً مفتوحاً دائم التفاعل مع المحيط. لذلك فإن الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط يمثل أحد أهداف المؤسسات عند اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على أساس إدراك وفهم العوامل والمتغيرات الخارجية التي تحدث في المحيط وتحليلها من أجل رسم مسار المؤسسة المستقبلي.

وقد بين كل من Thompson et Strickland أن لكل مؤسسة محيط تنظيمي خاص بها، وأن لكل استراتيجية عوامل نجاح خاصة بها يؤدي التعامل معها بشكل يتواءم مع الهيكل التنظيمي إلى تحقيق أداء عالي<sup>1</sup>. وبما أن الهيكل التنظيمي يربط أنشطة المؤسسة ومواردها المختلفة مع بعضها البعض فقد أصبح من الضروري أن يكون مصمماً وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية المطبقة من قبل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي والاستراتيجية يتأثران بمدى التغير في عوامل المحيط، لهذا يتوجب على المؤسسة تغيير الاستراتيجية وتعديل الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة لتحقيق أهدافها، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة الأمر الذي يفرض على المؤسسة البحث عن ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والديمومة في السوق. ولتحقيق هذه الغاية فإن على المؤسسة تبني مفهوم استراتيجية في عملياتها ينطلق من وجوب تواءم هذه الاستراتيجيات مع هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع مواردها وقدراتها. ولذلك يمكن القول أن التغير في عوامل المحيط يجعل الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تشكل أحد التحديات الاستراتيجية التي تواجه قيادة المؤسسة في سعيها لأجل البقاء والنمو.

<sup>1</sup>: Thompson A.A et Strickland A.J: **Strategic Management Concept and Cases**, Boston Mc Hill, New York, 2005.

## أولاً: اشكالية الدراسة وعناصرها:

## 1. اشكالية الدراسة:

المنظمة الجزائرية كسواها من منظمات البلدان المتخلفة تتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذا الحل لا يعالج المشاكل من جذورها، فالمدرء يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترقى إلى المستوى الذي يشغلونه والأولى بهم أن يصبوا اهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الاستراتيجية التي تمس كيان المنظمة وتهدد مصيرها.

إن وضعية البنوك الجزائرية لا تختلف كثيرا عن باقي المنظمات الجزائرية، فمع تزايد حدة المنافسة من جانب البنوك الأجنبية أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار، لأن البنوك في البلدان المتقدمة تؤمن أن جودة الخدمة للمستفيد منها هي سر النجاح وضمان للبقاء، وهذا ما لا يلاحظ وللأسف بالنسبة للخدمات التي تقدمها الكثير من البنوك الجزائرية. كما أن لجوء المواطن إليها فقط لعدم توفر باقي الخدمات في البنوك الأخرى وذلك بسبب إجراءات الدولة في منح تراخيص بعض الخدمات للبنوك الجزائرية -كإمتياز- دون غيرها من البنوك الأخرى.

مما سبق، يتضح أن البنوك الجزائرية تعيش في محيط يتميز بحركية وعدم ثبات كنتيجة للتغير السريع في مكوناته، لهذا يفترض بها الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وذلك باختيار وتصميم هيكل تنظيمي يناسب هذه التغيرات و يتلاءم مع متطلبات الاستراتيجية المطبقة. وبنفس الكيفية أي تغيير في الاستراتيجية يفرض إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي. حيث من المتوقع أن يكون واقع تطبيق الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى عدم وعي المسيرين لمفهوم الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهرية الآتي: ماهو دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في البنوك الجزائرية؟

## 2. عناصر إشكالية الدراسة:

يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى إشكاليات جزئية يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

- (1) ما المقصود بالموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي ؟
- (2) هل تؤثر الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية؟

3) هل تؤثر أبعاد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية

**ثانيا: أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة من **الجانب النظري** في محاولتها إيضاح دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، من خلال الإطار النظري والدراسة الإحصائية لهذا الدور.

كما تبرز أهمية الدراسة في أهمية المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وذلك من خلال أثر العلاقة القوية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق أداء استراتيجي يضمن للمؤسسات مواجهة المنافسة.

أما أهمية الدراسة في **الجانب التطبيقي** فتأمل الباحثة أن يتأكد مفهوم المواءمة وأهميته لدى إطارات البنوك الجزائرية لتحقيق أداء استراتيجي أفضل.

**ثالثا: أهداف الدراسة:**

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو التالي:

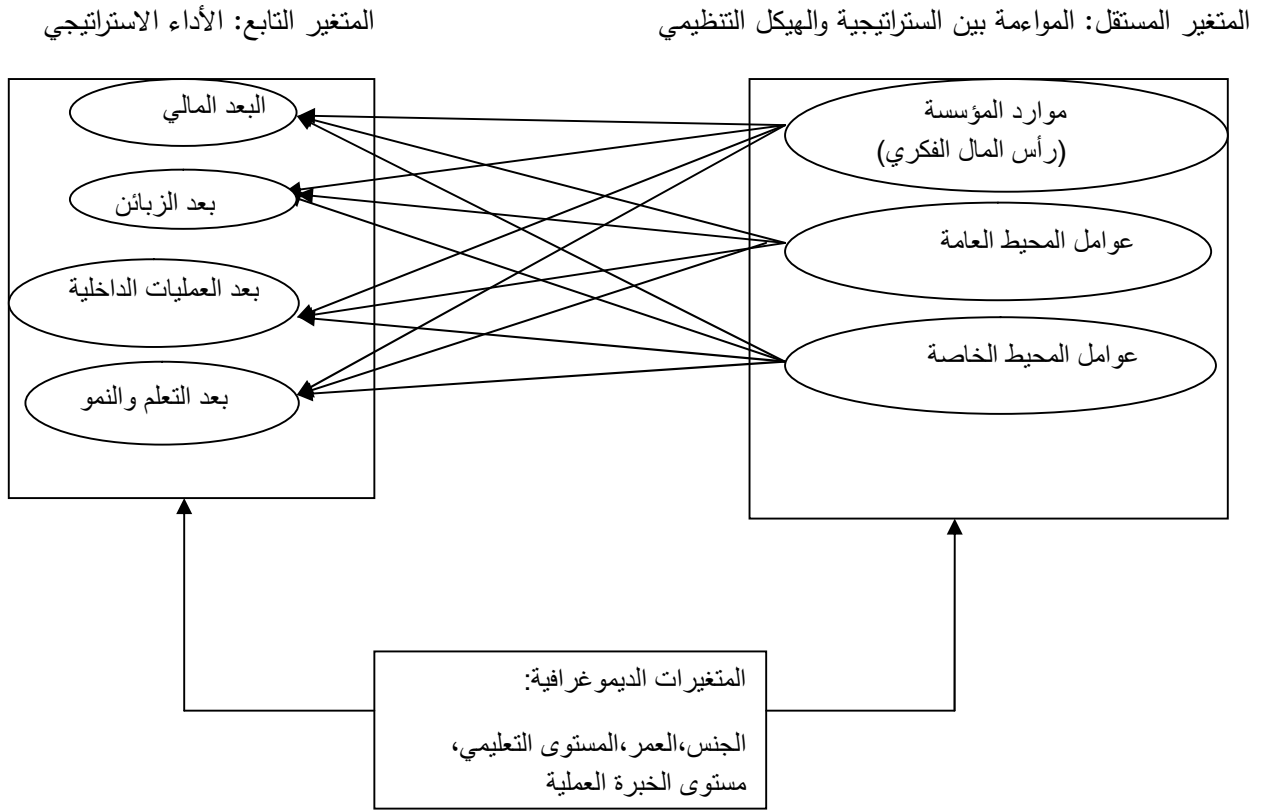
- 1) تسليط الضوء على أهمية الأداء الاستراتيجي في مواجهة المنافسة.
- 2) تحليل مفهوم المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأبعاد قياسها.
- 3) الوقوف على واقع المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومدى فهم الإطارات لها.
- 4) كشف العلاقة بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الإطارات.
- 5) تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

**رابعا: نموذج الدراسة:**

استنادا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها فقد شكل النموذج، الذي ينطلق من فكرة مدى مساهمة ودور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي الذي يمثله الشكل رقم 1، الذي يفترض المتغير المستقل "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي"، والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي" وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كما يلي:



## الشكل رقم 1: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

### خامسا: فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيوضح من خلال البحث إمكانية رفضها أو قبولها، ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمواءمة بين "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية 01:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعء المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 07: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 08: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 09: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعء المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 11: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 12: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة و التعلم و النمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 10: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 11: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية 12: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم و النمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

سادسا: الدراسات السابقة:

1. دراسة الأمين<sup>1</sup>: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي و أثره على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية-.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثر درجة التطابق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للشركات.

حيث انطلق البحث من أربع فروض انصبت على أهمية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل، وأثر درجة التغير والاستقرار البيئي على طبيعة الإستراتيجية المختارة وتصميم الهيكل الملائم لخدمة هذه الاستراتيجيات، وأثر درجة التطابق بين كل مرحلة من دورة حياة الشركات والاستراتيجيات المختارة على الأداء الاستراتيجي، بالتالي أثر درجة التطابق والمواءمة بين الاستراتيجيات المختارة والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي الكلي للشركات.

<sup>1</sup>:شاكر تركي، الأمين إسماعيل: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي و أثره على الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل بيت،الأردن،2001.

وقد تم استخدام المتغير المستقل المتمثل في: بيئة الأعمال الخارجية العامة والخاصة، أما المتغيرات الوسيطة فتمثلت في: الاستراتيجيات الدفاعية والهجومية، الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي، مراحل دورة حياة الشركات، في حين تم قياس المتغير التابع من خلال مؤشرات المحور المالي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، بحيث تتحكم الإستراتيجية في تشكيل وتصميم الهيكل التنظيمي، ويعد الهيكل تابعا لها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات والإستراتيجية المختارة، بحيث يمكن القول أن لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات استراتيجية خاصة بها تلائمها أكثر من غيرها.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدني درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية المحيطة والهيكل التنظيمي الآلي/الميكانيكي والإستراتيجية الدفاعية، وفي حالة ارتفاع درجة تبني الشركات للمتغيرات البيئية يكون الهيكل العضوي المرن يقترن بالإستراتيجية الهجومية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطابق الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، بحيث تتناسب درجة التطابق طرديا مع ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي المتمثل في: نمو الحصة السوقية، حجم المبيعات السنوية، بالتالي زيادة في معدل الأرباح السنوية، و بالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

2. دراسة<sup>1</sup> Gregory Tyge Payne : Strategy and Structure Configuration:Anexamination of Fit and Performance.

الإستراتيجية والتشكيلات الهيكلية: دراسة الموائمة 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

<sup>1</sup>: Gregory, Tyge Payne : Strategy and Structure Configuration:Anexamination of Fit and Performance,University of Texas Tech,in Business Administration,the degree of Doctor of Philosophy, August,2001.

مكونات التشكيلات التنظيمية من خلال الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل (بالتركيز على: الموارد الداخلية، المحيط، إطار العمل)، ثم اختبار ذلك تجريبياً.

وقد تم اختيار الاستراتيجيات الشاملة لـ "Porter" وهي: إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز كأبعاد لعنصر الإستراتيجية، في حين تم الاعتماد على: العلاقات المشتركة بين المنظمات، والميولات (نظرتهم) كبعدين لعنصر الهيكل.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن هناك ارتباط إيجابي 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، الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل ليس مهم للحصول على الأداء المالي الكلي.

### 3. دراسة<sup>1</sup> Jouirou et Kalika بعنوان: Strategic Alignment : A performance Tool-An Empirical Study of SMEs.

الموازنة الاستراتيجية: محددات الأداء-دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الموازنة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المنظمة وإجراءاتها والتركيب التنظيمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الأداء المؤسسي. وقد تم استخدام بيانات 381 منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في قطاعات مختلفة، واستند الباحثان في دراستهما على فرضيتين هما:

<sup>1</sup> : Jouirou, N et Kalika, M : **Strategic Alignment : A performance Tool-An Empirical Study of SMEs.-**, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, , August 2004.

- يتحسن الأداء إذا تمت الموازنة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المنظمة.
- يتحسن الأداء إذا تمت الموازنة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المنظمة وتركيبهما التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة الاستراتيجية والأداء، وهذه النتيجة أكدت الفرضية الأساسية التي تنص على (أن الأداء يتحسن إذا تمت موازنة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي)
- إنه إذا تمت الموازنة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة والتركيب التنظيمي، فإن ذلك سيؤدي إلى مستويات أفضل للأداء.
- إن هناك ارتباطاً مباشراً ما بين الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وأن البيانات المأخوذة من المنظمات المبحوثة دعمت هذه الفرضية.

4. دراسة الصباح<sup>1</sup>: بعنوان الموازنة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية-.

يختبر البحث قابلية منظمات الأعمال في خلق موازنة إستراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية، وتحديد موقفها الإستراتيجي والتحقق من وجود علاقة توافقية. وقد تم اختيار بعدين للموازنة (داخلي - خارجي) كمغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الاستراتيجي الذي عبّر عنه بخمسة أبعاد و35 مؤشراً.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالاً مختلفة منها ما هو مباشر: بين الموازنة الإستراتيجية والأداء، والأداء والموقف الإستراتيجي، وغير مباشر بين الموازنة الإستراتيجية والموقف الاستراتيجي.

<sup>1</sup>: عبد الستار، الصباح: الموازنة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2009، 22.

- أظهرت مؤشرات الأداء الاستراتيجي الفرعية تفاوتاً واضحاً من سنة لأخرى في الشركة الواحدة، ومن شركة لأخرى في السنة نفسها، كما ظهر تفاوت كبير بين متوسطات مؤشرات الشركات على مستوى المدة. وهذا يشير إلى عدم استقرار الاستراتيجيات والسياسات على مستوى الشركة الواحدة واختلافها من شركة لأخرى.
- كانت أفضل نتائج الأداء لعموم العينة في مؤشر الموقف في السوق المالي، وأسوأها في مؤشر الموقف النقدي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الإستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الاستراتيجي (قوي - ضعيف). وهذا يعني أن مستوى المواءمة يعكس موقف استراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية يؤثر في إستراتيجية المنظمة، وفي ضوءها يتحدد مستوى المواءمة (عالي - منخفض)، مما يؤثر في الأداء وفي ضوءه يتحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

##### 5. دراسة المحمدي<sup>1</sup>: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة-.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز، الكلفة الأدنى والتمايز كخيارات إستراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجي). وقد توصلت الدراسة إلى:

- اختلاف المؤسسات المبحوثة في خياراتها الإستراتيجية وهياكلها التنظيمية وفعاليتها، إذ أظهرت نتائج اختبار الفروق بأن التغيير في الخيارات الإستراتيجية يصاحبه تغير في الهيكل التنظيمي، كما أن الاختلاف الحاصل بين هذين المتغيرين أدى إلى اختلاف الفاعلية التنظيمية للمؤسسات المبحوثة، بمعنى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الثلاثة.

<sup>1</sup>: سعد علي ربحان، المحمدي: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2011.



- حسب رأي العينة محل الدراسة، فإن خياراتها الاستراتيجية تبدأ عادة بالتوجه نحو استراتيجية التركيز، ثم استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وأخيرا استراتيجية التمييز.
- تتحقق الخيارات التي تتبناها المؤسسات المبحوثة من خلال تبني الرسمية والتخصص في الهيكل التنظيمي، والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- إن بعدي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية المؤسسة الصناعية وأن زيادتهما يقلل من فاعليتها والعكس صحيح.
- وجود علاقات ضعيفة بين كل من:
  - ✓ بعد المركزية من الهيكل مع إستراتيجية التمييز ومعناه أن اتباع استراتيجية التمييز يؤدي الى انخفاض مركزية الهيكل.
  - ✓ بعد الرسمية من الهيكل مع النمو والتطور من الخيار الاستراتيجي، بمعنى أن النمو والتطور يؤدي الى انخفاض في رسمية الهيكل.

6. دراسة الصفو<sup>1</sup>: عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-. هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ونوع علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة: عناصر إستراتيجية العمليات كمتغير مستقل، و الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع. حيث درس المتغير المستقل من خلال الأبعاد التالية: رسالة العمليات، القدرة المميزة، أهداف العمليات، سياسات العمليات. والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي" من خلال ثلاث أبعاد هي: الأداء التشغيلي، الأداء المالي، الأداء التنافسي. وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.
- وجود تأثير معنوي لعناصر إستراتيجية العمليات في مجالات الأداء الاستراتيجي.
- وجود تباين في التأثير من قبل عناصر إستراتيجية العمليات بوصفها متغير مستقل في مجالات الأداء الاستراتيجي باعتباره متغير تابع على مستوى المؤسسة قيد الدراسة، حيث كان التأثير الأكبر لعناصر إستراتيجية العمليات في مجال الأداء التشغيلي أولا يليه الأداء المالي ثانياً ثم الأداء التنافسي ثالثاً.

<sup>1</sup>: رياض ضياء عزيز، الصفو:عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-،رسالة ماجستير(منشورة)،في العلوم الادارية،جامعة،2009.

7. دراسة الطراونة والزيبيدي<sup>1</sup>: منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة المضافة الاقتصادية وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني-.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بيان العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء الاستراتيجي ليشكلا حزمة متكاملة في تقييم أداء منشآت الأعمال المتوسطة والصغيرة في اقتصاد المملكة الأردنية. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط من الوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة و نموذج الأداء المتوازن لدى مديري المشروعات الصغيرة و المتوسطة،
  - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين البعد المالي وبعده العمليات التشغيلية وبعده التعلم والنمو وبعده الزبائن و القيمة الاقتصادية المضافة،
  - لنموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة مجتمعين أثر على تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال (النمو في المبيعات، النمو في حجم الأصول، النمو في عدد العاملين) في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحثان:
- ضرورة تبني التكامل بين المداخل الادارية والمالية لقياس الأداء الذي بموجبه يتم الحكم على أداء المؤسسات بأحجامها المختلفة.
  - إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيمة الاقتصادية ونموذج الأداء المتوازن على القطاع المصرفي و الشركات المدرجة في البورصة.

<sup>1</sup>: محمد، الطراونة و حمزة محمود، الزيبيدي: منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة المضافة الاقتصادية وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني-، مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات، العدد 1، المجلد 2009، 13.

## 8. دراسة المطيري<sup>1</sup>: أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التركيب التنظيمي بأبعاده (المركزية، المستويات الإدارية، تفويض الصلاحية) والاستراتيجية بمتغيراتها (مجال الاستراتيجية، البيئة، الوضع التنافسي) والمواءمة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مقاساً بالربحية والحصة السوقية. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 133 شركة من 180 شركة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وتم توزيع 399 استبانة على مديري الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: المواءمة بين التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، كما أظهرت الدراسة وجود أثر للمستويات الإدارية على نمو الحصة السوقية للشركات محل الدراسة، كذلك وجود تأثير للبيئة على ربحية الشركات الكويتية حيث تبين أن للتكنولوجيا المستخدمة حالياً أثر في زيادة الأرباح للشركات محل الدراسة.

## 9. دراسة أوشاش<sup>2</sup>: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة ميلتك

.-Milltech

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وذلك من خلال إبراز الجدل القائم على المستوى الفكري لبعض المفكرين (Chandler, Musshe, Ansoff... )، ومحاولة إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة لاستخلاص طبيعة العلاقة القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

تنشط مؤسسة ميلتك في قطاع الاتصالات (الهاتف النقال) ومن أهم اختصاصاتها تركيب وصيانة الهوائيات ، وبيع مختلف آلات القياس في هذا المجال، وتوفير الخبرات من اليد العاملة المؤهلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة ميلتك في مرحلة تأسيسها وبداية نشاطها تبنت فكرة "الهيكل التنظيمي مرهون بالاستراتيجية القائمة" ، لكن بعد نموها ودخولها سوق المنافسة العالمية تبنت الطرح

<sup>1</sup>:نواف جهز، المطيري: أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

<sup>2</sup>: فؤاد، أوشاش: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة ميلتك Milltech -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2011.

الذي يرى أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هي علاقة تبادلية تفاعلية ومن الضروري إقامة المواءمة بينهما.

### ملخص الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي من جوانب مختلفة، حيث وبعد العرض الذي جرى للدراسات السابقة يمكن استنتاج مايلي:

- تنحصر طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في ثلاث محاور هي:
  1. هو أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي،
  2. أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية،
  3. وجود علاقة تفاعلية بين المتغيرين، وهذه العلاقة تؤثر بشكل كبير وواضح على أداء المؤسسة، وهذا ماذهبت إليه دراسة "المطيري".
- أكدت دراسة "شاكر تركي الأمين إسماعيل" على ضرورة التطابق والترابط بين الهيكل مع الاستراتيجية، لكون الهيكل يعتبر وسيلة على أساسها يمكن للمؤسسة أن ترتبط مع المحيط،
- وفي نفس الاتجاه تؤكد دراسة "Gregory Tyge Payne" على ضرورة التركيز أيضا على التكيف الداخلي الذي يعد عنصرا هاما لكون الاستراتيجية تحدد الاتجاه الكلي للمؤسسة، ومن خلالها يتم توجيه العمليات الداخلية، فالهيكل التنظيمي الجيد يساعد في تنفيذ الإستراتيجية وذلك من خلال توفير الأفراد ذوي المهارات والقادرين على تنفيذ المهام.
- ركزت معظم الدراسات على أبعاد الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على حدى حيث:
  - ✓ غالبية الدراسات ركزت على أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسية المتمثلة في: (الرسمية، المركزية، التخصص، التعقيد)، وتأثيرها في الإستراتيجية في حين ركزت دراسة "شاكر تركي الأمين إسماعيل" على تأثير نوع الهيكل في الاستراتيجية.
  - ✓ معظم الدراسات ركزت على أبعاد الاستراتيجية من خلال الخيارات الاستراتيجية.
- أكدت معظم الدراسات على أن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لهما أثر واضح على أداء المؤسسة.
- ركزت معظم الدراسات على المتغير التابع "الأداء الاستراتيجي" من خلال البعد المالي، بينما ركزت دراسة "الصفو" على الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده: الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي.

### الاسهام الذي تقدمه الدراسة الحالية:

تؤيد الدراسة الحالية الاتجاه الذي يؤكد على ضرورة التفاعل بين الاستراتيجية والهيكل بحيث يتم إعداد الهيكل على أساس الاستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل قادرة على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمنظمة بوضع أهداف تتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة. بمعنى آخر أن يكون هناك ترابط بين إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي، أي أن يتبادل هذين المتغيرين التأثير والاستجابة لبعضهما تبعاً لما يحصل من متغيرات في محيط المؤسسة، وعليه يجب أن تركز المؤسسة في كيفية الوصول إلى حالة المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهذا ما يتطلب تطوير مهارات وقدرات المديرين لتخلق لهم فرص أكبر في جعل الاستراتيجية والهيكل يسيران بشكل متوازن ليؤثرا سوية في الأداء الاستراتيجي الذي من خلاله تتحقق الأهداف.

ومن هذا المنطلق، سيتم الاعتماد على البعدين (محيط المؤسسة، موارد المؤسسة) كأبعاد للمتغير المستقل (المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي)، في حين يتم دراسة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) من خلال مؤشرات قياسه والمتمثلة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد العمليات الداخلية، البعد الزبائن، بعد التعلم والنمو)، و هذا لكون بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة للقياس تجمع بين البعد المالي والبعد غير المالي.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي لمنهجيات الدراسة

## تمهيد:

يتضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بداية بالتطرق إلى الاستراتيجية وتوضيح مفهومها، والمسار العام لها، كما سيتم دراسة الهيكل التنظيمي بالتعرف على مفهومه، خصائصه، وأهم الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة.

بالإضافة إلى أنه سيتم دراسة الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالتطرق لمفهومها، وتصنيفاتها. وختام الفصل سندرج به دراسة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بالتعرف على مفهومه، طرق قياسه، وسيتم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تدمج البعد المالي مع البعد غير المالي.

## المبحث الأول: الإطار العام للإستراتيجية:

إن عدم الاستقرار في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يفرض عليها تفكير استراتيجي يضمن بقائها واستمراريتها، ويتحقق هذا باختيار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لذلك، لكن وقبل توصلها إلى تبني إحدى الخيارات لابد أن تقوم بمجموعة من الخطوات تتمثل في المسار العام للإستراتيجية. لهذا تم تخصيص هذا المبحث لمفهوم الاستراتيجية والمراحل المختلفة لإعدادها.

### المطلب الأول: مفهومي الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي:

إن تعدد مذاهب الرواد واختلاف معالجتهم للممارسة الاستراتيجية في الواقع، جعل كل من الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي من أكثر المصطلحات التسييرية صعوبة في ضبط تعريف شامل. لهذا فهما يشهدان تعاريف متعددة، سيتم التطرق لأهمها ولماله علاقة بالموضوع.

### أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

لقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. وتعود جذورها -كلمة استراتيجية- إلى الكلمة اليونانية "strategos" التي تعني القائد العسكري، وهي تتكون من كلمتين "stratos" أي الجيش، و"agein" أي القيادة، وبنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة<sup>1</sup>.

وقد قدم Sun Tzu في مؤلفه "فن الحرب" الاستراتيجيات المتكاملة والمنتجة لتحقيق النصر شارحاً فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام مفرقاً فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال الاستراتيجي وما يندرج ضمن المجال التكتيكي<sup>2</sup>.

وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر. في حين أن التكتيك يعنى حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : Marmuse.C :Politique générale,Economica,2émé édition.Paris,1996,p51.

<sup>2</sup> : Fayard, P:comprendre et appliquer Sun Tzu -la pensée stratégique chinoise :une sagesse en action- , Polia Edition Dunod, Paris,2007,2eme édition, pp31-37.

<sup>3</sup> :ناصر،داوي عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص12.



إن تشابه منطق الصراع بين المتحاربين مع منطق التنافس بين المؤسسات الاقتصادية في السوق، أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، ففي اللغة العسكرية، من الضروري اختيار الخصم (المنافس) والحلفاء، وقت ومكان المعركة، طبيعة وحجم الموارد لتحقيق النصر. ونفس المنطق في مجال التسيير، فعملية التحليل الاستراتيجي تركز على تحديد وتقييم ومقارنة نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المنافسين، وتحليل التغيرات المحتملة في المحيط من أجل الكشف عن الفرص والتهديدات للوصول للأهداف.

إن اعتماد استراتيجية المؤسسة كحقل للفكر والعمل كان مع بداية الستينات، من خلال نموذج مدرسة هارفارد الذي يركز على الاستراتيجية العسكرية، التي تسعى وراء تحقيق المصالح بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية، لكن في الجانب العسكري يجب أن تخضع للسياسية. فالقرارات الاستراتيجية تتعلق باختيار مجال النشاط، وطبيعة وأهمية الالتزام بها<sup>1</sup>.

وقد كان انتقال مفهوم الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان التسيير نتيجة عدة أسباب هي<sup>2</sup>:

### 1. الخاصية الديالكتيكية للاستراتيجية:

وهي علاقة مزدوجة بين المعطيات والموارد التي تحت مراقبة المسير، ومحيط يعتبر عدائي ومعطى، وخارج مراقبة المسير، وهذه العدائية يمكن اعتبارها ارادة مضادة لمشاريع المؤسسة. فيصبح للاستراتيجية في مثل هذه الوضعية دور التغلب على المصاعب الداخلية. فمفهوم الاستراتيجية إذن يرتبط بشكل مباشر أو ضمني بمفهوم النظم المفتوح، الذي يملك نوعا من الاستقلالية في اختيار الأهداف، إرادة خاصة به للتحقيق، وفي وسط يحتوي على إرادات أخرى غير متلائمة جزئيا أو كليا معها.

### 2. الاستراتيجية تابعة للأهداف:

تعتبر الاستراتيجية مفهوم نسبي، فبحسب مستوى أو نوع المؤسسة نفس القرار يكون استراتيجي أو تكتيكي. وحتى لا يسود الغموض في أهداف ووسائل المؤسسة، عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها بأكثر وضوح ممكن، حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه أهدافها.

### 3. الاستراتيجية تكون لمدى طويل الأجل نسبيا إلى وحدة التحليل:

بالمقابل إلى الأعمال الروتينية، وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها، وهي دالة للحركة المستقبلية (Integratrice)، والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الاستراتيجية العامة.

<sup>1</sup>: Lorino, P et Tarondeau, J-C : de la stratégie aux processus stratégiques, revue française de gestion, N 160, 2006/1, p309.

<sup>2</sup>: ناصر، دادي عدون: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، صص 13-15.

فهي إذا الوظيفة الطبيعية للقائد، ويمكن القول أنها جوهر الإدارة، في حين أن عملية التنفيذ يمكن تفويضها و تكون مراقبة.

#### 4. الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجه وتقود العمل:

فهي إذا تكون بعد مشاوره وتداول. والاستراتيجية هي حركة الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، وفي مجال القرارات وتحديد الخطة هناك أربعة عناصر تميز نشأة هذه الخطة:

- لا يمكن أن يكون هناك اختيار إلا من خلال إعداد وتقييم عدد من البدائل.
- باعتبار أن المحيط عدائي وغير ثابت فإن خطة الحركة يجب أن تكون مرنة، وكل استراتيجية يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر فيها على ضوء الظروف. ومشكل القرار الاستراتيجي هو مشكل متكرر.
- في عملية اختيار إحدى البدائل، يعتبر تعيين العامل الحساس هو المحدد الأساسي في العملية، بحيث اكتشاف هذا العامل يعتبر عاملاً أساسياً في نوعية القرار.
- عملية القرار الاستراتيجي تعتبر نشاطاً تركيبياً، ووضع النظام مع محيطه في علاقة ديناميكية دوره هو ادخال تناسق داخلي وتلاؤم مع المحيط.

#### 5. على مستوى محتوى الاستراتيجية:

- هناك سلسلة من المبادئ معدة من طرف العسكريين يمكن تطبيقها في المؤسسة:
- من أجل الحصول على النصر على العدو أو في المنافسة، من الضروري أن تكون الأقوى، هذا التفوق يمكن تحقيقه بواسطة التركيز الجيد لنقاط القوة.
  - إذا كان يجب التركيز على نقاط القوة، فمن جهة أخرى من الضروري توجيه التأثير على نقاط ضعف العدو.
  - يجب معرفة التحصيل دون الخسارة، فمن المهم للمؤسسة أن تتسحب من الاستثمار ذو النشاطات التي ستزول، لاسترجاع أكبر قدر من الموارد المخصصة لها لتستعملها في نشاطات أكثر مردودية و فائدة.

أما من الناحية الاصطلاحية فيمثل Mintzberg الإستراتيجية بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة. والذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعباناً. ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبل. ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح ...

فكل واحد يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها. نفس الشيء ينطبق على لفظ الإستراتيجية فكل باحث يعرف الإستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها<sup>1</sup>.

كما يضيف Mintzberg أن الاستراتيجية تشتمل على خمسة محاور أساسية هي:

### 1. الاستراتيجية تصور perspective:

إن أول ما عرفت به الاستراتيجية بعد انتقال مفهومها من المجال العسكري إلى مجال التسيير هي أنها عبارة عن تصور. حيث يعرفها " Peter Drucker " على أنها هي الأفق التصوري، أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن تساؤلات ك: ماهي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية والأرباح<sup>2</sup>.

### 2. الاستراتيجية خطة plan:

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة متجانسة، موحدة ومدمجة لأهداف وسياسات المنظمة، لينظر إليها على أنها كل<sup>3</sup>. كما عرفت مدرسة Harvard و Philippe de woot: الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم (L'entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها<sup>4</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف يتسم باتساعه واحتواءه لمختلف العناصر التي تربط المؤسسة في مجموعها بتغيرات المحيط، ابتداء من تحديد الأهداف والغايات إلى الاستراتيجية وتنفيذها، مع إرتباطها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. ورغم اتساع هذا التعريف، فهو لم يظهر وسيلة الإعداد والتنفيذ، وهما العمليتان اللتان من المفروض أن تكونا ضمن نظام دقيق من تحديد واختيار الأهداف، انطلاقا من توجيهات المؤسسة ومالكها ومسيريها، وكذلك نظام محدد للزمن وتوزيع الموارد وأولويات تحقيق الأهداف التي في أغلب الأحيان تكون متكاملة ومترابطة. كما نلاحظ هنا أن الاستراتيجية قد أدخل فيها تحديد الأهداف أو الغايات، التي يمكن فصلها شكليا عنها في الواقع. وتلحق عادة إلى المقاصد (Finalité) وفقه المؤسسة ك مجال أعلى من الاستراتيجية وهو الذي يحدده.

<sup>1</sup>: Mintzberg, H et Alii : **La stratégie et l'éléphant**, l'Expansion Management Review, Mars 1998, p107.

<sup>2</sup>: Urban, S(Drucker,P): **Pensée économique et stratégie**, Revue management international, Printemps 1998.

<sup>3</sup>: Urban, S(Quinn et Glueck): **Pensée économique et stratégie**, ibid.

<sup>4</sup>: ناصر، دادي عدون: **إدارة و التخطيط الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص9.

### 3. الاستراتيجية نسق pattern :

يمكن وصف الاستراتيجية بأنها نسق لتدفق القرارات والتصرفات، أو بمعنى آخر هي مدى الاتساق في سلوك المنظمة، فالاستراتيجية بهذا المفهوم تعبر عن النمط الذي انتهجه تدفق قرارات المنظمة عبر تاريخها الماضي، والذي قد يحدد أيضا توجهها نحو المستقبل، ومعنى ذلك أنه يمكن إلقاء الضوء على استراتيجية المنظمة من خلال تتبع وتحليل التغيرات الرئيسية في تاريخها-سواء كانت بسبب حدوث تغيرات في قيادتها وإدارتها العليا أو بسبب وقوع أحداث خارجية هامة في بيئة المنظمة.

### 4. الاستراتيجية توقع position:

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها الوضع الذي تحتله المنظمة مما يجعلها في مركز تنافسي يميزها عن بقية منظمات القطاع فيما تقدمه من منتجات أو خدمات لزيائنها الحاليين والمرقبين. وفي نفس السياق يعرف Porter الاستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>1</sup>. ويؤكد Porter أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك استراتيجية متميزة لأن نجاح الاستراتيجية يقوم على خلق التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وإن موائمة الاستراتيجية ضرورية ليس فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المنظمة أيضا حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة<sup>2</sup>. وفي نفس السياق يعرف Bowman بأنها عبارة عن: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلية المتعلقة بالمنافسين والمشتريين والموردين وتهديدات الدخول والموارد البديلة"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، و بهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة. أو بمعنى آخر يمكن القول

<sup>1</sup>: Porter, M :What is Strategy ?,Harvard Business Review,November-December1996,p62.

<sup>2</sup>:طاهر محسن،منصور ،الغالبى. وائل محمد صبحي،إدريس:الإستراتيجية:المفهوم وإشكالية المصطلح-دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من الأكاديميين و المديرين في المملكة الأردنية الهاشمية-،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد13،العدد2008،45،ص4.

<sup>3</sup>:كاظم نزار، الركابي: الادارة الاستراتيجية،دار وائل، الأردن،2004،ص37.

بأن الاستراتيجية هي خطة المؤسسة لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، والأخذ بعين الإعتبار لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة.

### ثانياً: مقاربات الاستراتيجية:

منذ سنوات الخمسينات، عرف الفكر الاستراتيجي تطور ملحوظ، كنتيجة دخول متغيرات جديدة على بيئة الأعمال، وهو ما أفرز مقاربتين هامتين في مجال الاستراتيجية: مقارنة التأقلم الاستراتيجي (تركز على التمتع)، مقارنة المقصد الاستراتيجي (Intention) (تركز على الديناميكية والحركة).

#### 1. مقارنة التأقلم الاستراتيجي:

هي المدرسة الكلاسيكية التي تعود إلى فترة اقتران الاستراتيجية بمبادئ التأقلم والتمتع. فالحتمية الاستراتيجية تعتبر الاستراتيجية كمتغير موقفي مع المحيط. في الواقع، هذه المقاربة تعتبر أن الاستراتيجية تتطلب التكيف (التأقلم) المستمر مع المحيط للحصول على موقع مهم داخل القطاع، وهذا ما يجعل الاستراتيجية تفرض (تنشأ) فقط من المحيط.

ظهرت هذه المقاربة مع نموذج SWOT الذي يعتبر الأساس لتطور جميع النظريات الأخرى. يفترض هذا النموذج، أنه على الاستراتيجية أن تحقق توازن بين فرص وتهديدات المحيط هذا من جهة، ونقاط القوة والضعف للمؤسسة من جهة أخرى. وتمتد بانعكاسها على الميزة التنافسية وأعمال بورتر حول تحديد مجال استراتيجيات التمتع. وعليه، ينبغي على الاستراتيجية أن تبني وتحافظ على الميزة التنافسية المستدامة، بتحسين تموقع المؤسسة في قطاع صناعتها. إضافة أن الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للمؤسسة لتحقيق وضع مثالي في مجال النشاط (DAS) مقارنة مع المنافسين في الصناعة. وهي بذلك تحقق موقع فريد وخلاق للقيمة.

#### 2. مقارنة النوايا (المقصد الاستراتيجي):

تضع هذه المقاربة في البداية مفهوم الاستراتيجية الذي يركز على المقصد والحركة. وتعتمد على الرؤية الاستباقية للمؤسسة مع مواردها ومهاراتها ومعارفها المحددة التي تجعلها تتعامل مع محيطها.

تشير الاستراتيجية في هذه الحالة إلى التحول المستمر في قواعد التنافسية وقدرات المؤسسة.

فعلى عكس المقاربة التقليدية، هذه المقاربة تركز على خصوصية المؤسسة وليس على قطاع النشاط الصناعة المتواجدة فيه، فهي تعتبر أنه من الضروري على المؤسسة التوفيق بين مزايا تنافسية متعددة وليست مستمرة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، لم يعد تكييف الأهداف الأساسية للاستراتيجية مع شروط المنافسة، لكن أصبح مع التحول والتجديد.

هذه المقاربة تبدأ من التوجه الاستراتيجي (المقاربة المبنية على الموارد) التي تقدم طرحا يتعارض جذريا مع طرح التأقلم الاستراتيجي، فمن خلال الموارد والمهارات الأساسية يمكن للمؤسسة تحويل شروط المحيط (المنافسة) بتحديد الموارد والمهارات الأساسية وتقييمها في السياق المحيطي للمؤسسة. ثم تطويرها في إطار التعلم الفردي والجماعي.

### ثالثا: مستويات الاستراتيجية:

باعتبار أن المؤسسة هي مجموعة أنشطة ووظائف، ومع أن هذه الأنشطة والوظائف متكاملة، إلا أن كلا منها له إستراتيجية. وقد اختلف الباحثون في تحديد مستويات الاستراتيجية، فقد طرح كل من Thomson et Strickland أربع مستويات: إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل، وقدم Newman et Logan مستويين للاستراتيجية: إستراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية. في حين يعتبر تصنيف Johnson et Scholes من أكثر التصنيفات المتبعة في الأدبيات الاستراتيجية ويعتبران أن مستويات الاستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- إستراتيجية المؤسسة ككل ؛
- إستراتيجية مجال النشاط ؛
- الاستراتيجيات الوظيفية.

#### 1. استراتيجية المؤسسة ككل:

تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة، وتتعلق بمصير المؤسسة بأكملها، ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهو الإدارة العامة. وهي تهتم بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم على مستواها تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال<sup>2</sup>.

وللإستراتيجية المؤسسة ككل مجموعة أهداف تتمثل في:

- الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المشاركة، وذلك من خلال المحاولة للإجابة عن السؤال: ماهي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها؛
- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> : Pellicelli, G : *Stratégie d' Entreprise* , Peboeck, Paris, 2007, p. 25

<sup>2</sup> : إسماعيل محمد، السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص 26.

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

## 2. استراتيجية مجال النشاط:

ينتج مجال النشاط (الجزء الاستراتيجي) عن التجزئة الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة العامة وفق معايير محددة، ويعبر كل مجال نشاط غالبا عن ثنائية منتج/سوق، وكل مجال نشاط له استراتيجيته الخاصة تعرف بالاستراتيجيات التنافسية. وهي تهتم بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف بهدف الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين، كما تقوم بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها، وتحديد أي المنتجات التي يجب أن تعرض أو تقدم ولأي صنف من الزبائن، بحيث لا يتعارض ذلك مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي تتمثل في تحقيق مردودية أكبر في المدى الطويل وتحقيق نمو في السوق...الخ. بمعنى آخر تحاول هذه الاستراتيجية وضع أجوبة لعدد من الأسئلة، أهمها:

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟

- كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

## 3. الاستراتيجيات الوظيفية: وفي هذا المستوى من الاستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة

للتوجهات الاستراتيجية المحددة على المستوى الكلي في كل مجال نشاط استراتيجي من طرف مختلف أجزاء المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الاستراتيجية التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي. بمعن آخر هي استراتيجيات خاصة بتنفيذ استراتيجية المؤسسة، واستراتيجيات وحدات النشاط، وعليه فنحن بصدد الحديث عن الاستراتيجية المالية، الاستراتيجية التسويقية، استراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية الموارد البشرية...الخ.

## رابعا: مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يهدف التسيير الاستراتيجي إلى الموازنة بين أهداف المؤسسة من جهة، ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية من جهة أخرى، بحيث انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق والبحث عن أنسب الطرق للوصول إليها، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واغتنامها، وهو ما اصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

من المفيد في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

### 1. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه ذلك النظام المتكامل (La planification stratégique) الذي يتم من خلاله "تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"<sup>1</sup>، إنه يعتبر عملية توقع لما سيحدث في الأجل الطويل، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

كما يعرف Drucker التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.

أما Antony فإن تعريفه على أنه " عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل، استعمال والتصرف بهذه الموارد"<sup>2</sup>. وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه يساعد على:

- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها؛
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة؛
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة؛
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

### 2. مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يرتبط التسيير الاستراتيجي بوجود رؤية استراتيجية وتفكير استراتيجي، أي بوجود نظرة بعيدة المدى حول الوضع المستقبلي للمؤسسة، بدلا من قصر النظر والاكتفاء بتسيير الحاضر (التسيير الجاري)، ليترجم هذا التفكير بإجراءات وقرارات. وقد اقترنت الممارسة الاستراتيجية بالمؤسسات

<sup>1</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص33.

<sup>2</sup>: عبد السلام، أبو حنف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1997، ص64.



الاقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري بذلك التميز الذي قدمه I.Ansoff بين القرارات التي قسمها إلى ثلاث أنواع هي:

أ. **قرارات استراتيجية:** وهي خاصة بالجانب الخارجي أي "كل ما يتعلق بعلاقة المؤسسة مع محيطها"<sup>1</sup> « pertaining to the relation between the firm and its environment » وتركز بالتحديد على اختيار المنتجات التي ستقدمها، وتحديد الأسواق التي ستعرض فيها. بمعنى آخر فإن هذه القرارات تتعلق بالتوجهات الأساسية للمؤسسة وأهدافها التنموية، أي أن آثارها تمس مصير المؤسسة لكونها مرتبطة أساسا بالوضع التنافسي للمؤسسة، سواء منها ما يتعلق بالثنائية منتج/سوق، أو ما يتعلق بالنمو والتوسع.

ب. **قرارات عملية:** تتعلق بالجانب الداخلي، حيث تركز على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استعمال الموارد. « to maximize the efficiency of the firm's resource conversion » « process » أي تهتم بتحديد مشاكل تخصيص الموارد لمختلف خطوط الإنتاج أو الوحدات الوظيفية، إضافة إلى مراقبة استغلال هذه الموارد. ويتسم هذا النوع من القرارات بالترارية.

ت. **قرارات إدارية:** وتتعلق بحياسة وتطوير وتنظيم موارد المؤسسة بحيث يمكنها من تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

بهذا التصنيف للقرارات وضع I.Ansoff الحدود الفاصلة بين التسيير الاستراتيجي والجاري. ليقترن بذلك وصف "الإستراتيجي" في مجال القرارات بجملة من الخصائص أهمها<sup>3</sup>:

- الارتباط بالمدى الطويل.
  - السعي للحصول على الأفضلية التنافسية التي تمكن من التفوق في السوق وتضمن الاستمرارية.
  - الاختصاص بمجالات الأنشطة التي تتحدد بعملية التجزئة.
  - العلاقة الدالية مع تغيرات المحيط ومقتضيات التكيف معه.
  - التغييرات الهامة في توظيف الموارد.
  - التأثير بقيم ومواقف وأهداف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- وقد لقي هذا التمييز صدى كبيرا تجسد بالانتشار الواسع لممارسة التخطيط وتزويده بالتقنيات وأدوات التحليل التي مازالت استخداماتها قائمة إلى يومنا هذا كمصفوفات ADL،BCG،Makensey. على اعتبار أن الاستراتيجية تعد بإتباع خطوات رسمية وبالتركيز على عناصرها الأساسية المتمثلة في:

<sup>1</sup> : Ansoff, H. I: **Corporate Strategy**, New York, McGraw-Hill, 1965, pp. 5-6

<sup>2</sup> : Lorino, P et Torendeaux, J-C : op cit.

<sup>3</sup> : عبد المليك، مزهودة: **التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة**، ورقة عمل مقدمة للندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، 25-28 ماي 2003، صص 1-2.

- المهمة: أي ماذا يجب أن نعرف ونريد أن نفعل؟
- ميدان المعركة: ماذا نفعل وما هي أسواقنا ومنتجاتنا؟
- أفضليات الزيادة: ماذا ينتج لو جمعنا بعض الأنشطة؟
- الوسائل: ما هي مواردنا البشرية، المادية، والمالية؟
- التكتيك: كيف نوظفها بالتركيز على الاقتحام، التوسع، الابداع، التنويع؟
- الأولويات: ماذا يجب أن نفعل أولاً؟
- الأفعال الظرفية: ماذا تفعل لو يحدث كذا؟

وبذلك ظهر التسيير الاستراتيجي على أنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها"<sup>1</sup>.

كما يرى Kotler بأن التسيير الاستراتيجي "هو عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.

### 3. مراحل الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي:

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي فقد أشار كل من J.I. castro, F guérin, j.lauriol, و I.Tarondeau إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد من خلال نموذج "هارفارد".

إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات أين عرفت الصياغة الأولى للاستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساساً من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة "هارفارد" لإدارة الأعمال، بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد وفي

<sup>1</sup>: جمال الدين محمد، مرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص21.

<sup>2</sup>: عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص67.

معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها<sup>1</sup>. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة.

ليقدم Bruce Henderson خلال سنوات السبعينات صياغة دقيقة وأكثر تطوراً للاستراتيجية، تستند إلى قوانين اقتصادية كمنحنى الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع التكاليف بالمؤسسة، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطها وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال. كما تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الاستراتيجي، فهي الفترة الأكثر نشاطاً وتألقاً بالنسبة للاستراتيجية.

لتشهدت سنوات الثمانينات تقديم Porter لنموذجه المتمثل في هيكل الصناعة، الذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشايطي، مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الاستراتيجية الأساسية.

في حين تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من منحنى الخبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الاستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية.

ولقد مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:** ويطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة" في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهود الاستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات... الخ، ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

<sup>1</sup>: زهية، موسوي: الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، ص95.

<sup>2</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: مرجع سابق، ص34.

• **مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:** تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها. كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لماهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

• **مرحلة التوجه البيئي:** في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في متغيراتها، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقداً.

ومع زيادة درجة تعقد العوامل والمتغيرات وعدم استقرار البيئة تطلب الأمر تحليلاً دقيقاً للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة، ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي.

• **مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي):** ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز مايلي:

– أصبحت الاستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة؛

– التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل؛

– أن الاستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا؛

– زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، إضافة إلى أن التسيير الاستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

يعد البعد الاستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الاستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي والاهتمام الاستراتيجي، وإلى المؤسسات الافتراضية، على هذا الأساس فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على استغلال الموارد وبناء الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.

ويعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط، و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

- **البعد الاقتصادي:** تسعى المؤسسة لى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف، و يتضح من هذا التحليل محاولة الاجابة عن الأسئلة: ماذا تريد المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟.
- **البعد السياسي:** باعتبار المؤسسة كيان سياسي يضم مجموعة تحالفات معلنة وغير معلنة بين الأطراف ذات المصلحة التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة. ولأجل إتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة التوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ولصياغة الاستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة: ما هي الاطراف ذات المصلحة؟ ماذا يمكن أن تفعله؟ ماذا يمكن فعله معهم أو ضدهم؟.
- **البعد التنظيمي(البيروقراطي):** يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة من تحديد استراتيجياتها وتطبيقها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية. ولتفعيل هذا البعد نبغي على المؤسسة الإجابة على الأسئلة مثل: ما هو التنظيم؟ ماهي عملية اتخاذ القرار، ما هي إجراءات الرقابة؟.
- **البعد المعلوماتي:** يعتبر نظام المعلومات- والاستراتيجي خاصة- مصدرا أساسيا لتوفير المعلومات لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. فنظام المعلومات الاستراتيجي يعمل على استشعار متغيرات المحيط لتشخيص الفرص و التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكنها من الاستجابة بسرعة لها. وبذلك المؤسسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟ ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟ ما هي الموارد المتاحة، و ماهي التي يجب الحصول عليها؟.

#### المطلب الثاني:المسار الاستراتيجي العام:

إن العملية الاستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الاستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة وبين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى، ويتفق جل الباحثين على المراحل التالية:

<sup>1</sup> : Thiétart, R. A: **La stratégie d'entreprise**, Ediscience, Paris, 2ème édition,1993,p p21-26.

أولاً: تحديد رسالة وأهداف المؤسسة:

يرتبط وجود المؤسسة بوجود رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، حيث تقوم المؤسسة بتحديد ما من المحيط الذي تعمل فيه، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات والخدمات وتنوع الأسواق فإن الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلائم مع التغيرات التي تواجهها<sup>1</sup>.

فالرسالة بمثابة فلسفة المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما تعبر عن توجه الإدارة في تعبئة موارد المؤسسة للمنافسة في السوق والتحسين من صورتها لدى زبائنها، وحسب Martinet فالرسالة هي مجموعة من المبادئ المسيرة، والقواعد الكبرى والمقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة في المؤسسة<sup>2</sup>.

إن إعداد الرسالة لأي منظمة هو بمثابة عملية مستمرة وليست حدثاً فردياً تعد فيه الرسالة لمرة واحدة، لأنه بالرغم من أن الرسالة تسمح بتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي المرغوب فيه للمنظمة، إلا أنه لا توجد منظمة في حالة سكون لفترات طويلة، حيث هناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء على مستوى المنظمة-إمكاناتها و تطلعاتها- أو على مستوى البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، وبالتالي فإن الرسالة التي تصلح في وقت معين قد لا تصلح في أوقات أخرى. لكن صياغة رسالة المنظمة يجب الأخذ في الحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة وهي<sup>3</sup>:

1. تاريخ المنظمة: كل من منظمة لديها تاريخ من الأهداف والسياسات والإنجازات والرؤية الاستراتيجية، ولهذا فعند صياغة الرسالة ينبغي ألا تصاغ بعيداً عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.
2. موارد المنظمة: تتحكم موارد المنظمة بشكل كبير في صياغة الرسالة التي يجب على المنظمة تحقيقها، وتتضمن موارد المؤسسة: الموارد المالية، الموارد البشرية، والإمكانات الإنتاجية والفنية والمعلومات... الخ.
3. محيط المنظمة: تؤثر تغيرات المحيط، لكونه هو الذي يمد المنظمة بكل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة. فوجود الفرص في السوق قد يعطي المنظمة مؤشراً لمجالات عمل يمكن الدخول فيها قد تكون بعيدة نسبياً عن المجال الأصلي الذي كانت تغطيه من قبل.

<sup>1</sup>:نادية، العارف: الإدارة الاستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص40

<sup>2</sup>: Martinet :Stratégie, Vuibert, Paris, 1983, p37.

<sup>3</sup>:نادية، العارف: مرجع سابق، ص ص47-49.

4. التفضيلات الحالية لأصحاب المصالح: بطبيعة الحال، لا يمكن فصل إتجاهات وتفضيلات الإدارة الحالية والممثلة للملاك عن صياغة الرسالة، فهؤلاء الأفراد لهم تأثير على صياغة الرسالة طالما أن لهم أهدافهم ورؤيتهم لمجال العمل الذي يمكن أن تغطيه المنظمة.

إن تحديد المؤسسة لرسالتها يسمح لها بالإجابة على مجموعة من الأسئلة هي<sup>1</sup>:

- ماهي المؤسسة التي نعمل بها؟ وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحديد القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
- عما تبحث المؤسسة؟ وبالإجابة عن هذا السؤال تحدد المؤسسة سبب وجودها والأهداف التي ترغب في تحقيقها.
- كيف يتم تحقيق الأهداف؟ والإجابة عن هذا السؤال تحدد الخيار الاستراتيجي الذي يمكن الحل أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها.

بعد تحديد المؤسسة لرسالتها، تقوم بعدها بصياغة أهدافها التي ترتبط مباشرة برسالتها، وحتى تترجم الأهداف رسالة المؤسسة بشكل صحيح يجب أن تتوفر على مجموعة خصائص هي<sup>2</sup>:

- ✓ الانسجام: يجب أن يكون أي هدف للمؤسسة منسجم و السياسة العامة لها، أي أن لا يتعارض معها، لأن هذه السياسة تعبير عن رسالة المؤسسة و تجسيد لها، بل ولا ينبغي أن يكون الهدف متعارضاً والسياسة العامة للدولة وثقافة المجتمع بوجه عام.
- ✓ الواقعية: على واضح الهدف أن لا يكون مفرطاً في الطموح، بل يجب ان يضع الهدف بمراعاة الإمكانيات المتاحة.
- ✓ القابلية للقياس والتكميم: بمعنى أن يكون الهدف الموضوع قابل للتحديد بالقياس (وحدة قياس محددة) والتكميم (أن يمكن تحديده بصورة كمية).
- ✓ المرونة: وهي أن يكون الهدف قابل للتعديل بما تقتضيه الظروف المستجدة داخل المؤسسة أو خارجها.
- ✓ الوضوح والدقة: بمعنى أن لا يكون الهدف غامضاً ويحتمل عدة تأويلات.

<sup>1</sup>: محمد أحمد، عوض: الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدر الجامعية، مصر، 1999، ص 59.

<sup>2</sup>: محمد أحمد، عوض: المرجع نفسه، ص 60.

## ثانياً: التشخيص:

يتمثل التشخيص أساساً في تحليل وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها و ضعفها من جهة، وتحليل عوامل المحيط الخارجي من جهة أخرى.

### 1. المحيط الخارجي:

لقد كان تحليل سلوك المنظمات قائماً على إعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالاستقرار والسكون، على الأقل في المديين القصير والمتوسط، لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثابتة ليس من شأنها التأثير على قرارات المؤسسة، و يتجلى هذا المنطق بوضوح في كل من تحاليل النيوكلاسيك و أصحاب النظريات التقليدية في التنظيم و مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمع أن الكتابات حول إقتصاد المؤسسة ترجع إلى بدايات القرن العشرين، كما أن تدريس إدارة الأعمال بدأ سنة 1911 بانطلاق أول درس في "سياسة الأعمال" في مدرسة هارفارد للأعمال، إلا أن تحليل المنظمات يكاد يكون مجرداً من الرؤية الإستراتيجية، حيث كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق، أي كوحدة إقتصادية منعزلة عن قوى المحيط.

يجسد إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال تحولاً نوعياً عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً. وقد كان لرواد النظرية الموقفية الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي، حيث أبرزوا الأثر الكبير لمتغيرات المحيط، ليس فقط على وجود المؤسسة بل على وجودها و مصيرها.

فثمة اقتصاديين حاولوا 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 و تتنافس في إطاره مع غيرها من المنافسين، وهو بذلك جاء كبديل على التحليل الوحدوي «الذي يهتم بتحليل سلوك المؤسسات بمعزل عن محيطها»، و التحليل الكلي «الذي يدرس الظواهر الإقتصادية بنظرة كلية دون النظر إلى جزئياته».

لهذا فالباحثون في مجال الإقتصاد الصناعي يتحدثون عن الحلقة المترابطة: هيكله-سلوك-أداء، فأداء المؤسسة (وهو الهدف) يتوقف على السلوك المنتهج (الإستراتيجية)، و هذه الأخيرة هي نتاج هيكله معينة (ظروف قطاع الصناعة والموارد المتاحة للمؤسسة "بمعنى التحليل الداخلي و الخارجي للمؤسسة")

في هذا الإطار تعتبر نظرية النظم التي تتدرج ضمن النظرية الموقفية (La Théorie de la contigence)، من أبرز النظريات التي ترى أنه يجب دراسة المؤسسة ككل، مع الأخذ بعين الإعتبار 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 لتحولات المحيط بمختلف أبعاده، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحليل مكوناته.

## 2. تحليل مكونات المحيط الخارجي:

يعرف المحيط بأنه "أي شئ و كل شئ خارج حدود المنظمة"<sup>1</sup>، فحسب نظرة النظم فالمؤسسة -التي تعتبر نظام مفتوح- هي نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها. ويتكون المحيط من مجموعة مختلفة من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة، وكل جانب ينطوي على مجموعة من المتغيرات ذات التأثير المختلف على المؤسسة. و لفهم مستويات التأثير المختلفة سنتناول المحيط من ناحيتين: المحيط العام أو المحيط غير المباشر، والمحيط الخاص أو المحيط المباشر.

### أ. المحيط العام:

وهو جميع العوامل و المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، و لا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المؤسسة، و قد تم تناوله بعدة طرق أهمها<sup>2</sup>:

#### • تحليل PESTEL:

يعتمد هذا النموذج في تحليله على دراسة تأثيرات العوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي حسب طبيعتها و التي تنفرع إلى سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، بيئية و تشريعية.

✓ العوامل السياسية: تتعكس هذه العوامل بشكل مباشر على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة، باعتبار الدولة عنصرا فعالا في الحياة الاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل: الإستقرار السياسي، السياسة الخارجية للدولة، الإتفاقيات الدولية.

✓ العوامل الاقتصادية: وهي مختلف العناصر ذات الغتباط بالحياة الاقتصادية كأنظام الاقتصادي المعتمد، السياسات المالية و النقدية للدولة، النمو الاقتصادي.

✓ العوامل الاجتماعية و الثقافية: تتعلق هذه العوامل بخصائص المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث يكون لهذه الخصائص انعكاسات مباشرة على مختلف الفئات البشرية التي تتعامل معها المؤسسة من زبائن، عمال، ممولين، مسيرين، وتتضمن أهم هذه الخصائص: التقاليد، القيم، التركيبة الطبقيّة للمجتمع، المستوى التعليمي، الثقافة السائدة.

<sup>1</sup>:حسين، حريم: إستراتيجية المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص35.

<sup>2</sup>: Johnson,G et Scoles,H:Stratégique,Pearsonion Education,France ,7ème édition,2005,p122.

- ✓ العوامل التكنولوجية: نظرا للتطورات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تشهدها أغلب القطاعات الاقتصادية، جعلت التكنولوجيا بعدا قائما بذاته في محيط المؤسسة التي يتعين عليها المتابعة المستمرة لمختلف الإبداعات التكنولوجية الحديثة، سواء المتعلقة منها بالمنتجات أو بطرائق الإنتاج أو بالجوانب التسييرية.
- ✓ العوامل البيئية: لقد أصبحت البيئة تشكل مركز الاهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية للمؤسسات، فإذا كانت الفترة السابقة هي فترة الأعمال بدرجة أولى فإن الفترة الحالية هي فترة إعداد التوازن بين الأعمال والبيئة، وهذا راجع لكون الأعمال وفي وقت قياسي قد استنفذت الكثير من مواردها البيئية غير المتجددة وأدت إلى ظهور المشكلات البيئية وتفاقمها. لذا فقد تعددت الأطراف المهتمة بالانشغال البيئي مثل: الجمعيات البيئية، جماعات الضغط، جمعيات حماية المستهلك...، و التي ستصدر قوانين و تشريعات تكرس المطلب البيئي ضمن توجهات المؤسسة الاجتماعية و تحديد المسؤولية الأخلاقية اتجاه البيئة.
- ✓ العوامل القانونية: يعتبر المحيط القانوني والتشريعي من العوامل المؤثرة على توجهات المؤسسة المستقبلية، و ذلك عن طريق التشريعات و اللوائح التي تحدد نطاق عمل المؤسسة مثل: قوانين الاحتكار، قانون العمل.

#### • تحليل السيناريو:

وفق تحليل السيناريو يتم التركيز على بعض المتغيرات الهامة، المحتمل حدوثها في المستقبل، مع وضع بعض التصورات على عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير-موضع البحث- في ذلك الموقف. والسيناريو لا يعتمد على عملية الحدس (Intuition) بل أن كل سيناريو يتركز على منطق خاص به يختلف عن باقي السيناريوهات الممكنة<sup>1</sup>.

يعتبر نموذج السيناريو من النماذج الفعالة خاصة في ظل وجود عدد محدود من العوامل الأساسية للنجاح والتي تؤثر بشكل غير أكيد أو غير محتمل، كما يسهم تفسير السيناريو وتحليله على تطوير قدرات المسيرين على استشراف قوى المحيط، وعليه فنموذج السيناريو يمر بثلاث مراحل<sup>2</sup>:

- ✓ إعداد السيناريو انطلاقا من تجميع الاتجاهات الهيكلية،
- ✓ إعداد الاستراتيجيات الناجمة من كل سيناريو،
- ✓ تتبع تطورات المحيط الناجمة و التعديلات المحتملة للاستراتيجيات.

<sup>1</sup> : Marchesnay, M : **Management strategique**, les editions de l'ADREG, septembre 2004, p23.

<sup>2</sup> : ميشال، غودي و قيس، الهمامي: **الاستشراف الاستراتيجي** - المشاكل والمناهج-، 1990، ص54.

ب. المحيط الخاص (المحيط التنافسي):

بينما يتماثل المحيط العام بالنسبة لجميع المؤسسات في مجتمع معين، يختلف المحيط الخاص بالنسبة لكل مؤسسة وهو يحتوي على المتغيرات الوثيقة الصلة بالمؤسسة، و لتحليل المحيط المباشر هناك عدة طرق سنتطرق إلى أهمها:

• نموذج القوى الخمس لPorter:

بمجرد تعيين حدود الصناعة، فإن على المؤسسة القيام بتحليل قوى التنافس، بهدف احتلال مكانة تسمح لها بالدفاع عن نفسها بقوة أمامهم أو التأثير عليهم<sup>1</sup>. وقد حدد Michael Porter القوى التنافسية بخمس عناصر أساسية تتمثل فيمايلي:

- ❖ حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة: ترجع هذه الحدة إلى عوامل عديدة:
  - ✓ هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين و تقارب أحجامهم.
  - ✓ ضعف معدل نمو السوق.
  - ✓ غياب التمييز في المنتجات والخدمات.
  - ✓ وجود عوائق الخروج، الإبداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض الأسعار.
  - ✓ ارتفاع التكاليف الثابتة.
- ❖ خطر الداخلون الجدد: وتتمثل أهم العوامل في دخول منافسين جدد ما يلي:
  - ✓ عوائق الدخول: كالتكاليف المرتبطة باقتصاديات الحجم، إمكانية الحصول على التكنولوجيا، الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.
  - ✓ النمو البطئ للقطاع.
  - ✓ الأسعار غير الجذابة.
- ❖ خطر منتجات الإحلال: حيث أن الاحلال له عدة أشكال:
  - ✓ إحلال منتج محل آخر: البريد الإلكتروني والفاكس مثلا.
  - ✓ الإحلال غير المباشر: أي عندما يحدث منتج ما تحولا في اللب على منتج آخر.
  - ✓ الإحلال الشامل: عنما يتنافس منتوجان بشكل مباشر بينما يستجيبان لرغبتين مختلفتين.
- ❖ القوة التفاضلية للمشتريين: يتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:
  - ✓ درجة تركيزهم و كبر حجم الكميات التي يشترونها.
  - ✓ إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.

<sup>1</sup>: طارق، سويدان: قيادة السوق، دار ابن حزم، لبنان، 2001، ص16.

- ✓ المعلومات المتوفرة لدى الزبون و حماية الدولة للزبون.
- ❖ القوة التفاوضية للموردين: ترجع هذه القوة لعدة عوامل هي:
  - ✓ وجود منتجات إحلالية.
  - ✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
  - ✓ إمكانية التكامل العمودي مع الموردين.
  - ✓ أهمية منتجات الموردين.
  - ✓ تكاليف التحويل إلى مورد آخر.
  - ✓ حماية السلطات العمومية للموردين.
- ❖ دور الدولة: بالرغم من أن بورتر لم يدمجها كقوة سادسة في نموذج في البداية(يرجع ذلك لأسباب ايدولوجية مرتبطة بتوجهه الليبرالي في الإقتصاد)، إلا أن تدخل الدولة في قطاع الصناعة قادر على إحداث تغييرات في قواعد اللعبة التنافسية. وترجع أهمية الدور التنافسي للدولة إلى خلاصة جوانب عديدة تتمثل في:
  - ✓ سلطة التنظيم:Le pouvoir de regulation:حيث تقوم الدولة مقام منظم للأسواق عن طريق تحديد الضرائب، صياغة قانون العمل، الرقابة على الأسعار....
  - ✓ الحمائية: يمكن لبعض الحكومات أن تقيم بعض حواجز الدخول من أجل حماية بعض الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية.
  - ✓ تلعب الدولة دور المحدد و الموحدPrescripteur et rassembleur: للشروط في الصناعة لتحقيق المشاريع الكبرى، و تحديد المعايير المتبعة في اختيار موردين معينين.
  - ✓ من خلال منح ائتمانات و إعفاءات ضريبية تلعب الدولة دورا تمويليا، الذي يشجع بعض المؤسسات في ترقية نشاطها الاستراتيجي. إن هذه المساعدات تمنحها الدولة لدعم المؤسسات الوطنية المتضررة من تحرير التجارة الدولية.
  - ✓ أخيرا، تلعب الدولة دور سياسيا محضا، والذي يمكن من خلاله التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات، كإنشاء أو قطع العلاقات الدبلوماسية والذي يتمثل في الحصار التجاري المفروض على بعض الدول، كما يمكن أن يتحه دورها نحو دعم أنشطة المؤسسات من خلال إنشاء مناطق حرة للتجارة.
- تتمثل الحجج المستخدمة لدعم دور الدولة في تنظيم الصناعة فيمايلي:
  - ✓ المصلحة العامة: إن حماية القطاع عملية يستفيد منها الإقتصاد ككل، لأن هذا التدخل يكفل حماية العمالة الوطنية، التجارة.... و غيرها من مجالات النشاط الاستراتيجية.

✓ الاستقلال و السيادة الوطنية: إن حماية القطاع تقوم بدافع من الاعتبارات التي تهدف لها الاستراتيجية الجيوسياسية للدولة: كالتسلح، النفط، علوم الفضاء.

✓ إن تنمية القطاع ليست فقط اشكالية تخص الصناعة، وتحقيق الهوامش المرتفعة للمؤسسات المتنافسة فحسب، بل تخص أيضا قطاعات أخرى.

• عوامل النجاح الحرجة (FCS<sup>1</sup>) : Les facteurs clés de succès

يمكن فهم التهديدات والفرص الموجودة في السوق، من تحديد العوامل المتحكمة في الحصول على الميزة التنافسية، وهو ما يسمى بعوامل النجاح الحرجة من المحيط. ويقصد بعوامل النجاح الحرجة تلك العناصر الاستراتيجية التي يجب أن تتحكم فيها المؤسسة من أجل التفوق في المنافسة.

ثالثا: صياغة الاستراتيجية:

تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية عملية صعبة تتطلب جهدا كبيرا من الإدارة العليا، وذلك حتى تتمكن من إعداد الموازنات. فهي بمثابة الخطوة الأولى للتحويل من الإطار العام للتوجه الإستراتيجي والتشخيص البيئي للمؤسسة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>. وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية ثلاث عناصر أساسية هي: تحليل الفجوة، تحليل الموقف والخيارات الإستراتيجية.

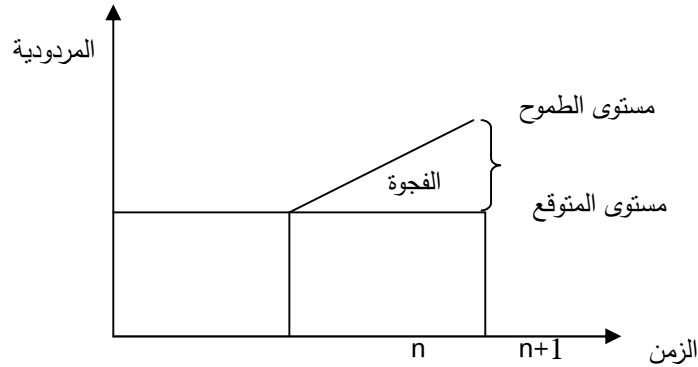
**1. تحليل الفجوة:** وهي مرحلة مهمة في عملية الصياغة والتي يقصد بها الفارق بين الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المثالي المستهدف الممكن الوصول إليه. أو بعبارة أخرى، مقارنة الأداء الحالي لأنشطة المؤسسة بالأداء المخطط له. وفي نفس السياق يعرف Hissey الفجوة الاستراتيجية على أنها "الانحراف بين الوضعيات المنتظرة أي تلك التي إليها المؤسسة في عدم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتلك التي تترجم الأهداف والطموحات التي تسعى إليها"<sup>3</sup>. وانطلاقا من هذه التعاريف يمكن تمثيل الفجوة الاستراتيجية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> : Johnson,G et Scoles ,H:op cit,pp123-126.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، الغالبي ووائل محمد صبحي، إدريس: الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، دار وائل، الأردن، 2007، ص344.

<sup>3</sup> عبد الملوك، مزهودة: التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة مرجع سابق، ص61 .

الشكل رقم 2: الفجوة الاستراتيجية



Source :Jacques et Jean-Faude : **Contrôle et Choix Stratégique**,Dalloz,Paris,1998 ,p135.

والنتيجة التي يمكن التوصل إليها هي أن الفجوة الإستراتيجية هو الفضاء المستقبلي الذي تتخذ من خلاله القرارات الإستراتيجية سعياً إلى الوصول للوضعية المرغوب فيها وبالتالي تدنية الفارق إلى أضعف حد ممكن.

**2. الموقف الاستراتيجي:** وهي المرحلة التي تلي عملية التشخيص الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك تحليل الفجوة، ومن خلال الموقف الاستراتيجي يتم بلورة النتائج عن طريق مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الأولية للمؤسسة<sup>1</sup>. والمؤسسة ملزمة في بداية الأمر بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة، نذكر منها:

- ما هو متاح فعله؟ وهي نتيجة التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة الذي يوضح الفرص المتاحة

للمؤسسة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وذلك من خلال دراسة القطاع الذي تتطور فيه المؤسسة.

- ما يمكن للمؤسسة فعله؟ وهذا نتيجة التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة، من أجل التركيز على الكفاءات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

- ما يجب فعله؟ والإجابة عن هذا السؤال يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية التي تتناسب ووضعيته.

**3. تحديد الخيار الاستراتيجي:** ويقصد بالقرار الإستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.

<sup>1</sup> : Marchsney, M: op cit,p p. 15-21.

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية:

يعتمد تنفيذ الإستراتيجية بدرجة كبيرة على الصياغة، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كانت عملية التنفيذ أكثر فعالية وكان الحصول على النتائج المرجوة كبيراً. وتأكيداً للعلاقة الوطيدة بين صياغة الإستراتيجية وعملية التنفيذ يمكن تقديم الشكل التالي:

الشكل رقم 3: العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

3	1	جيدة	تنفيذ الإستراتيجية
المغامرة	النجاح		
4	2	ضعيفة	صياغة الإستراتيجية
الفشل	المشاكل		
		ضعيفة	جيدة

المصدر: طاهر محسن منصور، الغالبي وائل محمد صبحي، إدريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، مرجع سابق، ص 441 .

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك أربع احتمالات لوجود العلاقة بين صيغة الإستراتيجية وتنفيذها، وهي<sup>1</sup>:

- النجاح: وهي الحالة التي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا من خلال الصياغة المحكمة.
- المشاكل الدائمة: عدم نجاعة التنفيذ يؤدي إلى فقدان الاستراتيجية إمكانية النجاح.
- المغامرة: يمكن لتنفيذ الفعال أن يعالج مؤقتاً القصور الوارد في الصياغة، ولكن لا يمكنه الاستمرار.
- الفشل: وهي نتيجة منطقية لصياغة ضعيفة وتنفيذ غير جيد أيضاً، وهنا لا بد من إجراء تغيير على المستويين.

ويعتبر أسلوب التدرج من بين الأساليب الأكثر فعالية لبلوغ الأهداف وتفادي الوقوع في الانحرافات. ووفق هذا التدرج يتم تحويل الاستراتيجيات إلى برامج، وبعدها يتم ترجمة هذه البرامج إلى ميزات وتوضح الإجراءات اللازمة لتنفيذها. وتتمثل البرامج في الإعلان، الترويج، البحوث والتطوير،

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور، الغالبي وائل محمد صبحي، إدريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، مرجع سابق، ص 441-442.

برامج التدريب،... وغيرها من البرامج عبر مختلف الوظائف. بينما تعبر الميزانيات على البرامج في صورة نقدية، فهي توضح بذلك التكاليف التفصيلية لكل برنامج مطلوب. وتأتي بعدها الإجراءات التي هي بمثابة نظام من الخطوات المتسلسلة والأساليب التي تصف بوضوح كيفية القيام بوظيفة معينة<sup>1</sup>.

#### خامسا: الرقابة الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية تنفيذ الإستراتيجية تأتي مرحلة التقييم والرقابة، لأن أي انحراف في عملية تنفيذ الإستراتيجية سوف يكلف المؤسسة عواقب وخيمة، وربما يؤدي بها للخروج من مجال المنافسة. يتمثل دور التقييم في حصر الانحرافات التي يمكن أن تتجر عن عملية التنفيذ لغرض التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان. والجدير بالذكر هو أنه لا يمكن الفصل بين مرحلة الصياغة، التنفيذ والرقابة، لأن أية محاولة للفصل بينها يعني إجراء عملية التقييم والرقابة بعد الانتهاء الكلي من المراحل المذكورة وهنا تصبح عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات غير ممكنة، لذا فإن عملية التقييم والرقابة هي عملية ملازمة للصياغة والتنفيذ.

وتختلف أساليب الرقابة من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب البيئة التي تعمل فيها، غير أنها تشترك في خطوات، حيث نجد كل من Gauch و Glueck يحددان مراحل التقييم بأربعة مراحل هي<sup>2</sup>:

- تحديد أهداف الأداء؛
  - وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات وإنجاز الخطط؛
  - قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والإستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء وتحليلها؛
  - قيام الإدارة بإجراء التصحيحات للانحرافات.
- ولكي تتمكن الإدارة المسؤولة من حصر الانحرافات لابد من توفر نظام للمعلومات الذي يعمل على اكتشاف الانحرافات بسرعة كي تستطيع المؤسسة القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

#### المطلب الثالث: البدائل (الخيارات) الاستراتيجية:

ويقصد بالقرار الاستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المختارة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة.

<sup>1</sup> : Marc Vondercammen : **Marketing - L'Essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir-**, De Boeck université, Paris, 2002, p. 216.

<sup>2</sup>: كاظم نزار، الركابي: مرجع سابق، ص 30 .



ويعرف Thompson القرار الاستراتيجي على أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر يمكن أن ينفذ بنجاح.

هذا يعني أن هناك مجموعة من الخيارات وللمؤسسة القرار النهائي في اختيار ما يتناسب والأهداف المسطرة. حيث هناك تصنيفات مختلف للإستراتيجية لكن سيتم الاعتماد على التصنيف التالي:

- الإستراتيجيات القاعدية؛
- الإستراتيجيات الشاملة للتنافس.

### أولاً: الإستراتيجيات القاعدية:

وتندرج هذه الإستراتيجيات ضمن الإستراتيجيات الشاملة التي قدمها بورتر، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الطرح الكلي للخيارات الاستراتيجية.
- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة.
- الخيارات المرتبطة بتطور المؤسسة.

وتعتبر الخيارات الاستراتيجية المقدمة من طرف بورتر مازالت ثابتة وهب لا تتجاوز ثلاث خيارات استراتيجية وكل ما قدم من تصنيفات لم يمس بالإستراتيجيات الشاملة الثلاثة بل يندرج ضمنها.

### 1. الطرح الكلي للخيارات الاستراتيجية:

وتشمل الخيارات التالية:

أ. إستراتيجيات تدعيم الوضعية الحالية: وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة تتسم بإمكانية التنبؤ بها. وتعمل المؤسسة في هذه الحالة بالتركيز على كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وتحاول المؤسسة مسايرة التغيرات دون الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح و إنما تفضل المحافظة على مستوى النجاح فقط<sup>1</sup>.

ب. الإستراتيجيات الأفقية: وقد تم اقتراح هذا النوع من الإستراتيجيات من طرف Porter. الذي يشير إلى ضرورة اقتسام الموارد وتحويل المعارف العلمية، سواء كان ذلك بين الأقسام والوحدات أو حتى المجموعة الواحدة. ويرى بورتر أن هذا النوع من الإستراتيجيات يساعد المؤسسة على تحقيق

<sup>1</sup> : Johnson, G et Scoles, H, op cit p 349.

أثر التداؤب (synergie). ويتم تحقيق التداؤب (la synergie) من خلال الأشكال المختلفة للارتباط وكلها تهدف إلى التوسع أكثر سواء من خلال التوسع في شبكات التوزيع أو فيما يخص الموارد المتاحة أمام المؤسسة<sup>1</sup>.

ت. **الإستراتيجيات التوسعية:** يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية التوسع إذا ما استطاعت أن تحقق ميزة في مجال نشاط ما ترغب في التوسع فيه من خلال التوسع في منتجاتها. وذلك حتى تتمكن من استغلال الفرص التي يمكن أن تتاح لها خاصة إذا لقي المنتج استحسانا من طرف الزبائن والذي يؤدي زيادة طلباتهم عليه. وقد يكون التوسع إما بالتوسع في تشكيلة المنتجات واستهداف أسواق جديدة، أو بالقيام بإعادة تجزئة السوق واستهداف شرائح وفئات من الزبائن الجدد<sup>2</sup>.

## 2. الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

أ. **إستراتيجية التخصص:** التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة، وفي غالب الأحيان يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة أمام المؤسسة التي تطمح إلى تحقيق النجاح سواء من خلال ميزة التكاليف أو التمييز في خصائص منتجاتها وخدماتها<sup>3</sup>. ويمكن أن يتمحور التخصص حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة؛ فبعدما كانت التفرقة بين التخصص والتنوع يقوم أساسا على المنتجات والأسواق أصبحت الآن تتعدى ذلك لتشمل مهارات وكفاءات المؤسسة. فالمؤسسة المتخصصة هي التي تركز نشاطها و التي تعرف على أنها مجموعة متجانسة من المهارات، إن المؤسسة تتبنى التنوع عندما تكون في حاجة إلى اكتساب مهارات جديدة. وعندما تتخصص المؤسسة في مجال نشاط إستراتيجي معين تطبق عليه إحدى الإستراتيجيات الشاملة. ومن ناحية دورة حياة المنتج فإن إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو وتكون خطرا على المؤسسة في مرحلتي النضج والزوال.

ب. **إستراتيجية التنوع:** وتعتبر هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث يتمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة سواء كانت تلك الأنشطة في علاقة مع النشاط الرئيسي أم لا<sup>4</sup>. أو بالأحرى تتضمن هذه الإستراتيجية إستراتيجيتين أساسيتين وهما التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.

• **إستراتيجية التنوع المترابط:** ويشير هذا التنوع إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية إلى النشاط الرئيسي للمؤسسة ويكون مترابط إلى حد ما، إما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو

<sup>1</sup>: Porter, M : L'Avantage Concurrentielle, Dunod, Paris, 1999, P435.

<sup>2</sup>: Marmuse, C : op cit, pp520-521

<sup>3</sup>: Helfe, J, P., : **Management Stratégie et Organisation**, Vuibert, Paris, 6 ème édition, 2006, p197.

<sup>4</sup>: مؤيد سعيد، السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، قطر، 2005، ص 171 .

قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو التهديدات التي تتعرض لها...، مثلا: قيام شركة ماكدونالد ببيع البيبسي مع الهامبرغ. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تكون في وضع تنافسي قوي وتكون جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة. حيث تقوم المؤسسة باستخدام مجالات القوة التي تتمتع بها للتنوع في أنشطة جديدة ولها علاقة بالأنشطة التي تمارسها حاليا. هذا ما يمكن المؤسسة من تعظيم استغلالها لمعارفها وخبرتها بالمنتج والإمكانات والمهارات التسويقية كما تمكن هذه الإستراتيجية من تحويل المهارات بين المؤسسات محققة بذلك لاقتصاديات الحجم.

- إستراتيجية التنوع غير المترابط: وتعني هذه الإستراتيجية إضافة منتجات أو قطاعات للمؤسسة ليس لها علاقة مع الأنشطة الحالية، والهدف من ذلك هو الحصول على مزيد من الأرباح. مثل قيام مؤسسة تخضع لتقلبات موسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء مؤسسة أخرى تعمل في مجال نشاط مختلف يخضع لتقلبات موسمية تختلف عن الأولى، وينجم عن ذلك حصول المؤسسة على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام. وتشمل إستراتيجية التنوع ثلاث محاور أساسية<sup>1</sup>:

- ✓ التنوع بالمنتجات: ويتحقق ذلك إما بإضافة منتج جديد إلى السوق أو من خلال إدخال تعديلات في خصائص المنتج (الحجم، التغليف،..)
- ✓ تنوع الأسواق: حيث يمكن للمؤسسة أن تدخل أسواق جديدة (مناطق جغرافية مختلفة) وبنفس المنتج.
- ✓ التنوع الكلي: قيام المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

ت- إستراتيجية التكامل: يقصد بإستراتيجية التكامل قيام المؤسسة بإنتاج مدخلاتها أو التخلص من مخرجاتها أو بعبارة أخرى توسيع لأنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة<sup>2</sup>. ويأخذ التكامل شكلين رئيسيين:

- التكامل الأفقي: هو قيام المؤسسة بدخول مجالات عمل جديدة، إما كأنشطة مكملة لها أو منافسة.
- التكامل العمودي: ويشمل بدوره:
- ✓ التكامل العمودي باتجاه الخلف: ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.

<sup>1</sup> Helf, J, P:op cit, p 201.

<sup>2</sup>: Johnson, G etScoles, H : op cit,p 359.

✓ التكامل بالعمودي اتجاه الأمام: ويتمثل في دخول المؤسسة إلى مجال توزيع منتجاتها عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة للمستهلك النهائي. وهي بذلك تتضمن كل الأنشطة المتعلقة بالتوزيع.

ث- إستراتيجية التدويل أو العالمية<sup>1</sup>: ويقصد بالإستراتيجية العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة فهي بالتالي تتضمن التوسع في حجم العملاء المستهدفين. ومن أهم الأسباب التي دفعت إلى ظهور الإستراتيجية العالمية:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، حيث تسعى المؤسسة إلى ترشيد الإنتاج بالبحث عن عوامل الإنتاج الأقل تكلفة على المستوى العالمي. خاصة فيما يخص اليد العاملة؛
- جمود حصص السوق ووجود احتكارات القلة؛
- تقليص المسافة بينها وبين المواد الأولية؛
- البحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتج؛
- امتداد دورة حياة المنتج إلى الأسواق العالمية؛

غير أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تواجه التهديدات جراء التغيرات البيئية الكلية، السياسية منها والاقتصادية والثقافية.

ج- إستراتيجية التراجع عن الاستثمار: ويتم تبني هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة التي انخفض معدل تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السابق، وتكون عملية التراجع إما الانسحاب من مجال النشاط نظرا لعدم امتلاكها للكفاءات الكافية للعمل فيها، وهي تسعى بذلك لتركيز جهودها نحو مجال نشاط معين لتحقيق مكاسب أكثر وإما عن طريق الأخرجة التي تعني التنازل عن تولي عملية الإنتاج وتوكيلها لمؤسسات أخرى، بسبب ارتفاع تكليف ممارسة النشاط داخليا بالمقارنة مع تكاليف ممارسته خارجيا.

### 3. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

1. إستراتيجيات النمو: تعتبر استراتيجيات النمو من بين أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها من أجل تحقيق التطوير، ويمكن التمييز بين نوعين من النمو فهناك نمو داخلي ونمو خارجي و عادة ما تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو الداخلي أولا ثم تتبعها بإستراتيجية النمو الخارجي.

- إستراتيجية النمو الداخلي<sup>2</sup>: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال إنشاء الموارد الخاصة propre ressource وكفاءات المؤسسة. وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التكامل

<sup>1</sup>: Sebastien Duizabo et Doique Roux: *Gestion et Management des Entreprise*, Hachette Livre, Paris, 2005, p247.

<sup>2</sup>: Pellicelli, G : op cit, p 350.

إذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة إنشائه غير موجود في السوق وتفضل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلي) باعتباره أفضل الطرق لتعزيز الكفاءات الأساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

• **إستراتيجية النمو الخارجي:** وتهدف المؤسسة من إتباعها لهذه الإستراتيجية إلى توسيع مجال نشاطها، حيث لا تكفي بتشغيل مواردها وكفاءاتها وإنما تلجأ إلى أعوان خارجيين وذلك بإتباع إحدى الطرق التالية: الاقتناء، التكامل، الاندماج أو الشراكة. ف شراء نشاط بالكامل يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة. وتتمثل مبررات النمو الخارجي في<sup>1</sup>:

أ. تحقيق النمو بوتيرة سريعة مما يسمح للمؤسسة بالدخول إلى أسواق جديدة أو بطرح منتجات أو خدمات جديدة أكثر مما تحققه المؤسسة بتبني النمو الداخلي؛ يمثل الخيار الملائم للمؤسسات التي لا تملك الموارد والكفاءات المعتبرة؛ الاستفادة من أفضلية التكلفة في حالة اقتناء مؤسسة في وضعية مالية صعبة؛ الاستفادة من منحنى الخبرة؛  
ب. تحقيق التوازن بين الحاجة إلى الموارد الضرورية والاستثمارات في الأنشطة (التدفق النقدي)؛ السعي وراء تحقيق اقتصاديات الحجم؛ يعتبر النمو الخارجي الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمؤسسة الدخول إلى الأسواق التي تكون فيها حواجز الدخول كبيرة مثل حواجز تكنولوجية، قانونية،...

## 2. المنافسة أو التعاون:

• **المنافسة:** وهي علاقة منطقية بين مؤسستين تقدمان نفس المنتج، وكل مؤسسة تبدل كل الجهود من أجل إخراج المؤسسات المنافسة من السوق. وتكون المنافسة إما بنفس المنتجات أو بمنتجات بديلة عن بعضها البعض<sup>2</sup>. ويعتبر الزبون هو المستفيد الأول من ها النوع من الاستراتيجية سواء من ناحية التكاليف (تخفيض التكاليف) أو من ناحية نوعية المنتجات والخدمات المقدمة (جودة عالية).

• **التعاون:** ويقصد بالتعاون تلك الوضعية التي تكون فيه مؤسستين أو أكثر مشتركين في الموارد والأنشطة بهدف تبني إستراتيجية معينة. وذلك نظرا للتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة فإن المؤسسة قد تعجز لمواجهتها بالاعتماد فقط على كفاءاتها الداخلية، لذا يعتبر التعاون بين مؤسستين أو أكثر الحل الموجود أمامها. فبفضل التعاون تستطيع المؤسسة الحصول على المواد

<sup>1</sup> : Stratégor : Politique Générale d'Entrepris- Stratégie, Structure, Décision, Identité-, Dunod, Paris, 1997, p186.

<sup>2</sup> : Johnson, G et Scoles, H :op cit, pp 374-375.

الأولية، الكفاءات، الابتكار والحصول على مصادر للتمويل، هذا بالإضافة إلى إمكانية النفاذ إلى أسواق جديدة. وتأخذ إستراتيجية التعاون شكلين أساسيين: التحالف أو الشراكة.

ت. **التحالف:** وهو التعاون بين مؤسستين متنافستين. وتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية لعدة أسباب:

- الوضع المشترك للموارد المتاحة والكفاءات من أجل الحصول على جودة عالية؛
- اتحاد الموارد والكفاءات وخاصة القدرات الاستثمارية تساعد على خلق منتج جديد قد تعجز المؤسسة بمفردها على إيجاده؛
- إشراك مؤسستين لمواردهما وكفاءاتها ما يساعد المؤسستين على الحصول على حصص سوقية أكبر، كما يساعد التحالف أيضا على منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

ث. **الشراكة:** ويمثل الشكل الثاني الذي يأخذه التعاون وتتضمن الشراكة التعاون بين المؤسسات التي ليست في وضع تنافسي بينها. وللشراكة هي الأخرى أسبابها يمكن التوصل إليها من خلال التعرف على الأشكال المختلفة لها:

- الشراكة عن طريق التنازل Les partenariats d'impartition: وتعلق بالمؤسسات التي تربطها علاقات زبون/مورد، حيث المورد يضمن وجود منافذ تسويقية والزبون بدوره يتحصل على المنتجات التي تتوافق واحتياجاته. وتتحدد مختلف أشكال التعاون من خلال:
- طريقة تسيير الأصول: أي إلى أي مدى يجب أو لا يجب تسيير الأصول بطريقة مشتركة؛
- القدرة على الفصل بين الأصول: ما هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تقسيم الأصول بين المشتركين؛
- درجة تناسب appropriabilité الأصول: بعبارة أخرى ما هو الخطر الذي يمكن أن يواجهه أحد الأطراف. درجة تناسب المشتركة المالكة للأصول.

#### ثانيا: الإستراتيجيات الشاملة للتنافس:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في صناعة معينة، لابد من تبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية، ويعتمد نجاحها في تبني إحداها على مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد والكفاءات الداخلية لها. وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات.

## 1. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وب نفس الجودة. ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال<sup>1</sup>:

- **رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة:** حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- **الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة:** وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء، والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- **تبسيط أسلوب الإنتاج:** فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف.
- **تعديل موقع المؤسسة:** بحيث تكون أقرب إلى المستهلك، وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

## 2. إستراتيجية التمييز:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تكثيف جهود المؤسسة لتقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين. ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... الخ. والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: Johnson, G et Scoles, H :opcit, pp 304-305.

<sup>2</sup>: روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى: الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية-، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص323 .

وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال:

- الجودة العالية: تعتبر عملية عرض المنتجات والخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون خاصة في مجال السلع الصناعية.
- الاستجابة السريعة والتجديد: إن اتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن، وبذلك تعزز ثقة ووفاء المستهلك لمنتجاتها. ونفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد؛ فعلى الرغم من أن التجديد سيصاحبه زيادة التكاليف وبالتالي ارتفاع الأسعار، غير أن المستهلك يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذات جودة عالية.
- التوزيع: يمكن تبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين.
- العلامة التجارية: ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فهي تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج.

### 3. إستراتيجية التركيز:

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التميز. وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فنقوم باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو.

والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، وهذا ما يمنحها امكانية أكبر لتقديم منتجاتها. تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمييز). وعليه يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين<sup>1</sup>:

- إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل.

<sup>1</sup>: محمود أبو بكر، مصطفى: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص275.



- ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:
- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين؛
  - تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛
  - اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
  - استراتيجية التركيز بالتميز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التميز عن منتجات المنافسين (مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين). ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>2</sup>:
  - لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التميز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن؛
  - لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتنقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛
  - أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مملوكة، قنوات توزيع محتكرة... وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛
  - الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛
  - إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج.
- وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار إحدى الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

<sup>1</sup>: Garibaldi, M: op cit , p. 70.

<sup>2</sup>: محمود أبو بكر ،مصطفى:مرجع سابق، ص 275 .

## المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

نشأت المنظمات على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معا لتحقيق هدف معينة، وقد أثر توسعها على اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد فيها، ما أدى إلى ضرورة إيجاد تركيب معين يضمن لها تحقيق أهدافها. لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، خصائصه ، وإلى أهم أشكال الهياكل التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي:

لم يتفق مفكرو الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي"، فقد تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك، يرون جميعا بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وسنعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والمفاهيم.

فالتقليديون يرون أن هناك طريقة واحدة مثلى «The best way» لإدارة المنظمات وعلاج المشكلات التي تعترضها وتؤثر على السلوك الخاص بها. وهم بذلك يعتبرون أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها المختلفة من خلال تنظيم رسمي يعكس العلاقات بين المستويات الإدارية وأقسامها<sup>1</sup>.

الهيكل التنظيمي وفق هذا التصور لا يعدو أن يكون سوى تصميم جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الإتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام.

وقد واجه هذا المفهوم للهيكل التنظيمي انتقادا من قبل السلوكيين باعتباره يهمل الجانب الإنساني، الذي يأخذ بالإعتبار أهمية دور الأفراد والجماعات في تنظيم غير رسمي يعكس علاقتهم الاجتماعية وأدوارهم التي يمارسونها داخل التنظيم وفي علاقتهم مع الإدارة. وعليه فالسلوكيون ينظرون للهيكل التنظيمي على أنه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، حيث يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يتكون نتيجة للأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في المنظمة<sup>2</sup>.

بعد ذلك شهد مفهوم الهيكل التنظيمي تطورا وفق نظرية النظم، حيث اعتبرته نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة<sup>3</sup>، مما يتطلب الأمر ضرورة عدم أخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي كل على حدة، بل يجب اعتبارها كلا متكاملًا، والنظر إليها

<sup>1</sup>درة، عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة- المفاهيم و العمليات-، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994، ص172.

<sup>2</sup>درة، عبد الباري وآخرون: المرجع نفسه، ص172.

<sup>3</sup>القربوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص57.

كنظام واحد يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>، فهو بذلك بناء يتصف بالطابع الديناميكي، والنمو المستمر، ويعكس ما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه بين فترة وأخرى.

وهذا ما ذهب إليه Hinings في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه: وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت<sup>2</sup>.

وفي الوقت الذي يصعب فيه الاعتماد على أسلوب واحد في مواجهة المواقف التي تعترض التنظيم، يلاحظ أن النظرية الموقفية كأحد النظريات الحديثة قد عالجت هذه الاختلافات حسب طبيعتها ومصدرها مما يتطلب المزيد من القدرات والمهارات لمواجهة هذه المواقف حسب معطياتها<sup>3</sup>.

وتستند النظرية الموقفية إلى فرضيتين: من جهة تعارض فكرة "The one best way" "طريقة واحدة مثلى" التي تنص على أنه يوجد هيكل وحيد ومثالي صالح لجميع الظروف<sup>4</sup>، ومن جهة أخرى، تفترض النظرية أن فاعلية الهياكل ليست متساوية، ولتحقيق الفعالية ينبغي أن يتناسب الهيكل مع طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، ومع التكنولوجيا المستخدمة، ومع ظروف المحيط<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي:

يتعدد التنظيم كلما ازداد حجمه ولهذا فإن بناء الهياكل التنظيمية والأنشطة التنظيمية يجب أن يتناسب مع حجم المنظمة وظروفها، ولتحقيق هذا المسعى لابد من التركيز على مجموعة من الخصائص في تصميم الهياكل والأنشطة التنظيمية الملائمة، وهذه أهم الخصائص.

#### أولاً: درجة الرسمية:

تعني درجة الرسمية مدى الاعتماد على التوثيق والتسجيل الرسمي بكل ما يتعلق بعمل المنظمة من قواعد و إجراءات لتنظيم وضبط السلوك الإنساني وفق المعايير المحددة في لوائح العمل وتعليماته والتي تتضمن حقوق وواجبات العاملين، وتتناسب درجة الرسمية طردياً مع حجم المنظمة، فكلما اتسع نشاط

<sup>1</sup>: زيارة، فهمي فريد: إدارة الأعمال الأصول والمبادئ-مدخل وظائف المدير-، مطبعة الشعب، إربد، 2000، ص167.

<sup>2</sup>: ريتشارد، هال: المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، السعودية، 2001، ص198.

<sup>3</sup>: اللوزي، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص66.

<sup>4</sup> : Mintzberg, H : **Structure et dynamique des organisations**, Éditions d'organisation, paris, 1979.

<sup>5</sup> : Schoonhoven, C.B : **Problems with Contingency Theory- Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory"**, Administrative Science Quarterly, 1981, p.349-377.

المنظمة، فكلما اتسع نشاط المنظمة كان هيكلها أكثر رسمية، نظرا لاعتمادها على معايير محددة للإجراءات و القواعد المتبعة<sup>1</sup>.

### ثانيا: درجة التخصص:

ترتبط درجة التخصص بتقسيم الأعمال وتوزيع التخصصات على النشاطات الرئيسية للمنظمة، بحيث يتم تحديد المهام و المسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف التي تختلف كل منها عن الأخرى حسب الأهمية، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة تنوعت الوظائف التخصصية وكذلك الأنشطة فيها بحيث يكون كل شخص مسؤولا عن مهمة أو مجموعة من المهام. فإذا كانت درجة التخصص عالية فإن كل عامل من العاملين يقوم بأداء مهام محددة، وإذا كان درجة التخصص متدنية نسبيا فإن العاملين يقومون بأداء مهام متنوعة وذات نطاق واسع.

### ثالثا: درجة المركزية:

تشير درجة المركزية إلى مدى تركيز مواقع اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي، وبذلك تعد السمات الأساسية المعبرة عن طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، حيث تميل المنظمات ذات المنظمات ذات الهياكل الميكانيكية إلى درجة عالية من المركزية بينما يقترن تصميم الهيكل العضوي بالميل إلى اللامركزية، أما أهم وسائل التعرف على درجة المركزية فهي تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة من الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

### رابعا: درجة التعقيد:

تشير درجة التعقيد إلى درجة نمو المنظمات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي، مما يعني طول خط السلطة الذي تمر من خلاله جميع الاتصالات من وإلى الإدارة العليا مركز اتخاذ القرارات، وبالتالي صعوبة التنسيق بين أجزاء التنظيم ككل<sup>3</sup>.

ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال الأبعاد التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>: حسين محمود، حريم: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص57.

<sup>2</sup>: شارلز وجاريت، جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص587.

<sup>3</sup>: مؤيد سعيد، السالم: نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص62.

<sup>4</sup>: حسين محمود، حريم: مرجع سابق، ص58.

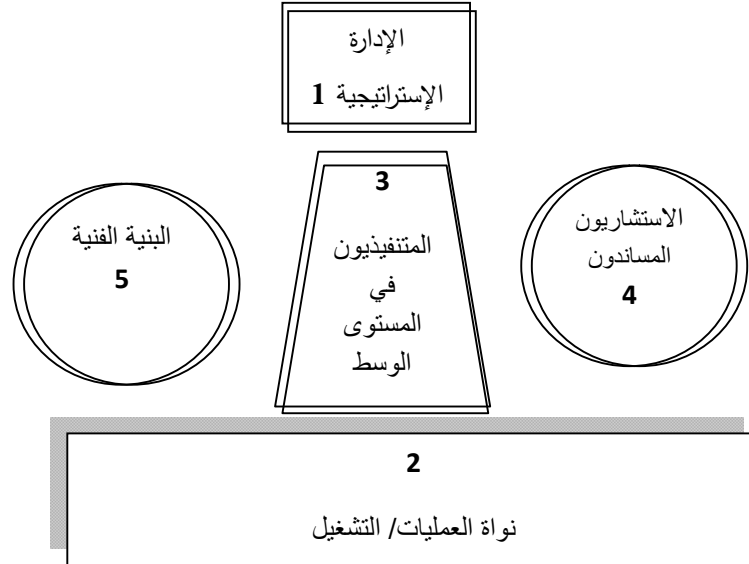
- درجة التعقيد العمودي: والتي تتضمن عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- درجة التعقيد الأفقي: والتي تشير إلى عدد الوحدات التنظيمية أو الوظائف التي يتضمنها المستوى الإداري الواحد.
- درجة التعقيد المكاني: وتشير إلى عدد المناطق الجغرافية التي تشغلها المنظمة.

### المطلب الثالث: التراكيب البنوية للهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي الخاص بمنظمات الأعمال من خمسة تراكيب بنوية، كما هو مبين في الشكل رقم 04، ويمكن لكل منظمة أن تختار عدد من التراكيب لبناء هيكلها التنظيمي، حيث يمكن إضافة عناصر بنوية إليها أو حذفها منها حسب الحاجة أو الموقف، والمنظمات الفعالة تخلق ترابطاً بين أجزائها المكونة لها لدرجة أنها لا تغير عنصراً واحداً دون الأخذ بالحسبان العواقب المترتبة على كافة العناصر البنوية الأخرى. وتتمثل التراكيب البنوية في العناصر التالية:

- القمة الاستراتيجية: وهي قمة الهرم التنظيمي مصدر السلطات والصلاحيات أو ما يطلق عليه بالإدارة العليا، وهي ذلك الجزء المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل داخل المنظمة ككل.
- نواة العمليات: وتتكون من جميع العاملين الذين يقومون بأداء الأعمال الرئيسية للمنظمة سواء كان إنتاجية أو خدمية، ويكون هؤلاء العاملين الإدارة الدنيا في قاعدة الهيكل التنظيمي أو ما يسمى بنواة العمليات.
- الاستشاريون المساندون: هم الموظفون الذين يقدمون الخدمات غير المباشرة إلى بقية أجزاء المنظمة، مثل إدارة العلاقات العامة و الاستشارات القانونية.
- البنية الفنية: وهم الموظفون المحللون الذين يقومون بالأعمال الإدارية وتصميم الأنظمة المتعلقة بالتخطيط الرسمي والإشراف على العمل، وهؤلاء غالباً ما يشكلون البنية الفنية
- الأيدولوجية: وتمثل الإطار العام أو المحتوى الذي يضم هذه الأجزاء (التراكيب البنوية) الخمسة السابقة الذكر، والتي يتشكل منها الهيكل التنظيمي، كنظام واحد يشمل على عدة أنظمة فرعية تعمل جميعها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل.

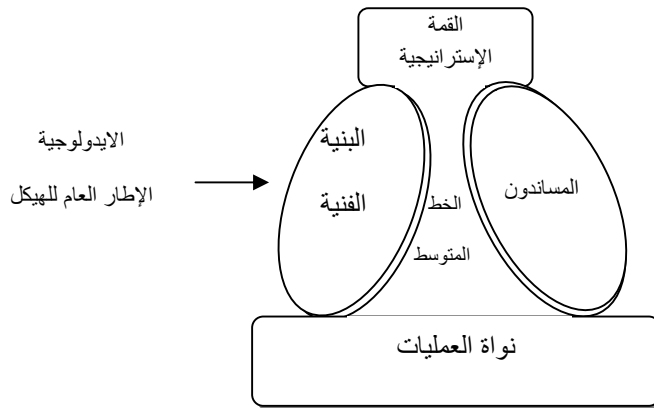
الشكل رقم 4: الأجزاء الرئيسية للهيكل التنظيمي



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 53.

لا تحتاج المنظمات هذه الأجزاء جميعها، فبعض المنظمات يستخدم عددا محدودا من هذه التراكيب، والبعض الآخر يجمع هذه الأجزاء كلها بطرق معقدة لحد ما، كما هو وارد في الشكل رقم 05. والهدف الأساسي من عملية التجميع هو إيجاد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وتحليل بيئتها: الخارجية والداخلية لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

الشكل رقم 5: التراكيب البنوية الستة مجتمعة



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، المرجع نفسه، 54.

هذا وسيتم تناول النماذج المختلفة للهيكل التنظيمية بناء على عمليات التجميع المختلفة للتركيب البنوية في المطلب الموالي.

#### المطلب الرابع: أشكال الهيكل التنظيمي:

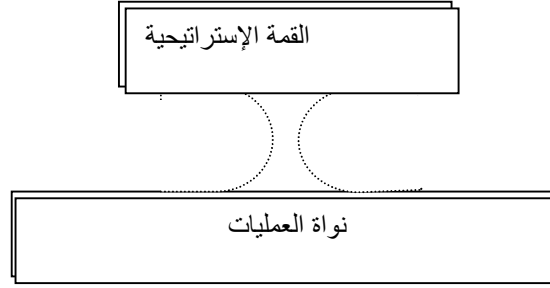
لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح لجميع المنظمات، ولكنه يكون مناسباً وفعالاً إذا تناسب مع ظروف المنظمة الخارجية والداخلية، بمعنى أن يعمل الهيكل على المساعدة في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، لذا يجب على كل منظمة من منظمات الأعمال عند اختيارها لشكل الهيكل الخاص بها أن تختار عدداً من العناصر البنوية الملائمة وحسب حاجتها لها بناء على طبيعة عمالها والنشاطات التي تؤديها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة أو المراد استخدامها، وحجم الموارد المالية المستثمرة.

إن تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناء على مجموعة التراكيب البنوية التي يتشكل منها الهيكل، لتنظيم مهام وواجبات المنظمة لكي تشكل أجزاءها معاً كلاً متماسكاً، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وكل جزء من هذه الأجزاء يؤثر على الكل-فالمنظمة لا تؤدي وظيفتها بفعالية عندما لا يؤدي جزء أو أكثر - من أجزائها وظيفته بالشكل الصحيح.

وبناء على ما تقدم فقد تم تجميع العناصر البنوية بطرق مختلفة على شكل تراكيب هيكلية ممثلة بخمسة أشكال تنظيمية هي:

- **الهيكل البسيط:** وهي لاتزيد كثيراً عن كونها وحدة كبيرة واحدة تتكون من مجموعة المديرين في القمة الاستراتيجية أو الإدارة العليا و مجموعة من المنفذين الذين يقومون بالعمل الرئيس في نواة العمليات. إن المنظمات التي تتبنى الهياكل البسيطة تميل إلى أن تكون حديثة النشأة وصغيرة نسبياً ويكون لديها تقنيات بسيطة غير معقدة، وبيئة متغيرة بسيطة، ويمثل العمر عاملاً هاماً يؤدي إلى هياكل بسيطة، حيث أن أغلب المنظمات تبدأ بهذا الشكل. وهكذا يجب أن يكون محيط العمل بسيطاً، وأن يكون نظام الإنتاج بسيطاً وذلك لتمكين المدير التنفيذي من الاحتفاظ بإشراف مركزي عال، ويجعل الإشراف المركزي بدوره البنية البسيطة مثالية للإبداع السريع والمرن إن توافرت الامكانيات. غير أن البنية البسيطة تتعثر بسبب مركزيتها في الحالات التي تتطلب أشكالاً معقدة من الإبداع.

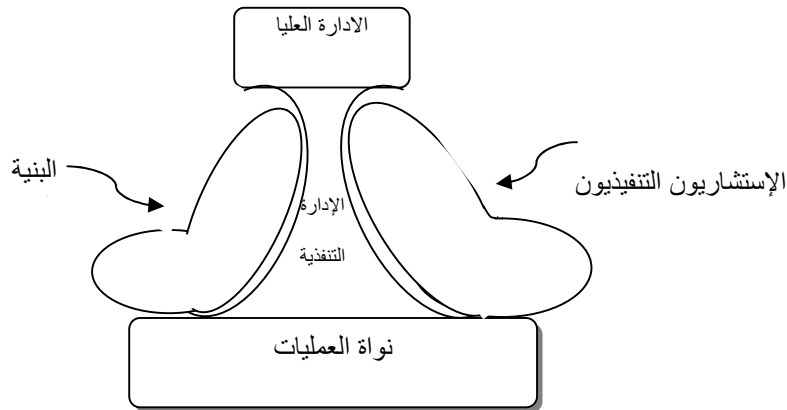
الشكل رقم 6: نموذج الهيكل البسيط



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، المرجع نفسه، ص54.

- **الهيكل الآلي:** يشير إلى الهياكل البيروقراطية التي تتدرج فيها خطوط السلطة و الاتصالات من أعلى إلى أسفل، حيث تتمركز سلطة اتخاذ القرارات في القمة، وتتضمن إدارتها أعمال روتينية تقوم على معايير دقيقة، مرتفعة التخصص، وإجراءات رسمية جدا في نواة العمليات. ويظهر تدرج هرمي هائل في الإدارة الوسطى للإشراف على العمل المتخصص لنواة العمليات، وتبنى هرمية الإدارة الوسطى هذه في العادة على أساس وظيفي من القاعدة إلى القمة، حيث تكون قوة التنسيق الحقيقية، وبمعنى آخر تميل المؤسسات ذات الهياكل الآلية إلى التمرکز عموديا، فالسلطة الرسمية تتمركز في القمة. تعتمد الهياكل الآلية على استقرار العمل (فالتغير يقطع الأداء السلس للنظام)، فهي لا تميل إلى البحث عن محيطات مستقرة لكي تؤدي وظيفتها فيها فحسب، بل إلى تثبيت المحيطات التي تجد نفسها فيها.

الشكل رقم 7: نموذج الهيكل الآلي



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، المرجع نفسه، ص60.



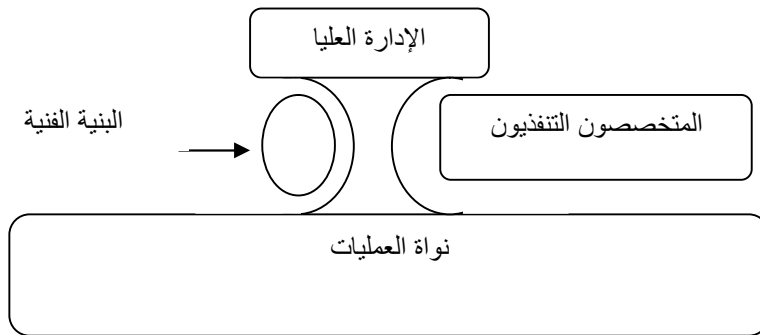
• **الهيكل المهني:** هنالك الكثير من المنظمات التي تكون بيروقراطية بدون أن تكون مركزية بدرجة عالية، مثل التنظيمات الآلية البيروقراطية، وفي هذه المنظمات يكون العمل مستقرا حتى أنه يمكن ترميط السلوك وتحديده مقدما وتوقعه، ويعتمد هذا التركيب على وضع معايير لمهارات العاملين أكثر من اعتماده على إجراءات العمل أو المخرجات، ولهذا يظهر مختلفا بشكل كبير عن هيكل التنظيم الآلي.

يتم تعيين متخصصين على درجة عالية من التدريب والمعرفة، ويستخدمون إجراءات يصعب تعلمها وإن كانت تعرف جيدا، ويعمل هؤلاء المتخصصين بشكل مستقل نسبيا عن زملائهم لإضفاء صفة الخصوصية على معايير خدمة الزبون، ولكن بارتباط وثيق مع الزبائن الذين يتولون خدمتهم.

ويتخلى هذا التنظيم عن جزء كبير من سلطته لهؤلاء المتخصصين، ونتيجة لذلك يظهر التركيب بدرجة عالية من اللامركزية الأفقية.

وكما هو موضح في الشكل، هنالك بنية فريدة فوق نواة التشغيل، وهي بنية المتخصصون، ونادرا ما تكون هناك حاجة إلى البنية الفنية، و لأن المتخصصون يستطيعون العمل كل على حدة، يمكن ان يكون حجم الوحدات التشغيلية كبيرا نتيجة لذلك لاحتياج المنظمة إلا لعدد قليل من مدراء خطوط الإنتاج، وهؤلاء المدراء ومن فوقهم لا يقومون إلا بقسط قليل من الإشراف المباشر. ومن ناحية أخرى يكون الموظفون المساندون بأعداد كبيرة لمساندة التنفيذيين المتخصصون، غير أن تلك الهيئة الإدارية تقوم بنوع مختلف من الأعمال البسيطة والروتينية التي يرفضها المتخصصون.

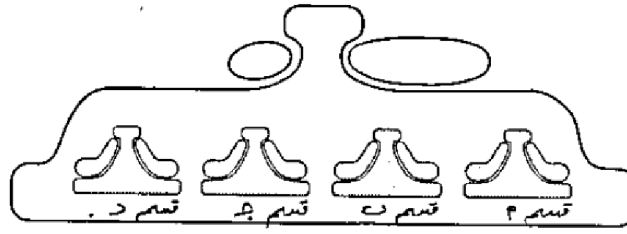
الشكل رقم 8: نموذج الهيكل المهني



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، المرجع نفسه، ص 64.

- **الهيكل المنوع ذو الأقسام:** إن المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المنوعة غالباً ما تكون كبيرة الحجم، مقسمة إلى مجموعة من الوحدات المستقلة على أساس المنتجات أو مجموعة من الأسواق التي تخدمها، وترتبط هذه الوحدات معاً بهيكل مرن، وهي وحدات في الإدارة الوسطى تسمى أقساماً، وكل قسم منها له تركيبه الخاص، ويتمتع كل قسم بشبه استقلال ذاتي، وتكون هذه الأقسام مركزية، يحتفظ مدير القسم بالنصيب الأكبر، والشكل يوضح ذلك، حيث تقسم المنظمة إلى أقسام، و السبب الرئيس هو أن خطوط الإنتاج فيها منوعة، وعادة ما يحدث ذلك في أكبر المؤسسات وأكثرها نضجاً.

الشكل رقم 9: نموذج الهيكل ذو الأقسام



المصدر: عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، المرجع نفسه، ص73.

### المبحث الثالث: المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

يشير التغيير في الاستراتيجية إلى تحولات جذرية في مسار المؤسسات، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الخاص بها، مما يتطلب الأمر ضرورة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.

ونظرا لتغيير بعض العوامل والظروف المحيطة (البيئية) وتكرار حدوثها، يتطلب الأمر إجراء بعض التغييرات والتعديلات في استراتيجيات المؤسسات، وهذه التغييرات قد لا تتناسب مع الهيكل التنظيمي الموجود بالفعل، فلا بد من تهيئة المنظمة للظروف الطارئة من خلال تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي، من أجل المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة والعمل على إنجازها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي أو إجراء التعديلات المطلوبة بما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن النقاش حول العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل ومن يتبع من قد استمر لفترة من الزمن. ولذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح منظمات الأعمال. وفي هذا المجال فإنه يمكن طرح التوجهات العامة لهذه العلاقة، وهذه التوجهات تبحث لتأثير علاقة ايجابية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وفق اعتبارات عديدة.

تعد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي محور نقاشات فكرية عديدة والجدلية حول تبعية أي منهما للآخر. حيث ظهرت دراسات تؤيد تبعية الهيكل التنظيمي للاستراتيجية في المؤسسة أو العكس والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي لا يكون تابعا بشكل مطلق بل متبوعا في أحيان كثيرة، فقد تتبع الاستراتيجية الهيكل التنظيمي، و جاء الاتجاه الأخير ليحسم الموقف بقبوله لكلا الاتجاهين، إلا أن ذلك قد لا يكون بالضرورة مسألة نهائية تحكم المواءمة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي باعتبارهما علاقة تفاعلية تبادلية. وإن كانت هذه الآراء أو النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين حول طبيعة هذه المواءمة، فإن المداخل الإدارية الحديثة قد جذبت الانتباه إلى أن الشركات لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، و يصعب فصلها عنها لأنها جزء منها، لاسيما أن هذه المؤسسات تعد نظاما مفتوحا دائم التفاعل مع البيئة المحيطة ويعتمد عليها لضمان النجاح والنمو والبقاء. لذلك الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة يمثل أحد أهداف إدارة المنظمة عند اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على أساس إدراك وفهم العوامل والمتغيرات الخارجية التي تحدث في البيئة وتحليلها من أجل رسم خطوات و مسارات المؤسسة المستقبلية.

وتعود الأسباب لتناول العلاقة المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من خلال درجة التنوع ونوع الهيكل التنظيمي إلى مايلي<sup>1</sup>:

- تأثر معظم الباحثين ممن تناولوا علاقة المواءمة بدراسة chandler ذات البعد التاريخي في تتبع عمل المؤسسة و سلوكها.
- إن الانتقال من استراتيجية معينة إلى استراتيجية أخرى يصاحبه عدد من التغيرات، التي تظهر من خلال استخدام المنظمات لأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

ولفهم هذه الجدلية لابد من التعرض للأوجه الثلاثة التي ناقشت اشكالية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وهي كمايلي:

#### الاتجاه الأول: هيكل المنظمة مرهون باستراتيجيتها:

من أبرز هذه الدراسات دراسة chandler التي شملت التطور التاريخي لقرابة 100 شركة أمريكية حيث بينت هذه الدراسة أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائما تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، بمعنى آخر أن الاختيار بين استراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي يناسبها تحدث وفق تسلسل يبدأ بإتباع استراتيجية جديدة يرافقها ظهور بعض المشكلات الإدارية التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة بناء وتعديل الهيكل التنظيمي لإعادة الأمور إلى نصابها وتحقيق النتائج المرغوب فيها<sup>2</sup>. كما لاحظ chandler أن الشركات المعنية طلقت نموذجا استراتيجيا يقوم على المراحل التالية:

- تجميع وتراكم الموارد.
- عقلنة تخصيص الموارد واستخدامها.
- التوسع وفتح أسواق جديدة لضمان الاستخدام المناسب للموارد، ومراجعة احتمالات تغير الأسواق في المديين القصير والطويل.

لقد درس chandler هذه المراحل واستخلص "أنها تعبير عن استجابة المنظمات لتغيرات الظروف البيئية". ففي المرحلة الأولى، يكون التوسع في الحجم هو العامل المسيطر على تحديد المهام

<sup>1</sup>: جواد، شوقي وآخرون: مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup>: Chandler, A: **Strategy and Structure** , The M.I.Press ,Cambridge Masscutte1962,p523.

المتخصصة والوظائف الأساسية. وفي المرحلة الثانية يصبح التوسع الجغرافي مبررا لتشكل وحدات إقليمية. وفي المرحلة الثالثة فإن عامل التنوع هو الذي يفرض إقامة هيكل منوع ذو الأقسام<sup>1</sup>.

ولتفادي ما قد يتولد عن الخيار الاستراتيجي من مشكلات تتعلق بالتكامل بين الوحدات التنظيمية والهيكل، يوصي Chandler بضرورة استحداث وحدات ادارية تكاملية جديدة.

إن الافتراض الأساسي في مقاربة Chandler هو "وجود علاقة تبعية بين تعديلات الاستراتيجية وهيكل المنظمة كتعبير عن الاستجابة لأمواج البيئة". ومن ثم فالظاهرة الهيكلية في المنظمات تجد تفسيرها عند Chandler ابتداء مما تولده السيورة الاستراتيجية من أشكال هيكلية يتطابق كل منها مع استراتيجية معينة. فاستراتيجية التوسع في الحجم يقابها الهيكل البسيط، واستراتيجية التوسع الجغرافي يقابلها الهيكل الوظيفي واستراتيجية التنوع يقابلها الهيكل المنوع ذو الأقسام.

وفي نفس السياق، جاءت دراسة Drucker لتؤكد على أهمية الأهداف في تحديد الهيكل التنظيمي حيث اعتبر أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق غايات وأغراض المؤسسة، وإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ بالاستراتيجية والأهداف. وبعد تحديد أهداف المؤسسة يتم تطوير هيكل تنظيمي يضمن انسياب السلطة والعلاقات الأخرى، وأن أي أهداف تتضمنها استراتيجية المؤسسة سوف تقرر واجباتها وأنشطتها وتنوعها ومناطق تواجدها. كما تحدد الاستراتيجية نوعية الأفراد الذين ستستعين بهم، فضلا عن أن اتخاذ أي قرار بشأن اتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي. فإذا تبنت المؤسسة أهداف مثل تنوع منتجاتها و توسيع نشاطاتها أو إنشاء مشروع و مصانع جديدة فإن ذلك يستوجب اتخاذ خطوات جديدة لتخصيص الموارد بهدف تلبية الاحتياجات الجديدة. وفي دراسة لـ Donaldson اعتمدت في اختيارها لفرضية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل على نتائج دراسات من العام 1950 إلى 1960. حيث توصلت إلى نتائج من أهمها أنه يجب تكييف الهيكل التنظيمي ليصبح متلائما ومتجانسا مع التوجهات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

كما ترتبط درجة التنوع في الاستراتيجية بنوع الهيكل التنظيمي الملائم حيث أشار كل من Janch et Glueck إلى أن تغيير الاستراتيجية اتجاه منتج واحد أو خط منتجات إلى منتج مسيطر وتنوع متقارب

<sup>1</sup> عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: مرجع سابق، ص103.

<sup>2</sup> نواف جهم، المطيري: أثر الموازنة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة (غير منشورة) في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص66.

ومن ثم إلى تنوع غير مترابط يستدعي تغيير في تركيبة الهيكل التنظيمي، وبحسب التصور الاستراتيجي للإدارة العليا من بسيط إلى وظيفي أو أقسام أو مصفوفي<sup>1</sup>.

### الاتجاه الثاني: الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من الباحثين في علم الإدارة الذين تبنوا هذا الاتجاه ودراساتهم أشارت إلى ذلك ومنها دراسة Hall et Saias، حيث يعتبر هذا التوجه أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية هي نتاج تفكير مجرد ورغبات الإدارة العليا واللاعبين الأساسيين في منظمات الأعمال بل هي مراحل للمساواة والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، لذلك فإنه يؤثر بها بشكل كبير. وإذا كان الأمر قد طرح في البداية بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية، ففي إطار هذا التوجه فإن المنظمات التي أصبح لها تاريخا طويلا وهيكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار يصبح تغيير هذه الهياكل أمرا سهلا وسريعا في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة، على اعتبار أن متطلبات البيئة هذه ما هي إلا منظور للإدارة متأثرا برغباتها وأنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزءا من الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

### الاتجاه الثالث: المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

في إطار هذا المنظور، فإن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، وبالتالي فإن النقاش أيهما يسبق الآخر تصبح حالة غير واقعية. لذلك فإن هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية.

وقد شكلت فكرة مواءمة الإستراتيجيات والهياكل والعمليات قضية أساسية في الإدارة الإستراتيجية ونظريات المنظمة، لما لها من أهمية كبيرة في كسب ميزات تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء،

وأشار جواد وآخرون إلى وجود علاقة تبادلية تفاعلية تؤيد المواءمة، ودعموا توجهاتهم بما يلي:

- إن علاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية لا تتسم بالاستقرار فضلا على أنها غير محسومة.
- إن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية هي نتيجة للحالة التي يحددها و يحكمها الموقف.
- إن هذه العلاقة ترابطية متداخلة.

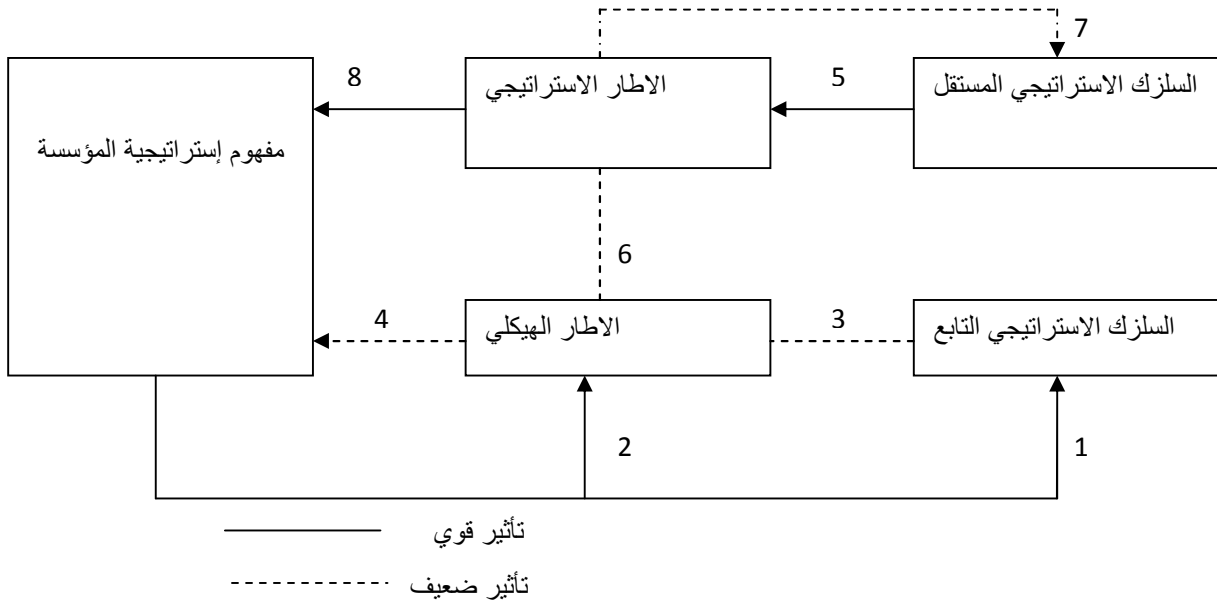
<sup>1</sup>:Janch L.R et Glueck W.F:Stratrgic Managment and Business Policy,Mc Graw-Hill Ink,33er ed,New York,1998,p317.

<sup>2</sup>:خالد محمد،بني حمدان، وائل محمد،إدريس:مرجع سابق، ص303.

لذلك تصف الاستراتيجية أفكار المنظمة وفلسفتها ورؤيتها المستقبلية والتي ترغب في إيجادها في أذهان زبائننا. ويشكل الهيكل التنظيمي ترجمة حقيقة لهذه الفلسفة والأفكار والرؤية. وإن درجة المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تمثل درجة الواقعية في ترجمة الاستراتيجية التي ترسم الخطوات الأساسية لتشكيل الهيكل التنظيمي وتصميمه<sup>1</sup>.

وقد قام Burgelman سنة 1985 بوضع نموذج للعملية الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة، حيث يضع هذا النموذج إطاراً يمكن عن طريقه الجمع بين الافتراضين السابقين. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 10: نموذج Burgelman للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية:



**المصدر:** فؤاد، أوשאش: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة ميلتك-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 98.

<sup>1</sup>: شاكر تركي، الأمين إسماعيل: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركات الدهانات الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2001، ص 52.

يرتبط هذا النموذج بالمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على موارد غير مرتبطة نسبيا بالسيطرة التي تفرضها عملية اختيار البيئة الخارجية، بمعنى أن المؤسسة تكون قادرة على القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي. ويفترض هذا النموذج وجود نوعين من السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الكبيرة هما<sup>1</sup>:

– السلوك التابع: يظهر نتيجة للظروف أو الفرص الموجودة في البيئة التي يمكن ادراكها بناء على المفاهيم الحالية للاستراتيجية. ومن أمثلة هذا السلوك الاستراتيجي مشروعات تطوير منتجات حالية. وهذا هو السلوك الذي يترجم فكرة "الاستراتيجية تتبع الهيكل" (ويمثله السهم 01 من الشكل رقم 10).

– السلوك المستقل: يترتب عليه تقديم مستويات جديدة لتعريف الفرص، حيث بعد إدراك المسيرين للفرص الجديدة يحاولون توجيه موارد المؤسسة إليها للاستفادة منها. أما المسيرين في المستوى الأوسط من الهيكل التنظيمي (الإدارة الوسطى) فيحاولون وضع استراتيجيات أوسع لمناطق النشاط الجديدة.

إن إطار المؤسسة الذي تحدث فيه العمليات الاستراتيجية يحتوي على عمليتين مستقلتين للاختيار هما:

– تحديد الإطار الهيكلي: الذي يمثل مفهوما واسعا يستخدم لتحديد العمليات الادارية التي يمكن تطويرها والتحكم فيها، كما يعكس مجهود المسيرين في ضبط وتعديل التأثير الاختياري لكي تتماشى عملية توليد الاقتراحات الاستراتيجية مع المفهوم الحالي للاستراتيجية، وهذا الجزء من النموذج يتماشى مع افتراضات chandler من خلال "تبعية الهيكل للاستراتيجية" (يمثله السهم رقم 2 في الشكل رقم 10). ومع مرور الزمن فإن التعديلات في الاستراتيجية قد تؤدي إلى تطوير الإطار الهيكلي مع تطبيق قيود أكثر على السلوك الاستراتيجي التابع، ونتيجة لذلك قد يصبح مدى ونطاق هذا السلوك الاستراتيجي أضيق. بمعنى أن الإطار الهيكلي يتدخل بين السلوك الاستراتيجي التابع ونفهوم الاستراتيجية (من خلال السهمين رقم 3 و 4 من الشكل رقم 10)، وهذا الجزء من النموذج يتماشى مع الطرحين السابقين "الاستراتيجية تتبع الهيكل" وفي المقابل "الهيكل يتبع الاستراتيجية".

وتعكس عملية تحديد الإطار الاستراتيجي مجهود المسيرين في الإدارة الوسطى في وضع استراتيجيات ملائمة تتماشى مع مجالات التطوير الجديدة بالمؤسسة ولا بد من

<sup>1</sup>فؤاد، وأشاش: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة ميلتك-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، ص 3، ص 98-99.



اقناع الادارة العليا بأهمية هذه المبادرات الاستراتيجية، وذلك حتى يتمشى تعديل الاستراتيجية مع هذه المبادرات. وهذه العملية تنطبق على فكرة "الاستراتيجية تتبع الهيكل" أي أن الاطار الاستراتيجي يتوسط بين السلوك الاستراتيجي المستقل ومفهوم الاستراتيجية (السهمين رقم 5 و6 من الشكل رقم 10).

ولأغراض الدراسة سنتناول موضوع العلاقة التفاعلية (المواءمة) بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بحيث يكون هناك تأثير متبادل بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، فمن جهة يتم إعداد الهيكل على أساس الاستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى يكون هذا الهيكل قادر على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانيات المتاحة للمنظمة.

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<sup>1</sup>.

وتعتمد فكرة المواءمة على الفرضية الأساسية التي تنص على أن التشكيلات (configurations) داخل الصناعة، التي تركز على توافق عناصر الاستراتيجية والهيكل (على المستوى الداخلي والخارجي) ستحقق مستوى أداء أعلى من تلك التي لا تقوم بذلك<sup>2</sup>.

وقد قدم Venkatraman عدة تصورات للدلالة على المواءمة وهي<sup>3</sup>: معدل mediation، توسط moderation، انحراف profile deviation، تطابق matching. وذلك بالتركيز على المقاربة الساكنة التي ترى بأنه يمكن اختبار وقياس المواءمة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية. 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 ذلك لكونه لا يوجد تنظيم يحقق مستوى مواءمة مثالي، بل كل منظمة تسعى للوصول إلى ذلك المستوى.

وحسب Miles et Snow يشير مصطلح المواءمة لإمكانية المؤسسة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وسير العملية<sup>4</sup>. وأكد أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة ديناميكية تهدف لمواءمة المنظمة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليا.

<sup>1</sup>: Jouirou, N et Kalika, M : Les dynamiques de l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-, sur le site aim.asso.fr, le 25/02/2012.

<sup>2</sup>: Gregory, Tyge Payne : Strategy and structure configurations an examination of fit and performance, thesis of Business Administration, in Texas Tech University, 2001, p86.

<sup>3</sup>: Venkatraman : The Concept of fit in strategy Research-Toward Verbal and Statistical Correspondence, Academy of management review, volume 4, N°3, 1989, p423.

<sup>4</sup>: Raymond E. Miles, Charles C. Snow: Organizational Strategy, Structure, and Process, article Published by the Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3, Jul., 1978, pp. 546-562.

وهذا ما ذهب إليه Cigtrf في تعريفه للمواءمة الاستراتيجية بأنها العملية القائمة في الزمن. وأدرج خطط العمل التي تقام في المدى القصير. وأكد أن المواءمة الاستراتيجية يجب أن تكون عملية تكرارية. كما يؤكد Henderson وVenkatraman بأن المواءمة الاستراتيجية هي عملية تأقلم مستمرة وضرورية للمؤسسة<sup>1</sup>، ويعتمدان في ذلك على افتراضين أساسيين:

- أن الأداء الاقتصادي مرتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الاستراتيجية بين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذها.
- افتراض أن المفهوم أساسا ديناميكي.

مما سبق يتضح أن معظم الباحثين يرون أن المواءمة تعتبر مفتاح العمليات في المؤسسة يجب أخذه بعين الاعتبار عند تبني التسيير الإستراتيجي، لكون المواءمة الاستراتيجية هي مواءمة الاستراتيجية والهيكل للمحيط، ومن جهة مواءمة الاستراتيجية والهيكل لموارد المؤسسة<sup>2</sup>. وهذا ما أكده summer حيث بين أن نمو وبقاء المنظمة يكمن في المواءمة وذلك من خلال مواءمة الكفاءات الداخلية المتميزة مع محيطها (العناصر الخارجية)، أما العناصر الداخلية فهي التي تؤثر على مواءمة التنظيم، وهي تشمل متغيرات: كرأس المال، العمليات، والهيكل التنظيمية. وأما العناصر الخارجية فهي تشمل المتغيرات كإختيار المنتجات، الأسواق والموردين.

### المطلب الثاني: التصنيف المفاهيمي للمواءمة:

يقسم Miles et Snow المواءمة إلى داخلية وخارجية. فالمواءمة الخارجية هي التوافق بين المؤسسة ومحيطها، في حين أن المواءمة الداخلية هي الهيكل التنظيمي، نظم التسيير والفكر الإداري.

#### 1. المواءمة الداخلية (مواءمة الموارد):

تتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على النظرية القائمة على الموارد resource-based view (RBV) وأعمال Porter حول سلسلة القيمة. يرى Barney أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها. كما ذهب أيضا Rumelt أن تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة،

<sup>1</sup> : Jouirou, N et Kalika, M : op cit.

<sup>2</sup> : Stanley ,Kavale : **The connection between strategy and structure**, article publié dans la revue International Journal of Business and Commerce, Vol. 1, No. 6: Feb 2012, pp 60-70.

ولهذا على المنظمة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد لأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي.

## 2. المواءمة الخارجية (مواءمة المحيط):

يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجها للخارج، حيث يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات.

إن معظم الكتابات حول الخيار الاستراتيجي، تؤكد على أن للمحيط آثار على استراتيجيات المؤسسة، ولكن مع التركيز على دور المسيرين في تحديد التوجه الاستراتيجي.

### المطلب الثالث: جدلية المواءمة:

إن تصميم أي مؤسسة جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها لدرجة أنه يصعب القول أحيانا: أين تنتهي الاستراتيجية وأين يبدأ التنظيم؟ ولأن طبيعة الاستراتيجية طبيعة ديناميكية يجب على المؤسسات أن تكون مرنة، وهذا يجعل رسم الحدود التنظيمية فيها صراعا مستمرا للبقاء في تفاعل حي مع ما يحدث في المحيط وليس عملا تقوم به مرة واحدة وكفى. ويعتمد موضع رسم الحدود أكثر ما يعتمد على ما تحاول المؤسسة أن تحققه وما تحاول أن تتفوق فيه لتكون متميزة عن غيرها. ومن ثم فالإستراتيجية الواضحة تعد كالمخطط الأساسي الذي يقوم عليه تصميم المؤسسة والذي يعطي أبسط القرارات شكلها سواء فيما يتعلق بحجم المؤسسة (ما مقدار الضخامة التي يجب أن نكون عليها؟) أو مداها (إلى أي حد يجب أن نتوسع في عروضنا وأنشطتنا؟) أو بنيتها (كيف يجب أن ننظم أنفسنا؟). إن مواءمة الاستراتيجية للبنية الهيكلية هو الجواب الأكيد على كل تلك الأسئلة، فالمؤسسات تسعى دائما لإيجاد الهيكل التنظيمي الأقدر على تحقيق شكل محدد للقيمة (المنتجات الملائمة بالسعر الملائم) في وقت محدد<sup>1</sup>.

إن الهيكل التنظيمي يربط أنشطة المؤسسة ومواردها المختلفة مع بعضها البعض، ولذلك لا بد أن يكون مصمما وفقا لمتطلبات الاستراتيجية المطبقة من قبلها، كما أن علاقته بالاستراتيجية تتأثر بتغير الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة فتغير الاستراتيجية يستوجب تطوير وتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم مع طبيعة الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>. وبالتالي فإن نجاح المنظمة في بناء هيكلها التنظيمي يعتبر الأساس لنجاحاتها اللاحقة وذلك يعتمد على قدرتها على خلق بيئة عمل مناسبة وتحقيق درجة من المواءمة بين الهيكل التنظيمي الذي تتبناه واستراتيجياتها المتبعة لتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: ماغريتا، جوان: الإدارة علم وفن، ترجمة نزهة، طيب و أكرم، حمدان، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، مصر، 2008، ص115.

<sup>2</sup>: محمود، العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص325.

<sup>3</sup>: علي مشهور، السفلان: الهياكل التنظيمية للمدن و البلديات، مجلة الإداري، العدد68، مسقط، 1997، صص 127-128.

إن مسألة الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وبالرغم من أهميتها وضرورتها، تعتبر مسألة نسبية، فقد يتواءم هيكل تنظيمي معين مع استراتيجية معينة لمنظمة ما في لحظة زمنية محددة، وقد لا يتواءم الهيكل التنظيمي المعد لاستراتيجيه مماثلة لحظة زمنية لمؤسسة أخرى تختلف من حيث نوع النشاط أو القطاع، لذلك فإن اختيار هياكل تنظيمية معينة تتواءم مع استراتيجيات محددة بالذات تصبح مسألة غاية في الصعوبة وإن لم تكن مستحيلة، وقد يكون ذلك من أهم أسباب تعدد النماذج والمحاولات التي تهدف إلى إيجاد موقف نهائي عند المحاولة لتحقيق الموازنة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

ويقتضي إيجاد تلك الموازنة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية النظر لأهمية فهم واستيعاب عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي لها أثر إيجابي على أداء المؤسسات فالموازنة تحتاج من المعنيين في الإدارات العليا إلى دعم متواصل وجهود كبيرة وعلاقات عمل جيدة واتصال فعال، كونها عملية يلزمها الكثير من العمل والتنسيق خاصة في ظل عدم وضوح رسالة المؤسسة وأهدافها، كما أن عملية الموازنة تتطلب إجراءات إدارية وقدرة من القائمين عليها على التعامل مع التحديات والمصاعب التي قد تواجههم أثناء ترجمة خيارهم الاستراتيجي، ولذلك فإن الموازنة تعني تحقيق المؤسسات درجة عالية من الانسجام والتطابق والتناغم بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات.

وفي هذا الإطار تقدم المعركة القائمة للهمينة على صناعة السيارات مثالا ممتازا للعلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم. وتبدأ الفكرة منذ قرن مضى مع "فورد"، فبعد أن أسس "فورد" شركة السيارات التي تحمل اسمه ببضع سنين وفي عام 1903 بالتحديد تبلورت في رأس "فورد" الفكرة التي يطمح إلى تحقيقها: أن يصنع سيارة شعبية، أي سيارة يستطيع أي عامل أن يشتريها. وبعد سنوات من العمل استطاع "فورد" أن يصنع سيارة فورد "موديل تي" حيث كانت سيارة قوية وسهلة القيادة، وبلغ سعرها 825 دولارا، وبيع منها في السنة الأولى ما يزيد عن 10 آلاف سيارة. واستمر "فورد" في التخلص من المزيد من التكاليف حتى صار يبيع "موديل تي" بمبلغ 575 دولارا فقط. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يصبح فيها سعر السيارة أقل من معدل الدخل السنوي للفرد في الولايات المتحدة، وفي عام 1913 حلقت أرقام المبيعات حتى وصلت ربع مليون سيارة تقريبا.

إن غاية "فورد" رسمت له إستراتيجيته، وهذه الاستراتيجية هي التي فرضت بنية المؤسسة وحجمها ومداهما. فالمشتري يجب أن يكون قادرا على شراء سيارة فورد الشعبية مما يعني بالضرورة الاعتماد على التوفير الكمي والإنتاج الضخم، فكلما صارت السيارة أرخص كلما استطاع الناس شرائها، وكلما زاد عدد المشترين كلما رخص سعر السيارة الواحدة. إن السبب وراء انخفاض السعر بنسبة 30% هو خط التجميع

الذي أدخله "فورد" على صناعة السيارات الذي أعطى أفضلية إنتاجية حاسمة على منافسيه، حيث أن كل جزء وكل عملية تم تحليلها وتقسيمها إلى مكوناتها البسيطة، وتم توحيد طريقة أدائها في جميع السيارات بهدف زيادة الكفاءة وتخفيض التكلفة. كان التنظيم المناسب لاستراتيجية "فورد" يتمثل في التحكم وإعطاء الأوامر، ولذا كان كل تفصيل من التفاصيل مصمما بحيث تأتي الأوامر فيه من الإدارة إلى العمال، وكان العمل يدار من خلال تنظيم هرمي مركزي. وفي عام 1920، نتيجة أزمة الكساد في السوق انخفض الطلب على السيارات، ولكن لأن تكلفة سيارة "فورد" كانت منخفضة استطاعت الشركة أن تخفض السعر بنسبة 25%، أما شركة "جنرال موتورز" فلم تستطع أن تقدم التخفيض نفسه فهبطت مبيعاتها هبوطا حادا<sup>1</sup>.

من جهة أخرى، وفي السنة التي أطلق فيها "فورد" سيارته "موديل تي" قام "ويليام ديورانت" بإنشاء شركة "جنرال موتورز" عن طريق شراء سلسلة من الشركات المستقلة لتصنيع السيارات وأجزائها. ولكن رغم شراء شركات مثل "كاديلاك" و"شيفروليه" استمرت المؤسسات في التنافس مع بعضها تماما كما تتنافس مع "فورد". أي أن "ديورانت" جمع الأجزاء التي تشكل "جنرال موتورز" لكنه لم يستطع أبدا أن يجعلها تعمل ككل واحد متكامل. فقام "أسلون" -الذي خلفه فيما بعد- بإضافة مواصفات أخرى لـ"جنرال موتورز" تزيد عن المواصفات الرئيسية الاعتيادية مثل مبدأ الحركة الذاتي للسيارة وبالتالي يستطيع أن يطلب سعر أعلى من سيارة "فورد" وأن تقول للزبون رغم ذلك أنك تعطيه مقابلا أكبر لماله، أي أن استراتيجية "أسلون" التي وضعها لشركة "جنرال موتورز" كانت تنوع السلعة وتجزئة الزبائن. ولانجاح هذه الاستراتيجية اعتمد "أسلون" على التنظيم المتعددة الأقسام. فالأقسام المنفصلة التي يركز كل منها على زبون معين تستطيع أن تتخذ قرارات مبنية على معلومات أفضل عن المنتجات والتسويق، وبإمكان مكتب مركزي قوي ومتخصص أن ينسق ما بين تلك الأقسام بحيث يعطي لكل قسم منها جزءا يستهدفه من .

السوق ويخلق له معايير أداء ملائمة، ويساعده على تحقيق توفيرات كبيرة ذات أهمية عالية في ما يتعلق بالتصميم والشراء. وبدون هذا التنسيق المركزي لا يمكن لأسعار سيارات "جنرال موتورز" أن

<sup>1</sup>: ماغريتا،جوان: المرجع نفسه، ص ص 116-118.

تكون ضمن إمكانيات الزبائن المالية. إن تصميم "أسلون" التنظيمي جعل لجنرال موتورز هدفاً تركز عليه في الانتاج والتصميم، أي أن البنية التي اختارها "أسلون" كانت مناسبة لاستراتيجيته.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال المثالين أن كلا المؤسستين اعتمدت على استراتيجية مختلفة، فـ"فورد" اعتمدت على استراتيجية السيطرة بالتكاليف، في حين اعتمدت جنرال "موتوز" على استراتيجية التمييز، لكن الشيء المشترك أنهما قامتا بمواءمة تنظيمهما تبعاً لاستراتيجياتهما المتبناة.

### المبحث الرابع: الأداء الاستراتيجي:

يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لأنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية، ونتيجة لتعدد تلك النشاطات والعمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها على سبيل المثال لا الحصر (المالي والعملياتي والتسويقي والتميز والاستراتيجي). ويعد الأداء الاستراتيجي واحداً من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس الوجه الاستراتيجي للمنظمات. وفي هذا الصدد يتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه-بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام.

وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"<sup>2</sup>، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Larousse.

لكن من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد

<sup>1</sup>: ماغريتا، جوان: المرجع نفسه، ص ص 118-120.

<sup>2</sup>: عبد الملوك، مزهودة: دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 1998، ص 35.

بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

ولتبرير هذا الرأي يرى chevalier وآخرون معه أن: "الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة،... أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة<sup>1</sup>.

#### أولا: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية (الأداء الاستراتيجي):

إن الحديث عن إنجازات المؤسسة كثيرا ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد. وهو ما جعل الأداء كثيرا ما يعرف أو يرد مقرونا بأحد هذين المصطلحين. فمن الباحثين من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"، ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث اعتبر بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أو "النتائج المتحصل عليها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملوك، مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية- مفهوم و تقييم-، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص ص85،86.

<sup>2</sup> : عبد الملوك، مزهودة:المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،8-9 مارس2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص ص486-487.

إن النظر للأداء إما كفاءة وإما فعالية، في الحقيقة يعني المعالجة الجزئية له لأن الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني -ولو نسبيا- إهمال تصرف الموارد، وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير انجازات المؤسسة ككل. ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف، وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه.

ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

إن هذا الارتباط - مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية- هو من أجل سعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحولات الجذرية التي مسّت مختلف جوانب المحيط لم يعد كافيا للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغييراته مما يفرض عليها نوعا من الليونة في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها<sup>1</sup>، وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق، وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي.

### ثانيا: الأداء من المنظور الاستراتيجي:

من المنظور الاستراتيجي يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والتموقع- حاضرا ومستقبلا - ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. حيث يشير Hoffman et Famster إلى أن الأداء الاستراتيجي

<sup>1</sup>: Robert le Duff : *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris,1999, p899.



يعد أحد المؤشرات المهمة لتميز المنظمات على منافسيها لكونه يعبر عن كفاءة المنظمة في انجاز فعاليتها المختلفة<sup>1</sup>.

وقد أضفى Angelier الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ونظر إليه من الجانب الكلي، حيث اعتبر أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق يعبر Cokins عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية<sup>3</sup>.

ويقدم Bourguignon تعريفا للأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث مفاهيم أساسية هي<sup>4</sup>: الأداء نتيجة، الأداء فعل (عمل)، الأداء تفوق (نجاح).

- حيث يقاس الأداء "نتيجة" من خلال مقارنة النتائج بالهدف المحدد، بمعنى آخر أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة. وهذه المقاربة هي المعتمدة حتى الآن في مراقبة التسيير، فيتم الاعتماد في قياس الأداء المالي على عدة معايير منها: المردودية، الربحية، الانتاجية، العائد على الأصول، الكفاءة.
- إذا كان الأداء "نتيجة" محصلة للفعل، فالأداء "فعل" يتحقق بوجود الإمكانيات، العمليات، المهارات ونوعية اليد العاملة التي تحقق النتائج. بعبارة أخرى الأداء "فعل" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- وأخيرا الأداء "تفوق" (نجاح) يتحقق من خلال رضا الفاعلين والأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق.

حسب هذا التعريف فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. بعبارة أخرى يغطي حسب Camron تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

<sup>1</sup>: أحمد سليمان محمد، الجرجيري: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي في محافظة الجاهزة للألبسة الشركة العامة في المديرين من عينة لأراء تحليلية (نموذج) - دراسة الأخضر التصنيع (استراتيجيات

نينوى-، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس، 20، بغداد، 12، ص. 226

<sup>2</sup>: عبد المليك، مزهودة: دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص. 87.

<sup>3</sup>: أحمد سليمان محمد، الجرجيري: مرجع سابق، ص. 226.

<sup>4</sup>: Movahedkhah, M et Pascal, Barillot et Daniel, Thiel: **Modèle Conceptuel Causal de la performance de systèmes industriels**, article publié sur le site [www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf](http://www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf).

وبذلك يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ الأهداف، كما قد يعالج بمدى دنو المؤسسة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل وبالتالي مدى نجاح استراتيجيتها تصورا وممارسة.

وهو بذلك يعتبر دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه<sup>1</sup>.

مما سبق نستطيع تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه: "تضافر مجهودات فريق العمل الاستراتيجي مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المنظمة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية والداخلية بها"<sup>2</sup>. بمعنى أن الأداء الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الداخلية (الموارد والمهارات) والبيئة الخارجية (الزبائن، الموردين،...) مقارنة بالمنافسين.

### المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي:

يعني قياس الأداء بتقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة. لذلك فهو ينطوي -قياس الأداء- على كيفية ما لادراك الحقيقة، كما ينطوي بشكل صريح أو ضمني على معايير القياس، لأن الأمر يتعلق بعملية التكميم التي غالبا ما تكون ذاتية وموجهة من قبل مستعملي المعلومة الذين يوظفونها وفقا لسياق قراري وأقفي زمني معينين<sup>3</sup>.

اعتمد القياس التقليدي على المعايير المالية التي تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، لينتقل بعدها إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر، كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات

<sup>1</sup> :ظاهر محسن منصور، الغالبي و وائل محمد صبحي، إدريس: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 478.

<sup>2</sup> :محمد محمود، يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 112.

<sup>3</sup> : عبد الملك، مزهودة: مساهمة إعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 73.

الخارجية(الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن....). نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها جعلت تقييم الأداء بمنطلق المؤشرات المالية غير صالح للمؤسسة، لأن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة و الباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرن عليها.

وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة فإن قياسه يكون في ضوء احتياجات هذه الأطراف ويتم بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

- تحديد جميع النتائج الممكنة والتي ينتظرها كل شريك.
  - تحديد تطلعات مختلف الأطراف.
  - إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.
- حسب هذا الطرح فإن مؤشر الأداء هو معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقييم الانجاز الذي تم تحقيقه<sup>2</sup>.
- يظهر هذا المؤشر بوجهين:

- وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة...
  - وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.
- يبرر Atkinson هذا الطرح لقياس الأداء بكون المؤسسة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف: أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى خلاف أصحاب رأس المال والتي من دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، فالزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقدم على شرائه، والعامل إذا لم يحصل -نسبيا- على مراده من المؤسسة سيعزف عن الانخراط بحماس في أهدافها وتطوير مهاراته المهنية، وبهذا تكون للمؤسسة فرص أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن المنطق والمؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس. في هذا السياق تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من ضمن الأدوات الحديثة في قياس الأداء. وسيتم التعرض لها في العنصر الموالي.

<sup>1</sup>: عبد المليك، مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-، المرجع نفسه، ص73.

<sup>2</sup>: مفيدة، يحيوي: مؤشرات الأداء لنظام الانتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 08-09-2005.

### المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

في بداية الثمانينات شهدت المقاييس المالية انتقادا واسعا ويفسر هذا الانتقاد أن حصول المسيرين على المعلومات المالية فقط يوجه طاقاتهم إلى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمنظمة. وعليه حدث تحول خلال الفترة الأخيرة في مقاييس الأداء لكي تتضمن المعايير غير المالية ومن هذه المقاييس نجد بطاقة الأداء المتوازن.

#### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت التعاريف التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد المميزة. حيث اعتبرها كل من Norton et Kaplan أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبها ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة<sup>1</sup>.

هذا وقد عرفها Averson بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، تمكن المنظمة من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، وتوفير التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق عرف Mckay وHo بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة الرسالة الخاصة بالمنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات الأداء، هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة<sup>3</sup>.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ركزت على اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري وليست مجرد أداة قياس.

أما بالتركيز على أبعادها فقد عرف كل من Kaplan و Atkinson بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي ، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة

<sup>1</sup>: Kaplan, Robert et Norton, David : **the balanced scorecard-measure that drive performance**, Harvard Business Review, vol70, N01, January-February 1992 , pp71-79.

<sup>2</sup>: Averson, P: **what is the balanced scorecard**, 1998, article publié sur le site [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

<sup>3</sup>: Ho, S.J et Mckay, R.B: **balanced scorecard-two perspective**, 2002, article publiée Sur le site [www.nyssepa.org/cpajournal/2002](http://www.nyssepa.org/cpajournal/2002).

للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة<sup>1</sup>.

وقد عرفت من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الضوء على استراتيجية المنظمة، وتشير المؤشرات الأساسية إلى مسببات القيمة في المدى الزمني طويل الأجل، في حين تشير المؤشرات التابعة إلى مقاييس التغذية العكسية المتعلقة بالأداء المالي<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام لقياس تقدم المؤسسة تجاه أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة الأبعاد المكونة لها وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

إطار متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات وأيضا لمسببات أداء هذه المخرجات، بمؤشرات المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المترامنة، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين الأبعاد التي يقوم عليها المقياس وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وهي تتسم بميزات هامة تتمثل في كونها<sup>3</sup>:

✓ تعد نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المحاور الأربعة التي تقوم عليها وهي محور الأداء المالي، محور العلاقات مع الزبائن، محور عمليات التشغيل الداخلية ومحور عمليات التعلم والنمو.

✓ متوازنة لأنها توزع القياسات على محاور عدة في المؤسسة.

✓ ترتبط بالإستراتيجية اعتبارا أن القياسات مستقاة مباشرة من عوامل النجاح الجوهرية التي تتحكم في الإستراتيجية.

<sup>1</sup>: أحمد يوسف، دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية(دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص3.

<sup>2</sup>:Lip,M.G et Salterio,E :the balanced scorecard-judgmental effects of common and unique performance measures,the Accounting Review,pp283-298.

<sup>3</sup>: زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، مجلة التجارة و التمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 2003، ص ص 318-378.

- ✓ تقوم على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كميا وماليا.
- ✓ تقوم على مبدأ السببية في ارتباط القياسات فيما بينها، مشكلة بذلك نظام.

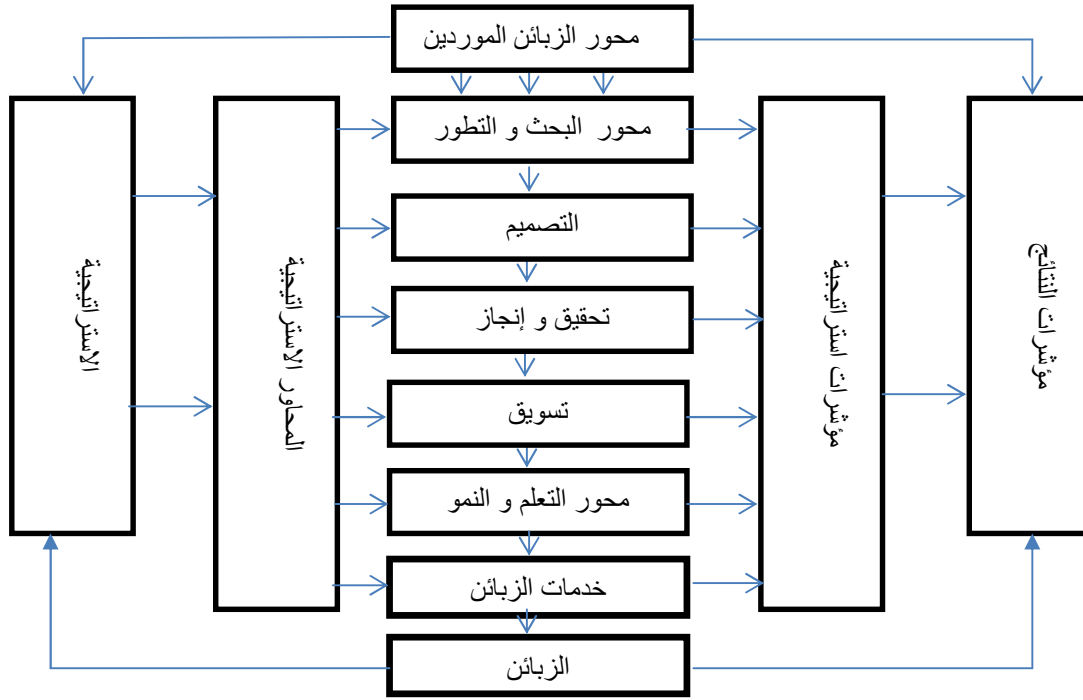
وقد تم إعداد بطاقة الأداء المتوازن بالأخذ بعين الاعتبار لبعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

- ✓ الأول يتمثل في سلسلة القيمة التي تتركب من عناصر تتلخص في عوامل النجاح الجوهرية (المؤشرات الاستراتيجية) والتي تتركب وفق منطق محدد، حيث يمكن اعتبارها كمرآة لخصوصيات المؤسسة وهيكلها وكذا أفرادها.
  - ✓ أما الثاني فيتمثل في البعد الاستراتيجي ذو القاعدة المترتبة من نظرة المسيرين.
- تقوم هذه المقاربة النابعة عن هذان البعدين على أعمال C-S. Mewaters و D-H. Drury الذين قدما نموذج أعلى (Méta-Modèle) من خلال مختلف النطاقات التي سمحت بنشر التفكير حول مراقبة التسيير في سنوات الثمانينات أخذا بعين الاعتبار نقائص نظام مراقبة التسيير الموجه نحو الداخل في محيط أكثر تنافسا. ليتوجه التفكير بعدها إلى تطوير أنظمة مراقبة وقيادة مرتبطة بالإستراتيجية والتركيز حول سلسلة القيمة دون التغاضي عن منطق التكاليف غير المباشرة، كما استوجب اعتبار طبيعة وديناميكية المؤسسة وكذا التنسيق الداخلي والاندماج مع المحيط.

يوضح المخطط الموالي لنموذج للنظام الأعلى كما قدمه C-S. Mewaters و D-H. Drury:

<sup>1</sup>: G, Wegmann : **le tableau de bord stratégique, analyse de deux modèles**, sur le site <http://panoramix.univ-paris1.fr>, 2000, p3, le 16/03/2013.

الشكل رقم 11: نموذج النظام الأعلى



Source : Wegmann,G : Le tableau de bore stratégique Analyse comparative de deux modèle, <http://panoramix.univ-paris1.fr>, 2000, p4.

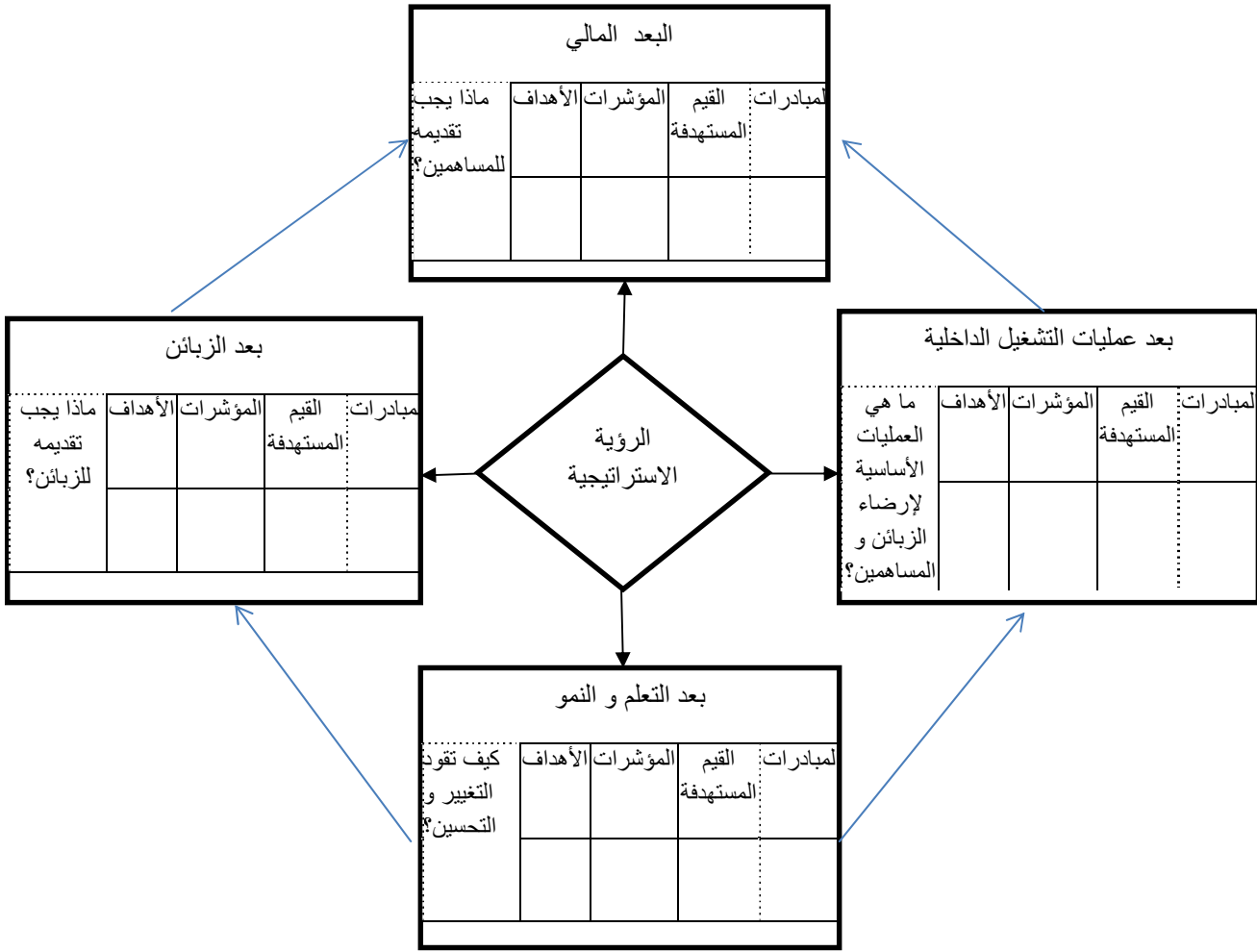
على ضوء هذا النموذج تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مؤشرات تم تجميعها في أربع محاور إستراتيجية مرتبطة فيما بينها بروابط سببية تأخذ المسار التالي:

- في الأول ينطلق المسار من مؤشرات متواجدة في محور التعلم والنمو.
- ثم يتوجه المسار بعد ذلك نحو مؤشرات متواجدة في محور عمليات التشغيل الداخلية.
- ليتوجه بعد ذلك إلى تلك المؤشرات المتواجدة في محور الزبائن
- إلى أن يصل في الأخير إلى المؤشرات المتواجدة في المحور المالي.

بينما الشكل الجنيس (générique) لبطاقة الأداء المتوازن المخصصة لنموذج R.kaplan و D.Norto

يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم12: بطاقة الأداء المتوازن



Source :Kaplan etNorton : les tableaux de bord outil de management stratégique in H. B. R : les Systèmes de mesure de la performance, édition Les Organisations, Paris, 1999, p222.

يلاحظ من الاطار التحليلي أعلاه أن البطاقة تضمن الترابط بين أبعادها الأربعة وهي البعد المالي،بعد الزبائن،بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو.

ومن أجل إدراك واسع لمضمون بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة سوف يتم استعراضها في العنصر الموالي.

### ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، الزبائن والعاملون .ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. وفيمايلي عرض مفصل لها.



## 1. البعد المالي:

يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك<sup>1</sup>.

ويركز هذا المحور على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية بالتركيز على مستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول<sup>2</sup>.

إن مقاييس الأداء المالي تبين الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة<sup>3</sup>.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها Kaplan et Nortan في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج<sup>4</sup>:

- مرحلة النمو: تركز الأهداف المالية للمؤسسة في هذه المرحلة على نمو المبيعات، البحث عن أسواق وزبائن جدد، تقديم منتجات وخدمات جديدة، المحافظة على مستوى مناسب من الانفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات العاملين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.
- أما الأهداف المالية في مرحلة الاستقرار والاستمرار فتؤكد على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال، الدخل التشغيلي، هامش الربح، العائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.

<sup>1</sup>: kaplan,Ret Norton,D :op cit,p61.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل صبحي، إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص226.

<sup>3</sup>: Niven, Paul :**Balanced Scorecard step by step**, John Wiley and Sons, New York, 2002, p16.

<sup>4</sup>: طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل صبحي، إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ،مرجع سابق، ص220.

• أما عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الانتاجي أين ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات من المرحلتين السابقتين، فإن المؤسسة تركز على المقاييس المالية التي تعظم التدفق النقدي الداخلة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات. ويمكن للمؤسسات تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسة هي:

✓ نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

✓ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: ويقصد بها محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.

✓ استغلال الأصول: ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

يؤكد Kaplan and Norton على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط. ويوضح الجدول رقم (1) كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لنتناسب مع هذه الإستراتيجية.

الجدول رقم 1: تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية			المرحلة	استراتيجية وحدة النشاط
استغلال الأصول	تحسين الانتاجية	نمو الايرادات ومزيج الخدمات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.		- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الايرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والزبائن الجدد.	مرحلة النمو	
-معدلات رأس المال العامل(دورة رأس المال العامل). -معدلات العائد على رأس المال المستثمر(بالنسبة لنفقات الأصول الرئيسية). -معدلات استغلال الأصول	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. -معدلات تخفيض التكلفة. -التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات).	- النصيب من الزبائن المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. -ربحية الزبون وخط الإنتاج.	مرحلة الاستقرار	
-فترة الاسترداد -دورة التشغيل	تكلفة الوحدة( لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة ).	ربحية العميل وخط الإنتاج. -نسبة الزبائن غير المربحين.	مرحلة النضج	

Source :Kaplan and Norton, op cit,p67.

## 2. بعد الزبائن:

لقد أكد كل من Kaplan وAtkinson على أهمية هذا المحور في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق. تستطيع المؤسسة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها.

وتعتمد المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع حاجات ورغبات الزبائن في قلب استراتيجياتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على بقاء واستمرار المؤسسة في السوق، ويتحقق ذلك بقدرتها

على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبأسعار مرضية، وبطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الزبائن<sup>1</sup>.

وإن أهم ما يميز محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالأدوات التقليدية هو احتواءه على مؤشرات خاصة تسمح بقياس الخدمات المقدمة للزبون المستهدف ومن بين هذه الخدمات: التطوير المستمر في المنتجات وإدخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات، حيث يوفر مقياس رضى الزبون مؤشراً على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة. ويمكن القول أن الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد يرتبطان بتلبية احتياجاتهم، ويوفر مقياس الاحتفاظ بالزبون صورة عن مدى ولاء الزبائن والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع الزبائن الحاليين.

كما يعد مقياس رحية الزبون من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض الزبائن المستهدفين غير مريحين، ويحدث هذا بالنسبة للزبائن الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء الزبائن عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الرحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء الزبائن، أما بالنسبة للزبائن غير المريحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنه<sup>2</sup>.

وقد بين كل من Kaplan و Norton الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون كمايلي<sup>3</sup>:

- **سمات و خصائص المنتج أو الخدمة:** تتضمن الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة ووقت توافره؛
- **العلاقة مع الزبون:** تتمثل في مدى استجابة المنظمة لطلبات الزبون في الوقت المناسب وبالجودة والسعر المناسبين؛
- **صورة العلامة:** تتمثل في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها لزيائنها وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات.

<sup>1</sup> عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان، تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2006، ص146.

<sup>2</sup> محمد أحمد، عوض: مرجع سابق، ص100.

<sup>3</sup> Kaplan, R et Norton, D : Le tableau de bord prospectif-pilotages stratégique-, op cit,p90.

### 3. بعد العمليات الداخلية:

يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها، لأنها تسمح ب:

- تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة والموجودة في المؤسسة، بينما في المفهوم الحديث والمستعمل في بطاقة الأداء المتوازن فبالإضافة إلى اهتمامه بالعمليات المتواجدة فهو يسلط الضوء على العمليات الجديدة التي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات جديدة وخدمات تلبي الرغبات المستقبلية للزبائن.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة للزبون إلى ثلاث دورات هي<sup>1</sup>:

- ✓ الدورة الأولى: دورة الأبحاث والتطوير: حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها، ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج). والمؤشرات المستعملة لذلك هي عدد المنتجات الجديدة، فترة تطوير منتجات جديدة، معدل التحسين في تقنيات الإنتاج.
- ✓ الدورة الثانية: تسمى دورة الإنتاج: ويتم فيها تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للزبون ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم لهم، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة، بمعنى آخر تهتم بإنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن. ومن أمثلة المؤشرات المستعملة: معدل مردودية عملية للإنتاج، نسبة المنتجات المعيبة، فترة تسليم المنتج للزبون، الدقة في تسليم المنتجات، الفترة المتوسطة لإنتاج طلبية.
- ✓ الدورة الثالثة: التي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وترتكز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن ما بعد عملية

<sup>1</sup> : Kaplan ,R et Norton,D :Le tableau de bord prospectif- pilotage stratégique-, Op, Cit,P.112-120.

البيع، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات، برامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم، الوقت المستغرق لتبديل أو تصليح المنتجات المعيبة.

#### 4. بعد التعلم والنمو:

يتمثل المحور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن في التعلم التنظيمي. وهو يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون<sup>1</sup>.

ويضم محور التعلم والنمو المجالات التالية<sup>2</sup>:

- تكوين العمال في المؤسسة وتنمية مهاراتهم كي يكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات المستقبلية. وتستعمل عدة مؤشرات في هذا المجال منها: إنتاجية العامل، مستوى التكوين المحصل، معدل الرضا الوظيفي، معدل دوران العمال...
- قدرات أنظمة المعلومات المتواجدة بالمؤسسة، حيث يعتبر تكوين العمال وتنمية مهاراتهم شيئاً ضرورياً غير أنه لا يكفي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية، فكي يكون أداء العامل جيداً في ظل محيط تنافسي يجب أن تكون هناك أنظمة معلوماتية قادرة على تزويده بالمعلومات المفصلة حول الزبائن المتعامل معهم والعمليات الداخلية والآثار المالية الناتجة عن قراراته كالحصول على معلومات مرتدة تسمح للعامل بتحسين أداءه.
- التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية: فالعمال مهما كان تأهيلهم والمعلومات التي يتوفرون عليها فإنه لا يمكنهم تقديم مساهمة إيجابية فيما يخص تحقيق الأهداف إن كانوا لا يملكون أية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ويعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا المجال: معدل الاقتراحات المقدمة من طرف العمال، العلاوات والمكافآت الممنوحة.

من خلال عرض المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يتضح أن تطوير عمليات التعلم التنظيمي يقود إلى تحسين في العمليات الداخلية الذي ينتج عنها ارتفاع رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية،

<sup>1</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،

مصر، 2006، ص10.

<sup>2</sup>: Kaplan et Norton, Op.Cit, p.137-146

وبالتالي تكون النتيجة النهائية هي تحقيق نتائج مالية معتبرة . ولهذا تحتوي البطاقة على المؤشرات التي تسمح بالسير الحسن للمراحل الأربع والتي تترجم من خلالها إستراتيجية المؤسسة.

### ثالثا: المنظر الاستراتيجي للبطاقة:

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام ذو أربعة أبعاد يساعد المنظمة على التركيز على تحقيق النتائج المالية وخلق قيمة مستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على الأنشطة الاستراتيجية. ومن خلال هذا المدخل يتم ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها من خلال المحاور الأربعة كما أنها تحدد المقاييس المناسبة لهذه الأبعاد.

بطاقة الأداء المتوازن الفعالة ليست مجرد تجميع لمجموعة من المقاييس العامة وتبويبها في أربعة محاور فهي تترجم رسالة المنظمة إلى خطط تشغيلية، وتربط بين النتائج ومحركات الأداء لهذه النتائج في وحدات الأعمال الاستراتيجية. وهناك ثلاثة معايير يمكن استخدامها في بطاقة الأداء المتوازن:

#### 1. علاقات السببية:

تحدد الاستراتيجية من خلال مجموعة من الافتراضات حول علاقة رابطة بين السبب والنتيجة. وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المقاييس والنواتج ومحركات أداء تلك النواتج، فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع، وهذا ما يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة للمحاور الأربعة للبطاقة، بمعنى أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس الزبائن، وهذه الأخيرة تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية. ويتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة بما يسمى بالخريطة الاستراتيجية.

وقد بين كل من Kaplan et Norton أن الخريطة الاستراتيجية أداة شاملة تفصل بشكل واضح استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن، هذا بالإضافة لإظهارها لعلاقة السبب والنتيجة لمقاييس تنظم في محاور البطاقة. و حتى تكون المقاييس فعالة في تحقيق الأهداف فإن المؤسسة تضع معدلات مستهدفة أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها.

#### 2. محركات الأداء:

الكثيرا من المقاييس معروفة لمعظم المنظمات التي تعمل في مجال الصناعة كمقاييس تاريخية أو مقاييس للنتائج، وكثير منها مقاييس شائعة مثل العائد على رأس المال المستثمر يضمها المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن. ومحركات الأداء تعتبر مؤشرات أداء تعبر عن المستقبل وهي التي تركز على

المقاييس غير المالية. وهي تعتمد على أن تكون فريدة لأنها تعكس الاختلاف في استراتيجية المنظمة. وأسلوب قياس الأداء الفعال يجب أن يدمج بين المقاييس التاريخية والمقاييس التي تركز على المستقبل. فقياس النتائج بدون محركات الأداء لا توضح كيف تم تحقيق هذه النتائج. ومحركات الأداء بدون مقاييس النتائج ربما تساعد في تحسين العمليات قصيرة الأجل ولكنها لا تبين كيف تم ترجمتها لتعزيز الأداء المالي (أو إرضاء أصحاب المصلحة). إنه من المهم فهم الربط بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

### 3. ربط المقاييس المالية:

يجب ترجمة الأهداف الاستراتيجية على مقاييس ترتبط بالمؤشرات المالية ومؤشرات الأداء. ففي حالة عدم ترجمة الأهداف وتحسين العمليات التي تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق أهدافها فإن هذا يؤدي إلى حدوث خلل في استراتيجية المنظمة أو في تنفيذها.

### المبحث الرابع: المقاربات المفسرة للأداء:

يتناول هذا المبحث بالدراسة أهم التيارات الفكرية التي ساهمت في تفسير أداء المؤسسة متمثلة في المقاربة المبنية على أساس الموارد، مقارنة المهارات ومقاربة المعارف.

### المطلب الأول: المقاربة المبنية على أساس الموارد:

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية. ضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف ذلك الأمر إذ أن الكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات تنافسية.

ولقد دعم هذا الواقع ذلك التحليل المعمق لمختلف الدراسات المرتكزة على مفهوم للتسيير الاستراتيجي التي وردت أغلبها في مجلة (Strategic Journal Management)، والذي بين اختلاف التيارات الهيكلية في التسيير الاستراتيجي بحيث أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> : محمد يحييه، سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص160.



• **المقاربة الأولى:** يمثلها (H.Mintzberg) حيث تتناول الاستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المؤسسة.

• **المقاربة الثانية:** وهي مقارنة المعالجة المبنية على الموارد (Perspective basé sur les ressources) والمطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال Hamal , Barney , Prahalad , Wernerfelt, بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية. ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعيًا داخل المؤسسة، وبالتالي يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المؤسسة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد. إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها- بدل الاهتمام بالصناعة -يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة بل إن الأمر يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة ومهاراتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئًا فشيئًا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

ومع بداية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساسًا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. وهكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات، أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية.

### 1. مفهوم المقاربة المبنية على أساس الموارد (RBV\*):

تتصور المقاربة المبنية على الموارد أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة Wernerfelt: مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيًا، فبالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك

\* : RBV :Ressource Based View

<sup>1</sup> : موساوي، زهية: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز - ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 173

المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا ، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية<sup>1</sup>.

أو هي حسب Barney: تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات المعارف.....، التي تراقبها المؤسسة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

ووفق هذه المقاربة تعد الإستراتيجية بالتوفيق بين مواردها والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة، وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا أكثر من أي عنصر آخر وأصبحت توصف بالإستراتيجية ليس لمساهمتها في الميزة التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها، واحتمائها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى.

وحسب Hammel و Barney تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في<sup>3</sup>:

✓ تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية...، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.

✓ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

✓ كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة.

✓ تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، والاعتماد على مضاعفة المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

<sup>1</sup>: Stephane A. Tywoniak : **Le modèle des ressources et des compétences –un nouveau paradigme pour le management stratégique ?-**, l'article est sur le site web : [www.reference-rh.net](http://www.reference-rh.net),p5.

<sup>2</sup> : مزهوده، عبد المليك:التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية-، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد04، 2006، ص92.

<sup>3</sup> : مزهوده، عبد المليك:المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 31 ماي-02 جوان2003، ص5.

✓ الاستعمال الذكي -بدلا من الاستعمال العقلاني- للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

ومع التأكيد على تميز الموارد الاستراتيجية يجمع أغلب رواد RBV مثل Grant، Teece، Barney على أن أهم خصوصيات الموارد الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

**1- الملائمة والقيمة:** يجب أن يتلاءم المورد مع أحد أو مع العديد من العوامل الأساسية للنجاح للصناعة، حتى تتوافق تلك الموارد مع خصائص قطاع النشاط كي تستطيع المؤسسة من خلال هذه الأخيرة استغلال قدرتها لتثمين هذا المورد، وهو ما يسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تميز قطاع النشاط المستهدف من قبل المؤسسة.

**2- نادرة:** إذا تحقق شرط الملائمة بالنسبة للموارد لكن من السهل الحصول عليها أو بإمكان العديد من الفاعلين في قطاع النشاط تقاسمها، فإن تلك الموارد لن تشكل مصدرا أو قاعدة لبناء ميزة تنافسية، إذ بإمكان المؤسسة في هذه الحالة البقاء في صناعة ما، لكن دون الحصول على مرتبة الرائد أو التميز على المنافسين.

**3- صعبة التقليد:** إذا لم تمتلك المؤسسة الموارد الثمينة وتقوم بحمايتها فإن المنافسين سيبحثون عن تقليدها. وضمن الأدبيات نجد ثلاث أنواع من الأسباب التي تجعل المورد صعب التقليد أو المحاكاة هي:

• شروط تاريخية خاصة بالمؤسسة: وهو ما يفسر طريقة عمل مؤسسة ما من خلال تجربتها.

إن كل تابع أو مقلد يجب أن يغطي فجوة الموارد مع الرائد أو أن يكون احتمال تحقيقه بطريقة صحيحة ممكن.

• الغموض السببي Ambiguïté Causale : يكون هذا الغموض عندما يصعب على المسير الوصول الى الهدف المرجو أو أن يراه مستحيل، والذي يرتبط بمستوى من الأداء مرتفع أو عالي لدى المسير والذي يتمثل أساسا بمدى قدرة المسير على التحكم أو السيطرة على مجموعة من الموارد وتعريفها بوضوح وإمكانية استغلالها، حيث يكون استنساخ النجاح مستحيلا في ظل عدم الآكادة.

• التعقيد الاجتماعي: والذي يشكل السبب الثالث، فحينما نتكلم عن التعقيد الاجتماعي فإننا بصدد التعرض إلى نمط معين من العلاقات الاجتماعية، أين يتم تجميع الموارد

<sup>1</sup>: Puthod, D et Thévenard, C: *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*, AIMS, Montréal, 1997, p04.

الملموسة وغير الملموسة حيث كلما أدخلنا عوامل غير ملموسة كلما انتقلنا من مورد بسيط إلى مورد تنظيمي وبهذا يكون التعقيد أكثر أهمية.

4- غير قابلة للاحلال: إذا صعب على المؤسسة إمتلاك مورد أو تقليده إذا تبقى أمام المؤسسة أن تقوم باختيار إمكانية الاحلال من أجل بناء ميزة تنافسية وذلك بتعويض المورد بآخر لتحقيق الأداء المرغوب، ويكون أثر الاحلال واضح في مجال التكنولوجيات حيث يشكل القاعدة غير أن هذه الإمكانيات لا تتوفر في حالات عديدة أو قد تكون متقلبة.

5- غير قابل للتنقل: ترتبط إمكانية نقل المورد بمدى قدرة الفاعلين الآخرين في الحصول عليها انطلاقا من سوق معين وعليه هذه الإمكانيات ترتبط مباشرة بحركيتها، إذ في الغالب معظم الموارد للدول والمؤسسات غير متنقلة نذكر منها احتياطات البترول،التجهيزات الثابتة كمحطات توليد الكهرباء، أما الموارد المتنقلة فتشمل الاستثمارات أو الآلات القابلة للحركة، الأفراد،نصائح تسويقية مقدمة من قبل مكاتب الاستشارة.

توجد ثلاث مصادر في مؤلفات التسيير لعدم نقل الموارد والتي تتمثل فيمايلي:

- استحالة النقل الجغرافي للموارد الطبيعية.
- انسداد المعلومة أوضبابية المعلومة: يقصد بها عدم ادراك أو فهم الموارد المستخدمة في صناعة ما أو ماهية الجودة والانتاجية. إن هذه الحالات في الانسداد للمعلومة تتكرر طبيعيا من قبل الأفراد الذين يتميزون بمعرفة خاصة لجمع الموارد والمهارات والتي لا يستطيع الغير فهمها ومعرفتها بسهولة أو الادراك قائمة محتوياتها أو طريقة تصنيعها أو كيفية العمل بها.
- التكاملية بين الموارد: إن فصل مورد عن محتواه الطبيعي وعن مكملاته المعتادة يقود حتما إلى خسارة في القيمة وانخفاض في الفعالية المرغوب تحقيقها.

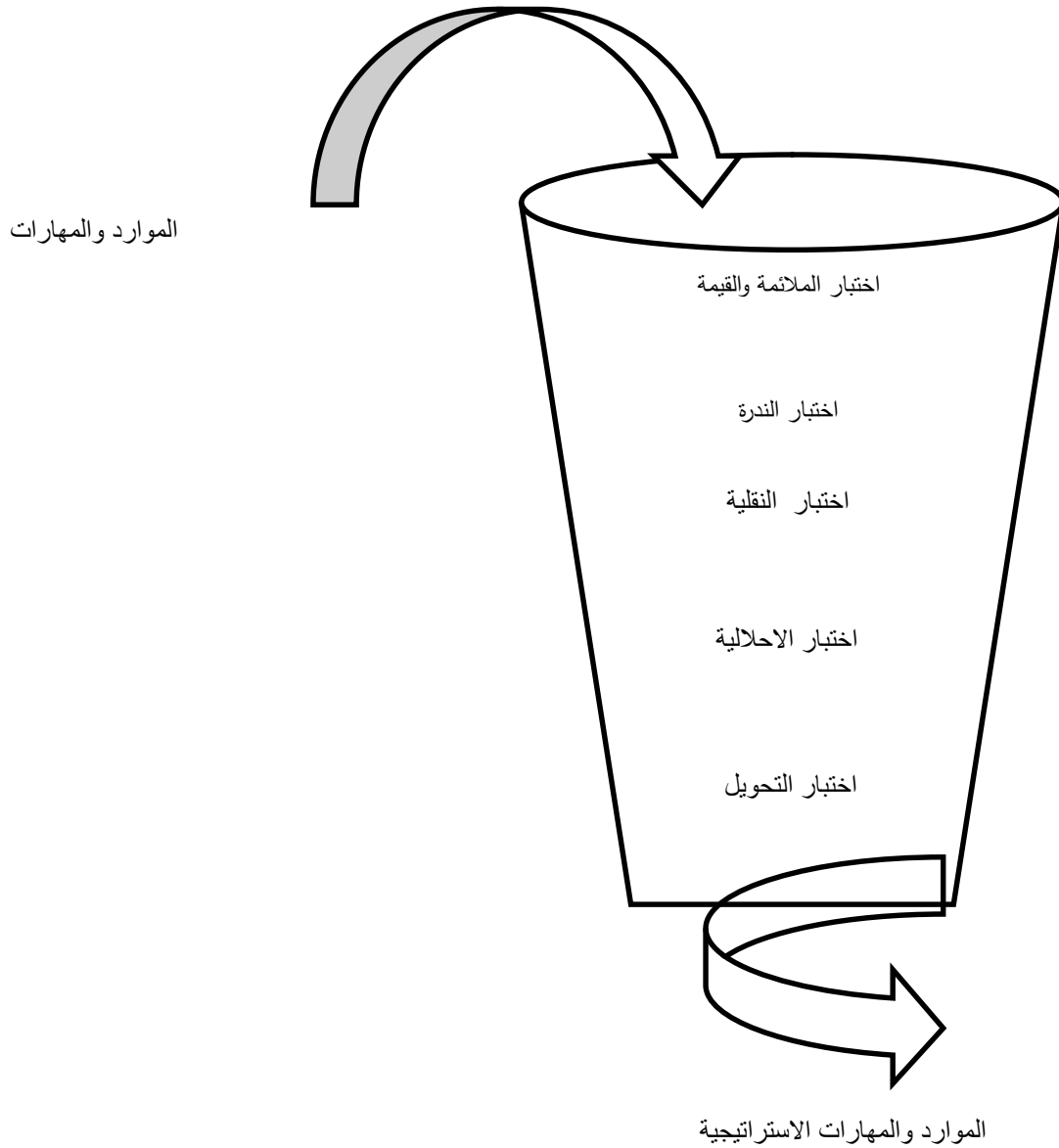
إن أهمية الموارد واتصافها بالاستراتيجية يتوقفان على درجة التميز بالخصائص المذكورة سابقا وهو ما يضيف إلى التسيير الاستراتيجي إدارة حافظة الموارد الاستراتيجية بالمؤسسة. حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها حسب Barney بخمس اختبارات\* هي<sup>1</sup>:

\* اختبار vrist ( اختصارا لكلمات الاختبارات الخمس وذلك بجمع الحروف الأولى من كلمات الاختبارات).

<sup>1</sup>: Barney, J: Firms resources and sustaining competitive advantage, Journal of Management Strategic, N°17,1991,p110.

1. اختبار الملائمة والقيمة (Valorisabilité): يجب أن تكون موارد المؤسسة ذات قيمة valeur، أي أنها قادرة على تمكين المؤسسة من انتهاز فرصة في المحيط أو الهروب من تهديد أو على العموم أن يكون المورد قادرة على تقليص التكاليف أو تحقيق قيمة اضافية لدى الزبون.
  2. اختبار الندرة (Rareté): إذ لا يجب أن تكون الموارد ممتلئة من قبل عدد كبير من المنافسين (الحقيقيين أو المحتملين)، فكلما كان المورد نادرا كلما كان استراتيجيا.
  3. اختبار النقلية (Imitabilité): يجب أن تكون موارد المؤسسة غير قابلة للتقليد أو التبعية من قبل المنافسين الحقيقيين أو المحتملين، إذ أن صعوبة تقليد الموارد تتركز حول صعوبة تحديدها وتعريفها ومعرفة النسق الذي يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريقها وهو ما يعرف بالغموض السببي Ambiguïté Causale.
  4. اختبار الاحلالية (substitué): يجب أن تكون الموارد والمهارات صعبة الإحلال: بمعنى أن يصعب على المنافسين تحقيق نتيجة وذلك باستغلال مورد أو مهارة مختلفة عن تلك الموجودة لدى المؤسسة، إن القيمة الاستراتيجية للمورد تقل كلما استطاع منافس ما الحصول على نفس النتيجة بفضل مورد للاحلال.
  5. اختبار التحويل (Transférabilité): يبين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الاستراتيجية التي تملكها.
- يمكن تلخيص الاختبارات السابقة في الشكل التالي:

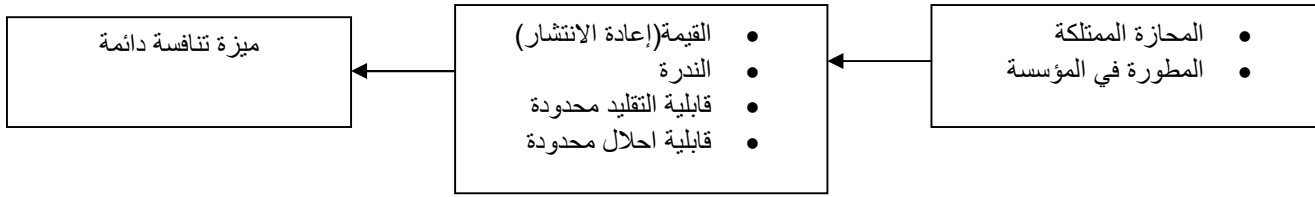
الشكل رقم 13: تحليل VRIST



**Source:** Barney, J: *Firms resources and sustaining competitive advantage*, Journal of Management strategic, N°17,1991 ,p110.

انطلاقاً من هذه الاختبارات يمكن أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص استراتيجي شامل يسمح لها بترتيب وتصنيف مواردها تبعاً لدرجة تفوقها في المنافسة والشكل التالي يوضح باختصار مراحل خلق ميزة تنافسية كما تبينها الموارد.

الشكل رقم 14: مراحل خلق ميزة تنافسية دائمة في نموذج الموارد



**Source:** Barney, J: **Firms resources and sustaining competitive advantage**, Journal of Management strategic, N°17,1991 ,p112

من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية يجب على المؤسسة أن تضع ميكانيزمات عازلة تمكنها من حماية مواردها من التقليد، إذ أن حقوق الملكية الفكرية وعلى الخصوص براءات الاختراع أو الغموض السببي تعد وسائل لتقليص امكانية تقليد المورد، بالإضافة إلى أنه كلما كان المورد مكلف جدا من أجل الحصول عليه أو تطويره كلما كان من الصعب تقليده من المنافسين.

## 2. نموذج الموارد و المهارات:

لنموذج الموارد والمهارات علاقة مع النظرية التطورية، وهذه العلاقة تظهر في الفرضيات الأساسية التي يعتمد عليها النموذج وهي<sup>1</sup>:

### أ. العمليات التنظيمية هي عبارة عن روتين:

(الروتين هو العملية التي تتكرر بنفس الطريقة) يعتبر كل من Grant, Winter أن العمليات التنظيمية هي عبارة على روتين، وأن الروتين هو شكل من أشكال "الذاكرة التنظيمية"، ولكون أن هذا الروتين يكون ضمنيا وينفذ بشكل تلقائي فمن الصعب توضيحه وتوصيله للغير.

إن حسن سير العمل داخل المنظمة يعتمد على الروتين الذي يركز على ربط الأطراف الفاعلة بعلاقات الاتصال أو السلطة، وبهذا تظهر نتيجتين: الأولى: تعتمد المؤسسة في تطورها على فكرة "itinéraire contrain" بمعنى "تبعية المسار"، وذلك لأن ما سينجز غدا من أعمال هو فقط نتيجة روتين اليوم. والثانية: كنتيجة حدوث تغيير في المحيط تلجأ المؤسسة إما لتغيير الروتين أو تقديم أفكار جديدة حفاظا على بقائها. إن ما تقوم به المنظمة (الروتين) ليس ثابت وإنما هو نتيجة التعلم التجريبي بمرور الوقت. وللروتين ثلاث خصائص رئيسية هي:

- يعتمد على تعدد الأطراف الفاعلة و الظواهر الاجتماعية المعقدة.

<sup>1</sup>: Stephane Tywoniak : **Le modèle des ressources et des compétences –un nouveau paradigme pour le management stratégique ?**-,op cit,p3.

- يأخذ شكل التكرار كنتيجة لعملية التعلم التجريبي.
- يقوم على دمج المعارف الضمنية.

ولخصائص الروتين انعكاسات هامة على المؤسسة فهي ستفرض قيود على الادارة لأن ليس كل المؤسسات يمكنها السيطرة تماما على كل الخصائص، إضافة الى أن لكل مؤسسة فقهها التنظيمي الذي يجب أن تأخذه بعين الاعتبار.

#### ب. محدودية عقلانية الفاعلين (الأفراد):

يرى Simon أن العقلانية التنظيمية محدودة وأن العلاقة بين العمليات التنظيمية (باعتبارها مجموعة من الروتينات) والعقلانية واضحة و جلية حيث: الروتين يعتبر حل مرض للمشكلات التي تعاني منها المنظمة، وأفراد المنظمة هم بمثابة المبدعين للروتين، فلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى خلق روتين جديد إلا بموافقة أفرادها سواء عن طريق التعلم من الأفراد الحاليين أو من خلال استقطاب أفراد جدد. وعليه فالتعلم هو بمثابة محرك للمؤسسة وسبب وجودها، ومن خصائص التعلم التنظيمي أنه يسمح للمؤسسة بالتغلب على عقلانية الأفراد المحدودة.

#### ت. المؤسسة تتطور في محيط انتقائي بعدي:

لا تتكيف المنظمات بوعي مسبق مع ظروف المحيط ولكن المحيط هو من يقوم بانتقاء المنظمات التي يجب أن تستمر (يكون ذلك على أساس الخصائص المتفردة وليس على أساس شكلها العام)<sup>1</sup>. المعايير التي تحدد بقاء المؤسسات مسبقا ليست معروفة وربما لاتزال غير مؤكدة لاحقا، أيضا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للبقاء فهي تلجأ للتكيف البعدي وذلك تشبها بالمؤسسات التي حصلت على نتائج أفضل سابقا (benchmarking). يتحدد المحيط بالعوامل الخارجية للصناعة أو القطاع (مثل ظروف الطلب)، وبالعوامل الداخلية (مثل خصائص وسلوك المؤسسات)، كما يلعب دور المنقي (filter) لروتينات المؤسسات.

يعتمد مفهوم الإختيار على مستوى المنافسة، السياسة العامة، ووتيرة تقاطع التكنولوجيا، وعامل مقاومة الاختيار بواسطة المحيط -الأكثر أهمية - هو قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية.

#### ث. نقص و عدم اكتمال عوامل الأسواق:

يشير Barney أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على اكتمال وجود العوامل الاستراتيجية في الأسواق، فإذا كانت العوامل الإستراتيجية في الأسواق تخضع لتنافسية بحتة فإن القيمة الكلية للاستراتيجيات (منتج-سوق) للمؤسسات ستحصل على الموارد اللازمة لتنفيذها لكن لا تحصل على المعدل الطبيعي

<sup>1</sup> : عبد الحميد، بن الشيخ الحسين: نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص74.



من الريح. لا يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج هامة عند تنفيذ استراتيجياتها إلا إذا كانت تكلفة الموارد أقل بكثير من قيمتها الاقتصادية.

بهذا المفهوم للموارد تأسست RBV كتيار فكري يثمن البعد الداخلي للمؤسسة ويربط الجوانب التنفيذية والتوظيفية للموارد فيها بالتسيير الاستراتيجي وبالتطوير الدائم للمؤسسة.

والمتعمن في أغلب أدبيات RBV يجد ارتباطا وثيقا بين مفاهيم الموارد، المهارات والمعارف بل هي في كثير من الأحيان تفسر بعضها البعض وهو ما جعل البعض يضيف إليها تيارا:

– مقارنة المهارات (CBV) Competencies-based view

– مقارنة المعارف (KBV) Knowledge-based view

تعد كل من مقارنتي المهارات والمعارف امتدادا لمقاربة الموارد وتعبيران عن أداء المؤسسة انطلاقا من جوانبها الداخلية لا الخارجية. وفيما يلي جدول يلخص خصوصية المقاربات الثلاث:

الجدول رقم 2: خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد

الديناميكية		KBV	RBV	
القدرات الديناميكية	CBV			
الموارد غير المنظورة، الروتينات، القدرات	الموارد غير المنظورة: المهارات، النوايا، استراتيجيات الحركات	المعرفة، التعلم، تسيير وإنتاج المعارف	جميع أنواع الموارد، خصوصيات الموارد، المحافظة على الافضلية	الأبعاد المستندة عليها
Teece, Prisano et Shuen	Hamel et Prahalad, Starck, Evans, Shulmen, Sanchez, Haanes	Koyut, Zender, Conner, Prahalad, Spender	Penrose, wernerfelt, Lippman, Dierickx, Cool, Barney, Amit, Shoemaker	الرواد الرئيسيين
تسيير المهارات والقدرات في المؤسسة	تسيير المهارات في المؤسسة	تسيير التعلم في المؤسسة	تحديد وتسيير الموارد النادرة غير القابلة للنقل ولا للإحلال	دور المسير

## المطلب الثاني: مقارنة المهارات:

جاءت مقارنة المهارات كامتداد لمقاربة الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية، بسبب قلة الأدوات الإستراتيجية، ففي ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد، تفترض المقاربة على أن المهارات تعتبر من أهم عوامل النجاح، لأن امتلاكها والتحكم فيها سيفتح الطريق واسعا أمام المؤسسة للحصول على أفضليات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.

ولتتمكن المؤسسة من ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب المهارات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين أصحابها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق التنافسي.

ولتوضيح ذلك يتم التطرق فيما يلي إلى مفهوم المهارات.

## أولاً: مفهوم المهارات:

يعتبر مصطلح المهارات (Les competences) من المصطلحات الشائعة الاستخدام في العديد من المجالات، كما أن استعماله ظرفي يتغير من مؤلف لآخر ومن مجال لآخر ومن وقت لآخر، وهذا ما جعل مسألة تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح مسألة عسيرة، ولذلك فقد وردت العديد من التعاريف الرامية إلى ضبط مدلوله والإحاطة بمعناه.

يعرف A.Meignant المهارات بأنها "ممارسة عملية مثبتة (Un savoir-faire opérationnel validé)، فالمقصود بكون المهارات "ممارسة" (savoir-faire) أنها قدرة على العمل، وليست مجرد معرفة بذلك (Savoir)، وأما ما يقصد بأنها "عملية" (Opérationnel) أنها ممكنة التطبيق والاستخدام بشكل فعلي وملموس في العمل، وأما ما يقصد بكونها "مثبتة" (Validé) فهو أن المحيط معترف بها"<sup>1</sup>.

هذا ويعرف G. Le Boterf المهارات كما يلي: "المهارات هي عملية تعبئة ومزج لعدد من الموارد الملائمة- سواء كانت موارد فردية (معارف، ممارسات، سلوكيات، خصائص فيزيولوجية...) أو موارد المحيط (شبكات وثائقية، معارف مُرأسمة، بنوك المعطيات...) - من أجل إنجاز عدد من الأنشطة

<sup>1</sup>: الهاشمي، عباسية: دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات-دراسة حالة مركب الملح لوطاية ومؤسسة المشروبات الغازية طولقة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص11.

المهنية حسب متطلبات احترافية خاصة وظروف معينة، وذلك بهدف تحقيق نتائج منتظرة (منتجات خدمات) توجه إلى طرف محدد (زيون، مستعمل...).

نستنتج من هذا التعريف أن الفرد الماهر هو القادر على تعبئة مجموعة من الموارد المناسبة- الفردية والمحيطية- ومزجها مزجا فريدا، ثم توجيهها لتحقيق أداء محدد مسبقا، عن طريق إنجاز مجموعة من الأنشطة في محيط معين.

من خلال ما سبق التعرض له بإمكانية تطبيق المقاربة النسقية على المهارات، وترتكز هذه المقاربة على تعريف النظام نفسه، فالنظام هو "مجموعة من العناصر المتبادلة التأثير بشكل ديناميكي، والمنظمة وفقا لهدف محدد"، وهذا ينطبق على المهارات التي هي- في حقيقة الأمر- مجموعة من العناصر المتبادلة التأثير، المنظمة والممزوجة بشكل ملائم لتحقيق هدف محدد مسبقا.

بعد أن خلصنا إلى أن المهارات "عملية"، واستنتجنا بأنها "نظام مفتوح"، فلا بد أن نتعرض إلى دور المسير في بناء، تكثيف، استغلال و الدفاع عن تلك المهارات<sup>1</sup>، و يتعلق الأمر بتحديد نسق تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق تغييرات نوعية من بين المهارات التي تمتلكها.

فحسب Sanchez,Heene فإن بناء المهارات يقدم للمؤسسة خيارات جديدة تسمح لها ببلوغ أهدافها، كما أن بناء المهارات ليس إلا نسقا استراتيجيا مرتبط بالمهارات التي يجب أن يأخذها المسير في الحسبان. إضافة إلى أن استغلال المهارة يتضمن الانتشار والاستغلال الأمثل للمهارات وذلك في شكل منتجات جديدة و الحصول على زبائن جدد.

كما أن تكثيف أو تعزيز المهارة هو عبارة عن نسق تكيف المهارات المنشأة والتحسين المستمر لها وذلك بخلق قيمة لدى المؤسسة.

في الأخير فإن الدفاع عن المهارات يركز في البحث عن كيفية حمايتها من التقليد، النقل، المحاكاة بواسطة أساليب عديدة قد تنتهجها المؤسسة مثل: حماية الملكية الفكرية، الغموض السببي. والجدول التالي يلخص مراحل بناء المهارات.

<sup>1</sup> : Claude Paraponarie: **La gestion des compétence**-une instrument a finalite multiples, acte de 13ème congrès annuel de l'association de gestion de ressources humaines ,Université de Nante ;21-23- novembre2002,p2 .

الجدول رقم 3: مراحل بناء المهارات

المرحلة	التعريف
بناء المهارة	تغيير كفي للموارد والمهارات في المؤسسة.
تكثيف المهارة	نسق تكيف مع الموارد و المهارات المنشأة وتحسين مستمر لها بطريقة فتحصل على فعالية عند تحقيق الأهداف وذلك بخلق قيمة لدى الزبون.
استغلال المهارات	مرحلة تتضمن الانتشار والاستغلال الأمثل للموارد والمهارات وذلك في شكل منتجات جديدة والحصول على زبائن جدد.
الدفاع عن المهارات	هي مرحلة تركز على حماية الموارد و المهارات ضد التهديدات الناتجة عن المنظمات التي تعارض تحقيق المؤسسة لأهدافها.

إن أداء المؤسسة ونجاحها لا يرتبطان بمهارات الفرد بمفرده، بل هما ناتجان عن آليات تعاون وتبادل وتفاعل جماعي بين مختلف المهارات في المؤسسة بما يضمن الاستفادة من أثر "أفضلية التجميع" بينها، وبالتالي الحصول على المهارات الجماعية "المهارات الاستراتيجية" لما لها من تأثير كبير على أداء المؤسسة وتنافسيتها.

إذن، فالمهارات الجماعية ليست الجمع البسيط لمختلف المهارات الفردية فحسب، بل هي مجموع هذه المهارات مضافا إليها أفضلية تجميعها ومزجها.

أي:

$$\text{المهارات الجماعية} = \text{مجموع المهارات الفردية} + \text{أفضلية تجميعها}$$

هذا، ويتطلب الحصول على المهارات الجماعية توافر خمسة شروط أساسية هي<sup>1</sup>:

● التصور المشترك للعديد من الجوانب مثل: معالجة مشكل، اتخاذ قرار، إنجاز نشاط...، حيث ينبع هذا التصور من مجموعة من القواعد والمعايير التي تميز الجماعة بحيث تحدد ما يجب فعله وما لا يجب فعله، ما هو مقبول وما هو مرفوض، ما هو الأنسب في ظرف معين، ما هو الأصح في ظرف آخر... الخ.

<sup>1</sup>: الهاشمي، عبابسة: المرجع السابق، ص 12.

- وجود اتصال فعال لتسهيل انتقال المعارف والخبرات بين أفراد الجماعة.
- التعاون الفعال بين أعضاء الجماعة.
- القدرة على التأقلم الجماعي.
- القدرة على التعلم معاً، أي تحقيق تبادل المعارف والخبرات.
- من خلال هذه الشروط، تبرز أهمية التعلم الجماعي الذي يعتبر شرطاً أساسياً لبناء المهارات الجماعية انطلاقاً من مهارات الأفراد، لأنه الكفيل بتحقيق فائدة مزجها وأفضلية تجميعها.

فمنظمات اليوم أصبحت تحت شكل المنظمات المتعلمة (L'organisation apprenante)، هذه المنظمات التي تركز في بناء مزاياها التنافسية على المهارات والمعارف، إذ تتميز المنظمة المتعلمة بسيرورة التعلم الأفضل مقارنة بالمنافسين، كما تتميز بالكيفية التي تستغل بها تلك المهارات والمعارف لتقوم بتعميمها في النهاية على كافة أنشطتها، فالمنظمة المتعلمة تقوم في إنتاجها بالتركيز على المهارات الخاصة (المهارات المحورية) التي تشكل قاعدة لبناء ميزة تنافسية دائمة في السوق الذي تنشط فيه أو الذي ترغب في الدخول إليه.

وبالرجوع إلى أعمال wernerfelt فإننا نلاحظ بأن الاختلاف في أداء المؤسسات التي تزاول أنشطة متماثلة في محيطات متماثلة يرجع إلى ما يسمى بعوائق الموارد والمهارات التي تضمنها تحليل VRIST المفسر لفروقات الأداء أي أن بعض المؤسسات تمتلك موارد أكثر أهمية من المؤسسات الأخرى، كما تقوم باستغلالها بطريقة أفضل مما يتيح لها التميز عن باقي منافسين وعليه فإن المؤسسات غير المتجانسة، فتخصص كل واحدة يعد بحد ذاته ميزتها التنافسية والتي تسمح لها بالحصول على ربح أكبر يضمن لها الاستقرار والنمو.

إن هذه الفرضية (عدم التجانس) قادت إلى تطوير نظريات الموارد من أجل تفسير الغموض السببي لمصادر الأداء لتتبلور نظرية جديدة مبنية على المهارات.

### ثانياً: نموذج قطب المهارات (المهارات المحورية):

اقترح كل من Prahalad et Hammel تقييم المؤسسة عن طريق قدرتها على تسيير قطبها للمهارات. لأن هذا القطب يشكل الأساس في اختياراتها الاستراتيجية وفي تطورها.

وقد تم تعريف قطب المهارات: على أنه مجموعة من المهارات الناتجة عن الأصول الخاصة بالمؤسسة سواء الملموسة أو غير الملموسة والقادرة على تقديم قيمة مضافة-قيمة حقيقية للزبائن-، وهي نتيجة التفاعل، التبادل بين المهارات الجماعية والتي تعمل بدورها على تحسين وتطوير وبقاء المؤسسة<sup>1</sup>.

ولكي تتوفر المهارات على صفة القطب يجب أن تخدم الجانب التنافسي، أي أن تتوفر على المعايير الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

- معيار الإستراتيجية: أن تكون المهارة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ضمن مسارها المستقبلي.
- معيار التنافسية: بمعنى أن تكون المهارة ضرورية للحصول والحفاظ على التميز التنافسي.
- معيار الخصوصية والندرة: أن تكون المهارة هي صفة جوهرية لدى المؤسسة تختص بها عن منافسيها، حيث لا يكون هناك مجال لتقليدها من قبل المنافسين.

كما عرف الباحثان Prahalad et Hammel قطب المهارات (core compétence) بأنه: "نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا. إذ أن قطب المهارات يقوم بتجميع المهارات التكنولوجية، التنظيمية، مهارات الاتصال، كما يسمح للمؤسسة بالاختلاف عن الآخرين والدخول إلى أسواق جديدة والحصول على الأرباح"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر فإن المهارات الأساسية هي: "مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم و يدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.
- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.
- أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المهارات المحورية تسمح بتحديد الطرق التكنولوجية الجديدة الضرورية للسوق الجيد للمنظمة، كما أنها تعتبر منظور لإقامة أسواق جديدة بفتح إمكانيات أخرى في

<sup>1</sup>: رحيل، آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص61.

<sup>2</sup>: بريش، فايّزة: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص39.

<sup>3</sup>: رقام، ليندة: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة المعرفة-دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 24 جوان 2009، ص130.

نشاطات مختلفة. وهذا ما يتفق مع دراسة خصت المؤسسات الصناعية، التي توصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه M.Porter بالتقارب التكنولوجي، والذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات وبالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى المهارات الموجودة لديها خاصة تلك التي تحقق الخصائص السابقة. لكون المهارات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التمتع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة<sup>1</sup>.

أما أهمية المهارات الأساسية داخل المؤسسة فيبرزها التصور الذي وضع لها كشجرة حيث يمثل الجذع والأغصان الرئيسية المنتجات القاعدية، أما الفروع الصغيرة فهي الوحدات، في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات المباعة للزبائن، والجذور التي تغذي وتضمن استقرار الكل.

والشكل التالي يوضح ذلك:

وبعد تحديد مفهوم المهارات الأساسية و وضعيتها في هيكل المؤسسة كجزء قاعدي فإنها ستشكل بالضرورة منطلقا للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة التالية:

<sup>1</sup> :إسماعيل، حجازي: مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، ورقة عمل مقدمة إلى لمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 121.

الشكل رقم 15: مصفوفة المهارات الأساسية والسوق



Source : Jacaues Bojin , Jean-Marc Schoettl: **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, 2005.

يظهر من المصفوفة أن المهارات الأساسية نوعان إما جديدة أو موجودة وهي التي تشكل المحور العمودي، أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في اتجاه السوق أي التعامل مع السوق الذي نتواجد فيه أو البحث عن أسواق جديدة. وعليه فإن نتيجة التقاطعات بين عناصر المحورين تشكل أربع وضعيات:

- **الوضعية الأولى "الأول في عشر سنوات"**: في هذه الوضعية تبحث المؤسسات عن المهارات الأساسية الجديدة الضرورية لحماية و توسيع تواجدها في السوق الحالية.
- **الوضعية الثانية " فرص متعددة "** :في هذه الحالة فإن المؤسسات عليها بالبحث عن المهارات التي تمكنها من التوسع في الأسواق المستقبلية الأكثر أهمية.
- **الوضعية الثالثة "الفضاءات الشاغرة"** :على المؤسسات البحث عن منتجات أو خدمات جديدة يمكن إنتاجها بالاعتماد على ما هو متاح من المهارات الأساسية.
- **الوضعية الرابعة "الخانات الفارغة"** : في هذه الحالة فإن المؤسسات تبحث عن إمكانات تحسين ووضعيتها في السوق بالاستغلال الأمثل للمهارات الأساسية الحالية .



### المطلب الثالث: مقارنة المعارف:

وفق هذه المقاربة فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن الفروقات المحسوسة في مستويات أداء المؤسسات يعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على التوجهات الذهنية ليجل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد Peter Drucker التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة knowledge workers أين اعتبر عقول الأفراد ومهاراتهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من الأصول المادية.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرًا من عناصر المنافسة بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادًا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة.

كما أن المؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لاتهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد وهذا ما أكده كل من "Sutton" و"Pfeffer" من أن تباين مستويات النجاح بين المؤسسات يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي (objective) للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويل المعرفة إلى فعل أو حركة (action) المرتبطة أساسًا بالمهارات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

إن المعرفة تشير إلى المعلومات التي يمكن إنتاجها، استعمالها، نشرها والتشارك فيها. وتعتبر مشتقة من المعلومات لكنها ذات مغزى أكثر وأغنى من المعلومات فهي تتضمن الاعتبار والوعي والفهم من خلال التجارب والدراسات.

إن خصائص المعرفة المتمثلة في:

- عدم النفاذ بمرور الوقت،

- ميزة التراكمية

جلبت إليها اهتمام المسيرين والمنظرين واعتبرت كمصدر لخلق القيمة بالمؤسسة، فتمحورت

الاهتمامات حول:

- كيف يتم إنشاء المعارف، ولماذا؟

<sup>1</sup>:Pfeffer.J et Sutton ,R.:Knowing What To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, Management Review, n 42/1, Califnia ,1999, p83.

- كيف يتم توظيف هذه المعارف؟

- كيف يمكن للمعارف أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية؟.

ربما تكمن الإجابة عن هذه التساؤلات في المواضيع التي تركز على المعرفة، إذ يعتبر تسيير المعارف والتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية من أهم تلك المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في المجالات المختلفة التي سنتطرق إلى مفاهيمها باختصار:

### 1. تسيير المعارف:

يشير تسيير المعارف إلى: "العملية المنهجية المنظمة لإنشاء المعارف، استخدامها، وتقاسمها بهدف إيجاد قيمة جديدة<sup>1</sup>."

في هذا الإطار يفرق الباحثون بالاستناد إلى نموذج Nonaka بين نوعين أساسيين من المعرفة هما:

- المعرفة الضمنية: وهي معرفة مرتبطة بالأفكار، الأحاسيس، القناعات، الخبرات، وحسب (Nonaka) هي معرفة الكيف، وهي تتصف بصعوبة التعبير عنها ومن الصعب تشكيلها، وبناء على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً. والمعرفة الضمنية ممتلك يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده وهذا ما يجعلها أساساً للميزة التنافسية.
- المعرفة الصريحة: وهي التي يمكن التعبير عنها وتقاسمها مع الآخرين، وهي تتعلق بالمعطيات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة، وبالإضافة إلى أنها معرفة ملموسة، موضوعية ورسمية فإن من خصائصها قابلية الترميز وإمكانية الحصول عليها وتخزينها في قواعد بيانات والتشارك فيها بوسائل مباشرة أو إلكترونية.

### 2. التعلم التنظيمي:

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي إلا أن هناك خلاف حول ماهيته. فيرى Tarondeau أن التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى لو كانت فردية لديها تأثير على المنظمة أو على الكثير من أعضائها.

وينفق "السالم" مع التعريف السابق إذ يرى بأن التعلم التنظيمي: هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : محمد يحييه، سمالي: مرجع سابق، ص166.

وعليه فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها.

في حين يرى "الكبيسي" أن التعلم التنظيمي هو: تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية و تطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة اكتساب وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

يمكن القول أن تحقيق القيمة يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على التعلم المستمر الذي يمكن الأفراد من الإبداع وخلق أفكار جديدة قد تؤدي إلى الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة على المنتجات والخدمات.

### 3. الذاكرة التنظيمية:

تمثل رأس المال المعرفي المملوك من قبل المؤسسة ويمكن استعماله دون الاستعانة بمنتجاتي المعارف.

بهذا المعنى فهي عبارة عن المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، ويحتوي هذا المستودع على الرصيد المعرفي في المؤسسة الناتج عن مختلف عمليات الرأسملة، مثلا تخزين وحفظ وحلول المشاكل التي اعترضت تنفيذ مشاريع سابقة لاستغلالها عند الحاجة أو في المشاريع اللاحقة، كما تشير إلى امكانية الاحتفاظ، التعلم والاسترجاع التي تمارسها المؤسسة على موجودها الفكري.

كما تعرف بأنها المستودع الذي يتم فيه حفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي في المؤسسة لكون ضياع المعرفة من المؤسسة يمثل أكبر خسارة لها، ويمكن أن توجد الذاكرة في حملة المعرفة من أفراد، سجلات والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

<sup>1</sup>:أيمن حسن، ديوب: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 2، 2013، ص 130.

## الخلاصة:

تم في هذا الفصل تناول الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي التي تعبر عن إمكانية المؤسسة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية. ويمكن تحليل الموازنة كدراسة ديناميكية تهدف لموازنة المنظمة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليا. لهذا تعتبر موازنة المحيط وموازنة الموارد من أهم أنواع الموازنة. فموازنة الموارد تتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على النظرية القائمة على الموارد (RBV) resource-based view، أما موازنة المحيط فتتركز على وجهة نظر أكثر توجها للخارج، أي التطلع أكثر للأسواق والصناعات.

وتمت دراسة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياسه باعتبار أبعادها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

# الفصل الثاني

## العلاقات النظرية بين

المواطنة بين الاستراتيجية والهيك التنظيمي والأداء الاستراتيجي

### تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة سيخصص هذا الفصل لدراسة العلاقة النظرية الموجودة بين المتغيرين المواءمة بين "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي. حيث سيتم تقسيم كل متغير إلى مجموعة أبعاد، ودراسة علاقة كل بعد من أبعاد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي. كما سيتم التعريف بهذه الأبعاد.

## المبحث الأول: موارد المؤسسة:

إن الهدف الأساسي للنظرية المبنية على أساس الموارد هو فهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس المحيط ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات، ويتجسد ذلك في التساؤل الذي طرحه Wernerfelt والمتمثل في: ما الذي يجعل أداء المؤسسة أفضل من غيرها على مدى فترة طويلة من الزمن. والإجابة لا يقصد بها لا موقع المؤسسة في السوق ولا المنتجات المتطورة التي تنتجها وإنما يقصد بها وجود عامل داخل المؤسسة وهو المورد. وسوف نحاول من خلال العناصر المالية إبراز كيف أن توفير الموارد وتطويرها يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم موارد المؤسسة وتصنيفاتها:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل مقارنة الموارد، فقد وصفت بالاستراتيجية وهو الوصف الذي تبرره النتائج الميدانية للكثير من المؤسسات العالمية المشهورة، ولكن عن أي موارد يتكلم رواد مقارنة الموارد؟.

يرى Tarondeau أن موارد المؤسسة هي كل ما يمكن تعبئته وتحريكه ويخلق الأفضلية والتنافسية لها. في حين يرى مؤسس المقاربة "Wernerft" أن مصطلح الموارد يعني: مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً، بالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية<sup>1</sup>.

ومن نفس المنظور يرى Barney بأن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

ويعرف Shuen و Teece و Pisano الموارد بأنها كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون صعبة النقل.

<sup>1</sup>: Stephane Tywoniak :Le modèle des ressources et des compétences –un nouveau paradigme pour le management stratégique ?-, op cit,p5.

نلاحظ أن التعريفين السابقين ركزا على الأصول غير المادية(الخاصة) المشتملة على المعارف، القدرات ...، والتي تتميز بصفة صعوبة النقل.

بنظرة تلخيصية لأهم تعريف الموارد يتضح:

- التأكيد على تميز الموارد بدلا من كمياتها.
  - ربط مصطلح الموارد كثيرا بالمهارات، القدرات، المعارف.
- وبطريقة نوعا ما تقليدية، يصنف Hofer وSchandler موارد المؤسسة إلى: مالية(لتدفقات المالية المتاحة...)، مادية ( الآلات المتاحة، المخزونات، أماكن الإنتاج...)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة...)، بشرية (عدد الأفراد ومؤهلاتهم...)، تكنولوجية (معارف علمية، براءات اختراع...). ليضيف Grant السمعة كمجموعة سادسة مع تركيزه على دور الموارد غير الملموسة.

في حين يرى Barney أنه يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى:

- رأسمال مادي: ويتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية...
  - رأسمال مالي: ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة...
  - رأسمال بشري: ويتضمن التدريب، خبرات المسيرين والعاملين...
  - رأسمال تنظيمي: ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها...
- أما Wernerfelt فيرى أن المؤسسات تمتلك مصادر متعددة من الموارد منها:

- الموارد المادية والمالية، وتسمى هذه الموارد بالأصول الملموسة، وتتسم بأنها موارد قابلة للتبادل، الشراء والتقليد من قبل المنافسين كما هو الحال في التكنولوجيا المتاحة للجميع على سبيل المثال.
  - أما الصنف الآخر من الموارد فيسمى بالأصول غير الملموسة، وتعتبر هذه الموارد من الأصول الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الفارق في الأداء. وتتسم هذه الموارد بالخصائص الخمسة التي يطلق عليها تحليل VRIST (تم التطرق إليه سابقا).
- ولتفادي إشكال عمومية مفهوم الموارد وصعوبة تدقيقه يصنفها Barney إلى:

- موارد مادية عامة يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها وبالتالي فهي ليست استراتيجية.
- موارد غير مادية خاصة تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق التنافسي، وتحقيق الفارق في الأداء لكونها تتسم بالخصائص الخمسة التي تخضع لتحليل VRIST.



إن الصنف الثاني يضم جميع العناصر غير المنظورة كالـتكنولوجيا،نظم المعلومات....، غير أن المقصود في إطار نظرية الموارد والمهارات من هذه الموارد هو تلك الناجمة عن توفير عدة موارد مادية وغير مادية لتكون النتيجة قدرات خصوصية للمؤسسة وهو ما يعرف بالقدرات الاستراتيجية كونها تمثل قدرة جماعية خاصة تساهم مباشرة في أفضليات التنافسية. بعبارة أخرى كلما كانت المؤسسة ذات أصول كبيرة ومتنوعة كان ذلك مصدرا من مصادر قوتها في السوق عند استخدامها لهذه الأصول بكفاءة وفعالية.

من خلال ما تم التطرق إليه، سوف يتم التركيز على دراسة الأصول غير الملموسة ودورها في الأداء الاستراتيجي، ليس لكون الموارد المادية لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء، ولكن تعتبر أصول قابلة للتقدير الكمي لكونها تظهر واضحة في ميزانية المؤسسة أي أنها سهلة التحديد والتقييم يمكن معاينتها عكس الأصول غير الملموسة التي تعتمد على التقدير الوصفي. فمن وجهة نظر محاسبية يعتقد أن الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أدى إلى خلق فجوة في القياس بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لتنظيمات الأعمال، حيث أن القيمة الدفترية للأصول تعكس فقط ما بين 10%،15% من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال، وأن ما يقرب من 80% من القيمة السوقية لهذه التنظيمات لم يتم تفسيرها من خلال المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وأن ما يزيد عن 40% من القيمة السوقية لتنظيمات الأعمال متوسطة الحجم لا يمكن الاستدلال عليها من قوائم المركز المالي لتلك التنظيمات وأن هذه النسبة ترتفع إلى أكثر من 50% بالنسبة لتنظيمات الأعمال عالية التقنية، الأمر الذي يشير بوضوح إلى وجود حقائق غير منظورة تحتاج إلى تفسير وقياس وتقرير، هذه الحقائق غير المنظورة تم تفسيرها في الفكر المحاسبي التقليدي من خلال مفهوم شهرة المحل كأحد الأصول غير الملموسة، غير أن مفهوم شهرة المحل لم يعد كافيا لتفسير فجوة القياس بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية ولاسيما في ظل سيادة الاقتصاد القائم على المعرفة والتكنولوجيا، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم أوسع وأشمل يعد امتداد للأصول غير الملموسة وهو ما يتعارف عليه في علم الإدارة برأس المال الفكري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:Marsel,Sulanjaku:The Perspecives of Using Balanced Scorecard in Intangible Measurement and Management in Albania, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 9, October 2014, PP 132-139.

## المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري

إن تحول اقتصاد المؤسسة من المفهوم التقليدي القائم على ندرة الموارد و وفرات الحجم إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا، أدى إلى تزايد الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد بشكل شبه تام على الأصول غير الملموسة أو الفكرية(رأس المال الفكري) في توليد إيراداتها.

### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

رغم تعدد الاجتهادات حول تعريف رأس المال الفكري في السنوات الأخيرة إلا أن هناك تعدد في الرؤى حول هذا المفهوم. واستكمالاً لرؤى التعريف برأس المال الفكري فقد عرفه كل من Hamal و Henne أنه "عبارة عن قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

ويضيف Youndt أن رأس المال الفكري هو عبارة عن قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد الموظفين في الشركات التي تمكنهم من تقديم اسهامات متميزة فكرياً بحيث تمكن الشركات من زيادة انتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها<sup>2</sup>.

كما يعرف Stewart رأس المال الفكري على أنه "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"<sup>3</sup>؛

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، فقد أشارت إلى بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعرفة والمعلومات بالإضافة للأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة، إلا أنها تجاهلت الأصول العلائقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

<sup>1</sup>: سعد، الغنتري: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص159.

<sup>2</sup>: Youndt et autres: **Human resource management manufacturing and firm performance**, article est publié sur Academy of Management journal, n 39, 1996, pp 839-849.

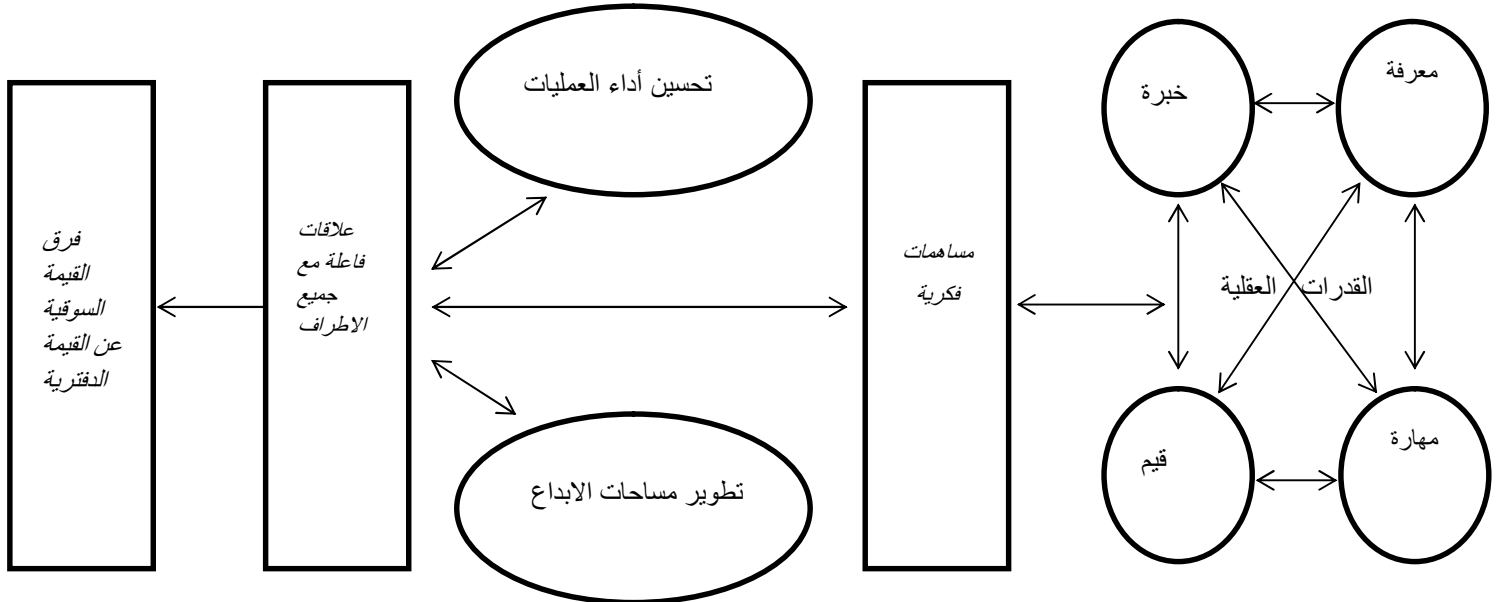
<sup>3</sup>: المفرجي، عادل حرحوش والصالح، أحمد علي: رأس المال الفكري-أساليب قياسه و المحافظة عليه-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص14.

في حين يعرف الدكتور هاني عبده رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل أنه يمثل القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

ويتضح من خلال هذا التعريف أنه أشار إلى المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.

أما العنزى وصالح فقد أوضحا مفهوم رأس المال الفكري من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم 16: مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي حمود، العنزى وصالح أحمد، علي: ادارة رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار اليازوري، عمان، ص71.

أما من ناحية أثره على الأداء التنافسي فيعرفه (الحواجرة) بأنه: " عبارة عن مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء وظائفها وفق ميزة تنافسية"، واعتبره القوة الموجهة للمنظمة نحو الابداع وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

<sup>1</sup>عبده، هاني محمد:إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2006، ص6.

وبالرغم من اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين فإن معظم التعاريف السابقة تجمع بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية، الهيكلية (التنظيمية) والعلائقية- طبقا للمسببات الأساسية للقيمة ودعم القدرة التنافسية.

### ثانيا: أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات. وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛
  - تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.
- كما يتفق كثير من الباحثين على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في<sup>1</sup>:
- **استقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن المهارات وتوفير الجو الملائم لجذبها بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛
  - **صناعة رأس المال الفكري:** يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها من خلال اتباع عدد من الاجراءات مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمؤسسة يكون بمثابة ميزة تنافسية لها دون غيرها؛
  - **تنشيط رأس المال الفكري:** ويكون عن طريق تنشيط المعرفة ووضعها موضع التنفيذ بما يتماشى والتغيرات المحيطة بالمنظمة، ومن أبرز أساليب تنشيط المعرفة نجد: استخدام آليات العصف الذهني لخلق أفكار إبداعية، تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين،

<sup>1</sup>: خالد محمد طلال، بني حمدان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003/07/25-27، ص12.

بذل جهود مضاعفة لتحقيق التناغم المعرفي القائم على التشاركية والتخلص من القوانين المقيدة للابداع؛

• **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، التحفيز المادي والمعنوي؛

• **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، تفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

**ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري:**

هناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري، حيث يرى Xera أن رأس المال الفكري يتكون من<sup>1</sup>:

1. **رأس المال الداخلي:**

الذي يتضمن براءات الاختراع، العلامة التجارية، ثقافة المنظمة، العمليات التكنولوجية.

2. **رأس المال الخارجي:**

ويتضمن حصة السوق، رضا الزبون، عقود المفاوضة، اتفاقيات الامتياز، معايير الجودة. وبشئ من التفصيل يرى Despres et Channvel أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة عناصر رئيسية تشمل<sup>2</sup>:

1. **رأس المال البشري:** ويشير إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة تتمثل في: النظم

والاجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.

2. **رأس المال الهيكلي:** ويشير إلى البنية التحتية للمنظمة.

3. **الموجودات العملية:** وتشير إلى رأس المال الهيكلي للمنظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من

خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

4. **الموجودات الفكرية:** وتشير إلى الأصول الفكرية التي تحتاج إلى حماية قانونية.

وفي نفس السياق يقسم Brooking رأس المال الفكري إلى:

1. **أصول السوق:** وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: العلامة،

الزبائن...

<sup>1</sup> ندى، عبد القادر: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-، مجلة دراسات ادارية، المجلد3، العدد2010،6،ص131.

<sup>2</sup> الهاللي، الشريبي الهاللي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد2011،22،ص24.

2. الأصول البشرية: وتتمثل في الخبرات المتراكمة، القدرة على الابداع... .
  3. أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، براءات الاختراع... .
  4. أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل: ثقافة المنظمة، قواعد وبيانات الزبائن، نظم الاتصال... .
- كما قدم كل من Prusak و Davenport نموذجا يبين فيه أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة هي الأصول البشرية، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية حسب الشكل (الذي يوضح عملية تحويل الموارد البشرية ( المعارف، والمهارات، والخبرات) إلى موجودات فكرية ( المعرفة المدونة في السجلات والتقارير المخزنة، برامجيات الحاسوب ) التي تعد مصدر الابتكار المؤدي إلى تحسين الموقع التنافسي، بينما تمثل الملكية الفكرية مجمل الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانونا(براءة الاختراع، حقوق النشر،العلامة التجارية).

أما Kaplan et Nortan فقد حددا مكوناته كمايلي:

1. رأس المال البشري: يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات القدرات الابداعية المختلفة، وتشتمل هذه الموارد على معارف الأفراد ومهاراتهم فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل. ويرتبط رأس المال البشري بشكل ايجابي بأداء المنظمة وأرباحها.
2. رأس المال المعلوماتي: ويتضمن المعلومات عن آليات عمل المؤسسة حول المحفظة الاستراتيجية للتكنولوجيا المعتمدة لديها، بالإضافة إلى البنية التحتية التي تمتلكها المؤسسة والتي تدعم العمليات الداخلية لها، وهي تضم الحواسيب، شبكات الإتصالات، الخبرة لدى الأفراد المسؤولين عن البنية التحتية التكنولوجية وإجراءات الأمن لحماية شبكات المؤسسة وتطبيقاتها، حيث أن هناك نوعين من التطبيقات التكنولوجية المستخدمة في المنظمات، يتعلق الأول بالتطبيقات المبنية على البنية التحتية التكنولوجية والمتمثلة في تطبيقات معالجة المعاملات مثل نظام تخطيط موارد المنظمة وأتمتة المعاملات الأساسية. ويتعلق الثاني بالتطبيقات التحليلية والمرتبطة بتعزيز وتحليل وتفسير المعاملات وتقاسم المعلومات والمعرفة بين التشكيلات الداخلية للمنظمة.
3. رأس المال الهيكلي: ويتمثل بجميع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة التي تساهم بتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الثقافة المعتمدة داخل المنظمة ومنظومة القيم ورؤية المنظمة ورسالتها اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. حيث إن قيادة المنظمة تقوم بحشد كافة مواردها الملموسة وغير الملموسة نحو تحقيق استراتيجياتها، وهذا يتطلب من المنظمة القيام بتصنيف ومحاذاة كافة أهداف الأفراد العاملين لديها وعلى اختلاف المستويات الادارية مع أهدافها بشكل عام، بالإضافة إلى تقاسم وتشارك المعرفة بين كافة أفرادها ووحداتها التنظيمية.

4. رأس المال العلائقي: يتعلق برضا الزبون(تلبية حاجاته ورغباته) وولائه(تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة) والاحتفاظ به(باستمرارية التعامل مع المنظمة) والاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.

في ظل عدم الاستقرار على تحديد مكونات رأس المال الفكري، فإنه يجب تبني مدخل لتعريف رأس المال الفكري حيث يؤكد على الجزئيات الفرعية المكونة له، وبما أن المحور الرابع من بطاقة الأداء المتوازن - وهو محور عمليات التعلم والنمو - يقوم على أساس تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي. فإن هذا التصنيف يكاد يتفق مع معظم الدراسات السابقة لموضوع رأس المال الفكري. لذلك سيتم تبني هذا التصنيف.

### المبحث الثاني:علاقة رأس المال الفكري بالأداء الاستراتيجي

يؤكد كل من " Hung, Ling و Ling, Ya-hui " أن المعلومة المالية وحدها غير كافية لقياس أداء المؤسسة بشكل دقيق لكون هناك عوامل أخرى لا يمكن التعبير عنها بشكل نقدي لكن تعتبر عناصر حاسمة في أداء المؤسسة مثل مكونات رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، البشري، العلائقي)، فأداء المؤسسة ليس فقط عبارة عن أرقام مالية بل هو كل ما يحقق بواسطة الأقسام والأصول غير الملموسة سواء بالمؤشرات المالية أو غير المالية. كما يعتبران أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة القادرة على جمع هذه المكونات وترجمة آثارها في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية<sup>1</sup>. وفيمايلي توضيح لدور رأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن

### المطلب الأول:علاقة رأس المال الفكري بمحور التعلم والنمو:

حسب " Mouristen و Bukh, P.N, Johansen, M.R." تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأصول غير الملموسة خاصة في محور التعلم والنمو، حيث يلعب محور التعلم والنمو دورا في رصف ومحاذاة رأس المال الفكري وفقا لمكوناته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : Ling, Ya-hui et Hung, Lig: **How intellectual capital management affects organizational Performance- Using intellectual capital as the mediating variable-**, Journal of Human Resource Management, N10 (1) 2010, pp 1-27.

<sup>2</sup>: Bukh, P.N, Johansen, M.R. et Mouristen, J. :**Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a software company**, Singapore Management Review,2002.

كما يؤكد "زغلول" أن بطاقة الأداء المتوازن توفر أداة القياس الوصفي لرأس المال الفكري ممثلة في خرائط الاستراتيجية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توفر أداة القياس الكمي لرأس المال الفكري ممثلة في مؤشرات الأداء الأساسية<sup>1</sup>.

### أولاً:القياس الوصفي لرأس المال الفكري من خلال خرائط الاستراتيجية

يعد تحديد علاقات السبب و النتيجة هي الأداة الاساسية للقياس الوصفي لدمج رأس المال الفكري في عملية القياس، وتعتبر خريطة الاستراتيجية تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات استراتيجية تنظيم الأعمال، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها لبعض وبين مؤشرات الاداء الاساسية، وذلك من خلال مجموعة متتالية من العلاقات الافتراضية السببية وتهف خرائط الاستراتيجية إلى تحويل الموارد التنظيمية غير الملموسة إلى نتائج ملموسة وإلى فهم كيفية قيادة رأس المال الفكري لتحقيق قيمة مستدامة لتنظيم الأعمال<sup>2</sup>.

وتعتمد خريطة الإستراتيجية على الروابط الرأسية من أدنى إلى أعلى نظراً لأنها تبدأ بالمسببات وتنتهي بالنواتج، وهذا على النحو التالي<sup>3</sup>:

1. انطلاقاً من أن مكونات المحور الرابع من محاور بطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع مكونات رأس المال الفكري، وانطلاقاً من أن رأس المال الفكري هو المسبب الأساسي لحدوث نتيجة تحسين عمليات التشغيل الداخلية، فإن نقطة البداية هي تحديد مكونات رأس المال الفكري والمتمثلة أساساً في:

- رأس المال البشري: ويشمل المعرفة، المهارة ، الموهبة والقدرة التأهيلية للعاملين.
- رأس المال المعلوماتي: ويشمل قواعد البيانات ، نظم المعلومات ، شبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

- رأس المال الهيكلي: ويشمل الثقافة، القيادة، الهياكل التنظيمية وإدارة المعرفة.

2. انطلاقاً من أن عمليات التشغيل الداخلية تمثل المنظور الثاني من منظورات مقياس الأداء المتوازن، ولكون تحسين عمليات التشغيل الداخلية هي نتاج رأس المال الفكري ، فإنه يتم تصنيف مكونات عمليات التشغيل الداخلية إلى أربع مجموعات من العمليات هي:

<sup>1</sup> : جودة عبد الرؤوف محمد، زغلول: مرجع سابق،ص ص24-26.

<sup>2</sup>:Iribarne,P:les tableaux de bord de la performance,Editions Dundod,Paris,2003,p105

<sup>3</sup>: جودة عبد الرؤوف محمد، زغلول: مرجع سابق،ص ص24-26.

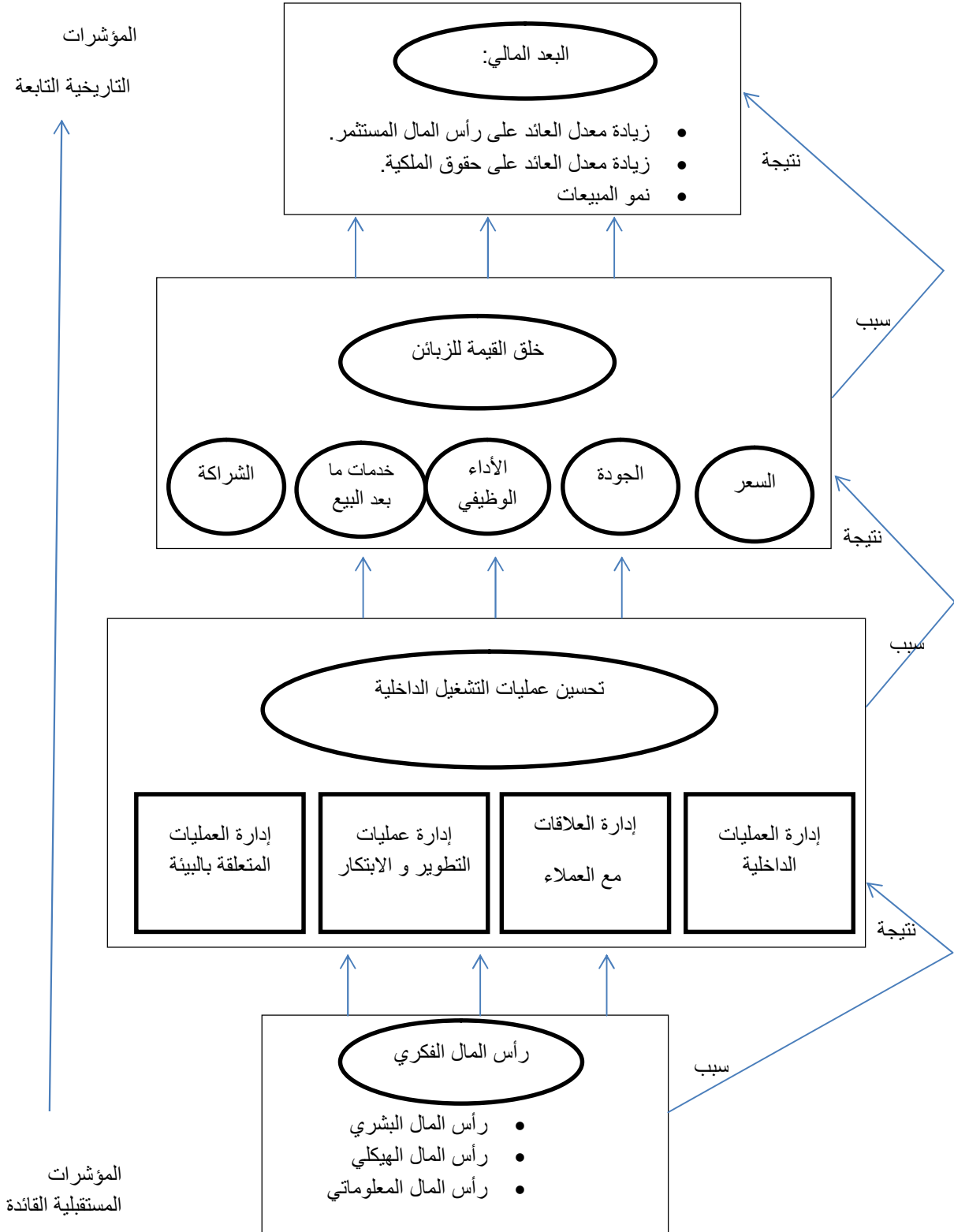


- العمليات المرتبطة بإدارة العمليات الداخلية وتشمل التوريد، الإنتاج، التوزيع وإدارة المخاطر.
- العمليات المرتبطة بإدارة العلاقات مع الزبائن.
- العمليات المتعلقة بالابتكار وتشمل البحوث، التطوير، تصميم، تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية اللازمة لإنتاجها.
- العمليات المتعلقة بالعلاقات مع البيئة المحيطة مثل العمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة.

3. انطلاقا من أن الارتقاء بعمليات التشغيل الداخلية تعد سببا لخلق القيمة للزبائن ، يتم الربط بين مكونات عمليات التشغيل الداخلية والجوانب المختلفة لخلق القيمة للزبائن ، والتي تتمثل في خفض التكلفة ومن ثم خفض السعر ، الحفاظ على أو زيادة مستوى الجودة ، مراعاة الأداء الوظيفي للمنتج، تقديم خدمات ما بعد البيع ، وتكوين علاقات شراكة مع العملاء ، وغيرها من العوامل التي تساهم في جعل القيمة التي يستمدّها الزبون من المنتج أكبر من أي تكلفة يتحملها في سبيل اقتناء هذا المنتج.

4. الربط بين الجوانب المختلفة لخلق القيمة للزبون وعملية خلق القيمة للمساهمين ، حيث أن خلق القيمة للمساهمين تعد هي الهدف النهائي لرأس المال الفكري ، حيث أن خلق القيمة للزبائن سوف تقود إلى زيادة النصيب السوقي ، ومن ثم نمو المبيعات، و بالتالي زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر كأحد المؤشرات المالية التي تعكس مدى التطور الإيجابي في النتائج المالية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 17: الخريطة الاستراتيجية



المصدر: زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، المرجع نفسه، ص24.

مما سبق يتبين أن النتيجة النهائية للقياس الوصفي لرأس المال الفكري تتمثل في بيان كيفية تحسين الأداء المالي ، وذلك عن طريق توفير التوقعات المتعلقة بالروابط الداخلية بين رأس المال الفكري كمسبب أداء، وبين خلق القيمة للمساهمين كنواتج أداء.

### ثانيا:القياس الكمي لرأس المال الفكري من خلال مؤشرات الأداء الأساسية:

مؤشرات الأداء الأساسية هي ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة في خريطة الاستراتيجية، وهي تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية، وأيضا للحكم على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الأكثر تأثيرا في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

بعد دمج رأس المال الفكري في بطاقة الأداء المتوازن، يتم القياس على أساس مؤشرات الأداء الأساسية بإعطاء وزن نسبي لكل مؤشر من مؤشرات الأداء للمحاور المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ، هذا الوزن النسبي يعكس الأهمية النسبية التي يلعبها كل مؤشر، ويعتمد على الحكم الشخصي لمتخذ القرار، لهذا فإن ذلك يتطلب توافر مجموعة من المعايير يقوم عليها الوزن النسبي لكل مؤشر ، هذه المعايير يجب أن تراعى الظروف الموقفية الخاصة بكل مؤسسة، كما تراعى مدى ارتباط المؤشر بالهدف الاستراتيجي الفرعي، كما تراعى خاصية التوازن التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، بمعنى أن تراعى المؤشرات التوازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي، التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير وطويل الأجل، التوازن بين حاجات أصحاب المصلحة مع المؤسسة.

ويقوم القياس من خلال مؤشرات الأداء الأساسية على مجموعة من الخطوات الإجرائية لعملية القياس تتمثل في الخطوات التالية<sup>1</sup>:

1. تعيين مؤشرات الأداء الأساسية لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، وفي هذه الخطوة يجب مراعاة المعايير التي يتم الاسترشاد بها عند تحديد بدائل مؤشرات الأداء الأساسية ولا سيما معيار ارتباط هذه المؤشرات مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية، ومعيار التناسب مع القدرة التحليلية لمتخذ القرار.
2. وضع قيم أساسية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الأساسية، ويمكن تحديد القيم الأساسية على أساس الأداء الفعلي عن الفترة المالية السابقة، مع الحرص على أن تكون القيم الأساسية السابقة خالية من آثار الظروف غير الطبيعية التي حدثت لكي تعكس الواقع الفعلي.

<sup>1</sup>: زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد: مرجع سابق، ص 28-32.

## الفصل الثاني: العلاقات النظرية بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي

3. وضع قيم مستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الأساسية يمكن تحقيقها في المدى الزمني طويل الأجل.

4. تحديد قيم وسيطة بين القيمة الأساسية والقيمة المستهدفة لكل مؤشر، بحيث تمثل تحسناً في الأداء عن القيم الأساسية وصولاً إلى القيم المستهدفة، ويراعى أيضاً أن يتم تحديد قيم أدنى من القيمة الأساسية لأنه من المحتمل أن ينخفض الأداء بالنسبة لبعض المؤشرات في بعض فترات الركود أو بسبب أي متغيرات لا يمكن التنبؤ بها.

الجدول رقم 4: القياس الكمي باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية (بيانات افتراضية)

الدرجة	مؤشرات الأداء الأساسية										بيان	
	رأس المال الفكري			عمليات التشغيل الداخلية			الزبائن		الأداء المالي			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
10	3,20	10	10	100	10	11	11	100	15	25	قيم أعلى من القيم الأساسية "قيم مستهدفة"	
9	3,00	9	9	95	9	10	10	95	14	24		
8	2,70	8	8	90	8	9	9	90	13	23		
7	2,50	7	7	85	7	8	8	85	12	22		
6	2,25	6	6	80	6	7	7	80	11	21		
5	2,00	5	5	75	5	6	6	75	10	20		
4	1,75	4	4	70	4	5	5	70	9	19		
3	1,50	3	3	65	3	4	4	65	8	18		قيم أقل من القيم الأساسية
2	1,25	2	2	60	2	3	3	60	7	17		
1	1,00	1	1	55	1	2	2	55	6	16		
	1,25	3	6	80	6	8	7	70	10	20	الأداء الفعلي عن...	
	2	3	6	7	6	7	6	5	5	5	الدرجة طبقاً للأداء الفعلي	
%100	5	5	5	5	10	10	10	10	20	20	الوزن النسبي	
530	10	15	30	35	60	70	60	50	100	100	الدرجة المرحلة للأداء	

المصدر: زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، مرجع سابق، ص 31.

5. إعداد مصفوفة الأداء أو خريطة قياس الأداء (الشكل رقم 04) بإتباع الخطوات التالية:

- توضع القيمة الأساسية عند المستوى أو الدرجة (5) والقيمة المستهدفة عند المستوى أو الدرجة(10)
- تمثل المستويات من(6) إلى (9) القيم الوسطية والتي تفوق القيم الأساسية، وتمثل المستويات من(1) إلى(4)القيم التي تقل عن القيم الأساسية.
- يتم تحديد درجة كل مؤشر وفقا للأداء الفعلي، فعلى سبيل المثال إذا كان الأداء الفعلي بالنسبة للمؤشر الخاص بالعائد على رأس المال المستثمر 20 % فإن الدرجة المقابلة هي(5).
- يتم إيجاد حاصل ضرب درجة كل مؤشر للحصول على الدرجة المرجحة للأداء بالنسبة لكل مؤشر×وزن النسبي له للحصول على درجة المرجحة للأداء بالنسبة لكل مؤشر.
- يتم إيجاد حاصل جمع الدرجات المرجحة لكل المؤشرات للحصول على مؤشر الأداء الفكري، وإذا تم تحقيق القيمة المستهدفة لكل مؤشر فإن مجموع الدرجات المرجحة يساوي1000 درجة.
- يتم مقارنة الدرجات المرجحة من فترة لأخرى لتحديد مدى التحسن أو التدهور في الأداء.

وقد تم اعتماد نموذج تكامل رأس المال الفكري مع محور التعلم والنمو في العديد من الشركات مثلا: شركة "H" التي تعتبر واحدة من أكبر وكلاء بيع السيارات في تايوان، التي تبين أن نسبة مبيعاتها زادت بنسبة 18% بعد ما استخدمت النموذج. فالشركة تعتمد على استراتيجية "الخدمة الكاملة للزبون". ولدعم هذه الاستراتيجية ركزت على تطوير رأس مالها الفكري وذلك بتدريب الموظفين، التعاون مع المستشار الفني الخارجي، العمل كفريق، تطبيق المعرفة التقنية. وهذا ما أدى إلى تلبية احتياجات زبائنها بشكل مستمر، والذي أدى بدوره إلى زيادة إيراداتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: Anne, Wu : **The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital**,article published by Journal of Intellectual Capital, Vol 6, No 2, 2005,pp. 267-284

### المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالعمليات الداخلية:

يمكن أن يظهر دور رأس المال الفكري في محور العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:

#### – العمليات الإبداعية الداخلية:

من أجل ضمان المؤسسات بقائها واستمراريتها لا بد أن تقف عند حد الكفاءة الانتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الابداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفؤة للزبائن. وتعد العمليات الإبداعية الداخلية أحد أهم المتغيرات في رأس المال الفكري والتي تساعد على قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة، فرأس المال الفكري يعتبر عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق المؤسسي، ونستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالعمليات الإبداعية هو قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو ابتكار تقنية متقدمة أو تطبيق سياسات إدارية حديثة. كما أن العمليات الإبداعية تتكون من ولادة الأفكار الجديدة وتنفيذها على شكل منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات مما يقود إلى تحقيق نمو ديناميكي في اقتصاد المؤسسة، كما تعبر عن كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسة وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها. إن لرأس المال الفكري أثرا إبداعيا على أداء أعمال المؤسسات مما قد يوصلها إلى التفوق المؤسسي، ولكي تكون المؤسسة مبدعة لا بد أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة وبهذا نستطيع الوصول إلى التفوق المؤسسي<sup>1</sup>.

#### – العمليات التشغيلية:

تمتلك العمليات التشغيلية تأثيرا مهما في سير العمليات في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه هذه العمليات في نجاح المؤسسة وتطورها. ورغم التأثير الكبير الذي تمتلكه العمليات الداخلية للمؤسسة إلا أن عددا قليلا من المؤسسات فقط تهتم بإدراك أهمية العمليات الداخلية وتسعى لفهم كيفية تطويرها. فيعتبر فهم سير العمليات وطريقة أدائها وإدارتها وتبنيها من قبل أعضاء المؤسسات مسؤولية وخطوة مهمة من أجل تنفيذها.

ولقد أفادت دراسة أجراها Johnson إلى أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل) تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري إلا أن الطريق

<sup>1</sup>:أسامة، عبد المنعم و عبد الوهاب، المطارنة: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد6، ديسمبر2009، صص97-99.

الأمثل لنجاح المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها إستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال الفكري، الأمر الذي سيساعد المؤسسة في تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف، ويعتمد هذا بالطبع على فهم المؤسسة لمتطلبات الإدارة برأس مالها الفكري وسعيها لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالزبائن:

لقد أضحى الزبون حالياً يحتل المرتبة الأولى لدى مختلف المؤسسات فهو يشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية، والتي لا يمكن أن تحقق أهدافها ما لم تكن مسندة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم الزبون وسلوكه عن طريق معرفة حاجياته ورغباته ومحاولة توفيرها في الوقت، المكان والجودة المناسبة، لاسيما وأن توجهات وأذواق الزبون متغيرة باستمرار وغير ثابتة، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير أكثر في سبل إقامة علاقة متينة بينها وبين زبائنها وذلك كله من أجل التفوق على منافسيها.

تعتمد المؤسسة على رأس مالها الفكري لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقات الزبائن بالمؤسسة، إضافة إلى دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للزبائن وتحديد كيفية تقديم الخدمات والمنتجات وفقاً لاحتياجاتهم. وتعتمد المؤسسة في بناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها من خلال:

- معرفة الزبون: تقوم المؤسسة بإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات اللازمة عن زبائن المؤسسة.
- الاستماع للزبون: إن الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في الاتجاهين، من مؤسسة نحو الزبون ومن الزبون نحو المؤسسة، هذا التفاعل يترجم قدرة المؤسسة على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم.
- بناء ولاء الزبون: تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع الزبون إلى بناء ولاءه لمنتجاتها أو علامتها من أجل ضمان عائد الزبون الوفي.
- اشراك الزبون في المؤسسة: وهنا تصل العلاقة بين الزبون والمؤسسة إلى مرحلة متطورة فيصبح الزبون شريك للمؤسسة حيث تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية.

<sup>1</sup>: محمد أديب، رياض السيد أحمد: رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية - من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 43، 46.

إن رأس المال الفكري يعبر عن تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة بغرض جذب وتنمية والحفاظ على العلاقة الدائمة مع زبائنها فإن قوة رأس المال الفكري تنبع من القدرة على تقديم برامج عمل واضحة من أجل التعامل مع مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي المؤسسة تحاول القيام بمايلي:

- إن الزبون يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلا من التحول من سوق لآخر.
- إن التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل كلفة من عملية جذب واستهداف الزبون الجديد.
- إن الزبون الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر الدعاية لها من خلال ما يقوله عنها.
- إن الزبون الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمؤسسة من الزبون الجديد.

#### المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالبعد المالي

في تحليل الانحدار لرأس المال الفكري والمؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، أشار "Chug" أنه يمكن تركيب نموذج جيد مبني على مكونات رأس المال الفكري مع المؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، وأن المؤشرات غير المالية لديها قوة تفسيرية فيما يتعلق بالمالية منها.بعبارة أخرى زيادة قيمة المؤشرات غير المالية يساهم في فعالية الأداء المالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

وتلجأ المؤسسة لعدة استراتيجيات بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى بيع منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري يجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية وجاذبية للزبائن مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجاتها أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي.

<sup>1</sup>: Chug,Ming Chang: Verification of the Effects of Balance Scorecard Implementation on a Company's Financial Performance -Using Intellectual Capital Accumulation as the Mediator-, The Journal of Global Business Management ,Volume 8, Number 2 , August 2012.p31.



في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحاً جراً ببيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها الفكري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل شهرتها أو خدمتها المقدمة للزبائن، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محددًا أساسياً لاستراتيجياتها ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. ويمكن خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مايلي:

#### أولاً: زيادة التمييز:

تتولد زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطائها قيمة ويجعلها تمييز في سوقها، وأهم هذه المحددات نجد:

- التطور التكنولوجي: الذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى: تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحصالية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات،
- بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج.
- المعرفة التكنولوجية: حيث أن اكتسابها والتحكم فيها أكثر من المنافسين يمكن المؤسسة من تحقيق التمييز وبالتالي يخلق لها قيمة إضافية.

#### ثانياً: تخفيض التكاليف:

يمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال مايلي:

- التحكم في عوامل الانتاج وحسن استغلالها بما يسمح بتوفير الوقت والجهد وبالتالي تدنية التكاليف.
- الرفع من الانتاجية من خلال تضافر عدة عوامل أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة....الخ.

### المبحث الثالث : ماهية المحيط الخارجي:

تناول العديد من الباحثين في مجال المنظمة مفهوم المحيط منطلقين في ذلك من أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها وتستمر دون المحيط، إذ تبلور ذلك من آراء المدارس الفكرية في التنظيم ولا سيما نظرية النظم التي أولت المحيط اهتماما كبيرا، فضلا عن الدراسات التي ركزت على العوامل البيئية ومدى تأثيرها على المنظمة منطلقين في ذلك من افتراضات أساسية مؤداها أن المنظمات لا تعمل في فراغ لكونها تمثل نظاما مفتوحا على المحيط الذي تحصل منه على مدخلاتها من ناحية وتصدر إليه مخرجاتها من ناحية أخرى. كما أن المنظمة تمثل نظاما يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها ومع محيطها.

المطلب الأول: مفهوم المحيط الخارجي وأسباب دراسته:

أولا: تعريف المحيط الخارجي:

تباينت آراء الكتاب والمفكرين في تحديدهم لمفهوم المحيط حيث تناول بعضهم زوايا محددة لمجالات المحيط عند تركيزهم على مفهوم المحيط الخارجي للمنظمة فقط، في حين ركز القسم الآخر على مفهوم المحيط الداخلي، في حين أن هناك بعض المفكرين والكتاب قد ركزوا على التأثيرات المتبادلة للمحيط الخارجي على استراتيجية وأهداف المنظمة.

لذا يمكن القول أن مفهوم المحيط ليس مفهوما حديثا إذ أنه استخدم في مطلع الأربعينات وشاع استخدامه على نطاق واسع في الستينات عند دراسة البيئة ومتغيراتها نتيجة لتطورات الفكر التنظيمي التي جاءت به المدارس التنظيمية المختلفة (الكلاسيكية والسلوكية)، وبلورة النظرية الموقفية التي أولت الاهتمام لهذا الجانب، وجاءت بأفكار لم تتطرق لها المدارس السابقة على الرغم من أنه لم ترفض ما جاءت به تلك المدارس، حيث ترى هذه النظرية أن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على درجة الانسجام بين فعاليات المنظمة والعوامل الموقفية المتمثلة بالبيئة والحجم والتكنولوجيا.

وعلى الرغم من التطور الهائل والتداخل الذي حصل في استخدام مصطلح المحيط نرى التباين من وجهة نظر الباحثين والكتاب في تحديد مفهومه، فحسب نظرة النظم التي تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وأنها نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها، فبهذا تعرف المحيط بأنه "أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة"<sup>1</sup>.

كما عرف Robbins المحيط بأنه: "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : حريم، حسين:مرجع سابق،ص 65.

<sup>2</sup>:Robbins : organization Theory,1990.

إن هذا التعريف عام وغير دقيق ذلك أنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيها.

أما Trist و Emery فيعرفان المحيط بأنه : مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن المحيط يحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وهذا ما ذهب إليه Khandwall حين عرف المحيط بأنه: "المصدر لأنواع مختلفة وكثيرة من الضغوط على المنظمة"<sup>2</sup>.

كما حدده الشرقاوي بأنه: "مجموعة القوى والمؤثرات المتباينة في وزنها وأهميتها واتجاهاتها، إذ أكد أن هذه القوى قد تكون ايجابية تعمل في صالح المنظمة وقد تكون سلبية تعمل باتجاه مضاد لمصالح المنظمة"<sup>3</sup>.

وفقا للتعريف السابقة فإن المحيط ينطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المنظمة، وهي تحدد الملامح الأساسية وسلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أنها غير شاملة لكونها لم تحدد هذه القيود بدقة.

ولهذا يرى P.Filho بأن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على مجموعة من المتغيرات هي:

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم<sup>4</sup>.

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أن هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، كما تم دمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

<sup>1</sup> : ناصر دادبي، عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ، ص83.

<sup>2</sup>: Khandwall, Pradip-N: **The design of organization**, Harcourt brace, New York, 1977, p201.

<sup>3</sup> : علي، الشرقاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات العربية، الإسكندرية، ص36.

<sup>4</sup> : عبد الغفار، حنفي وسمية، قرياقص : أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص151 .

هذا ويعرف Voich et Wren المحيط بأنه: الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة<sup>1</sup>.

بناء على سبق يمكن تعريف المحيط الخارجي بأنه: مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... إلخ. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... إلخ.

### ثانياً: أسباب دراسة المحيط الخارجي:

رغم وجود اختلافات بين المؤسسات في العديد من النواحي إلا أن هناك عدداً من العوامل تعتبر القاسم المشترك بينها على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وعملية تحليل تطور أوضاع المحيط يكتسي أهمية كبرى للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛
- إن بناء وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والخطط يخضع لمتغيرات وقيود تفرضها بيئة المؤسسة، وأن معرفة هذه المتغيرات والتنبؤ بها يعتبر عاملاً أساسياً من عوامل نجاح هذه الاستراتيجيات والخطط؛
- إن المحيط يتطور باستمرار، ومعرفة منحنى هذا التطور والتنبؤ به والتأقلم معه شرط أساسي من شروط بقاء المؤسسة ونموها؛
- تسمح مراقبة المحيط وتحليله باستنباط الفرص والتهديدات، وتعزز من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.

<sup>1</sup> : مؤيد سعيد، السالم: نظريات المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1998، ص 168.

<sup>2</sup> : هشام سفيان، صلواتشي و يوسف، بودلة: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 2.

يمكن إضافة لما سبق جملة الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة؛
  - إن كل مؤسسة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرًا في طرق تحقيقها، فأهداف الزبائن ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال. وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا التحالف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت؛
  - إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع؛
  - إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية وعلى المستوى الدولي كما هو على المستوى الوطني؛
  - إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر - مع بقاء عوامل أخرى ثابتة - على طلب سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي؛
  - إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات المحيط وقدرته على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها. كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
- في حين يتأكد تشخيص المحيط كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الاستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكانياتها بل تتعداه إلى النقيض التام لعناصر المحيط الخارجي التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة. وفي المطلب الموالي سيتم التطرق لهذه العناصر بشيء من التفصيل.

<sup>1</sup> : محمد جمال الدين المرسي وآخرون."التفكير الإستراتيجي والأدلة الاستراتيجية- منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية

## المطلب الثاني: مكونات المحيط الخارجي:

يعتبر المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمؤسسة ومحيطها مرتبطان بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيق هدف معين، وباعتبار أن هذا الأخير الشيء الوحيد الثابت فيه هو التغيير، ولأنه من الصعب في بعض الأحيان التحكم في متغيراته سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة.

### أولاً: العوامل العامة:

يقصد بالبيئة العامة تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها: "تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه"<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق عرفت بأنها: "هي العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن البيئة العامة للمؤسسة تتكون من مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وحتى الإدارية والدولية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة.

ويقول تأثير المؤسسة على القوى التي توجد في البيئة العامة، فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة الكساد إلى حالة الراجح، فالقوى الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها. ويؤدي التعرف على هذه القوى إلى اكتشاف الفرص التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها والتحديات التي يمكن للمؤسسة الحد منها.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص112.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن، إدريس وآخرون: الاستراتيجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص149.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مرجع سابق، ص21.

وفي مايلي استعراض لهذه العوامل:

### 1. العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، وهي تعبر عن القوى التي تحركها القرارات السياسية بحيث تنعكس هذه العوامل بشكل مباشر على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة باعتبار الدولة عنصرا فعالا في الحياة الاقتصادية، ولا تستطيع المؤسسة أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة فعلى سبيل المثال:

- قرار منع استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية لا بد أن يؤثر على عمل المؤسسات.
- قرار منع الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، مما يمثل تهديدا للمؤسسات الأجنبية وفي نفس الوقت يمثل فرصة للمؤسسات المحلية.

إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من جانب القرارات السياسية مثل: الاستقرار السياسي، الاتفاقيات الدولية، الأحزاب السياسية وجماعات الضغط السياسي ...، فهي بذلك توفر فرص التقدم والنمو والتهديدات للمنظمة في آن واحد مما يجعل من تلك العوامل تؤثر وبشكل واضح على المنظمات وكيفية أدائها لمهامها. ويؤكد(غراب) أنه قد تسهم الحكومة في التأثير على بقاء المنظمات وربحياتها سلبيا وعلى هذا يلزم أن تقوم المنظمات بدراسة البيئة ومحاولة التأثير في السياسة العامة للحكومة إذا استطاعت وأن تفتنص الفرص من ذلك وتحاول الحد من أثر المخاطر الناتجة عن تلك العوامل.

وتتصف البيئة السياسية حاليا بعدد من الصفات المهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، أولها هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيودا على أداء المنظمات، أما الصفة الثانية فهي تدخل الدولة ليس تدخلا مجانيا ولكنه بطبيعة الحال تدخلا له تكلفته العالية.

### 2. العوامل الاقتصادية:

يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية التي تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه العناصر مدعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم عوامل نجاح أو فشل إستراتيجية وأداء المؤسسة.

إن هذه العوامل هي مختلف العناصر ذات الإرتباط بالحياة الاقتصادية التي تؤثر على كافة المؤسسات وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل<sup>1</sup>:

- **الدخل** : ويمثل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات، وتهتم المؤسسة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد ونمط إنفاقها على السلع والخدمات من أجل توقع الحجم الخاص بكل من المنتجات والخدمات.
- **الطلب** : الطلب على منتج أو خدمة معينة هو إجمالي ما يحتاجه الفرد في منطقة معينة وفي زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، وتعمل المؤسسة دائما على توقع حجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في المستقبل، وهناك عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب هي:
  - ✓ **الأسعار**: أي أسعار السلع والخدمات في السوق، إن الكمية التي يطلبها الأفراد من السلع والخدمات تتوقف على أسعارها، ومن هنا فإن العلاقة بين السعر والكمية المشتراة من سلعة أو خدمة يعبر عنها باسم منحنى الطلب، فهو يظهر الكميات المشتراة عند أسعار مختلفة، فإذا انخفض السعر قد تزيد الكمية المشتراة والعكس صحيح. ويعبر الاقتصاديون عن مقدار التغير في الكمية المشتراة نسبة إلى التغير في السعر بالمرونة السعرية بالعلاقة التالية:
  - ✓ **المرونة السعرية = نسبة التغير في الكمية / نسبة التغير في السعر.**
  - ✓ **السلع البديلة**: هي تلك السلعة التي تشبع حاجة الفرد ولكن ليس بصورة كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية، فوجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على السلع الأساسية فمثلا قد تؤدي زيادة الطلب على الشاي انخفاض الطلب على القهوة.
  - ✓ **دخل الأفراد**: يتوقف سلوك الفرد على شراء السلع والخدمات بمقدار ما يحصل عليه من دخل.
  - ✓ **المناخ الاقتصادي العام للدولة**: إذا كانت الدولة تواجه حالة رواج اقتصادي بحيث يعمل كل الأفراد ويحصلون على دخول، وهناك وفرة في المنتجات والخدمات، أو أنها تواجه ركودا اقتصاديا فيه بطالة كبيرة وندرة بعض المنتجات والخدمات. ففي حالة التضخم مثلا والتي تنشأ عن زيادة حجم الأموال المتوفرة من السلع والخدمات تلجأ الدولة إلى تقليل حجم الأموال المتاحة للأفراد إما من خلال الإنقاص من حجم

<sup>1</sup> :عبد السلام، أبو حنف: اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص ص 51، 50.



المعروض من النقود وذلك من خلال السياسة النقدية أو عن طريق زيادة الضرائب أي من خلال السياسة المالية.

✓ ذوق المستهلك: يؤثر ذوق المستهلك بشكل كبير على الطلب على منتجات المؤسسة، فتفضيلات المستهلكين متباينة لمختلف منتجات المؤسسات، ويمثل هذا العنصر عاملا سيكولوجيا من الصعب على المؤسسة أن تتحكم فيه لكن يمكن أن تؤثر فيه بطريقة أو بأخرى عن طريق الإعلان أو الجودة مثلا وذلك لجلب أعلى طلب على منتجات المؤسسة.

• **دورة الأعمال** : تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة، وتتكون دورة الأعمال من ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الرخاء، مرحلة الركود أو الكساد، مرحلة الانتعاش والرواج.

• **ندرة المواد**: ويعني هذا العنصر وجود نقص أو عجز في بعض الموارد الأولية اللازمة لإشباع حاجات الأفراد الأساسية. ومثل هذا العجز يلقي على المنظمات بمسؤوليتين رئيسيتين هي:  
✓ قيام المؤسسة بترشيد الطلب على المنتجات التي تتصف بالندرة أو النقص.  
✓ اكتشاف بعض البدائل من تلك المنتجات التي تتصف بندرتها أو بندرة المواد التي تدخل في إنتاجها.

### 3. العوامل التكنولوجية:

إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك.

فالمحيط التكنولوجي يلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسة فالتكنولوجيا أصبحت سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب الإنتاج، توزيع وتسويق السلع والخدمات.

وتعرف التكنولوجيا بأنها: "علم تطبيق المعرفة لأغراض عملية تخدم الإنسان"، وتوصف التكنولوجيا في مجال آخر بأنها "مجموعة المكنات والموارد والمعارف والمهارات التي تساهم في عمليات التحويل لأغراض عملية تحقيق رفاهية المجتمع". وتظهر التكنولوجيا في البيئة بأنواع مختلفة منها التكنولوجيا المعرفية والتكنولوجيا التنظيمية والتكنولوجيا الانتاجية. إن التكنولوجيا لا تعني ببساطة التغيير في المكنات وإنما هي المعرفة العلمية والأدوات والطرق والأساليب والأفعال والأعمال المعتمدة لتحويل المواد الأولية والمعلومات وأي مدخلات أخرى إلى سلع وخدمات. وقد تكون التكنولوجيا بسيطة جدا وقد تكون معقدة جدا، وباستطاعت التغييرات التكنولوجية أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية وذلك لأن السلع والخدمات إذا ما تم إدخال تعديلات وتحسينات عليها سوف يجعلها عرضة للمخاطر التي تنشأ من المنافسين.

وتمثل التغيرات التكنولوجية والتي تقع خارج المنظمة، وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، وأن التغير السريع للتكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

#### 4. العوامل الاجتماعية والثقافية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات<sup>1</sup>.

تؤدي الخصائص الاجتماعية إلى بلورة التغيرات في أنماط الحياة التي تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنظمة، والعلاقة بين هذه الأخيرة-المنظمة- والأفراد العاملين فيها. وإذا ما أرادت المنظمة أن تقدم لزيائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها فإن عليها أن تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية وأن تأخذها بعين الاعتبار. ويمكن حصر هذه المتغيرات في المجموعات التالية<sup>2</sup>:

- **التغيرات السكانية:** تمثل الزيادة السكانية فرصة للمؤسسات حيث يزداد الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع بالمؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.
- **دور المرأة في المجتمع:** إن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد، كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة وتوسع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها.
- **مستوى التعليم:** تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال:
  - زيادة الدخول وبالتالي زيادة الطلب.
  - زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو العمل.
  - زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.
  - توفر بيئة عمل جديدة ومستقرة.

فارتفاع درجة التعليم والثقافة يمكن من استخدام الإشراف الواسع الذي يؤدي إلى قلة المستويات الإدارية بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثل :

<sup>1</sup> نادية، العارف: مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد، المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص 196.

اللامركزية، الحوافز، السلطة الجماعية، وبالتالي عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء وهذا ما يساعد على وجود النظرة المستقبلية والكلية للمؤسسة التي يتطلبها تخطيط الرؤساء ووضع الأهداف والسياسات من طرفهم.

- **قيم و قواعد السلوك**: تقسم هذه القواعد السلوكية للأفراد في المجتمع إلى نوعين:
  - قيم وقواعد سلوك المرتبط بالأخلاق العامة للأفراد.
  - القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.
- **المسؤولية الاجتماعية**: إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤية استراتيجية معينة للجوانب التي تمس سلامة وأمان المنتجات، حماية البيئة، ممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات و غيرها.
- **البطالة**: ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع يؤثر بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة بحيث يؤدي إلى توافر اليد العاملة وانخفاض تكلفة الحصول على القوى العاملة مما يساعد المؤسسة على اختيار ما تريد من هذه القوى، وبالتالي يمثل ذلك فرصا يتيحها المحيط الاجتماعي أمام المؤسسة.

#### 5. العوامل القانونية:

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها.

ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة أي قانون حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها.

كما أن النظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع، هذا النظام الذي يستند إلى القانون الاقتصادي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط الاقتصادي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه.

ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى:

- **القوانين المرتبطة بالبيئة:** هي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.
- **القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:** هي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.
- **القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين:** وتهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت وحمايته من الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.
- **القوانين الخاصة بالانظام الاقتصادي:** وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو القيام بالعمليات التجارية أو لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها.
- **معدل الفائدة:** فارتفاع معدل الفائدة على القروض يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض وهو ما يمثل تهديدا يواجه المؤسسة وعليها الاهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار.
- **مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:** فتدخل الدولة يؤدي إلى قيود على الاستيراد، قيود على التصدير، قوانين حماية البيئة من التلوث، فرض حصص تصديرية على المؤسسات... فكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليه.

#### ثانيا:العوامل الخاصة أو عوامل بيئة الصناعة:

العوامل الخاصة-عوامل بيئة الصناعة- تمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن المؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: العملاء،الموردين، المنافسين، التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة.

تعرف بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مرجع سابق،ص121

والصناعة تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية كما كوكاكولا وبيبسي كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس مثل المياه المعدنية المعبأة والعصائر الطبيعية<sup>1</sup>.

ويرى Michael Porter أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أي أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى Porter تعريفا عمليا للصناعة على أنها: " مجموعة من المؤسسات والتي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر ". ويحدد Porter خمس قوى كما يوضحه الشكل التالي:

وتتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بمعدل الربح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء استراتيجية المنافسة في مؤسسة ما هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوة التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

### 1. حدة المنافسة:

تعتبر المنافسة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة. فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر في تكاليف التسويق والتوزيع وجذب الزبون وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية. وتتخذ المنافسة بين المنافسين عدة أشكال مثل تخفيض الأسعار أو تقديم منتج جيد... الخ، وتؤدي المنافسة الحادة بلا شك إلى تخفيض ربح الصناعة.

وتحدد المنافسة في القطاع انطلاقا من عدة عوامل نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- **بطء نمو قطاع النشاط:** إذا كانت الصناعة تنمو بشدة تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الأرباح باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : ثابت عبد الرحمان، إدريس وآخرون: مرجع سابق ، ص 159

<sup>2</sup> : جمال الدين، سحنون ومعمار، حمدي: تحليل التنافسية في القطاع الصناعي، مقال مقدم للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 8.

- **عدد المنافسين في الصناعة:** إذا كان عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار القوى النسبية حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.
- **تمييز المنتج:** يعتبر تمييز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المنافسة، إذ أن هناك نوعية معينة من السلع التي لا يمكن تمييزها (السلع المعيارية)، وفي هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للزبائن يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون.
- **حواجز الخروج:** هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردود الاستثمارات. ويمكن تحديد عوائق الخروج في النقاط التالية:

- أصول متخصصة: تعتبر حاجزا للخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.
- القيود الحكومية التي تفرض على المؤسسات بغية المحافظة على مناصب العمل.
- الحواجز العاطفية: يحدث أن يماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب، لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين ويخافون على مسارهم المهني.
- تؤدي العلاقة الاستراتيجية بين مختلف فروع المؤسسة الأم إلى الاحتفاظ بأحد الفروع رغم النتائج السلبية التي يحققها، وذلك راجع إلى الوظائف المختلفة التي يقدمها إلى بقية الفروع.

- **التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين لزيادة الطلب. ففي حالة الطيران حيث الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، واتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.<sup>2</sup>
2. القوة التفاوضية للزبائن:

الزبائن هم شريحة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين توجه لهم المؤسسة المنتجات أو الخدمات. حيث يرى رجال التسويق أن الزبائن هم أهم العوامل التي تؤثر في القرارات التسويقية

<sup>1</sup> خليل نبيل، مرسى: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 35.

<sup>2</sup> عمار، بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، نادي الدراسات الاقتصادية، الجزائر 2002، ص 30.

ويعتبرونهم مصدرا للمعلومة بالنسبة للمؤسسة، لذا فمعرفة المؤسسة لزيائنها يكسبها فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها. إن من المقاصد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ظل المحيط الجديد هو إنشائها القيمة للزيائن وإرضاءهم والحصول على ولائهم اتجاه ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تسعى كذلك إلى جذب زيائن جدد، فالزيون الراضي يبقى ولاءه أكثر، ويكرر عملية الشراء، ويتكلم بصورة حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها، ويكون أقل حساسية للسعر<sup>1</sup>.

إن الزيون يبحث فعلا عن أكبر إشباع أي أكبر المكاسب (الأرباح) لكن ليس بأي ثمن، لأنه في مقابل ذلك فإن الزيون سوف يتحمل بعض التضحيات والتي يوجد من بينها السعر حتما. فسبب حصول الزيائن على مكاسب وتحملهم لتضحيات متباينة (من نفس المنتج بنفس المواصفات) هو تفضيلاتهم الخاصة التي تبرز أثناء علاقتهم وامتلاكهم للمنتج والتي تنعكس مباشرة على الأهداف النهائية لشراء المنتج. وبذلك فالزيائن ليسوا متجانسين مادام تحصيلهم للقيمة من نفس المنتج تكون حتما بصورة متباينة، وهذا ما يضيفي صفتي الذاتية والنسبية، والتطويرية على تحصيل القيمة<sup>2</sup>.

وبناء عليه فهذا ما يفسر سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليست دائما هي أحسن المنتجات، لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاما مع رغبات الزيون مقارنة مع المنافسين.

إن هذا الاختلاف في تحصيل القيمة بين الزيائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزيائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.

إن فعالية الزيائن واكتسابهم قوة تفاوضية تزيد عندما يقومون بالتالي:

- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- شراء السلع المتوفرة بكثرة: فإذا كان المنتج الذي يرغب به الزيون متوفر عادة وبأنواع كثيرة، فإنه يستطيع أن يساوم للحصول على أفضل صفقة.
- مواجهة تكاليف تحويل قليلة: إن عملية التحويل من منتج إلى آخر مثل التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد تكاليف لذلك أصلا ولهذا يسمح للزيون المساومة على السعر أكثر.

<sup>1</sup>:Kotler,Philip et Kevin, Keller: **Marketing Management**,Pearson Prentice Hall,New Jersey-U.S.A,13edition,2009,p145.

<sup>2</sup>:جمال،خنشور:أثر القيمة-الزيون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر،بسكرة،العدد العاشر،نوفمبر 2006،ص ص 379-380.

- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها الزيتون كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل، حيث أن الزيتون الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.
- توفر معلومات كاملة: إن الزيتون الذي يتفاوض على شراء سيارة جديدة بعد بحث مكثف عن تكاليف التاجر وقيمة المقايضة للسيارات المستعملة من المحتمل أن تكون له قدرة على إدارة الصفقات أكثر من الذي يأخذ بما يقوله البائعون لتحديد أفضل صفقة.

### 3. القوة التفاوضية للموردين:

الموردون هم عبارة عن أفراد أو منظمات أعمال يقومون بإمداد المؤسسة ومنافسيها باحتياجاتها اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، وكلما كان ولاء المؤسسة بمتطلباتهم - سداد الفواتير في مواعيدها - كلما استطاعت المؤسسة أن توفر مستلزماتها بصورة مستمرة وبأقل سعر وأفضل جودة. لأن إجحام الموردون عن توريد المواد اللازمة لنشاط المؤسسة يعني توقفها.

إن قوة الموردين في مقابل قوة الزبائن تأتي من إمكانياتهم وقدرتهم على رفع أسعار التوريد، وتخفيض نوعية المنتجات أو الحد من الكميات المباعة لزبون معين.

حسب Porter تكون للموردين القدرة على المساومة إذا توفرت الشروط التالية<sup>1</sup>:

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة الزبائن الذين يشترون عليهم.
- أن يكون منتج المورد هاماً وضرورياً للزبون.
- أن يكون منتج المورد فريداً من نوعه أو يكون من الصعب على الزبون أن يجد له بديلاً.
- المورد يمثل تهديداً صادقاً بالانضمام نحو الخلف - زبائن آخرين -.

### 4. تهديد المنتجات البديلة:

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد الزبون لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، ويؤكد بورتر أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود الزبون بمورد بديل وبأسعار تجارية أفضل.

وتمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة.

وكلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما أدى ذلك لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة. ويزداد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات زبائن الصناعة بطريقة أرخص وأفضل.

<sup>1</sup>:Porter,M: *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1982, p 55.



- عدم توافر المعرفة لدى الزبون التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل الزبون لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار شراء السلع والخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية وعدم القدرة على إنتاج منتج آخر.

#### 5. تهديد الداخلون الجدد:

تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات. فمجموعة المتغيرات والعوامل التي يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة وقدرتها على البقاء أمام مجموعة القوى الخمس، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد، الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير مباشر، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد واستغلال إمكانياتها الخاصة، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز فتحاول أي مؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتثبيت عزيمتهم وقدرتهم في الدخول<sup>1</sup>.

ويختلف الدخول في الأسواق باختلاف نوعها ومن حيث سهولة الدخول أو صعوبته، ومن الواضح أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، ويمكن أن تكون حواجز الدخول نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر أهمها:

#### • اقتصاديات الحجم:

تتمثل اقتصاديات الحجم في محاولة المؤسسة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاطها بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة، مما يحقق الربح للمؤسسة.

فاقتصاديات الحجم تعتبر أحيانا إحدى المزايا الناتجة عن انخفاض التكلفة وذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي تخلق بها حاجزا للدخول، أين يكون لديها تكلفة وحدوية أقل من التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول، فيتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة أن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم، حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحددها الأدنى،

<sup>1</sup> مقدم، عبيرات و محمد الأمين، حساب: استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، ص302.

وإذا بدأت المؤسسة الجديدة لأي حجم أقل من الحد فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة<sup>1</sup>. بمعنى آخر تتمتع المؤسسات القائمة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المؤسسة الجديدة- المنافس الجديد- أن تنفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليها بأن تقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.

#### • التمايز في المنتجات والخدمات:

تقوم مختلف المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في السوق، إلا أن هذه المؤسسات تتمايز بشكل مغاير، حيث أن لكل مؤسسة طريقة تقدم بها منتجاتها وخدماتها لزيائنها.

وتعمل المؤسسة القائمة على توقع الحصول على حواجز تمنع بها الدخول في السوق تكون من خلال إنتاج خدمات ومنتجات مختلفة ومتمايزة، بحيث ليس هناك علاقة بين التمايز والحجم المنتج، بل بجودته وقدرته على تلبية رغبات الزبون. ويمكن أن يظهر التمايز في:

✓ الإبداع في التصميم والتكنولوجيا: إن الإبداع المتميز من الناحية التكنولوجية مع استعمال آلات حديثة وطاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج أو الخدمة

✓ الخدمات: وتتمثل في الخدمات التي يتم اضافتها للمنتجات الأصلية، كخدمة العملاء

✓ السمعة ومكانة العلامة التجارية: كثيرا ما تواجه المؤسسات الرغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات معينة قد حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية. لهذا يجب على المؤسسة الجديدة أن تبذل الكثير

لمواجهة واختراق القاعدة العريضة من زبائن المؤسسات القائمة.

✓ قنوات التوزيع: وذلك بالابتعاد عن التقليد في عملية التوزيع، مع تقديم نظام بيعي وإشعاري جديد ومتميز خاصة على مستوى الزبائن، وكذا السيطرة على قنوات وطرق التوزيع المختلفة.

• **متطلبات رأس المال:** تحتاج المؤسسات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق استثماراتها، وهذا ما يجعلها -الموارد المالية- حاجزا يؤخر عملية الدخول للسوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفا بالمخاطر مثل الاستثمار في مجال الأبحاث والتطوير أو الإعلان.

<sup>1</sup> : مقدم عبيرات، المرجع نفسه، ص305.

- **تكاليف التحويل:** كلما زادت درجة سهولة تبديل الزبائن لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى كلما زادت الرغبة لدخول السوق، لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إعاقة عملية التحويل أو تقديم حوافز للزبائن بتكثيف برامج الدعاية والإعلان.
  - **مزايا الشركات القائمة مسبقاً:** المؤسسات القائمة مسبقاً لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لأسباب كثيرة منها: امتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام، اختيار أفضل للمواقع الاستراتيجية، الحصول على إعانات من الحكومة، اختيار عمالة ذات خبرة... الخ.
  - **سياسة الحكومة:** يمكن للحكومة تحد من الداخلين الجدد إلى صناعة معينة وذلك عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام أو عن طريق فرض الكثير من القوانين مثل قوانين حماية البيئة. إذا فالقاعدة أن دخول منافسين جدد يعتبر تهديداً للمؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة.
- في إطار سعي المؤسسة لتعظيم المنافع الناجمة عن التعرف على مكونات المحيط الخارجي تلجأ إلى جمع المعلومات عن المحيط واستكشاف التهديدات والفرص الموجودة فيه ثم العمل على تحليلها بشكل جيد، ولتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسة الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية.

#### ❖ مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعبر اليقظة عن مدى الحذر والحيطه التي يوليها متخذ القرار اتجاه ما يحدث من حوله، بحيث تعمل عمل نظام الرادار في الرقابة والمتابعة المستمرة، وفي الكشف عن أية إشارة تنبيهية قد توحى بوجود خطر داهم أو فرصة قائمة. لا يكتفي رادار اليقظة بالتقاط إشارات الإنذار فقط، وإنما يقوم بتتبع مصدر الخطر للتعرف عليه، وأن الرقابة المستمرة لرادار اليقظة تلعب دوراً هجوماً بغرض اكتساب معرفة محيطية من خلال سبق المنافسين، وتلعب في ذات الوقت دوراً دفاعياً من أجل حماية المعلومات<sup>1</sup>.

في هذا الإطار يعرف Ribault اليقظة بأنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: اليمين،فالتة:درجة إكتشاف الاشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية-دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012،ص15..

<sup>2</sup>: Laurent Hermel : *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions afnor, France, 2 eme édition, 2007, p2.

في نفس السياق عرفها H. Lesca بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين<sup>1</sup>.

كما عرفت على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد المحيط الخارجي من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن، كما أنها النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>.

أما Corine فتري أن اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع يتضمن<sup>3</sup>:

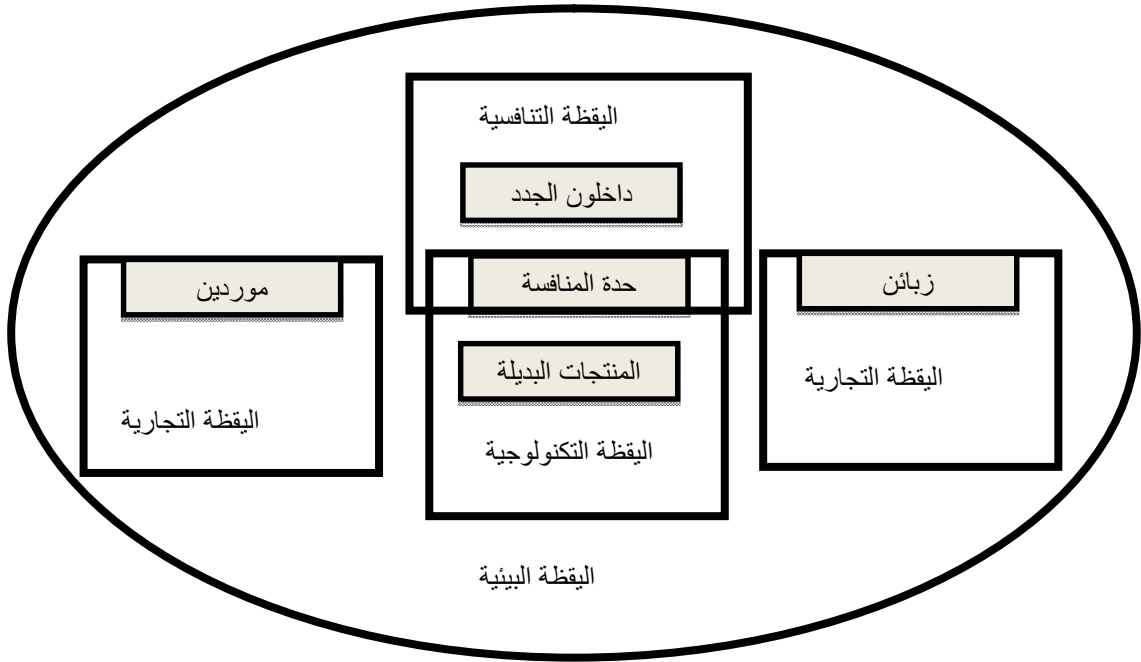
- اليقظة التكنولوجية: تعنى بالدراسات المتعلقة بالبحوث العلمية والتقنية، المنتجات والخدمات، ... .
  - اليقظة التنافسية: تهتم بتحديد المنافسين الحاليين والمرتبين للمؤسسة.
  - اليقظة التجارية: تركز على الزبائن، الموردين والاسواق.
  - اليقظة البيئية: حسب Martinet et Ribault تغطي اليقظة البيئية ما تبقى من محيط المؤسسة مثل: العوامل السياسية، العوامل الاجتماعية، ... .
- ويمكن ايضاح هذا في الشكل التالي:

<sup>1</sup>: Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, article publié sur le site : [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf), le 30/05/2013.

<sup>2</sup>بيمينه، كرواش: **la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes**، مقال مقدم للمنتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003.

<sup>3</sup>: Corine, Cohen : **La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires**, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises, université Aix-Marseille III, France, 2000,p34.

الشكل رقم 18: اليقظة الاستراتيجية



Source: Corine, Cohen : La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires, ibid.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- 1. معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات (Benchmarking). ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصّبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الانتاج و نظم الجودة.
- 2. معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالزبون والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.
- 3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** تمثل المعلومات التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي.

وتتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>كمال، رويبح: دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، مجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، 2004، ص5.

- أ. **معلومات عن التنافس:** وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين كإدخال منتجات أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في مؤسسات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة.
- ب. **المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية، قوى الضغط.
- ت. **المعلومات التجارية:** وتتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم ورغباتهم والمشاكل التي تعترضهم.
- ث. **المعلومات التمويلية:** وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.
- ج. **المعلومات التكنولوجية:** وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة.
- ح. **المتغيرات الاجتماعية:** تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.
- خ. **المتغيرات السياسية:** تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب.
- د. **المتغيرات الاقتصادية:** تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة تعنى برقابة المحيط وبالبث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات وتتضمن الاستماع والملاحظة من أجل الكشف عن الاشارات وتحديد كل المستجدات اللازمة لتطوير المؤسسة في مواجهة المنافسة.

<sup>1</sup>: كمال، روييح: المرجع نفسه، ص7.

## المبحث الرابع: دور المحيط الخارجي في الأداء الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

إن للمحيط الخارجي وعوامله المختلفة ودرجة التغيير والتعقيد الحاصل فيه أثر على عمل الإدارة ومدى نجاحها وقدرتها على تحقيق الأداء المطلوب، في هذا الإطار ركز العديد من الباحثين وذوي الاختصاص على الأثر البيئي في أداء المنظمة مؤكداً على استخدامه في تفسير سلوك المنظمة الساعية لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية المحيطة، وفي إطار التفاعل المتبادل بين المنظمة وبيئتها المحيطة يشير Bernard إلى أنه لا معنى لأهداف المنظمة دون أخذ المحيط الخارجي وعوامله المختلفة بعين الاعتبار، وهكذا فرضت التغيرات المتسارعة في المحيط الخارجي تحديات ومتطلبات عديدة حفزت المنظمات المختلفة على مواجهتها بدقة وبفاعلية مما تطلب معه امتلاك المنظمات مقدرة ابداعية متميزة من خلال تطوير الاستراتيجيات والخطط والأفكار ووضع الحلول الجديدة المتطورة تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والبقاء والاستمرار.

### المطلب الأول: العلاقة بين عوامل المحيط الخارجي والأداء الاستراتيجي:

كل المنظمات هي منظمات مفتوحة تتفاعل مع المحيط ذو العلاقة وتخضع لمحدداته وتحاول التوفيق بين مواطن القوة والضعف في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في المحيط المتمثلة بالفرص والتحديات. ويتميز محيط المؤسسات بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والعلاقة مع الحكومة، ولا بد من دراسة هذه التغيرات ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

إن بقاء المنظمة واستمراريتها لا تحدده فقط الأحداث التي تتم في بيئتها الداخلية عن طريق المالكين أو العاملين فيها، إنما هناك البيئة الخارجية وما تحويه من فرص وتحديات، وتشكل هذه التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمات الجزء الأكبر والأكثر تأثيراً على أدائها وذلك بسبب صعوبة التحكم بمتغيرات المحيط الخارجي وضعف القدرة على التنبؤ بمسبباتها واحتمالية حدوثها وتختلف هذه التحديات باختلاف محيط المنظمة وطبيعة أعمالها وشدة المنافسة فضلاً عن عوامل أخرى تؤدي إلى بروز مستويات من التعامل والتكيف مع المحيط الخارجي مما يتطلب الاستجابة السريعة لمواجهة هذا التغير المتسارع.

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والتحديات الخارجية ثورة الحاسبات،

التكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدة المنافسة من المنظمات الخارجية..... الخ، ويهتم واضعو الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات المحيط الخارجي ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير التهديدات الخارجية<sup>1</sup>. وهنا ولغرض الابتعاد عن التحليل المجرد يجب حصر اتجاهات هذا التحليل وفق اعتبارات القياس الممكنة في بطاقة الأداء المتوازن. وعلى هذا الأساس يوضح الغمري العلاقة بين الابداع والمحيط الخارجي من خلال ابداع الفرد واستخدامه لقدراته وما يحيط به من مؤثرات داخلية وخارجية مختلفة ليتمكن هذا من تحقيق ما هو جديد بالنسبة له وليبئته على أن يكون هذا مفيدا للبيئة التي يعمل بها.

ويؤكد حريم العلاقة بين الإبداع والمحيط الخارجي من خلال تمثيله الابداع بالنظر إلى المتغيرات بمنظور علاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل من خلالها الفرد مع العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة بالبحث والربط بين المتغيرات المختلفة لتقديم ما هو جديد وذو قيمة.

ويرى Kotler بأن هناك مجموعة قوى ومتغيرات خارجية تؤثر في كفاءة الادارة لتقديم مخرجاتها، ويتطلب من هذه الادارة تنفيذ مهامها وأنشطتها وفعاليتها لاشباع حاجات ومتطلبات الزبائن بطريقة متميزة من أجل ابراز مخرجاتها بشكل يفوق مخرجات المنافسين.

ويشير السالم إلى أنه يتطلب من المنظمة الهادفة إلى التمييز في جودة مخرجاتها عن منافسيها استقطاب وامتلاك عاملين ذوي مهارات متميزة قادرة على تحقيق التمييز من خلال الابداع.

أما (الطائي والخفاجي) فقد أوضحا بأن تعزيز الابداع يمكن أن يتجسد فيمايلي:

- تيسر استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالابداعات الجديدة والتطورات الحاصلة لها.
- تعزيز قدرة المنظمة على المساومة مع الزبائن من خلال تعزيز ولاء الزبائن ومنعهم من التحول إلى التعامل مع منتجات المنظمات المنافسة وخدماتها.
- تعزيز قدرة المنظمة على المساومة مع الموردين عن طريق تعزيز مبدأ المنظمة الأحق بالرع يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فقد بين Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين تبين نتائج البحث الذي قدمه Gordon et Miller أنه من الضروري على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما Gordon et Narayan

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل محمد صبحي، إدريس: استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية -دراسة اختبارية في البنك العربي-، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 2009، 17، ص65.



فيلحظان أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية، وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازناً وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد<sup>1</sup>.

إن عوامل المحيط الخارجي غير متساوية في تأثيرها وأهميتها بالنسبة للمنظمات التي يتأثر أداؤها بشكل أكبر بمجموعة واحدة أو اثنتين من تلك العوامل، كما أن أهمية تأثير تلك العوامل تتباين من وقت إلى آخر، لذلك ينبغي على المنظمات أن تقوم باستمرار بدراسة وتحليل متغيرات المحيط الخارجي من أجل تقييم تأثيراتها على الأداء<sup>2</sup>.

وفيمايلي سنحاول إبراز دور عوامل المحيط في الأداء وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

### المطلب الثاني: علاقة العوامل العامة بالتعلم والنمو:

يتجلى دور العوامل العامة للمحيط في محور التعلم والنمو كالاتي:

#### أولاً: العوامل السياسية:

إن أشد وأخطر تأثير لهذا العامل عندما تكون البيئة السياسية في حالة من ضعف الاستقرار مما يجعل التكوين الحكومي خاضعاً للتغير المستمر، فهذه الحالة تتطلب مراقبة سياسة الحكومة اتجاه الأنشطة المعنية بالاستفادة من الموارد المتاحة، وإعادة التشريع مثلاً يمكن أن يخلق فرصاً أو يكون سبباً في ضياع بعض الفرص على منظمات معينة، وإن أي حدث سياسي يمكن أن يكون ذا تأثير على الفرص المتوقعة والفعالية في الوقت نفسه أو إيجاد بعض التحديات التي تواجه المنظمات.

بمعنى آخر يمكن أن تسن الحكومة قوانين تؤثر على أداء المنظمة، فالحكومة مع قدرتها تستطيع أن تقدم الحوافز لقطاع الأعمال وذلك لتطوير الابداع سواء في مجال الانتاج أو العمليات أو الخدمات، وهناك أنموذجاً لتطوير نظام الابتكار يتكون من عدة مراحل حيث أنه في المرحلة الأولى يتم حيازة

<sup>1</sup> : نعيمة، يحيوي وخديجة، لدع: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات-دراسة ميدانية-، مقال مقدم

للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 23/22 نوفمبر 2011، ورقلة، ص 81.

<sup>2</sup> : أنير، عبد الأمير و سلام جاسم، حمود،:متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المنظمات الصناعية-دراسة تطبيقية في

المنشأة العامة لصناعات المطاطية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الدارة

والاقتصاد، المجلد 7، العدد 3، 2005، ص 77.

الاختراعات أو الابداعات، ومن ثم استعابها من خلال الممارسة والتجربة، وفي مرحلة أخرى تحسين هذا الابداع من خلال الاضافات عليها وفي المرحلة الأخيرة يتم توليد اختراعات وابداعات جديدة ومختلفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: العوامل الاقتصادية:

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة، وتشمل مكونات البيئة الاقتصادية بوجه خاص التقلبات في وتيرة النشاط لاقتصادي، والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة. حيث يمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها، فحالة التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) المتواصل يؤدي إلى ارتفاع لولبي الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنظمة، غير أن التضخم المعتدل من الناحية الأخرى قد يحول دون توجه الإدارة نحو رفع الأسعار لمواجهة ارتفاع الكلف أو لمعالجة تدني كفاءة الأداء.

بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية قد يحد من قدرة الإدارة على تبني وتنفيذ الأفكار والمشاريع الإبداعية، الأمر الذي يجعل الأفراد يفكرون كثيراً بالتكاليف المالية قبل اقتراحهم لأية فكرة أو أساليب إبداعية في العمل<sup>2</sup>.

### ثالثاً: العوامل الاجتماعية:

يؤثر هذا الأخير في محور التعلم والنمو من بطاقة الأداء المتوازن من خلال مايلي:

- **العادات والتقاليد:** يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، لأنه كما تدل نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات سلوكية تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ولذلك فكثيراً ما تكون عاداته في التفكير من أكبر العوائق أمام تفكيره والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة.
- **مستوى التعليم:** يظهر مستوى التعليم في اختيار المؤسسة للموارد البشرية الماهرة والتميزة وتسعى إلى تنميتها والاستثمار فيها من خلال توفير أسباب النمو من تدريب وتأهيل، وتكوين خبرات ومهارات متراكمة تسهم في رفع جودة العمل وهذا يعكس اهتمام المنظمة بتنمية المورد البشري مما يؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة، فعدم وجود البرامج

<sup>1</sup> علي فلاح، الزعبي: العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص166.

<sup>2</sup> : السعيد، عواشيرية: العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، مقال مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص17.

التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير من شأنه أن يؤثر سلباً في قدرات المورد البشري<sup>1</sup>.

#### رابعاً: العوامل التكنولوجية:

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية بما يسهم في تحسين الانتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال أدوات أو أساليب جديدة في العمل، كذلك الترتيب الداخلي لمواقع العمل بحيث لا يكون الترتيب بصورة عشوائية بل بطريقة تؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة الأداء.

إن التغيير التكنولوجي يلزم المنظمة ترك العمل بالطرق والأساليب والإجراءات التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة والجديدة، وبالتالي ابتكار أساليب أفضل للأداء والعمل على إيجاد الإبداع حتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثمارها أفضل من الطرق التقليدية نحو الأداء. ويكون للتغيير آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أو خط إنتاجي، أو معدات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييراً في بيئة العمل فمثلاً الآلة الجديدة تغني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب مواكبة التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين<sup>2</sup>.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي، والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد يشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، وكما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، وأنماط الوظيفة ومحتواها الذي قد يتأثر بالتغيير التكنولوجي<sup>3</sup>.

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والعمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتغيير التكنولوجي يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي

<sup>1</sup> : السعيد، عواشيرة: المرجع نفسه، ص19.

<sup>2</sup> : غسان، اللامي: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 55.

<sup>3</sup> : صلاح، عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية- للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ص 331.

التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة، وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كرواد الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية ويعبده عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات<sup>1</sup>.

إن التغيير التكنولوجي وهو يمثل تهديداً للمصالح الشخصية والمكتسبات للأفراد داخل المنظمة سينطوي عليه وجود المقاومة من جانب الأفراد لهذا التغيير، ولكن قد يلاقي هذا التغيير الدعم والمساندة من جانب الأفراد إذا كان يمثل إزالة عائق أو تهديد للأفراد في المنظمة، وقد تقوم المنظمة عند إدخالها التغييرات التكنولوجية خفض التكاليف وزيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي لتحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم، وأن يكون مبدأ المشاركة وأن يتحمل الكل مسؤولياته في تقدم وتراجع المنظمة، وقد تتجنب الإدارة الاستغناء وفصل بعض الأفراد العاملين من خلال خفض ساعات العمل اليومية، وإلغاء ساعات العمل الإضافية سعياً وراء خفض تكاليف العمالة<sup>2</sup>.

ويمكن أن يتجلى ذلك في الإدارة اليابانية التي أصبحت أنموذجاً إدارياً يحتذى به لمحافظةها على العنصر الإنساني الذي يمثل محور العملية الإدارية كما تنظر له الإدارة في المنظمة اليابانية، وبالتالي يقابلها الفرد العامل الياباني بأن يعمل في مكان عمله في المنظمة كأنه يمتلكها ملكاً شخصياً مما يعمل على إتاحة جو من الثقة المتبادلة بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، مما يعمل في نهاية المطاف على تحقيق الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>:صالح، العامري والطاهر، الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 396.

<sup>2</sup>: جبرالد، جرينبرج و روبرت، بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص738.

<sup>3</sup>: محمود، العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص3، ص 5.

### المطلب الثالث: علاقة العوامل الخاصة بالتعلم والنمو:

يمكن اظهار دور العوامل الخاصة للمحيط في محور التعلم والنمو من خلال ما يلي:

#### أولاً: المنافسة:

باتساع مفهوم المنافسة استطاعت المؤسسات ومسيروها فهم المحيط بشكل أفضل، فبعدما كانت تحصر منافسيها في المؤسسات المتواجدة في القطاع فقط، أصبحت تنظر إلى كل من يمارس ضغطاً مباشراً على هامش ربحها على أنه منافس، وبعدما كانت تنظر إلى المنافسة على أنها تقوم على التكلفة والسعر تطورت نظرتها إلى الإبداع وهذا ما يظهر من خلال الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المؤسسات لتحقيق أداء عالي<sup>1</sup>.

ويمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من جانبيين، جانب متعلق بالتكلفة بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الانتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج، وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

إن الإبداع في المؤسسات مرتبط بالمنافسة الشديدة التي تفرض أن يكون العمل على أساس التجديد والإبداع، ويتم ذلك من خلال اقتناع المسير وفريق الإدارة بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمختلف المشاكل التي تواجههم، ولهذا يمنحهم أكثر حرية لتفجير أفكارهم وتشجيعهم على ذلك مادياً ومعنوياً، وعدم اصدار القواعد والنظم التي تعيق تلك الابتكارات والطاقات الكامنة لديهم وهذا خاصة إذا علمنا بأن العامل في الميدان يكون أقرب للمتغيرات والفرص التي قد لا تراها الإدارة<sup>2</sup>. كما تسمح المنافسة ب:

- انشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات وحتى تجربتها ولو بصورة مصغرة وحصول العامل على تكريم معنوي وحتى مالي.
- غرس فكرة عدم الاستحالة في عقول العاملين.
- وضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم العاملين، حتى يشعر العامل بتقدير الآخرين.

<sup>1</sup> عبد الوهاب، بن بريكة ونجوى، حبة: الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة - حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيلس-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2007، ص 5.

<sup>2</sup> نصيرة، قوريش: الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

- تنمية وتطوير مهارات العاملين بالعمل على تدريبهم وتكوينهم بشكل مستمر للسماح لهم بالتطوير المستمر في مجال الابداع ومجابهة المنافسة القائمة بين المؤسسات.
- تمكين العامل وفسح له المجال لتقديم حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

### ثانيا: القوة التفاوضية للزبائن:

إن للزبائن دور كبير في البيئة التنافسية حيث تفرض المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية معرفة اتجاهات ومعتقدات الأفراد داخل المجتمع من خلال سلوكهم في تلك البيئة ويمكن معرفة التغيير الذي يمكن أن يصيب طبيعة حاجات ورغبات الزبائن من خلال توقعات المجتمع حول كيفية ما ستقوم به المنظمة للقيام بدورها اتجاههم. وعليه تقوم المؤسسة بالتعديل في الوظائف والمتطلبات المهنية من خلال توفير مهارات جيدة في المنظمة، وخلق وظائف جديدة لهذه المهارات، بالإضافة إلى إجراء تعديلات في الوظائف الحالية<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى ضرورة تتبع اتجاهات الزبائن بشكل مستمر لتحديد حجم الطلب على الخدمات والمنتجات المقدمة، كما يجب على المؤسسة القيام بتحليل موسع لسلوك وأنماط الزبائن من أجل تحديد ما يتوقع من فرص وتهديدات من خلال التغيير في السلوك والتصرفات للزبائن داخل المجتمع ومتطلباتهم، وتلجأ المؤسسة لتحقيق ذلك إلى ما يسمى بإدارة العلاقات مع الزبون التي تعبر عن الممارسة التنظيمية لجمع المعلومات الخاصة بالزبائن، وجعلها متاحة لموظفي المؤسسة لاستخدامها في القرارات التي يتخذونها بالنسبة للتفاعل مع زبائنهم<sup>2</sup>. وتشتمل إدارة العلاقات مع الزبون على عمليتين رئيسيتين:

- الحصول على معلومات الزبائن: بمعنى توفير المعلومات ونشرها داخل المؤسسة، وهذا يتضمن تفسيرها أي إعطاء معنى للمعلومات.
- الاستفادة من معلومات الزبائن: تشير هذه العملية إلى استخدام معلومات الزبائن ومدى استغلالها في ترشيد القرارات والاستراتيجيات التسويقية، أي مدى استخدامها كمدخلات في تحسين الأداء التسويقي. ويمكن أيضا تعريف عملية استخدام المعلومات على أنها دراسة عند اتخاذ القرارات كون المعلومات تسهم في تقليل حالة عدم التأكد في صناعة القرار.

<sup>1</sup> : طارق نائل روجي، هاشم: دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في التسويق، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص54.

<sup>2</sup>:سام، الفقهاء: إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية- مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد25، العدد الأول، 2011.

### ثالثاً: تهديد الداخلون الجدد:

تفرض الحماية من الداخلين المحتملين انتهاج المؤسسة التطوير المستمر في مجال البحث والتطوير الذي يمنحها اليقظة في هذا الجانب قوة وفرصة كبيرة في الحصول على مزايا تنافسية من أجل مواجهة مختلف التهديدات، وامكانية استعمال هذا المجال في الحد من دخول مؤسسات محتملة ووضع الحواجز في السوق الذي تنشط به، حيث يعرف مجال البحث والتطوير بأنه مجال مقترن بإبداع الأفراد وإضافة المعارف بتحويل النتائج التي يتم بها التوصل إلى سلع وخدمات. فالهدف من البحث والتطوير يتمثل في دعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات خاصة قوة المنافس المحتمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة العوامل العامة بالزبائن:

يمكن أن يظهر دور العوامل العامة للمحيط في محور الزبائن من بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:

#### أولاً: العوامل التكنولوجية:

يؤثر التغير في العوامل التكنولوجية على تحسين خدمة الزبائن وكسب رضاهم، كالشعور بأن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تطابق متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويظهر هذا التغير خاصة في التطبيقات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في الرد بسرعة على كل استفسارات الزبائن بدون أي تأخير، وتعمل على حل المشاكل التي يواجهها الزبائن بشكل فعال وسريع، وذلك باستخدام تطبيقات مؤتمتة تعتمد على الحاسوب، حيث يتم الاستجابة بشكل تلقائي. وعليه ومن أجل تقديم خدمة أفضل للزبائن لابد على المؤسسة من إعداد نظام اتصالات متكامل خاص بكافة الأعمال الالكترونية، وذلك لتقديم الدعم الكامل للزبائن بعد عملية الشراء، حيث تعتبر خدمة ما بعد البيع هي نقطة الوصل الأخيرة بين المؤسسات والزبائن التي تضيف قيمة للمنتجات والخدمات<sup>2</sup>.

تعتمد معظم المؤسسات الكبيرة على موقع الويب الخاص بها لتقديم الدعم الكامل للزبائن مستخدمة تطبيقات خاصة بإدارة علاقات الزبائن، وهذه التطبيقات قد تتخذ العديد من الأشكال بدءاً من تقديم خدمة

<sup>1</sup> : مقدم، عبيرات: مرجع سابق، ص312.

<sup>2</sup>: عبد الله، عالم ومحمد، قرشي: دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2011، ص153.

عملية البحث والمقارنة وتمكين الزبائن من متابعة وتعقب حالة طلباتهم، وهناك تطبيقات أخرى يمكن استخدامها من قبل الزبائن، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

- التطبيقات الموجهة للزبائن: وهي تمثل عملية تفاعل الزبائن مع المؤسسة مثل التطبيقات الخاصة بمركز الاتصالات والتي تتضمن الدعم الفني، أتمتة عمليات البيع، أتمتة خدمة المبيعات، تتضمن هذه التطبيقات أيضا أتمتة تدفق المعلومات من وإلى المؤسسة.
- التطبيقات التي يلمسها الزبائن:من خلال هذه التطبيقات يتم تفاعل الزبائن مباشرة مع تطبيقات المؤسسة، مع الإشارة إلى أن هذه التطبيقات هي خدمة ذاتية للزبائن، تتضمن تطبيقات خاصة بالأهداف العامة للتجارة عبر الانترنت.
- التطبيقات الذكية المركزة على الزبائن: وهي تستخدم في عملية تحليل النتائج المتعلقة بعمليات التشغيل، واستخدام هذا التحليل لتطوير وتحسين التطبيقات الخاصة بإدارة علاقات الزبائن، حيث يعتبر ايداع الملفات، تفريغ البيانات والتنقيب عنها هي المواضيع الرئيسية المستخدمة في هذه التطبيقات.

يساهم التغيير في العوامل التكنولوجية في ايجاد الوسائل الفعالة لتوفير الوقت والجهد والمال لخدمة الزبائن، والرد على استفساراتهم بالوقت الحقيقي، مما أدى إلى زيادة عدد الزبائن الذين يستفسرون عن طلب معين في وقت واحد، ومن بين الطرق المستخدمة في الاجابة على استفسارات الزبائن نذكر:

- البريد الإلكتروني: وهو عملية ترأسل بريدية عبر الانترنت، ومن ميزاته أن الرسالة تصل بنفس الوقت، ويمكن إرسال نفس الرسالة إلى أكثر من شخص في نفس الوقت. والمؤسسة بحاجة إلى مصادر وبرامج تعمل على الرد على مئات الرسائل الالكترونية التي تستقبلها يوميا، حيث يمكن للزبائن أن يرسلوا رسائل الكترونية يطلبوا فيها الاستفسار عن منتج معين أو يقدموا طلب لشراء منتجات عبر البريد الإلكتروني، لذا لا بد للمؤسسة أن تقوم بالرد على كافة استفسارات الزبائن في نفس الوقت.
- أسئلة يتم السؤال عنها كثيرا: يمكن وضع قسم في موقع الويب للمؤسسة يحتوي على العديد من الأسئلة والتي يقوم الزبائن بالاستفسار عنها بشكل مستمر، مما قد يوفر الوقت والجهد، كما تعتبر هذه الطريقة خدمة ذاتية للزبون حيث يدخل الزائر إلى موقع المؤسسة وينقر على هذا القسم، ومنه لا بد من توافر محرك للبحث يضع فيه الزائر كلمة أو كلمات مفتاحية، ومن خلالها يحصل على إجابات بشكل سريع وفعال.
- التخاطب مع الزبائن بالنص: يمكن وضع قسم في موقع الويب ينتقل إليه الزائر بالنقر عليه، ومن خلال هذا القسم يستطيع الزائر مخاطبة ممثل المؤسسة مباشرة بطباعة نص في نافذة



معينة هن الاستفسارات التي يطلبها، فيتم الاجابة عليها بنفس النافذة من قبل ممثل المؤسسة، ويستطيع ممثل المؤسسة تولي أكثر من زبون بنفس الوقت والرد على استفساراتهم.

ويمكن بيان دور العوامل التكنولوجية في تدعيم وتفعيل محور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال مايلي:

- القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن.
- زيادة قيمة المشتريات، بالتوسع في سياسات البيع مثل: تقديم عروض المتكاملة، وتدعيم المنتج المقدم.
- الوصول إلى زبائن أكثر ربحية، وذلك بتحسين العوامل المؤثرة في درجة ولاء الزبائن.
- الحصول على معلومات دقيقة وعميقة على الزبائن.
- الحصول على معلومات مرتدة من الزبائن تساعد المؤسسة على توجيه عمليات تطوير وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن في المستقبل.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- تحسين إدراك الخدمة، بتقديم الرسائل أثناء عمليات التفاعل.
- تخفيض الوقت المطلوب للحصول على المعلومات الخاصة بالمبيعات، او إتمام عملية الشراء، أو التفاعل مع المؤسسة.

#### ثانيا:العوامل الاجتماعية والثقافية:

يمكن أن يظهر دور العوامل الاجتماعية والثقافية في محور الزبائن من بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:

- يتأثر سلوك الزبون بمستوى التعلم المكتسب حيث يحصل من خلاله على الخبرة والتجربة، فإذا كانت الخبرة إيجابية فإن عملية الشراء تصبح عادة استهلاكية يصعب تغييرها، أما إذا كانت نتيجة الخبرة سلبية فإن هذا سيؤدي إلى عدم تكرار الشراء وانعدام الثقة في المنتج أو الخدمة.
- للطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها الزبون دور في تحديد نمطه السلوكي اتجاه سمات وخصائص المنتج أو الخدمة، فنجد مثلا أصحاب الطبقة العليا يتوجهون لاقتناء السلع أو الخدمات ذات الجودة العالية ويستثمرون أموالهم في السندات والأسهم، بينما أصحاب الطبقة الوسطى يفضلون الحصول على السلع والخدمات في أيام العطل والأعياد وتوفير دخولهم لشراء شقة أو قطعة أرض، أما أفراد الطبقة الدنيا فهم ينتظرون مواسم التخفيضات.

- يتأثر سلوك الزبون بالجماعات المرجعية\* كالأسرة ،الجيران، زملاء العمل والأحزاب السياسية، فهناك زبائن لديهم قدرة عالية في التأثير على قرارات زبائن آخرين(مثل الفنانين،رجال الدين...). وتمثل الأسرة أكثر الجماعات المرجعية تأثيرا على سلوك الزبون لكون أفرادها يتشاركون في الكثير من الروابط القيمة والسلوكية التي تحدد أنماطهم السلوكية اتجاه ما يحتاجونه من السلع والخدمات.
- يظهر تأثير الثقافة على الزبون في مساعدته على تحويل ما يؤمن به من قيم إلى واقع ملموس يشكل نمطه السلوكي اتجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة.

#### المطلب الرابع: علاقة العوامل الخاصة بالزبائن:

يمكن أن يظهر دور العوامل الخاصة للمحيط في محور الزبائن من بطاقة الأداء المتوازن من خلال مايلي:

#### أولا:المنافسة:

تفرض المنافسة الشديدة على المؤسسة تحسين خدمة الزبون وإرضائه بصورة أفضل وأسرع وبأقل الأسعار من المنتجات المنافسة، فتطور الأسواق بسرعة كبيرة يجعل الزبون يواجه منظومة متكاملة من المنتجات الجديدة التي لا يعرف عنها إلا القليل، وبدلا من إعطائه ما يريد فإن الاتجاه يتعاطم نحو تصميم استراتيجيات تنافسية بحيث تساعد الزبون على تنمية فهمه للفروق بين علامات المنتجات وذلك بإحاطته بمعلومات حول جوانب المنتج الهامة وإيجاد مفهوم القيمة لديه ومساعدته على إيجاد الأسس الكفيلة للاختيار. أما بعدما يتوطد السوق وتدخل مؤسسات منافسة أخرى وتتطور المنتجات فالمؤسسة التي تسعى للاحتفاظ بزبائنها واكتساب زبائن جدد مطالبة بإعادة توضيح نفسها واحتلال موقع مختلف في أذهان الزبائن وذلك بالاستجابة المتفوقة للزبون بمعنى اعطائه ما يريد ووقت ما يريد، فكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات الزبون كلما ارتفع مستوى الولاء للعلامة التي تطرحها المؤسسة، وبهذا تستطيع المؤسسة أن تفرض أسعارا عالية لمنتجاتها أو أن تبيع مزيدا من السلع والخدمات للزبائن، ولتحقيق هذا يتوجب تحقيق مجموعة من العناصر هي:

- التركيز على الزبون: من خلال التعرف على الزبون والتفكير بما يفكر فيه والاستماع إليه، أي الاستعانة بآراء الزبائن من خلال التماس المعلومات المرتدة منهم.

\*الجماعات المرجعية: هي جماعات من الأفراد يكون لها تأثير على معتقدات ومواقف وسلوك وقرارات أفراد آخرين.

- إشباع حاجات الزبائن: عقب عملية التركيز على الزبون تتجسد المهمة التالية في إشباع حاجياتهم التي تم التعرف عليها خاصة إذا عمدت المؤسسة إلى إنتاج وتصميم منتجات وفق طلب الزبون.
- إشباع وفق طلب الزبون: وهي عملية يجري خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للزبون.
- التركيز على وقت الاستجابة: يتعين على المؤسسات في الغالب الاستجابة للزبائن بسرعة وذلك من أجل بناء ولاء للعلامة، إذ أن المؤسسة المركزة على الزبون تصمم إستراتيجياتها لتوصل قيمة له وهذا يعطيها مواقف أفضل في تعريف الفرص المنبثقة من الزبائن ويحدد لها مجال عملها من خلال تحديد مجموعات الزبائن بعكس المؤسسات الموجهة بالمنافس، حيث تجعلها مقيدة بالمنافس وتتبع حصصه السوقية ولا تقوم باكتشاف الفرص والاستفادة منها.

#### المطلب الخامس: علاقة العوامل العامة بالبعد المالي:

يمكن أن يظهر دور العوامل العامة للمحيط في المحور المالي من بطاقة الأداء المتوازن من خلال مايلي:

#### أولاً:العوامل التكنولوجية:

في إطار سعي المؤسسة للحفاظ على أرباحها عالية، تلجأ إلى محاولة السيطرة على التغير في العوامل التكنولوجية(الابداعات التكنولوجية) والاستفادة منه في تحسين منتجاتها بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة وذلك بغية الحفاظ على ولاء زبائنهم. و يمكن حصر دور التغير في العوامل التكنولوجية في المحور المالي في النقاط التالية:

- إن المؤسسات التي تسيطر على الابداعات التكنولوجية في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات،
- تقليل النفقات على مختلف عمليات المؤسسة التسويقية، الادارية...إلى غير ذلك.
- تمكين المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجاتها،
- تمكين المؤسسة من تقديم منتجات إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها، وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وبالتالي تتمكن من فرض أسعار عالية على هذه المنتجات،

- يمكن للمؤسسة التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات، هذا إذا تفردت بميزة المنتجات الجديدة والمطورة.

من خلال ما تم طرحه في هذا المبحث يتبين أن درجة تعقيد واضطراب محيط المؤسسات يتطلب منها موارد بشرية مناسبة ووجود هيكل تنظيمي متجانس لمواجهة التغيرات والاضطرابات التي تزداد وتتشابك عناصرها بشكل سريع، الأمر الذي يستوجب أخذ المحيط -بعوامله العامة والخاصة- بعين الاعتبار عند اختيار وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية. من هنا تتعاضم الحاجة إلى الانسجام والملاءمة بين الاستراتيجية ومتغيرات المحيط وعمليات الشركة، لأن هذا الانسجام سيعبر عن مدى نوعية الاستراتيجية المطبقة للتعامل مع متغيرات المحيط، بالإضافة إلى أن هذا الانسجام يعبر عن قدرة الاستراتيجية على التوقع بالتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي.

وباعتبار أن كل منظمة لها بيئة تنظيمية خاصة بها، و لكل منها استراتيجية عوامل نجاح خاصة بها يؤدي تنفيذها بشكل يتواءم مع الهيكل التنظيمي بقصد الوصول إلى أداء أكثرفاعلية وكفاءة، فقد اقترح Thompson et Strickland خمسة اجراءات ذات علاقة بين مواءمة الاستراتيجية والهيكل وهي<sup>1</sup>:

- المهام والوظائف الأساسية لنجاح الاستراتيجية.
- تحديد استيعاب وفهم العلاقة بين أنشطة المؤسسة المختلفة.
- تجميع درجة السلطة والاستقلالية لكل وحدة تنظيمية
- إيجاد تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup>: Thompson A.A et Strickland A.J:Strategic Management Concept and Cases,Boston Mc Hill,New York,2005,p27

### الخلاصة:

في هذا الفصل تم تحديد الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة. فالمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تتكون من موارد المؤسسة ،عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة. أما الأداء الاستراتيجي فتم اختيار أربعة أبعاد متكاملة فيما بينها وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

الفصل الثالث

الفهم والمنهجية الدراسية

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للعلاقة الموجودة بين المواءمة بين الاستراتيجية الهيكل التنظيمي والأداء الإستراتيجي، سيتم في هذا الفصل توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح أسلوب الدراسة عن طريق تبيان تصميم الدراسة، مصادر وطرق جمع البيانات وكذلك وحدات القياس والمقياس المستخدم بالدراسة.

كما سيتم توضيح مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها، وتقديم أهم الأساليب والاختبارات المعتمدة من أجل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، كما سيتم التأكد من جودة أداة الدراسة من خلال المعيارين الأكثر استخداماً في البحوث العلمية والمتمثلين في الثبات والصدق.

## المبحث الأول: أسلوب الدراسة:

من خلال هذا العنصر سيتم توضيح كل من تصميم الدراسة بالتطرق لمختلف البحوث المستخدمة بالدراسة، وكذلك توضيح المصادر المعتمدة لجمع المعلومات، كما سيتم شرح أداة الدراسة ووحدات القياس المستعملة.

### المطلب الأول: تصميم الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو الوصول إلى حقيقة دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الإستراتيجي وذلك عن طريق اختبار علاقة الأبعاد المكونة للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والمتمثلة في موارد المؤسسة (رأس المال الفكري) وعوامل المحيط الخارجي العامة والخاصة على أبعاد الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. وتعميق الفهم حول هذه العلاقة حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من استغلالها لأجل تطوير نشاطها وتحسين خدماتها والتصدي لتهديدات المنافسة.

الدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وارتباطي. فهذه الدراسة بحث تمهيدي لأن الجانب النظري اعتمد على المعلومات الثانوية للتعلم في فهم متغيرات الدراسة وكذلك اعتمد على أسلوب دراسة الحالة إذ تمت الدراسة على خمس مديريات جهوية لبنوك هي على التوالي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية-المديرية الجهوية ببسكرة-، بنك القرض الشعبي الجزائري-المديرية الجهوية بباتنة-، بنك التنمية المحلية-المديرية الجهوية بباتنة-، البنك الخارجي الجزائري-المديرية الجهوية بسطيف-، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-المديرية الجهوية العامة بسطيف-، لاختبار دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ليتم تعميم نتائج الدراسة على بقية المؤسسات الجزائرية.

وتجدر الإشارة إلى أننا توجهنا إلى أكثر من خمس بنوك، لكن مع الأسف لم يتم التعاون معنا بحجة عدم توفر الإطارات التي ستجيب على الاستبيان.

أيضا هذه الدراسة بحث وصفي لأنها تهدف لإعطاء صورة واضحة عن مشكلة البنوك الجزائرية التي نرغب بجمع البيانات عنها.

كما أن الدراسة الحالية هي بحث كمي إذ تم الاعتماد على الاستبيان لجمع قاعدة بيانات لقياس علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، وكذلك قياس مدى استخدام البنوك الجزائرية للمواءمة، وكذلك لقياس الأداء الاستراتيجي.



بالإضافة إلى ما سبق فهذه الدراسة بحث ارتباطي لأنه يهتم بالتعرف على العوامل المرتبطة بالمشكلة ووصفها، ويدرس علاقة المتغير المستقل والتمثل في المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالمتغير التابع والتمثل في الأداء الاستراتيجي..

وقد تمت الدراسة التطبيقية وفق الخطوات التالية:

- وضع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- تطوير استبيان الدراسة لجمع البيانات.
- الاتصال بالبنوك وتقديم طلب بتوزيع الاستبيان.
- توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من أجل التعرف على مدى وضوح عبارات الاستبيان.
- تم استرجاع الاستبيان والتعديل على بعض الكلمات غير الواضحة.
- توزيع استبيان الدراسة في شكله النهائي.
- تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

#### المطلب الثاني: مصادر المعلومات:

يوجد مصدرين لجمع المعلومات وهما:

#### أولاً: المصادر الأولية:

وتمثل البيانات أو المعلومات التي يتوجب الحصول عليها من مصادرها الأولية، ألا وهي المفردات التي تخصها الدراسة أو موضوع البحث. وهي البيانات التي تجمع وترتب خصيصاً لغرض أو أغراض البحث تحت الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان أو المقابلة أو غيرها من وسائل جمع البيانات.

المفردة تحت الدراسة هو الشخص أو الجهة التي ستقوم بإعطاء المعلومات أو البيانات المطلوبة لإجراء البحث، أو تلك المفردة التي ستقوم بالإجابة عن الأسئلة التي قد تعرض بشكل استمارة الاستبيان أو تلك الإجابة التي سيتم الحصول عليها عن طريق المقابلات أو غيرها من وسائل الإتصال.

سيتم استخدام أسلوب المسح العيني وهو أسلوب الدراسة المستخدم عندما يتم جمع المعلومات من العينة التي سحبت من مجموعة الدراسة أو من مجتمع الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان. ومن أهم مميزات المسح العيني أنها: سريعة، غير مكلفة، كافية ودقيقة، كما تم اللجوء إلى هذه الطريقة بسبب بعد المسافات الفاصلة بين البنوك محل الدراسة.

## ثانياً: المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة. فالبيانات الثانوية تعني البيانات والمعلومات الموجودة فعلاً والتي تم جمعها من قبل آخرين وربما تم جمعها لغرض معين، وأهم نقطة عند استخدام المعلومات الثانوية هو إحداث التعديل عليها بما يتناسب مع غرض الدراسة الحالية.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مصادر ثانوية تمثلت بالدرجة الأولى في المقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة، بالإضافة إلى استخدام الكتب التي عالجت الموضوع. كما تم الاستعانة بمعلومات مستمدة من الموقع الرسمي للبنوك على شبكة الأنترنت.

## المطلب الثالث: أداة الدراسة:

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لاختبار صحة الفرضيات، وسيتم توضيح هذه الأداة بداية من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكذلك مكونات الاستبيان.

## أولاً: التعريفات الإجرائية:

قبل إدراج التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة يجب توضيح نوع المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

### 1. المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

في الدراسة الحالية يتم الاعتماد على المتغير المستقل والمتغير التابع، المتغير المستقل هو المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتم تقسيمه إلى بعدين هما: موارد المؤسسة والمحيط الخارجي (عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة). أما المتغير التابع فهو الأداء الاستراتيجي وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

### 2. المتغيرات الفئوية والمتغيرات المستمرة:

المتغيرات الفئوية هي المتغيرات التي يمكن أن تأخذ قيم معينة فقط ضمن مجموعة من القيم، على سبيل المثال: نوع الجنس هو متغير متقطع لأنه يمكن أن يكون إما ذكراً أو أنثى. بينما المتغيرات المستمرة هي التي يمكن أن تأخذ أي قيمة من الناحية النظرية على طول سلسلة متصلة. فمثلاً العمر يعتبر متغير مستمر، لكن أغلب الباحثين يقومون بتحويلها إلى متغيرات فئوية وجعلها متغيرات متقطعة

لتسهيل الدراسة. في الدراسة الحالية المتغيرات الديموغرافية هي متغيرات فئوية أما بقية المتغيرات فهي متغيرات مستمرة.

أكدت "Sekaran" أن وضع المتغيرات الإجرائية أو العملية لمتغيرات الدراسة يعني وضع تعريف المفاهيم المجردة وجعلها بالتالي قابلة للقياس عن طريق فحص الأبعاد السلوكية، والمظاهر أو الخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه، ثم تقسيمها إلى عناصر مشاهدة يمكن قياسها<sup>1</sup>.

والجدول رقم يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 5: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	التعريف الإجرائي	المصدر	العبارات
موارد المؤسسة(رأس المال الفكري)	هو مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية، الهيكلية(التنظيمية) والعلائقية- طبقاً للمسببات الأساسية للقيمة ودعم القدرة التنافسية.	عبد، هاني محمد، 2006.	14
عوامل المحيط العامة	هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.	شاكركري، الأمين إسماعيل، 2001.	08
عوامل المحيط الخاصة	هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة.	شاكركري، الأمين إسماعيل، 2001.	09
البعد المالي	يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات التي تتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك.	Kaplan,R et Norton,D ,2003	05
بعد الزبائن	هو البعد الذي يركز على تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصص المنظمة في السوق.	Kaplan,R etAtkinson,	09
بعد العمليات الداخلية	هو البعد الذي يهدف لتحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها.	Kaplan,R et Norton,D ,2003	10
بعد التعلم والنمو	هو البعد الذي يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.	Kaplan,R et Norton,D ,2003	07

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup>:أوما، سيكاران: طرق البحث العلمي في الإدارة-مدخل بناء المهارات البحثية-، ترجمة بسيوني والعزاز، مطابع جامعة آل سعود،السعودية،2008،ص 181.

## ثانياً: استبيان الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كطريقة لجمع البيانات فتصميم الاستمارة أو الاستبيان من الأمور الضرورية والمهمة إذ يجب مراعاة الدقة والحذر في تصميمه ليظهر بالشكل الصحيح والمناسب لأغراض الدراسة. والاستبيان هو أداة ملائمة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يقوم أفراد عينة الدراسة بالإجابة على الأسئلة المدرجة في الاستبيان والتي تقيس متغيرات الدراسة. إن تطوير الاستبيان بالطريقة التي تجعله أداة جيدة وموضوعية تم عبر المراحل التالية:

### 1. المرحلة الأولى وهي مرحلة ما قبل التطبيق:

استناداً إلى الإطار النظري ونموذج الدراسة الذي طورناه، وبالإضافة إلى دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة تم تطوير الاستبيان وعرضه على مجموعة من المحكمين، الذين لديهم خبرة بمجال الدراسة، وتم تعديل الاستبيان انطلاقاً من ملاحظاتهم واقتراحاتهم والتي استفادت منها الباحثة بشكل كبير في تحسين صياغة الاستبيان وتطويره.

### 2. المرحلة الثانية وهي مرحلة التجريب الفعلي:

تم تطبيق الاستبيان على عينة للتأكد من فهم أفراد عينة الدراسة وفهم الأداة وتم تغيير المصطلحات والكلمات الصعبة والتي تم الاستفسار عنها بمصطلحات سهلة الفهم ومتداولة حتى تزيد من استيعاب أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

### 3. المرحلة الثالثة وهي مرحلة التطبيق الفعلي:

تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة وذلك لإبداء الرأي فيها من قبل المجيبين عن طريق ملء بيانات الاستبيان. وبعد عملية الملء قامت الباحثة باسترداد الاستبيان الموزع قصد عملية التبيويب والتحليل والتفسير لاختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

قصد ضمان أن يؤدي الاستبيان الغرض الذي طور من أجل تحقيقه، فالباحثة حرصت على أن يشمل هذا الاستبيان على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في النقاط التالية:

- يمكن توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة حتى وإن كانوا منتشرين في أماكن متفرقة ودون اللجوء للاتصال بهم شخصياً لشرح مضمون الاستبيان.
- الاستبيان قليل التكلفة والجهد والوقت مقارنة بغيره من الأدوات.
- الاستبيان يعطي الفرصة لأفراد عينة الدراسة بالإجابة على الأسئلة بكل دقة.
- تم تطوير الاستبيان بطريقة ملائمة، وتم اختيار ألفاظ تسهل عملية الإجابة على فقراته.

- صياغة الاستبيان تمت بطريقة تسمح بجمع معلومات دقيقة دون إحداث أي إخراج للمجيبين فهو يحتفظ بسرية الصفة الشخصية للمجيب ودون تعريضهم لأي مساءلة، فهو لا يؤدي إلى تسريب معلومات سرية عن المؤسسة محل الدراسة.

وقد اشتمل استبيان الدراسة على جزأين: الجزء الأول عبارة عن البيانات الشخصية وتضم: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية. بينما اشتمل الجزء الثاني من الاستبيان على محورين: المحور الأول تضمن المتغير المستقل والمتمثل في المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وقد تضمن بعدين هما (موارد المؤسسة- رأس المال الفكري- والمحيط الخارجي)، أما المحور الثاني فتم تخصيصه لأبعاد المتغير التابع أي الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الذي تضمن الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

#### المطلب الرابع: وحدات القياس ومقياس الدراسة:

في الدراسة الحالية تم استخدام وحدات القياس الاسمي لدراسة المتغيرات العامة لعينة الدراسة، أما القياس بالفترة أو الفئوي فتم استخدامه لقياس مدى موافقة المستقيمين على دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في البنوك الجزائرية، والفروقات في الاختبار ما بين أي نقطتين على هذا المقياس تبقى ثابتة.

#### أولاً: مقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكارت Likert Scale إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداماً ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: مقياس ليكارت

مدى الموافقة على العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

Source :Sekaran,2004,p197.

لاستخدام مقياس ليكارت ولمقارنة النتائج يجب أولاً حساب المدى وطول كل فئة.

### 1. إيجاد المدى:

يعبر المدى على الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين.

ويتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = |\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}|$$

$$\text{وفي الدراسة الحالية المدى} = |1 - 5| = 4$$

### 2. إيجاد طول الفئة:

يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي الدراسة الحالية المدى يساوي 4 وعدد الفئات 5، فنجد طول الفئة كما يلي:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}} = \text{طول الفئة}$$

أي :

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

$$\text{إذن: طول الفئة} = 0.8$$

وبهذا نجد الفئات التالية لمقارنة النتائج:

- إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فإنه عال جداً.
- إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فإنه عال.
- إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6، 3.4] فإنه متوسط.
- إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [3.4، 4.2] فإنه منخفض.
- إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [4.2، 5] فإنه منخفض جداً.

## المبحث الثاني:مجتمع وعينة الدراسة:

سيتم توضيح مجتمع الدراسة، وطبيعة عينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد حجمها، وكذلك طريقة التحقق من أن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد.

### المطلب الأول:مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث. كما يصطلح اسم المجتمع الإحصائي أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم الدراسة وجميع المعلومات أو البيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى. التحديد الواضح لمجتمع الدراسة أمر ضروري جدا لأنه سيساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر تكاليف باهضة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إدارات المديرية الجهوية للبنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ببسكرة، بنك التنمية المحلية BDL بباتنة، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بباتنة، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك CNEP بسطيف، البنك الخارجي الجزائري BNA بسطيف)، فهم مسئولون عن تحقيق الأداء الاستراتيجي. إن ضرورة جمع البيانات لاتخاذ الاجراءات السريعة لعلاج المشكلة لا يسمح بدراسة كل عناصر المجتمع لذلك ستعتمد الباحثة على استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل.

### المطلب الثاني:عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

ومن أهم الأسباب التي دفعت الباحثة للاعتماد على عينة الدراسة مايلي:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهد لأن مجتمع الدراسة الأصلي كبير جدا ومتباعد جغرافيا، إذ يتطلب تكلفة عالية ووقتا طويلا لجمع المعلومات.
- عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي.
- عدم إمكانية حصر كامل عناصر مجتمع الدراسة الأصلي.

وبشكل عام يسم تقسيم عينات الدراسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العينات الاحتمالية، العينات غير الاحتمالية<sup>1</sup>، وسيتم توضيح كل نوع بشيء من التفصيل كما يلي:

### 1. العينات الاحتمالية:

وفيها يتم اختبار أفراد العينة بطريقة عشوائية بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر، إلا أن فرصة الظهور تكون لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً. والعينات الاحتمالية عدة أنواع هي:

- العينة العشوائية البسيطة
- العينة المنتظمة
- العينة الطبقية
- العينة العنقودية
- العينة العشوائية البسيطة:

يتطلب استخدام هذه الطريقة حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي ومعرفتها ليتم لاحقاً الاختبار من بين تلك العناصر. و بموجب هذه الطريقة يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصة الظهور نفسها في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً.

### 2. العينة المنتظمة:

في هذا النوع من العينات يتم حصر عناصر مجتمع الدراسة الأصلي ثم يعطى لكل عنصر رقماً متسلسلاً. ثم يقسم عدد عناصر المجتمع الأصلي على عدد أفراد العينة المطلوبة فينتج رقم معين هو الفاصل بين كل مفردة يتم اختيارها في العينة والمفردة التي يليها. بعد ذلك يتم اختيار رفاك عشوائي ضمن الرقم الذي تم احتسابه في الخطوة السابقة. ويكون أفراد العينة هم أصحاب الأرقام المتسلسلة التي تفصل بين الرقم العشوائي المختار والترتيب الذي يليه.

<sup>1</sup>:ريحي مصطفي، عليان وعثمان محمد، غنيم: أساليب البحث العلمي-الأسس النظرية والتطبيق العملي-، دار صفاء، ط2، 2008 ص



### 3. العينة الطبقيّة:

في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي على طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة. بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة.

### 4. العينة العنقودية:

العينة العنقودية هي النوع الرابع من أنواع العينات الاحتمالية وفيها يلجأ الباحث إلى تحديد العينة أو اختيارها ضمن مراحل عدة. ففي المرحلة الأولى يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى شرائح أو فئات بحسب معيار معين ومن ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر بطريقة عشوائية، وبالنسبة للشرائح التي لم تقبل ضمن الاختيار في هذه المرحلة فإنه يتم استبعادها من العينة نهائياً. في المرحلة الثانية يتم تقسيم الشرائح التي وقع عليها الاختيار في المرحلة السابقة إلى شرائح أو فئات جزئية أخرى ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر منها بطريقة عشوائية أيضاً، وهكذا يستمر الباحث حتى يتم الوصول إلى الشريحة النهائية التي يقوم بالاختيار منها وبشكل عشوائي عدد مفردات العينة المطلوبة.

### 5. العينات غير الاحتمالية:

وفيها يتم اختيار عينة الدراسة بشكل غير عشوائي وبحيث يتم مقدماً استثناء بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة منها عدم توافر لمعلومات المطلوبة للدراسة لدى تلك العناصر أو لاستحالة الوصول لتلك العناصر، أو لارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المطلوبة فيما إذا تم اختيار العينة بشكل عشوائي بالإضافة إلى كبر حجم مفردات مجتمع الدراسة. ومن أهم العينات غير الاحتمالية<sup>1</sup>:

- العينات الملائمة.
- العينات المقصودة أو الهدفية.
- العينات الحصصية.

### (1) العينات الملائمة:

في هذا النوع من العينات يعطى لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الاختيار بناء على أول مجموعة

<sup>1</sup>: بنبي جمعة، النجار و ماجد راضي، الزعبي: أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي-، دار الجامد، عمان، 2009، ص ص118-

يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة حيث يختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة ولكن بشروط محددة تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة.

### (2) العينات الحصصية:

تشبه العينات الحصصية العينات الطباقية من حيث المراحل الأولى في التحديد، حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم وظروف الباحث.

### (3) العينات المقصودة أو الهدفية:

العينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهدفية وترجع أسباب اختيار هذا النوع من العينات دون غيره للأسباب التالية:

- تم توجيه الاستبيان لإطارات المديرات الجهوية للبنوك باعتباره يمثلون قمة الهرم التنظيمي الفئة بمعنى لهم القدرة على اتخاذ القرارات، وعلى تقييم دور أبعاد الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (موارد المؤسسة والمحيط الخارجي) في الأداء الاستراتيجي.
- اختيار هذا النوع من العينات بسبب المسافة الفاصلة بين مختلف المديرات الجهوية للبنوك في الوطن.

### المطلب الثالث: حجم عينة الدراسة:

تحديد حجم عينة الدراسة أي عدد مفرداتها من الأمور الهامة جدا، إذ توجد عدة عوامل تسهم في تحديد حجم العينة<sup>1</sup>، ومن أهم هذه العوامل مايلي:

- مستوى درجة الدقة والثقة في النتائج التي تسعى الدراسة تحقيقها.
- درجة التعميم المنتظرة من نتائج البحث.

<sup>1</sup>: ربحي مصطفى، عليان وعثمان محمد، غنيم: المرجع نفسه، ص151.

- مدى التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي.
- حجم المجتمع الأصلي.

لضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لا بد قبل اختيار العينة من الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية والموضحة بالشكل التالي:

- تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة
- ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة وكانت النتائج أفضل وأكثر دقة
- ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
  6. الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة.
  7. خطأ التحيز وينجم عادة عن وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله منحازاً لفكرة معينة فيقوم باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه.
  8. اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.

توجد عدة طرق لتحديد حجم العينة وسيتم عرض طريقتين الأولى للباحث "Som" والثانية للباحثة "Sekaran". وبالدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة التي قدمتها الباحثة "Sekaran". فحسب "Som" توجد طريقتين لحساب حجم العينة<sup>1</sup>: الأولى دون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار والطريقة الثانية بأخذ حجم المجتمع بعين الاعتبار، وسيتم توضيح ذلك في الأتي:

**1. تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار:** ويتم ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2}$$

حيث أن: n هو حجم العينة المطلوبة.

t عدد الوحدات المعيارية وهي  $\pm 1.96$  لمستوى ثقة 95%.

p نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

<sup>1</sup>:Som,R.K :Practical Sampling Technique,Marcel Dekker,New York,1996,pp126-128.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

وبالتعويض في هذه المعادلة نجد:

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.50 \times 0.50 \times 2(1.96)}{2 \times 0.05} = 385 \text{ مفردة.}$$

2. تحديد حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار: وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n \setminus = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

حيث أن:  $n \setminus$  حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع الدراسة.

$n$  حجم العينة وغير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة.

$N$  حجم مجتمع الدراسة.

أما "Sekaran" فأكدت أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي<sup>1</sup>:

- أن حجم العينة الذي يتراوح بين 20 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع البحوث.
- عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة.
- في حالة استخدام الانحدار المتدرج أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. على سبيل المثال إذا اشتملت الدراسة على 7 متغيرات فلا إجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

وأكدت هذه الباحثة أنه في بعض أنواع البحوث التجريبية التي يكون فيها حجم الضبط والرقابة عالياً فإن حجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة يكون مقبولاً.

وقد تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة وهي كالتالي:

<sup>1</sup>: أوما، سيكاران: مرجع سابق، ص 295.

- تم تحديد الهدف من المسح بالعينة وهو اختيار دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.
- تم تحديد مجتمع الدراسة وهو إطارات البنوك الجزائرية-المديريات الجهوية-.
- المعلومات المراد جمعها هي معلومات حول موارد المؤسسة (رأس المال الفكري)، المحيط الخارجي (العوامل العامة والعوامل الخاصة) وكذلك البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
- تحديد أسلوب جمع هذه البيانات وهو الاستبيان.
- تم تحديد عينة الدراسة وهي عينة مقصودة أو هدفية من إطارات المديريات الجهوية بالبنوك الجزائرية.
- تم تحديد عينة الدراسة اعتمادا على ما قدمته Sekaran أن كل متغير يتم توزيع 10 استبيانات كأقل عدد ممكن وبما أن الدراسة الحالية تتضمن 7متغيرات، فإن حجم العينة سيكون 70 مفردة كأقل حجم ممكن.
- التوزيع الأولي للاستبيان وإحداث تعديلات في حالة الضرورة.
- التوزيع النهائي للاستبيان.
- تبويب وتحليل البيانات.
- تقرغ البيانات
- تحليل البيانات

بالدراسة الحالية يوجد 7 متغيرات جزئية لذا فالباحثة ترى أنه يجب أن يتعدى حجم عينة الدراسة 70 مفردة، لكوننا سنستخدم الانحدار المتدرج لذا يجب أن يكون حجم العينة أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة (حسب Sekaran)، وقد تم توزيع 118 استبيان على أفراد العينة، وتم استرداد 93 استبيان منها 3 استبيانات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل الأسئلة. فكان 90 استبيان صالح لإجراء عملية التحليل، أي كان معدل الاسترداد 76.27%.

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومضبوط سيعطي نتائج تكون قريبة جدا من النتائج الفعلية لدراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ويمكن التأكد من مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي عن طريق استخدام التوزيع الطبيعي.

يتخذ التوزيع الطبيعي شكل الجرس ويكون مانسبته 68% من المشاهدات تقع ضمن انحراف معياري واحد عن الوسط الحسابي للمشاهدات وحوالي 95% من المشاهدات تقع ضمن انحرافين معياريين عن الوسط الحسابي وحوالي 99% من المشاهدات تقع ضمن 3 انحرافات معيارية عن الوسط الحسابي.

للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي يتم تحديد توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة المختارة طبيعياً فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي، أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فإن هذا يعني وجود تحيز باختيار العينة وبالتالي تكون العينة غير ممثلة للمجتمع الأصلي.

### المبحث الثالث: أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم توضيح ما المقصود ببرنامج التحليل الإحصائي والتوزيعات التكرارية، كما سيتم شرح مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت في الدراسة، بالإضافة إلى عرض الاختبارات المستخدمة للتأكد من جودة البيانات التي تم جمعها والاختبارات الإحصائية التي سيتم استخدامها عند اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: برنامج التحليل الإحصائي SPSS :

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وهو مجموعة من البرامج يطلق عليها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) والمعروف باختصار spss . فهو أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية وفي كافة نواحي العلوم الاجتماعية، وبالطبع لا يعتبر هذا البرنامج الأداة الوحيدة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للأبحاث على الحاسب الآلي، وتقديراً من أهمية برنامج spss في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاءة عالية. تستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج والقرارات، وهي تمر بعدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة التي يراد دراستها، وتحديد هذه المشكلة تكون الركيزة الأولى لعلم الإحصاء قد تم تحديدها وهي المتغيرات. أما الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة فهي تحديد أداة جمع البيانات، وبعد تحديد الأداة فالخطوة الثالثة هي تحديد العينة التي سيتم جمع منها البيانات وطرق جمعها، وتأتي بعد ذلك الخطوة الرابعة وهي ترميز البيانات وتحويلها إلى أرقام أو حروف حتى يسهل إدخالها إلى الحاسوب ويسهل التعامل معها، ثم إدخال هذه البيانات إلى الحاسوب وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب أهداف الدراسة المنشودة.

#### المطلب الثاني: التوزيعات التكرارية:

إن تبويب البيانات يتطلب تقسيمها إلى أقسام تسمى فئات، ويبين التوزيع التكراري كيفية توزيع المشاهدات على كل فئة من هذه الفئات. ولإنشاء التوزيع التكراري لابد أولاً من تحديد عدد الفئات وأطوالها. بالدراسة الحالية سيتم استخدام التوزيعات التكرارية عند عرض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، أي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية.

### المطلب الثالث: اختبارات التحقق من جودة البيانات:

يجب التحقق من أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح، كما يجب التأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

#### أولاً: الالتواء Skewness:

يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. ويستخدم معامل الالتواء لمعرفة نوع التوزيع فإذا كان:

- مقياس الالتواء موجبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليمين.
- مقياس الالتواء سالبا فعندها نقول أن التوزيع ملتو نحو اليسار.
- مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متماثل.

#### ثانياً: التفلطح Kurtosis :

التفلطح هو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. أي أن التفلطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي. فالتوزيع ذو القمة العالية نسبياً يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفطحاً، أما التوزيع الطبيعي الذي قمته ليست مدببة ولا مفلطحة يسمى متوسط التفلطح.

#### ثالثاً. مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة:

تعتبر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة من المشاكل الهامة التي تواجه معادلة الانحدار أي إمكانية الارتباط بين المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار. فإذا كان الارتباط بين المتغيرات المستقلة قوياً فإن ذلك يؤدي إلى تضائل مصداقية معاملات الانحدار الجزئية. ولذا يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة قبل بداية اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. إن التحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة يتم عن طريق إجراء اختبارين هما: اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) .

### المطلب الرابع: مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت:

تعتبر مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من أهم المقاييس المستخدمة في تحليل البيانات<sup>1</sup>، وسيتم توضيح كل واحدة منها فيما يلي:

#### أولاً: مقاييس النزعة المركزية:

على الرغم من أهمية العرض البياني فإنه لا يستجيب للأساليب الرياضية اللازمة لتحليل البيانات إحصائياً، هذا بجانب وجود بعض البيانات التي يصعب عرضها بيانياً. لذا فالإحصائيين لا يكتفون بأساليب العرض البياني بل عادة ما يفضلون استخدام مقاييس النزعة المركزية.

وتعرف النزعة المركزية بأنها ميل معظم المفردات المختلفة لتتمركز حول نقطة أو قيمة واحدة تسمى القيمة المتوسطة، فالقيمة المتوسطة لمجموعة من المشاهدات هي قيمة نجدها من مجموع المشاهدات لتمثيل البيانات (المفردات) بشكل مقبول. ويعتبر الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية.

#### • الوسط الحسابي:

يعتبر الوسط الحسابي حلقة الوصل التي تتوسط المجموعة في قيمتها فتقارن به القيم الكبيرة والقيم الصغيرة لتتضح الفروق. ويحسب الوسط الحسابي عن طريق جمع الدرجات وقسمتها على عددها. فإذا رمزنا لحجم العينة بالرمز  $n$  وللمشاهدات بالرمز  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ، وللوسط الحسابي للعينة بالرمز  $\bar{X}$ ، فإن الوسط الحسابي هو:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

#### ثانياً: مقاييس التشتت:

تستخدم مقاييس النزعة المركزية لتحديد مركز البيانات المتاحة. ويجب ملاحظة أن وصف كيفية انتشار البيانات على جانبي القيمة المتوسطة لا يقل أهمية عن تحديد مركز البيانات. ويعرف انتشار القيم حول القيمة المتوسطة بالتشتت. فإذا زاد التشتت فإن هذا يدل على قلة تجانس البيانات، أما إذا قل التشتت فهذا يدل على زيادة تجانس البيانات. وإذا كان التشتت مساوياً للصفر فهذا يعني تطابق قيم جميع

<sup>1</sup>: خضير كاسم، حمود وموسى سلامة، اللوزي: منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 78.



المفردات، وهذا بالطبع نادر الحدوث. وإذا تساوى متوسطي عينتين فإن هذا لا يعني أنهما متماثلتان في تشتت مفرداتهما.

وللتشتت أهمية لأنه ممكن أن تتساوى المتوسطات لأكثر من مجموعة، ولكن هذه المجموعات مختلفة كثيرا من حيث التجانس، فتقع بالخطأ عندما نقول بأنها متشابهة، ويعتبر الانحراف المعياري من أهم مؤشرات مقاييس التشتت.

#### • الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس التشتت حيث يقيس انحرافات الدرجات عن متوسطاتها. ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن الوسط الحسابي أو يساوي الجذر التربيعي للتباين<sup>1</sup>. ويحسب الانحراف المعياري وفق المعادلة التالية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

#### المطلب الخامس: الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط، معادلة الانحدار الخطي البسيط.

#### أولاً: معامل الارتباط:

الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر درجة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين ودون النظر إلى السببية بينهما. فقد يرتبط متغيرين بعلاقة خطية أو غير خطية وقد لا تكون بينهما أي علاقة على وجه الإطلاق.

على هذا الأساس وقصد معرفة طبيعة العلاقة هل هي طردية أم عكسية أو لا توجد علاقة يتم استخدام معامل الارتباط والذي ينحصر عادة بين +1 و -1، وعادة ما تكون العلاقة بين متغيرين على النحو التالي:

- يعتبر معامل الارتباط قيمة مجردة لا تتأثر بوحدة المتغيرات.
- تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1 و -1.
- إذا كان معامل الارتباط +1 فيقال بأنه هناك ارتباط طردي (موجب) تام.

<sup>1</sup>: خضير كاسم، حمود وموسى سلامة، اللوزي: المرجع نفسه، ص80.

- إذا كان معامل الارتباط  $r = -1$  فيقال بأنه هنالك ارتباط عكسي (سالِب) تام.
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين 0 و  $+1$  فيقال بأنه هنالك ارتباط طردي، يكون ضعيفا كلما كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من 0 وتزداد قوة العلاقة كلما اقتربنا من  $+1$ .
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين  $-1$  و 0 فيقال أن هناك علاقة ارتباط عكسي، يكون قويا كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من  $-1$  وتضعف كلما اقتربت من 0.
- كلما ابتعدت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط عن 1 كلما ضعفت العلاقة الخطية.

وفي هذه الدراسة سوف نستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية.

### ثانيا: معادلة الانحدار المتدرج:

يسمى تحليل الانحدار بالثنائي أو البسيط عندما يكون هناك متغير مستقل واحد، أي يتم التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع الناتجة عن أثر متغير مستقل واحد، ولذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل التالي:

$$\text{المتغير التابع} = B \times \text{المتغير المستقل} + a + \text{الخطأ}$$

### ثالثا: اختبار الفرضيات التي تنطوي على الفروق:

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) Analysis of Variance. يستخدم تحليل التباين في أبسط حالاته لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، إذ سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ويستخدم هذا النوع من تحليل التباين إذا كان لكل فرد من أفراد العينة ملائمة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العامل أو المتغير المستقل وهو متغير من النوع الاسمي أو الترتيبي له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العامل.

### المبحث الرابع: جودة أداة الدراسة:

ستتم دراسة جودة أداة الدراسة من خلال دراسة ثباتها ، ثم يتم دراسة صدقها.

#### المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة الحالية:

لقياس ثبات أداة الدراسة الحالية سيتم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، حيث يقيس درجة بناء مجموعة فقرات لبعده واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.7 فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل 0.7. يمثل الجدول رقم (7) نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

الجدول رقم 7: معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا Cronbach's Alpha
موارد المؤسسة	90	14	0.870
عوامل المحيط العامة	90	08	0.668
عوامل المحيط الخاصة	90	09	0.778
البعد المالي	90	05	0.795
بعد الزبائن	90	09	0.706
بعد العمليات الداخلية	90	10	0.913
بعد التعلم والنمو	90	07	0.852

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (7) نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا بالنسبة لكل متغيرات الدراسة يتراوح بين 0,668 و 0,913 وهو أكبر من 0,70، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة، فقد أكد (Zeller, Navaroo, Losada, Ruzo, and Di'ez, 2010) أن Zeller سنة 1979 أكد على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,70 حتى يتحقق شرط الثبات.

**المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة الحالية:**

سيتم التأكد من صدقية المحتوي و الصدق البنائي لأداة الدراسة كمايلي:

**أولاً:التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة:**

تم عرض استبيان الدراسة على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، إذ تم تقويم استبيان الدراسة والتقييد بالملاحظات المفيدة التي قدمها هؤلاء المحكمين لتحسين جودة العبارات المدرجة في الاستبيان وزيادة دقة المجيبين عليه، والملحق رقم ( ) يوضح قائمة بأسماء هؤلاء المحكمين.

**ثانياً:التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة:**

يوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام اختبار معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، لأن حكم المحكمين لوحده غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة.

الجدول رقم 8: اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	الفقرة	عدد الحالات	Sig.(2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
موارد المؤسسة	موارد المؤسسة 1	90	0.000	0.623
	موارد المؤسسة 2	90	0.000	0.478
	موارد المؤسسة 3	90	0.000	0.446
	موارد المؤسسة 4	90	0.000	0.490
	موارد المؤسسة 5	90	0.000	0.605
	موارد المؤسسة 6	90	0.000	0.598
	موارد المؤسسة 7	90	0.000	0.727
	موارد المؤسسة 8	90	0.000	0.662
	موارد المؤسسة 9	90	0.000	0.618

0.438	0.000	90	موارد المؤسسة 10	
0.608	0.000	90	موارد المؤسسة 11	
0.468	0.000	90	موارد المؤسسة 12	
0.466	0.000	90	موارد المؤسسة 31	
0.537	0.000	90	موارد المؤسسة 14	
0.574	0.000	90	عوامل المحيط العامة 1	عوامل المحيط العامة
0.512	0.000	90	عوامل المحيط العامة 2	
0.588	0.000	90	عوامل المحيط العامة 3	
0.574	0.000	90	عوامل المحيط العامة 4	
0.426	0.000	90	عوامل المحيط العامة 5	
0.463	0.000	90	عوامل المحيط العامة 6	
0.565	0.000	90	عوامل المحيط العامة 7	
0.426	0.000	90	عوامل المحيط العامة 8	
0.589	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 1	عوامل المحيط الخاصة
0.557	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 2	
0.671	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 3	
0.630	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 4	
0.954	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 5	
0.578	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 6	
0.592	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 7	

0.669	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 8	
0.625	0.000	90	عوامل المحيط الخاصة 9	
0.506	0.000	90	البعد المالي 1	البعد المالي
0.724	0.000	90	البعد المالي 2	
0.748	0.000	90	البعد المالي 3	
0.799	0.000	90	البعد المالي 4	
0.761	0.000	90	البعد المالي 5	
0.686	0.000	90	بعد الزبائن 1	
0.627	0.000	90	بعد الزبائن 2	
0.648	0.000	90	بعد الزبائن 3	
0.667	0.000	90	بعد الزبائن 4	
0.602	0.000	90	بعد الزبائن 5	
0.544	0.000	90	بعد الزبائن 6	
0.479	0.000	90	بعد الزبائن 7	
0.395	0.000	90	بعد الزبائن 8	
0.481	0.000	90	بعد الزبائن 9	
0.778	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 1	بعد العمليات الداخلية
0.691	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 2	
0,744	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 3	
0.716	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 4	

0.613	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 5		
0.794	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 6		
0.704	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 7		
0.698	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 8		
0.717	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 9		
0.709	0.000	90	بعد العمليات الداخلية 10		
0.608	0.000	90	بعد التعليم و النمو 1		بعد التعليم و النمو
0.784	0.000	90	بعد التعليم و النمو 2		
0.790	0,000	90	بعد التعليم و النمو 3		
0.767	0,000	90	بعد التعليم و النمو 4		
0.780	0.000	90	بعد التعليم و النمو 5		
0.725	0.000	90	بعد التعليم و النمو 6		
0.499	0.000	90	بعد التعليم و النمو 7		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن مستوي الدلالة ( $\text{Sig. (2-tailed)}=0.000 < 0.05$ ) إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصور بين 0,395 و 0,799 و هي أكبر من 0,50 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات وهذا حسب دراسة (Tseng and Lee (2009)، إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

بعد قياس الباحثة كل من الثبات والصدق وملائمة نموذج الدراسة تم التأكد من أن كل العبارات المتبناة والنموذج مناسبين لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

### الخلاصة:

في هذا الفصل تم توضيح الجانب المنهجي للدراسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة قصدية من إطارات البنوك الجزائرية، وقد تم توضيح طريقة تحديد عينة الدراسة وكذا كيفية قياس مختلف متغيرات الدراسة، وتم توضيح الاختبارات المستخدمة من أجل دراسة مدى صحة الفرضيات المطروحة، كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باعتبارهما شرطان مهمان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بموضوعية.



# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي للدراسة، سيتم تخصيص هذا الفصل لنتائج الدراسة. إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات بتوضيح كذلك طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ودراسة مدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة. وفي الأخير سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها.

### المبحث الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

سيتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، أي حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وكذلك مستوى الخبرة العملية.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر:

يمثل الجدول رقم (9) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 9: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
54.4	49	ذكر
45.6	41	أنثى
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 49 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكور أي ما يعادل 54.4%، بينما 41 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 45.6%، فمجتمع الدراسة مجتمع متعادل بين الذكور والإناث، وهذا يدل على أن الإناث أصبحت تتقلد مناصب مهمة في الهيكل التنظيمي وتشارك في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم 10: خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
22.2	20	30 سنة فأقل
38.9	35	31-40 سنة
25.6	23	41-50 سنة
13.3	12	أكثر من 50 سنة
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 20 من المجيبين عمرهم 30 سنة فأقل أي ما يعادل 22.2%، و35 من المجيبين الذين عمرهم بين 31 و40 سنة أي بحدود 38.9% والتي تعتبر أكبر نسبة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة فكان عددهم 23 أي بنسبة 25.6%، بينما الموظفون الذين عمرهم أكثر من 50 سنة فكانوا 12 موظف أي بنسبة 13.3%. والملاحظ أن البنوك الجزائرية تمتلك

موارد بشرية يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلم واكتساب المهارة، وقادرة على الإبداع في العمل وتحسين الخدمة المقدمة للزبون.

### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 11: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
22.2	20	بكالوري فأقل
62.2	56	ليسانس
15.6	14	شهادة الماجستير
0	0	شهادة الدكتوراه
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن المجيبين الذين مستواهم التعليمي نالبكالوريا أو أقل 20 موظف أي ما نسبته 22.2% من المجيبين، بينما المتحصلين على شهادة الليسانس 56 موظف أي ما نسبته 62.2%، وهي أعلى نسبة من المجيبين على الاستبيان، أما المتحصلين على شهادة الماجستير فكان عددهم 14 موظف أي بنسبة 15.6% من عينة الدراسة، بينما لا يوجد من يحمل شهادة الدكتوراه. نستنتج أن بالبنوك الجزائرية موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع، يمكن استثمارها وجعلها موارد استراتيجية تسمح بتحقيق أداء متميز لها.

### المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (12) خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية لموظفي البنوك الجزائرية.

الجدول رقم 12: خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	مستوى الخبرة العملية
22.2	20	5 سنوات فأقل
24.4	22	6-10 سنوات
16.7	15	11-16 سنة
36.7	33	أكثر من 17 سنة
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

كما هو مبين بالجدول أعلاه أن الموظفين الذين خبرتهم العملية 5 سنوات فأقل هو 20 موظف أي بنسبة 22.2% من المجيبين على الاستبيان، كما أن الموظفين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات فكان 22 موظف أي بنسبة 24.4%، أما الموظفين الذين خبرتهم من 11 إلى 16 سنة فعددهم 15 موظف أي ما نسبته 16.7%، أما الموظفين الذين خبرتهم أكثر من 17 سنة فعددهم 33 موظف أي ما نسبته 36.7% وهي أعلى نسبة.

يمكن القول هنا بأن الموظفين بالبنوك الجزائرية لديهم مستوى مقبول من الخبرة العملية، وهذا ما يسمح بتطوير أدائها والتصدي لأي طارئ خاصة على مستوى المنافسة.

#### المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات:

ستتم دراسة جودة البيانات من خلال دراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وكذلك دراسة هل يوجد مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة، وسيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا عن طريق دراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### المطلب الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis والتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح بالجدول رقم (13).

الجدول رقم 13: معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
موارد المؤسسة	0.110	-0.329
عوامل المحيط العامة	0.709	1.441
عوامل المحيط الخاصة	0.725	0.531
البعد المالي	0.840	0.796
بعد الزبائن	0.708	1.475
بعد العمليات الداخلية	0.032	-0.480
بعد التعلم والنمو	0.357	-0.376
المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	-0.186	0.203
الأداء الاستراتيجي	0.677	0.182

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(13) لدينا معامل الالتواء محصور بين-0.186 و 0.840 بمعنى يقع في المجال [3,3] ، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ينحصر بين-0.329 و 1.475 أي يقع ضمن المجال [7,7]، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته الدراسات إذ تقول أنه إذا كان معامل الالتواء محصور بين [3,3]، ومعامل التفلطح محصور بين [7,7] فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

#### المطلب الثاني: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح بالجدول رقم(14).

الجدول رقم 14: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
موارد المؤسسة	1.237	0.809
عوامل المحيط العامة	1.093	0.915
عوامل المحيط الخاصة	1.294	0.773

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) Variance Inflation Facteur محصور بين 1.093 و 1.294 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0.773 و 0.915 وهي أكبر من 0.1، إذا لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة Bryant-Kutcher JONES etWidener، إذ أكد هذا الباحث أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر مقاييس نزعة التشتت. والجدول رقم (15) يوضح كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 15: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	التعليق	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.81043	عال	2.4778	المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
0.74619	متوسط	3.2222	موارد المؤسسة
0.77088	عال	2.1111	عوامل المحيط العامة
0.90332	عال	2.3556	عوامل المحيط الخاصة
0.89499	عال	2.0889	الأداء الاستراتيجي
0.92280	عال	2.1889	البعد المالي
0.99392	متوسط	2.3630	بعد الزبائن
0.95177	متوسط	2.7556	بعد العمليات الداخلية
0.93909	عال	2.2889	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

أولاً: التحليل الوصفي للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

كان الوسط الحسابي بالنسبة للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي 2.4778 والانحراف المعياري 0.81043، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.6,1.8] فهذا دليل على وجود مواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي عالية بالبنوك الجزائرية، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فكانت النتائج كالتالي:

1. كان الوسط الحسابي لموارد المؤسسة 3.2222، أما الانحراف المعياري 0.74619 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [3.4,2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بالموارد متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
2. كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط العامة 2.1111، أما الانحراف المعياري 0.77088، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6,1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل

المحيط العامة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

3. كان الوسط الحسابي لعوامل المحيط الخاصة 2.3556، أما الانحراف المعياري 0.90332، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط الخاصة عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

#### ثانيا: التحليل الوصفي للأداء الاستراتيجي:

الوسط الحسابي بالنسبة للأداء الاستراتيجي 2.0889 والانحراف المعياري 0.89499، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.6, 1.8] فهذا دليل على وجود أداء استراتيجي عال بالبنوك الجزائرية، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فكانت النتائج كالتالي:

1. كان الوسط الحسابي للبعد المالي 2.1889، أما الانحراف المعياري 0.92280، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بالبعد المالي عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

2. كان الوسط الحسابي لبعد الزبائن 2.3630، أما الانحراف المعياري 0.99392، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد الزبائن متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

3. كان الوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية 2.7556، أما الانحراف المعياري 0.95177، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [3.4, 2.6]، فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد العمليات الداخلية متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

4. كان الوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو 2.2889، أما الانحراف المعياري 0.93909، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد التعلم والنمو عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

#### ثالثا: دراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية:

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لكل من المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي للبنوك.



1. دراسة الفروق في المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

سيتم دراسة الفروق الموجودة في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

الجدول رقم 16: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوي الدلالة
موارد المؤسسة	بين المجموعات	3.719	1	3.719	7.140	0.257
	داخل المجموعات	45.837	88	0.521		
	المجموع	49.556	89			
عوامل المحيط العامة	بين المجموعات	0.531	1	0.531	0.893	0.347
	داخل المجموعات	52.357	88	0.595		
	المجموع	52.889	89			
عوامل المحيط الخاصة	بين المجموعات	0.091	1	0.091	0.110	0.741
	داخل المجموعات	72.532	88	0.824		
	المجموع	72.622	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (16) نلاحظ أن مستوى الدلالة لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة هو على التوالي: 0.257، 0.347، 0.741 وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: موارد المؤسسة وعوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى متغير الجنس.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يبين الجدول رقم (17) نتائج التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم 17: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
موارد المؤسسة	بين المجموعات	1.850	3	0.617	1.112	0.349
	داخل المجموعات	47.705	86	0.555		
	المجموع	49.556	89			
عوامل المحيط العامة	بين المجموعات	0.871	3	0.290	0.480	0.697
	داخل المجموعات	52.018	86	0.605		
	المجموع	52.889	89			
عوامل المحيط الخاصة	بين المجموعات	10.375	3	3.458	4.778	0.235
	داخل المجموعات	62.247	86	0.724		
	المجموع	72.622	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن مستوى الدلالة لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة هو على التوالي: 0.349، 0.697، 0.235 وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى متغير العمر.

#### ت. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم 18: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
موارد المؤسسة	بين المجموعات	2.034	2	1.017	1.862	0.162
	داخل المجموعات	47.521	87	0.546		
	المجموع	49.556	89			
عوامل المحيط العامة	بين المجموعات	0.796	2	0.398	0.665	0.517
	داخل المجموعات	52.093	87	0.599		
	المجموع	52.889	89			
عوامل المحيط الخاصة	بين المجموعات	4.979	2	2.490	3.202	0.235
	داخل المجموعات	67.643	87	0.778		
	المجموع	72.622	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(18) نلاحظ أن مستوى الدلالة لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة هو على التوالي:0.162،0.517،0.235 وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى للمستوى التعليمي.

### ث. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم(19) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية.

الجدول رقم 19: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
موارد المؤسسة	بين المجموعات	1.204	3	0.401	0.714	0.546
	داخل المجموعات	48.352	86	0.562		
	المجموع	49.556	89			
عوامل المحيط العامة	بين المجموعات	0.759	3	0.253	0.417	0.714
	داخل المجموعات	52.130	86	0.606		
	المجموع	52.889	89			
عوامل المحيط الخاصة	بين المجموعات	8.851	3	2.950	3.979	0.156
	داخل المجموعات	63.771	86	0.742		
	المجموع	72.622	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(19) نلاحظ أن مستوى الدلالة لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة هو على التوالي: 0.546،0.714،0.156 وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى مستوى الخبرة العملية.

إذن: لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالبنوك الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ومما سبق نستنتج أن كل الفرضيات التالية مقبولة:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مقبولة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى الجنس، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى العمر، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى المستوى التعليمي، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة تعزى إلى مستوى الخبرة العملية، مقبولة.

ثانيا: دراسة الفروق في الأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية:

سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأداء الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### 1. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

يوضح الجدول رقم(20) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم 20: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	5.108	1	5.108	4.624	0.215
	داخل المجموعات	97.215	88	1.105		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(20) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي هو 0.215 وهي أكبر من 0.05، إذن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير الجنس.

### 2. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يوضح الجدول رقم(21) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى العمر.

الجدول رقم 21: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	3.301	3	1.100	0.956	0.418
	داخل المجموعات	99.021	86	1.151		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.418 وهي أكبر من 0.05، إذن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير العمر.

### 3. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم 22: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوي التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	7.444	2	3.722	3.413	0.37
	داخل المجموعات	94.879	87	1.091		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.37 وهي أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

### 4. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية

الجدول رقم 23: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	3.060	3	1.020	0.884	0.453
	داخل المجموعات	99.262	86	1.154		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.453 وهي أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى الخبرة العملية.

من النتائج السابقة يمكن القول مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى الجنس، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى العمر، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المستوى التعليمي، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى مستوى الخبرة العملية، مقبولة.

### المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

ستتم دراسة واختبار صحة التي تدرس دور المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، كما سيتم دراسة ملائمة نموذج الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:

#### المطلب الأول: معاملات الارتباط:

سيتم دراسة واختبار صحة الفرضيات التي تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ نستخدم معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين كل من أبعاد المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة)، وأبعاد الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

الجدول رقم 24: معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة مجتمعة

المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	البيان	
0.654**	Corrélation	الأداء الاستراتيجي
0.000	Sig	
90	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بلغ 0.654 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وهذا يعني أن المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الأولى: لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية مرفوضة،

ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواعمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

الجدول رقم 25: معامل الارتباط سيبرمان بين متغيرات الدراسة

عوامل المحيط الخاصة	عوامل المحيط العامة	موارد المؤسسة	البيان	
0.599**	0.380**	0.498**	Corrélation	البعد المالي
0.000	0.000	0.000	Sig	
90	90	90	N	
0.561**	0.267**	0.391**	Corrélation	بعد الزبائن
0.000	0.011	0.000	Sig	
90	90	90	N	
0.540**	0.268**	0.482**	Corrélation	بعد العمليات الداخلية
0.000	0.011	0.000	Sig	
90	90	90	N	
0.395**	0.090**	0.519**	Corrélation	بعد التعلم والنمو
0.000	0.397	0.000	Sig	
90	90	90	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (25) مايلي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة على العموم بين بعد موارد المؤسسة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة موارد المؤسسة بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.



– الفرضية الفرعية 4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعدها التعليم والنمو، للبنوك الجزائرية مرفوضة.

ونقبل الفرضيات البديلة القائلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعدها المالي للبنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعدها الزبائن للبنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعدها العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعدها التعليم والنمو للبنوك الجزائرية.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين بعدها عوامل المحيط العامة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، عند مستوى دلالة 0.000، 0.011، 0.011 وهي كلها أقل من 0.05، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين عوامل المحيط العامة وبعدها التعليم والنمو عند مستوى دلالة 0.397 وهي أكبر من 0.05.

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعدها المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 6: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعدها الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- الفرضية الفرعية 7: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعدها العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضيات البديلة القائلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعدها المالي للبنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعدها الزبائن للبنوك الجزائرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعدها العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.

ونقبل الفرضية الفرعية 8:

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو، للبنوك الجزائرية، مقبولة.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة على العموم بين بعد عوامل المحيط الخاصة وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة عوامل المحيط الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

– الفرضية الفرعية 9: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 11: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

– الفرضية الفرعية 12: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضيات البديلة القائلة:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية.

ولاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول التالي:

الجدول رقم 26: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

متغير الدراسة المستقل	معامل الارتباط R	قيمة T المحسوبة	قيمة T النظرية (الجدولية)	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	0.626	7.530	1.987	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (26): يتبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني رفض الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، مرفوضة. وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين 'المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي' والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

الجدول رقم 27: قيم T المحسوبة والجدولية لمتغيرات الدراسة

عوامل المحيط الخاصة	عوامل المحيط العامة	موارد المؤسسة	متغيرات الدراسة	
4.630	3.743	5.089	قيمة T المحسوبة	البعد المالي
1.987	1.987	1.987	قيمة T النظرية (الجدولية)	
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة المحسوب	
0.05	0.05	0.05	مستوى الدلالة المعتمد	
5.391	2.071	3.569	قيمة T المحسوبة	بعد الزبائن
1.987	1.987	1.987	قيمة T النظرية (الجدولية)	
0.000	0.041	0.001	مستوى الدلالة المحسوب	
0.05	0.05	0.05	مستوى الدلالة المعتمد	
3.686	2.467	5.481	قيمة T المحسوبة	بعد العمليات الداخلية
1.987	1.987	1.987	قيمة T النظرية (الجدولية)	
0.000	0.016	0.000	مستوى الدلالة المحسوب	
0.05	0.05	0.05	مستوى الدلالة المعتمد	
2.214	0.591	5.741	قيمة T المحسوبة	بعد التعلم والنمو
1.987	1.987	1.987	قيمة T النظرية (الجدولية)	
0.029	0.556	0.000	مستوى الدلالة المحسوب	
0.05	0.05	0.05	مستوى الدلالة المعتمد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يعنى رفض جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى. ما عدا الفرضية رقم 08 التي تنص: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو" فإنها مقبولة، لكون قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الأثر:

لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفروعاتها نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتدرج، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا نطلق من أثر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي. ثم في مرحلة ثانية كل بعد من أبعاد "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" مع كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 28: تحليل الانحدار المتدرج للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي

متغير الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير Es	قيمة F المحسوبة	قيمة F النظرية (الجدولية)	مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة المعتمد
المواءمة	0.626	0.392	0.84092	56.696	3.96	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 29: تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلومات غير المعيارية		المعلومات المعيارية		النموذج
		Erreur standard	B	Coefficients std.	Bêta	
0.163	1.408	0.287	0.404			1 (Constante)
0.000	7.530	0.110	0.828	0.626		المواءمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.626) للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.000.

كما يبين الجدول أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تفسر ما مقداره معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.392) وهو ما يعني نسبة (39.2%) من التباين في الأداء الاستراتيجي يعود للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

كما يتضح أن قيمة f المحسوبة أكبر من قيمة f الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

في الجدول رقم (29) يتبين أن للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الاستراتيجي لأن قيمة "Bêta" كانت 0.626 أي 62.6% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الرئيسة الثانية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين "الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين "الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

وعليه تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$(الموامة بين الاستراتيجية والهيكل) y = 0.404 + 0.828x (\text{الأداء الاستراتيجي})$$

الجدول رقم 30: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي

متغير الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير Es	قيمة F المحسوبة	قيمة F النظرية	مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة المعتمد
1	0.684	0.467	0.68514	25.151	3.96	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 31: تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلومات غير المعيارية		المعلومات المعيارية		النموذج
		Erreur standard	B	Coefficients std.	Bêta	
0.222	1.229-	0.353	0.434-			1
0.005	2.863	0.108	0.310	0.251		موارد المؤسسة
0.003	3.012	0.098	0.297	0.248		عوامل المحيط العامة
0.000	4.630	0.091	0.424	0.415		عوامل المحيط الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30) وجود علاقة ارتباط متوسطة(0.684) لكل من موارد المؤسسة،عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة مع البعد المالي عند مستوى دلالة0.05. كما تشير إلى ذلك قيمة  $(R^2=0.467)$  وهو ما يعني نسبة (46.7%) من التباين في البعد المالي تعود لموارد المؤسسة،عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة.

كما يتضح أن قيمة الف المحسوبة(25.151) أكبر من قيمة الف النظرية(3.96) وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال الجدول رقم (31) نستنتج مايلي:

- لموارد المؤسسة أثر إيجابي على البعد المالي لأن مستوى الدلالة  $(T=0.005 < 0.05)$ ، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.251 أي 25.1% وهي قيمة مرتفعة.
- لعوامل المحيط العامة أثر إيجابي على البعد المالي لأن مستوى الدلالة  $(T=0.003 < 0.05)$  بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.248 أي 24.8% وهي قيمة مرتفعة.
- لعوامل المحيط الخاصة أثر إيجابي على البعد المالي لأن مستوى الدلالة  $(T=0.000 < 0.05)$  بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.415 أي 41.5% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضيات الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضيات البديلة القائلة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الجدول رقم 32: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن

متغير الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير Es	قيمة F المحسوبة	قيمة F النظرية	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة Sig
1	0.615	0.378	0.84452	17.403	3.96	0.05	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 33: تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
		B	Erreur standard	Bêta	Coefficients std.	
0.379	0.884	0.384	0.435	(Constante)		1
0.241	1.180	0.157	0.133	موارد المؤسسة	0.112	
0.271	1.108	0.135	0.121	عوامل المحيط العامة	0.099	
0.000	5.391	0.608	0.113	عوامل المحيط الخاصة	0.522	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.615) لكل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة مع بعد الزبائن عند مستوى دلالة 0.05. كما تشير إلى ذلك قيمة ( $R^2=0.378$ ) وهو ما يعني نسبة (37.8%) من التباين في بعد الزبائن تعود لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة.

كما يتضح أن قيمة f المحسوبة (17.403) أكبر من قيمة f النظرية (3.96) وذلك عند مستوى دلالة 0.05. من خلال الجدول رقم (33) نستنتج مايلي:

- ليس لموارد المؤسسة أثر إيجابي على بعد الزبائن لأن مستوى الدلالة ( $T=0.241 > 0.05$ ).
- ليس لعوامل المحيط العامة أثر إيجابي على بعد الزبائن لأن مستوى الدلالة ( $T=0.271 > 0.05$ ).



- لعوامل المحيط الخاصة أثر إيجابي على بعد الزبائن لأن مستوى الدلالة ( $T=0.000 < 0.05$ ) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.522 أي 52.2% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضيات الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مقبولة  
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مقبولة

الجدول رقم 34: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية

متغير الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	خطأ التقدير Es	قيمة F المحسوبة	قيمة F النظرية	مستوى الدلالة Sig	مستوى الدلالة المعتمد
1	0.631	0.398	0.75103	18.979	3.96	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 35: تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعلومات غير المعيارية		المعلومات المعيارية		النموذج
		Erreur standard	B	Coefficients std.	Bêta	
0.688	0.403	0.387	0.156			1
0.001	3.483	0.119	0.413	0.324		موارد المؤسسة
0.085	1.744	0.108	0.188	0.152		عوامل المحيط العامة
0.000	3.686	0.100	0.370	0.351		عوامل المحيط الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(34) وجود علاقة ارتباط متوسطة(0.631) لكل من موارد المؤسسة،عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة مع بعد العمليات الداخلية عند مستوى دلالة0.05. كما تشير إلى ذلك قيمة ( $R^2=0.398$ ) وهو ما يعني نسبة (39.8%) من التباين في بعد العمليات الداخلية تعود لموارد المؤسسة،عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة.

كما يتضح أن قيمة F المحسوبة(18.979) أكبر من قيمة F النظرية(3.96) وذلك عند مستوى دلالة 0.05. من خلال الجدول رقم (35) نستنتج مايلي:

- لموارد المؤسسة أثر إيجابي على بعد العمليات الداخلية لأن مستوى الدلالة ( $T=0.001 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.324 أي 32.4% وهي قيمة مرتفعة.
- ليس لعوامل المحيط العامة أثر إيجابي على بعد العمليات الداخلية لأن مستوى الدلالة ( $T=0.085 > 0.05$ ).
- لعوامل المحيط الخاصة أثر إيجابي على بعد العمليات الداخلية لأن مستوى الدلالة ( $T=0.000 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.351 أي 35.1% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضيات الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضية الفرعية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مقبولة.

الجدول رقم 36: تحليل نتيجة الانحدار بين موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو

متغير الدراسة	معامل الارتباط	معامل التحديد	خطأ التقدير	قيمة F المحسوبة	قيمة F النظرية	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة Sig
1	0.561	0.314	0.92063	13.148	3.96	0.05	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 37: تحليل نتيجة الانحدار

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Bêta	Erreur standard	B		
0.985	0.018-		0.474	0.009-	(Constante)	1
0.000	4.263	0.423	0.145	0.620	موارد المؤسسة	
0.928	0.091	0.008	0.132	0.012	عوامل المحيط العامة	
0.029	2.214	0.225	0.123	0.272	عوامل المحيط الخاصة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.561) لكل من موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة مع بعد التعلم والنمو عند مستوى دلالة 0.05. كما تشير إلى ذلك قيمة ( $R^2=0.314$ ) وهو ما يعني نسبة (31.4%) من التباين في بعد التعلم والنمو تعود لموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة.

كما يتضح أن قيمة F المحسوبة (13.148) أكبر من قيمة F النظرية (3.96) وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال الجدول رقم (37) نستنتج مايلي:

- لموارد المؤسسة أثر إيجابي على بعد التعلم والنمو لأن مستوى الدلالة ( $T=0.000 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.423 أي 42.3% وهي قيمة مرتفعة.
- ليس لعوامل المحيط العامة أثر إيجابي على بعد التعلم والنمو لأن مستوى الدلالة ( $T=0.928 > 0.05$ ).
- لعوامل المحيط الخاصة أثر إيجابي على بعد التعلم والنمو لأن مستوى الدلالة ( $T=0.029 < 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.225 أي 22.5% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضيات الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

ونقبل الفرضية الفرعية القائلة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية، مقبولة.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار صحة الفرضيات الرئيسية للدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 38: ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة

مقبولة/ مرفوضة	الفرضية
مرفوضة	الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للموامة بين "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 07: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الفرعية 08: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد

مرفوضة	التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 09: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 10: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 11: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 12: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم و النمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	<b>الفرضية الرئيسية الثانية:</b> لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين "المواءمة بين الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي" والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الفرعية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 03: لا يوجد أثر دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين موارد المؤسسة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الفرعية 06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الفرعية 07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الفرعية 08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط العامة وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

مرفوضة	الفرضية الفرعية 10: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 11: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مرفوضة	الفرضية الفرعية 12: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل المحيط الخاصة وبعد التعلم و النمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.
مقبولة	الفرضية الرئيسية الثالثة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
مقبولة	الفرضية الرئيسية الرابعة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المصدر: من إعداد الباحثة

### المبحث الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة، كما سيتم تقديم توصيات للبنوك الجزائرية.

#### المطلب الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من المعلومات الواردة في الجانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة بداية بتفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأخيراً تفسير نتائج اختبار فرضيات الفروق.

#### أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات:

يمكن تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

1. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك الجزائرية تحرص على تحقيق علاقات قوية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لإدراكها أن ذلك سيحقق لها مستوى أداء عالي.
2. توصلت الدراسة إلى أن اهتمام البنوك الجزائرية بمواردها (رأس المال الفكري) غير كاف، ويمكن تفسير ذلك لعدم إدراكها بأن الاختلاف في أداء المؤسسات التي تزاول نفس النشاط يفسر بامتلاكها لتلك الموارد، إضافة لعدم إدراكها بأن إمتلاكها لمثل هذه الموارد سيحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي الحصول على ربح أكبر يضمن لها الاستقرار والنمو.
3. بينت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية بعوامل المحيط العامة والخاصة عال، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تدرك تأثير هذه العوامل عليها بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بها السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها.
4. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عال، ويمكن تفسير ذلك بحرصها على توجيه الجهود الجماعية لإطاراتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومحاولة التكيف مع تغيرات المحيط.
5. أكدت نتائج الدراسة أن الاهتمام بالبعد المالي للبنوك الجزائرية عال، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تلتزم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المساهمة في تحسين النتائج المالية.
6. أوضحت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد الزبائن غير كاف، ويمكن تفسير ذلك أنها لا تدرك أن الوصول لأعلى درجات إرضاء الزبائن يؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد

- وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين، بالإضافة على أن تلبية رغبات زبائنها ينعكس على بقاءها واستمراريتها في السوق.
7. أكدت نتائج الدراسة أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد العمليات الداخلية غير كاف، ويمكن تفسير ذلك لعدم إدراكها بأن مثل هذه العمليات تسمح بتحقيق أهداف البنوك سواء المالية أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات وخدمات جديدة.
8. توصلت نتائج الدراسة إلى أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد التعلم والنمو عال، ويمكن تفسير ذلك لإدراك البنوك أن هذا البعد يهدف لتوجيه الموظفين نحو التطوير والتحسين المستمر اللازمين لبقاء البنوك في المنافسة. إضافة إلى اقتناعها بأن تنمية مهارات موظفيها يؤدي لفهم رغبات الزبائن وبالتالي خلق القيمة لهم.

#### ثانياً: تفسير نتائج أثر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تؤثر إيجاباً في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية بحدود 39.2%، ويرجع هذا الأثر إلى أثر كل من أبعاد المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي لكن بشكل متفاوت، وسيتم تفسير ذلك بشئ من التفصيل على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن موارد البنوك (رأس المال الفكري) تؤثر إيجاباً على البعد المالي، ويمكن تفسير ذلك بحرصها على أن تتناسب مؤهلات مواردها مع الوظائف المسندة إليهم، إضافة لاتباعها سياسة ملائمة في استقطاب الأفراد المتميزين القادرين على الابداع في مجال وظائفهم، مما أدى إلى تحقيق مكانة مالية مهمة ترضي جميع الأطراف (المالكين، المساهمين، العمال...).
2. بينت نتائج الدراسة أن موارد البنوك لا تؤثر على بعد الزبائن ويمكن تفسير ذلك بعدم ملائمة تنظيمها لشرائح معينة من الزبائن، وكذا عدم محاولة تغيير طرق التعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات الجديدة لمحاولة جذبهم والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقاتها معهم، إضافة إلى عدم الاهتمام بدراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية لهم.
3. بينت نتائج الدراسة أن موارد البنوك (رأس المال الفكري) تؤثر إيجاباً على بعد العمليات الداخلية ويفسر ذلك لتشجيعها على الابداع في عملياتها، والذي يظهر في تقديم أفكار وتنفيذها على شكل منتجات أو خدمات جديدة، ابتكار تقنيات جديدة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.



4. موارد البنوك تؤثر إيجاباً على بعد التعلم والنمو، ويرجع ذلك أن للبنوك القدرة على استقطاب أفراد ذو مهارات والقيام بتدريبهم، واسناد لهم وظائف تتناسب وطموحاتهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة.
5. بينت نتائج الدراسة أن عوامل المحيط العامة تؤثر إيجاباً على البعد المالي للبنوك، و يمكن تفسير ذلك بأن البنوك تحاول تكيف هيكلها مع التغيرات الحاصلة للاستفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي كسب أرباح إضافية سواء بدخول أسواق جديدة، تقليل النفقات على مختلف عملياتها، تقديم خدمات جديدة ذات نوعية عالية مقارنة بمنافسيها.
6. بينت نتائج الدراسة أن عوامل المحيط الخاصة تؤثر إيجاباً على البعد المالي للبنوك، ويمكن تفسير ذلك بإدراك البنوك أهمية التحكم في هذه العوامل لتحقيق أهدافها.
7. بينت نتائج الدراسة أن عوامل المحيط الخاصة تؤثر إيجاباً على بعد الزبائن، ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك تبدي اهتماماً للعوامل الخاصة وتستغلها، فتطوير الأسواق بسرعة كبيرة يجعل الزبون يواجه منظومة متكاملة من المنتجات الجديدة التي لا يعرف عنها إلا القليل، وبدلاً من إعطائه ما يريد فإن الاتجاه يتعاظم نحو تصميم استراتيجيات تنافسية بحيث تساعد الزبون على تنمية فهمه للفروق بين علامات المنتجات وذلك بإحاطته بمعلومات حول جوانب المنتج الهامة وإيجاد مفهوم القيمة لديه ومساعدته على إيجاد الأسس الكفيلة للاختيار. أما بعدما يتوطد السوق وتدخل مؤسسات منافسة أخرى وتتطور المنتجات فالمؤسسة التي تسعى للاحتفاظ بزبائنها واكتساب زبائن جدد مطالبة بإعادة توضيح نفسها واحتلال موقع مختلف في أذهان الزبائن وذلك بالاستجابة المتفوقة للزبون.
8. أكدت نتائج الدراسة أن عوامل المحيط الخاصة تؤثر إيجاباً على بعد العمليات الداخلية، ويفسر ذلك أن البنوك تدرك أن مختلف عوامل المحيط الخاصة تساهم في تقديم أفكار وتنفيذها على شكل منتجات أو خدمات جديدة، ابتكار تقنيات جديدة وتطبيق تغييرات على مستوى هيكلها بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها.
9. بينت نتائج الدراسة أن عوامل المحيط الخاصة لا تؤثر على بعد التعلم والنمو للبنوك، ويفسر ذلك بأن البنوك لا تدرك أن هذه العوامل تحفز العمل على أساس التجديد والإبداع، وتقتنع المسير وفريق الإدارة بأن بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمختلف المشاكل التي تواجههم لتحقيق أداء أفضل.

### ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة بالفروق:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (موارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة، عوامل المحيط الخاصة) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية)، ويمكن تفسير ذلك في أن الموظفين يهتمون بـموارد المؤسسة، عوامل المحيط العامة وعوامل المحيط الخاصة بنفس الأهمية ولا تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومستوى الخبرة العملية.

كما أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية) بأن الموظفين بهذه البنوك يهتمون بنفس الدرجة في تحقيق الأداء الاستراتيجي على اختلاف جنسهم، عمرهم، مستواهم التعليمي، مستوى خبرتهم العملية. أي أنهم يعملون كفريق واحد ويسعون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك عن طريق تجميع جهودهم وتكاملها لتحقيق كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

### المطلب الثاني: النتائج والتوصيات:

قبل التطرق إلى الاقتراحات نلخص أهم النتائج المتوصل إليها كالاتي:

#### أولا: النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ندرجها كالاتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية حيث بلغت قيمة  $R^2 = 39.2\%$ .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لموارد المؤسسة على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل المحيط الخاصة على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل المحيط العامة على البعد المالي.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل المحيط العامة على كل من بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية).

#### ثانيا: الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدم الباحثة جملة من التوصيات:

1. على البنوك الجزائرية الاهتمام أكثر بعوامل المحيط، وذلك باستحداث قسم أو وحدة إدارية تكون مسؤولة عن متابعة التطورات والتغيرات الحاصلة للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

2. ضرورة قيام البنوك بعقد دورات تدريبية للإطارات لتعريفهم بمضمون الترابط بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثر الموامة بينهما على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

3. إعادة تنفيذ الدراسة في قطاعات أخرى لمعرفة مدى توظيف الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وإجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها. بهدف وضع منهجية لدراسة توظيف الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

4. دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية تحقيق الموامة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في مختلف القطاعات وأهم مقومات تطبيقها ووضع الحلول المناسبة لها.

5. تعزيز استخدام المقابلة كأداة أساسية جنب لجنب مع الاستبيان، بهدف تفسير النتائج بشكل منهجي وعلمي، محاولة للتوصل إلى حلول من شأنها تحسين موضوعية ومصداقية استجابات المبحوثين.

### الخلاصة:

أكدت الدراسة أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تؤثر إيجاباً على الأداء الاستراتيجي، هذا الأثر ناتج عن تأثير كل من موارد المؤسسة وعوامل المحيط الخاصة على الأداء الاستراتيجي. كما توصلت أن موارد المؤسسة تؤثر إيجاباً على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن عوامل المحيط الخاصة تؤثر على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، كما تؤثر عوامل المحيط العامة على البعد المالي في حين لا تؤثر عوامل المحيط العامة على بقية الأبعاد (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). كما توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الخطبة

## الخاتمة:

ركزت الدراسة على بيان التكامل الموجود بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بحيث يتم إعداد الهيكل التنظيمي على أساس الاستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى يكون الهيكل قادر على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانيات المتاحة للمؤسسة. ويتم ذلك بدراسة عناصر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومعرفة أثرها على الأداء الاستراتيجي.

قامت الباحثة باختبار نموذج تتكامل متغيراته فيما بينها، فتم اختبار أثر كل من موارد المؤسسة (رأس المال الفكري) وعوامل المحيط الخارجي (عوامل عامة وعوامل خاصة) على الأداء الاستراتيجي. فعلى الرغم من أن عناصر المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي قد تم التطرق إليها في عدة دراسات إلا أنها لم تدرس مجتمعة مع بعضها بهذا الشكل وحتى إن وجدت لم تكن هناك دراسة تطبيقية للمحتوى النظري.

أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية وذلك بتنظيم دورات تكوينية لها بشكل مستمر لزيادة فهمها لكيفية تحقيق الانسجام بين الهيكل والإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر التغيرات البيئية ودينامكية هذه الأخيرة وتعقدتها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المؤسسة بمراقبة وتتبع التطورات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الزبائن و المنافسين باعتبارها محددات لنجاح أو فشل حالة المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

إن دراسة هذا الموضوع أوضح عدة حقائق، وأبرز نقاط سلبية تعاني منها البنوك الجزائرية، والتي تعتبر مثالا عن ما تعانيه بقية المنظمات الجزائرية والتي يتم تصنيفها وخصصتها على التوالي بسبب قدرتها على المنافسة، وهذا يدل على قصر نظر متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة مؤسساتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي. فصحيح أن الإدارة الجزائرية فن لكنها علم أيضا وهذا ما لا يدركه المسير في المؤسسة الجزائرية والذي يعتبر منتج جامعات جزائرية، فهذه الأخيرة عليها إعادة النظر في مخرجاتها والقيام بتغذية عكسية، والأخذ بعين الاعتبار مجموعة نقاط هي كالاتي:

1. إعادة النظر في المقررات التي تدرس، فبعضها لا يتماشى مع التغيرات الحاصلة التي أظهرت متغيرات جديدة لا يتم تدريسها على مستوى تخصصات التسيير، والبعض الآخر لا يدرس بالكيفية المطلوبة. إذ يدخل خريج الجامعة سوق العمل وبيادر عمله فيجد تناقض كبير بين ما أخذ من معارف في الجامعة وبين واقع العمل.
2. أغلب ما يقدم في الجامعات الجزائرية عبارة عن جانب نظري، والتطبيقي منه لا يكون إلا خلال إجراء مذكرات التخرج وهذا يعتبر غير كاف لمتخذ قرار مستقبلي بإحدى المؤسسات الجزائرية، إذ يجب تدعيم المعارف النظرية للمورد البشري بإسقاطات تطبيقية إلى جانب ضرورة توضيح طرق الاستفادة من كل مقياس يدرس تطبيقيا.
3. على الجامعات الجزائرية إقامة شراكات مع المؤسسات الجزائرية خصوصا على صعيد المؤتمرات العلمية التي تقام بالجامعات الجزائرية، حيث يلاحظ غياب المؤسسات عن حضور هذه المؤتمرات والتي يجب أن تكون قاعدة معلومات يستخدمها المسير في حل المشاكل التي تواجه مؤسسته.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أبو قحف، عبد السلام: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997 .
2. الركابي، كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2004.
3. السالم، مؤيد سعيد: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، قطر، 2005.
4. السالم، مؤيد سعيد: نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. السيد، إسماعيل محمد: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
6. الشرفاوي، علي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات العربية، الإسكندرية.
7. العارف، نادية: الإدارة الاستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية، مصر، 2000.
8. العميان، محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
9. الغالبي، طاهر محسن منصور الغالبي، وإدريس، وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل، الأردن، 2007.
10. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل صبحي: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. القريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008.
12. اللامي، غسان: إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
13. اللوزي، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
14. المرسي، محمد جمال الدين وآخرون: التفكير الاستراتيجي والأدلة الاستراتيجية-منهج تطبيقي، الدار الجامعية-، الإسكندرية، 2002.
15. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.

17. المفرجي، عادل حرحوش والصالح، أحمد علي: رأس المال الفكري-أساليب قياسه و المحافظة عليه-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
18. النجار، نبيل جمعة و الزعبي، ماجد راضي: أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي-، دار الجامد، عمان، ط2، 2009.
19. بن الشيخ الحسين، عبد الحميد: نظريات المنظمة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
20. بن الشيخ الحسين، عبد الحميد: تحليل المنظمات، دار بهاء للنشر والتوزيع، 2008.
21. بني حمدان، خالد ووائل محمد، إدريس: الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2009.
22. بوشناف، عمار: الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، نادي الدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2002.
23. ثابت، إدريس و المرسي، جمال: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
24. حمود، خضير كاضم واللوزي، موسى سلامة: منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. حنفي، عبد الغفار و قرياقص، سمية: أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2000.
26. جواد، شوقي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، 2010.
27. جيرالد، جرينبرج و روبرت، بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
28. خليل، نبيل مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، 1999.
29. روبرت.أ.بتس ،ديفيد.لي: الإدارة الاستراتيجية- بناء الميزة التنافسية -، دار الفجر، القاهرة، 2008.
30. ربحي مصطفى، عليان وعثمان محمد، غنيم: أساليب البحث العلمي-الأسس النظرية والتطبيق العملي-، دار صفاء، الطبعة الثانية، 2008.
31. ريتشارد، هال: المنظمات، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، الطبعة الخامسة، 2001.
32. زيارة، فهمي فريد: إدارة الأعمال الأصول والمبادئ-مدخل وظائف المدير-، مطبعة الشعب، إربد، 2000.

33. سيكاران ،أوما: طرق البحث العلمي في الادارة-مدخل بناء المهارات البحثية-، ترجمة بسيوني والعزاز، مطابع جامعة آل سعود،السعودية،2008.
34. سويدان،طارق: قيادة السوق، دار ابن حزم، لبنان،2001.
35. عدون ، ناصر دادبي: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001.
36. عدون ،ناصر دادبي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998.
37. عوض،محمد أحمد: الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدر الجامعية، مصر،1999.
38. عبد الباربي ،درة وآخرون: الإدارة الحديثة-المفاهيم و العمليات-، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،1994.
39. عبد الباقي، صلاح : السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
40. غودي،ميشال والهمامي، قيس: الاستشراف الاستراتيجي - المشاكل والمناهج-،1990.
41. محمود أبو بكر، مصطفى: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004.
42. محمد محمود، يوسف:البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005.
43. مرسي،جمال الدين محمد وآخرون:التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي، الدار الجامعية،الاسكندرية،2002.
44. مرسي، خليل نبيل:الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الاسكندرية، مصر،1998.

## 2. الرسائل العلمية:

1. الصفو، رياض ضياء عزيز:عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى-،رسالة ماجستير(منشورة)،في العلوم الادارية،جامعة،2009.
2. ال محمد أديب، رياض السيد أحمد:رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية - من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأدرنية-، رسالة ماجستير(غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013

3. المطيري، نواف جهز: أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
4. إسماعيل، شاكر تركي الأمين: التطابق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي و أثره على الأداء الاستراتيجي-دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2001.
5. بريش، فايزة: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
6. رحيل، آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
7. طارق نائل روجي، هاشم: دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في التسويق، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
8. عبده، هاني محمد: إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2006.
9. عطا الله، حذيفة محمد مصطفى: أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين-دراسة ميدانية في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية-، رسالة ماجستير (منشورة)، في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
10. مزهودة، عبد المليك: دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 1998.
11. مزهودة، عبد المليك: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007.
12. محمد يحضيه، سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

## 3. المقالات العلمية:

1. الجرجيري، أحمد سليمان محمد: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجاً) - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى-، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس، 2012.
2. الزعبي، علي فلاح: العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
3. السقلان، علي مشهور: الهيكل التنظيمية للمدن و البلديات، مجلة الإداري، مسقط، العدد 68، 1997.
4. الصياح، عبد الستار: المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال-دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.
5. الطراونة، محمد و حمزة محمود، الزبيدي: منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومقياس القيمة المضافة الاقتصادية وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني-، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، العدد 1، المجلد 13، 2009.
6. العنتري، سعد: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
7. الغالبي، طاهر محسن، منصور وائل محمد صبحي، إدريس: الإستراتيجية: المفهوم وإشكالية المصطلح-دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من الأكاديميين و المديرين في المملكة الأردنية الهاشمية-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 2008.
8. الغالبي، طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي، إدريس: استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل (SWOT) لصياغة الإستراتيجية -دراسة اختبارية في البنك العربي-، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 17، 2009.
9. الفقهاء، سام: إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية-دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية- مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد الأول، 2011.

10. الهلالي، الشريبي الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22، 2011.
11. أثير، عبد الأمير و سلام جاسم، حمود،: متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المنظمات الصناعية-دراسة تطبيقية في المنشأة العامة لصناعات المطاطية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 3، 2005.
12. أسامة، عبد المنعم و عبد الوهاب، المطارنة: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 6، ديسمبر 2009.
13. بن بركة، عبد الوهاب ونجوى، حبة: الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة- حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيلس-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2007.
14. بني حمدان، خالد محمد طلال: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 27-2003/07/25.
15. حجازي، إسماعيل: مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
16. خنشور، جمال: أثر القيمة-الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006.
17. داودي، الطيب: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 5، 2007.
18. دودين، أحمد يوسف: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية(دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
19. ديوب، أيمن حسن: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 2، 2013.

20. رقام، ليندة: إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة المعرفة- دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، عدد 24 جوان 2009.
21. رويح ،كمال: دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، 2004.
22. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، مجلة التجارة و التمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 2003.
23. سحنون ،جمال الدين ومعر، حمدي: تحليل التنافسية في القطاع الصناعي، مقال مقدم للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
24. صلواتشي، هشام سفيان و يوسف، بودلة: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مقال مقدم للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
25. عبد القادر ،ندي: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري-دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة-، مجلة دراسات ادارية، المجلد 3، العدد 6، 2010.
26. عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان، تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ، المجلد 28 ، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2006.
27. عبيرات ،مقدم و محمد الأمين، حساب: استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الخامس.
28. غالم ،عبد الله ومحمد، قريشي: دور تكنولوجيا المعلومات في ادعيم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2011.
29. فالتة ،اليمين: درجة إكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية- دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012.

30. قوريش ،نصيرة:الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مقال مقدم للملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
31. مزهودة ،عبد المليك: التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مقال مقدم للندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، 25-28 ماي 2003.
32. مزهودة ،عبد المليك:المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مقال مقدم للمؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
33. مزهودة ،عبد المليك: الأداء بين الكفاءة و الفعالية-مفهوم و تقييم-، مجلة العلوم الانسانية،العدد الأول، جامعة محمد خيضر،بسكرة، نوفمبر 2001.
34. موساوي، زهية: الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،العدد الأول،2002.
35. مزهوده، عبد المليك:التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد04، 2006.
36. مزهوده، عبد المليك:المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 31 ماي-02 جوان 2003.
37. موساوي، زهية: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز-، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
38. يحياوي ،مفيدة: مؤشرات الأداء لنظام الانتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مقال مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،08-09-مارس 2005.
39. يحياوي ،نعيمة ولدراع، خديجة: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات-دراسة ميدانية-، مقال مقدم للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة، 22/23 نوفمبر 2011.



ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

1. Arregle, J-L et Quélin, B : **L'approche fondée sur les ressources Stratégies**, Vuibert, Paris, 2000.
2. Ansoff, H. I: **Corporate Strategy**, New York, McGraw-Hill, 1965.
3. Bojin, J et Schoett, Jean-Marc: **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, 2005.
4. Chandler, A: **Strategy and Structure** , The M.I.Press ,Cambridge Masschutte, 1962.
5. Fayard, P: **comprendre et appliquer Sun Tzu -la pensée stratégique chinoise :une sagesse en action-** , Polia Edition Dunod, Paris, 2eme édition, 2007.
6. Jacques et Jean-Faude : **Contrôle et Choix Stratégique**, Dalloz, Paris, 1998 .
7. Johnson, G et Scoles, H: **Stratégique**, Pearsonion Education, France, 7eme edition, 2005.
8. Helf, J, P: **Management Stratégie et Organisation**, Vuibert, Paris, 6 ème édition, 2006.
9. Iribarne, P: **les tableaux de bord de la performance**, Editions Dundod, Paris, 2003.
10. Kaplan, R et Norton, D : **les tableaux de bord outil de management stratégique in H. B. R : les Systèmes de mesure de la performance**, édition Les Organisations, Paris, 1999.
11. Khandwall, P, N: **The design of organization**, Harcourt brace, New York, 1977.
12. Kotler, Philip et Kevin, Keller: **Marketing Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey-U.S.A, 13 édition, 2009.
13. Laurent Hermel : **Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor, France, 2 eme édition, 2007.
14. Marc Vondercammen : **Marketing - L'Essentiel Pour Comprendre, Décider ,Agir-**, De Boeck université, Paris, 2002.
15. Marchesnay, M : **Management strategique**, les editions de l'ADREG, septembre 2004.
16. Marmuse, C : **Politique générale**, Economica, 2ème édition. Paris, 1996.
17. Martinet : **Stratégie**, Vuibert, Paris, 1983.
18. Mintzberg, H : **Structure et dynamique des organisations**, Editions d'organisation, Paris, 1979.
19. Mintzberg, H et Alii : **La stratégie et l'éléphant**, l'Expansion Management Review, Mars 1998.
20. Niven, Paul : **Balanced Scorecard step by step**, John Wiley and Sons, New York, 2002.
21. Pellicelli, G : **Stratégie d' Entreprise** , Peboeck, Paris, 2007.

22. Robert le Duff : **Encyclopédie de la gestion et du management**, édition Dalloz, Paris,1999.
23. Sebastien Duizabo et Doique Roux :**Gestion et Management des Entreprise**, Hachette Livre,Paris, 2005.
24. Som,R.K :**Practical Sampling Technique**,Marcel Dekker,New York,1996.
25. Stratégor : **Politique Générale d'Entrepris- Stratégie, Structure, Décision, Identité-**, Dunod, Paris, 1997.
26. Porter, M : **L'Avantage Concurrentielle**, Dunod, Paris, 1999.
27. Thiéart, R. A: **La stratégie d'entreprise**, Ediscience, Paris, 2émeédition,1993.
28. Thompson A.A et Strickland A.J:**Strategic Managment Corcept and Cases**,Boston Mc Hill,New York,2005.
29. Vondercammen, Marc :**Marketing- L'Essentiel Pour Comprendre, Décider,Agir-**, De Boeck université, Paris, 2002.
30. Urban, S(Drucker,P): **Pensée économique et stratégie**, Revue management international, Printemps1998.
31. Urban, S(Quinn et Glueck): **Pensée économique et stratégie**, Revue management international, Printemps1998.

## 2. المقالات العلمية:

1. Anne, Wu : **The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital**,article publishe by Journal of Intellectual Capital,Vol 6, No 2, 2005.
2. Averson,P:**what is the balanced scorecard**,1998,article publié sur le site [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org) .
3. Bukh, P.N, Johansen, M.R. et Mouristen, J. :**Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a software company**, Singapore Management Review,2002.
4. Chug,Ming Chang: **Verification of the Effects of Balance Scorecard Implementation on a Company's Financial Performance -Using Intellectual Capital Accumulation as the Mediator-**, The Journal of Global Business Management ,Volume 8, Number 2 , August 2012.
5. Jouirou,N et Kalika, M : **Strategic Alignment : A performance Tool-An Empirical Study of SMEs.-**, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, , August 2004.
6. Jouirou,N et Kalika,M : **Les dynamiques de l'alignement Analyse et Evaluation -Cas de l'ERP-**,sur le site [aim.asso.fr](http://aim.asso.fr).
7. Ho,S.J et Mckay, R.B:**Balanced scorecard-two perspective**,2002,article publie Sur le site [www.nysscpa.org/cpajournal/2002](http://www.nysscpa.org/cpajournal/2002)
8. Kaplan,Robert et Nortan,David :**The balanced scorecard-measure that drive performance**,Harvar Business Review,vol70,N01, January-February1992.

9. Ling, Ya-hui et Hung, Lig: **How intellectual capital management affects organizational Performance-** Using intellectual capital as the mediating variable-, Journal of Human Resource Management, N10 (1), 2010.
10. Lip,M.G et Salterio,E :**the balanced scorecard-judgmental effects of common and unique performance measures**,the Accounting Review.
11. Lorino, P et Tarondeau,J-C : **de la stratégie aux processus stratégiques**, revue française de gestion,N 160,2006.
12. Marsel,Sulanjaku:**The Perspecives of Using Balanced Scorecard in Intangible Measurement and Managment in Albania, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**,Volume 2, Issue 9, October 2014.
13. Mintzberg, H et Alii :**La stratégie et l'éléphant**, l'Expansion Management Review, Mars1998.
- Movahedkhah,M et Pascal, Barillot et Daniel, Thiel: **Modèle Conceptuel Causal de la performance de systèmes industriels**, article publié sur le site [www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf](http://www.afscet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf)
14. Porter,M :**What is Strategy ?**,Harvard Business Review,November-December19.
15. Puthod, D et Thévenard, C: **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, AIMS, Montréal,1997
16. . Raymond E. Miles, Charles C. Snow: **Organizational Strategy, Structure, and Process**, article Published by the Academy of Management Review ,Vol. 3, No. 3, Jul., 1978.
17. Schoonhoven, C.B : **Problems with Contingency Theory-** Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”-, Administrative Science Quarterly, 1981.
18. Stanley ,Kavale : **The connection between strategy and structure**, article publié dans la revue International Journal of Business and Commerce, Vol. 1, No. 6: Feb 2012.
19. Venkatraman :**The Concept of fit in strategy Research-Toward Verbal and Statistical Correspondence**, Academy of managment review, volume4,N°3,1989.
20. Urban, S(Drucker,P): **Pensée économique et stratégie**, Revue management international, Printemps1998.
21. Urban, S(Quinn et Glueck): **Pensée économique et stratégie**, Revue managementinternational, Printemps1998.
22. Youndt et autres:**Human resource management manufacturing and firm performance**, article est publié sur Academy of Management journal,n 39,1996.
23. Wegmann,G : **Le tableau de bore stratégique Analyse comparative de deux modèle**, sur le site <http://panoramix.univ-paris1.fr>, 2000.

الاصحاح الثاني



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان البحث

السيد المحترم...، السيدة المحترمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار التحضير لمذكرة الدكتوراه في تسيير المنظمات بعنوان:

**"دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-".**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

تهدف البيانات الشخصية للإطلاع على بعض المميزات والخصائص المهنية لإطارات المؤسسة، والتي تمكن من تبرير وتحليل بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بوضع علامة (X) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الشهادة العلمية	<input type="checkbox"/> بكالوريا فأقل	<input type="checkbox"/> ليسانس
	<input type="checkbox"/> شهادة ماجستير	<input type="checkbox"/> شهادة دكتوراه
المركز الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير جهوي	<input type="checkbox"/> نائب مدير جهوي
	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار تنفيذي
العمر	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> 31-40 سنة
	<input type="checkbox"/> 41-50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
مستوى الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات
	<input type="checkbox"/> 11-16 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 17 سنة

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للبنك، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الملائم لاختياركم:

المتغيرات	الأبعاد	الرقم	عبارة القياس	التقييم			
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي	موارد المؤسسة (رأس المال الفكري)	01	يتبع البنك سياسة ملائمة (مكتوبة) لاستقطاب الأفراد المتميزين انطلاقاً من طبيعة أهدافه				
		02	يحافظ البنك على استقرار الموظفين في وظائفهم (مناصبهم) حتى يقدموا أفكار ابداعية				
		03	يساعد الهيكل الحالي للبنك على تعلم الموظفين من بعضهم البعض باستمرار لتقديم خدمات متميزة عن المنافسين				
		04	تعدد المستويات الادارية للبنك يتطلب امتلاك الموظفين خبرات عالية في مجال وظائفهم				
		05	نتيجة التطورات في الهيكل التنظيمي، يقوم البنك بوضع برامج تدريبية تلائم احتياجات ادارة البنك				
		06	مؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المسندة لهم مما يحقق مستوى أداء عالي				
		07	يؤمن البنك بأهمية تنسيق العمل بين مختلف مصالحه ووحداته التنظيمية للتحسين المستمر في الخدمات المصرفية				
		08	يسعى البنك إلى تطوير علاقاته مع جميع الأطراف (البنوك، المساهمين، ..) الذين يتعامل معهم، بحثاً عن الفرص الجديدة				
		09	يمتلك البنك نظام معلومات (برمجيات) حديث مما يسمح بتخفيض تكاليف الخدمات				
		10	يقوم البنك بتحديث بيانات زبائنه بشكل				

				مستمر، حتى يتمكن من الاستجابة السريعة لطلباتهم		
				11 التزام البنك بتقديم خدمات متميزة يساعد على جذب مزيد من الزبائن		
				12 التخصص الوظيفي بشرائح معينة من الزبائن يتيح للبنك إقامة علاقات طويلة المدى معهم		
				13 يسمح تنظيم البنك بالاستجابة لمشاكل وشكاوي الزبائن بشكل سريع وفعال		
				14 تركز إدارة البنك على تقديم الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن بدرجة كبيرة		
				01 تتأثر أنشطة البنك بشكل كبير بمدى توافق إجراءات وقواعد البنك مع متغيرات البيئة السياسية(الاتفاقيات الدولية، السياسة الخارجية للدولة....)	عوامل المحيط العامة	
				02 تتأثر عملية اتخاذ القرار في البنك بمدى احترام سلطة اتخاذ القرار باللوائح والتشريعات السائدة(قوانين الاستيراد والتصدير، معدل الفائدة...)		
				03 تتوقف أنشطة البنك على مدى توافق هيكله البنك مع معطيات الوضع الاقتصادي(سياسة التضخم، الدخل الوطني، أسعار البترول....)		
				04 يؤثر انسجام سياسة البنك مع دخل الزبون على مستوى الخدمات المقدمة من البنك		
				05 توافق القيم التنظيمية مع القيم الاجتماعية السائدة يؤثر على نوعية الخدمات التي يقدمها البنك		
				06 تؤثر العادات والتقاليد الاجتماعية في عمليات استقطاب وتوظيف العاملين		
				07 تتأثر خدمات البنك بمدى التوافق بين المستوى التعليمي لكل من الموظفين والزبائن		
				08 تساهم استجابة تنظيم البنك لمتطلبات التقدم التكنولوجي في تحسين جودة البنك		



					01	يؤدي الانسجام بين السياسة التدريبية للبنك وظروف المنافسة لتحسن جودة الخدمات المقدمة	عوامل المحيط الخاصة	
					02	تحسبا للمنافسة مع البنوك الأخرى يشجع المناخ التنظيمي السائد في البنك الموظفين على طرح أفكارهم وجهات نظرهم		
					03	تسعى إدارة البنك لتقديم خدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين		
					04	تؤثر مراعاة السياسة التسعيرية للبنك لأسعار المنافسين على جذب المزيد من الزبائن		
					05	تسعى إدارة البنك التوفيق بين الخدمات المقدمة واحتياجات زبائنه		
					06	يفرض طلب الزبائن المتزايد على خدمات البنك، اهتمام إدارته بالتطوير الدائم فيها		
					07	يواجه البنك منافسة البنوك الأخرى بتركيز مصالحه على نوعية الخدمات المقدمة		
					08	تركز إدارة البنك على تقديم الخدمة بشكل دائم حتى يحقق ميزة خفض التكلفة		
					09	تعمل إدارة البنك على رصد الخدمات المقدمة من طرف البنوك الأخرى حفاظا على زبائنها		

## المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الاستراتيجي لبنك، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الملائم لاختياركم

التقييم					عبارة القياس	الرقم	الأبعاد	المتغيرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
					يعتمد البنك على زيادة معدل عوائده بتقديم خدمات تختلف عن سابقتها	01	البعد المالي	الأداء الاستراتيجي
					يعتمد البنك على زيادة معدل مبيعاته بإضافة خصائص إلى خدماته لم تكن سابقا.	02		
					معدل ربح البنك في تزايد مستمر	03		
					يسعى البنك لكسب زبائن جدد	04		
					يسعى البنك لدخول أسواق جديدة	05		
					نشعر أن الزبائن أكثر سعادة بتعاملهم مع البنك مقارنة بالبنوك الأخرى	01	بعد الزبائن	
					يحاول البنك الاحتفاظ بزبائنه الحاليين بتلبية احتياجاتهم	02		
					تمكن البنك من كسب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات أفضل من المنافسين	03		
					يقوم البنك بتقديم خدمات بمستوى جودة تلبى احتياجات الزبائن	04		
					يقوم البنك بعملية التطوير المستمر في خدماته بالنظر لتطلعات زبائنه	05		
					يحاول البنك التخفيض في أسعار الخدمات مقارنة بالمنافسين	06		
					يفضل معظم الزبائن التعامل مع البنك عن غيره من المنافسين	07		

				لا يتلقى البنك عدد كبير من شكاوي الزبائن	08	بعد العمليات الداخلية	
				لا يستغرق البنك وقتا كبيرا لتلبية طلب زبائنه	09		
				يتم توفير الخدمات للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن	01		
				تفوق الخدمات الجديدة طموحات الزبائن	02		
				يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب	03		
				توفير الخدمات الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في سعر الخدمة	04		
				تكاليف الخدمة معقولة	05		
				يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات البنكية وبتكلفة معقولة	06		
				يستجيب البنك لشكاوي الزبائن بمعالجة مشاكلهم في وقت قصير	07		
				يستقطب البنك زبائن جدد عن طريق الحملات الترويجية	08		
				تستهدف عمليات التحسين المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت	09		
				يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون	10		
				يقوم البنك بإجراء دورات تكوينية لموظفيه بشكل مستمر	01	بعد التعلم والنمو	
				يهتم البنك بتدريب الموظفين كل حسب احتياجاته	02		
				يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات في مجال عملهم	03		

					يرتفع عدد الموظفين الذي يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة	04		
					يوفر البنك المجال للموظفين من أجل اقتراح خدمات جديدة	05		
					يقوم البنك بتشجيع وتحفيز الموظفين على مجهوداتهم المبدولة وفق نظام للحوافز والترقيات مناسب	06		
					توجد نسبة قليلة من الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى	07		

يرجى التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة، وشكرا على حسن تعاونكم

اسم ولقب المحكم	جامعة الارتباط
الأستاذة وسيلة بن ساهل	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ جمال خنشور	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ لمين فالتة	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذة جوهرة أقطي	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ قريشي محمد	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ شنشونة محمد	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذ كمال منصوري	جامعة محمد خيضر بسكرة
الأستاذة فوزية مقراش	جامعة جيجل