

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

رقم المذكرة
253



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل
شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

أثر المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية

دراسة حالة مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء

بومرداس

تحت إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطلبة:

- بلقاسمي فضيلة

- بوحنيك سفيان

السنة الجامعية: 2023/2022 م

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

أثر المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية

دراسة حالة مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء

بومرداس

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- بلقاسمي فضيلة

من إعداد الطلبة:

- بوحنيك سفيان

رقم المذكرة

253

السنة الجامعية: 2023/2022 م

شكر وتقدير

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم،

بسم الله الرحمن الرحيم: " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل الآية 19

قال صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

إلى أبي رحمه الله؛

إلى أمي بارك الله في عمرها؛

إلى أخوتي وأختاي؛

إلى شريكة العمر زوجتي العزيزة؛

إلى نور عيني إبني الصغير؛

إلى الأهل والأقارب؛

إلى رفقاء الدرب والمشوار الجامعي؛

إلى جميع أساتذتي في جميع الأطوار؛

إلى الأستاذة المشرفة؛

إلى الأحبة والأصدقاء؛

إلى رفقاء العمل؛

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة.

لقد كنتم ولو في لحظة من اللحظات سببا في هذا الإنجاز المتواضع، فلكم جزيل الشكر

وصادق العرفان، جعله الله في ميزان حسناتكم.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
V	ملخص
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الإستراتيجية
3	المبحث الأول: مفهوم، أهمية وأهداف المراجعة الإستراتيجية، إجراءاتها ومجالاتها المطلب الأول: مفهوم أهمية وأهداف المراجعة الإستراتيجية المطلب الثاني: الحاجة إلى إجراءات المراجعة الإستراتيجية، مجالات عملها وخطوات تقييمها
11	المبحث الثاني: مراحل وأنواع وإجراءات المراجعة الإستراتيجية المطلب الأول: مراحل المراجعة الإستراتيجية، أنواعها المطلب الثاني: خطوات المراجعة الإستراتيجية
25	الفصل الثاني: الإطار النظري للنجاعة الاقتصادية
27	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنجاعة المؤسسة المطلب الأول: مفهوم النجاعة المطلب الثاني: أهم المصطلحات المتعلقة بالنجاعة
36	المبحث الثاني: معايير تصنيف النجاعة، ومؤشرات قياسها المطلب الأول: معايير تصنيف النجاعة المطلب الثاني: قياس (تقييم) النجاعة

49	الفصل الثالث: الجزء التطبيقي
51	المبحث الأول: تقديم المركز المستقبل CETIM بومرداس المطلب الأول: تقديم عام لمركز CETIM المطلب الثاني: الوحدات المشكلة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي
59	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتحليل البيانات المطلب الأول: تحليل إجراءات الدراسة الميدانية المطلب الثاني: تحليل البيانات
83	خاتمة
87	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تصنيفات مقاييس النجاعة	40
2	المجمعات والوحدات التابعة للمركز	55
3	مقياس ليكرت الخماسي	60
4	نسبة استجابة العينة المدروسة	61
5	معامل ألفا كرونباخ لثبات عبارات الاستبانة	62
6	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	63
7	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن	64
8	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
9	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الإداري	66
10	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	67
11	الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى	68
12	الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية	71
13	الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة	74

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عملية مراجعة إستراتيجية	18
2	مراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها	22
3	مكونات النجاعة	30
4	هرم الأداء	43
5	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 1992	44
6	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن 1996	45
7	الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	47
8	الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن	48
9	الهيكل التنظيمي العام للمركز	58
10	التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	63
11	التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن	64
12	التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
13	التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الإداري	66
14	التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	67

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	رسالة إستمارة الاستبيان	91
2	إستمارة البيانات الشخصية	92
3	إستمارة البيانات الموضوعية	93

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نجاعة المؤسسات الاقتصادية من خلال استخدام المراجعة الاستراتيجية كأداة تحليلية. تم تطبيق الدراسة على مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء ببومرداس، الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام المراجعة الاستراتيجية يؤثر بشكل فعال على مختلف أبعاد أداء المؤسسات، بما في ذلك البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي. تشير الدراسة إلى أن استخدام المراجعة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث يمكن تحقيق زيادة في الإيرادات والربحية وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاستخدام الفعال للمراجعة الاستراتيجية في تحسين التنظيم وتعزيز الكفاءة والإنتاجية. كما يؤدي الاهتمام بالبعد الاجتماعي إلى تحقيق توازن في العلاقات مع الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي، مما يعزز سمعة المؤسسة ويسهم في نجاحها. وأخيرًا، يمكن لاعتبارات البعد البيئي أن تعزز الاستدامة وتحقيق المزيد من الممارسات البيئية المسؤولة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، المراجعة الإستراتيجية، النجاعة الاقتصادية.

Summary:

This study aims to assess the effectiveness of economic institutions using strategic review as an analytical tool. The study was conducted at the Center for Studies and Technological Services for the Building Materials Industry in Boumerdès, Algeria. The results of the study showed that the use of strategic review effectively affects the different dimensions of the performance of institutions, including the economic dimension, the organizational dimension, the social dimension and the environmental dimension.

The study indicates that the use of strategic review leads to an improvement in the economic performance of institutions, with an increase in income, profitability and a reduction in costs. In addition, effective use of strategic review contributes to improving the organization, enhancing efficiency and productivity. The attention paid to the social dimension helps to establish a balance in relations with employees, customers and the local community, which strengthens the reputation of the institution and contributes to its success. Finally, environmental considerations promote sustainability and enable more responsible environmental practices to be adopted.

Key words: strategic management, strategic review, economic performance

مقدمة

تعتبر المراجعة الإستراتيجية من الأدوات الحيوية التي يمكن للشركات والمؤسسات استخدامها لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها والحفاظ على مكانتها في السوق. ومن أهم فوائد المراجعة الإستراتيجية هو تحسين النجاعة الاقتصادية، حيث تعمل المراجعة الإستراتيجية على تحسين استخدام الموارد وزيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية. وتمكّن المراجعة الاستراتيجية الشركات والمؤسسات من تحديد المجالات التي يمكن فيها تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وتحديد الفرص الجديدة التي يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء الاقتصادي. ومن خلال تنفيذ المراجعة الاستراتيجية بشكل دوري، يمكن للشركات والمؤسسات الاستجابة بشكل أسرع للتحديات التي تواجهها والتعامل معها بشكل فعال. كما يمكن للمراجعة الإستراتيجية تحسين الإبداع والابتكار وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وبالتالي تحسين سمعتها في السوق وزيادة حصتها فيه.

تعد النجاعة الاقتصادية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح الاقتصادي المستدام للمؤسسات والحكومات والمجتمعات. فالنجاعة الاقتصادية تسمح للمؤسسات بتحقيق الأرباح والنمو والاستمرارية وتوفير الخدمات والمنتجات بأفضل جودة وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنها تساعد في تحسين مستوى المعيشة وتحسين الخدمات العامة. وتتطلب النجاعة الاقتصادية العمل على تحسين الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم، كما تتطلب النجاعة الاقتصادية تطوير الإجراءات والسياسات والتقنيات المناسبة لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد.

ترتبط المراجعة الإستراتيجية بالنجاعة الاقتصادية بشكل وثيق، حيث تهدف المراجعة الإستراتيجية إلى تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بطريقة فعالة ومستدامة. وتساعد المراجعة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاقتصادي بعدة طرق، بما في ذلك تحسين إدارة الموارد المالية، والإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، والمبيعات، ... الخ.

إشكالية البحث:

تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى مواكبة الشركات الصناعية الجزائرية للتطورات الاقتصادية، خاصة مع ظهور مفاهيم ومستويات حديثة للإدارة ولمفهوم النجاعة، والتي نتجت عنها أبعاد مختلفة وهامة، أدت بدورها إلى ظهور أنواع جديدة من المراجعات ونخص بها المراجعة الإستراتيجية وما تقدمه لإدارة الشركات والجهات الأخرى المستفيدة من المعلومات في الكشف عن مواطن القوة والضعف وتقديم الحلول والقرارات التصحيحية اللازمة لضمان سلامة الخطط الإستراتيجية.

تأتي هذه الدراسة في البحث عن أثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية في ظل المتغيرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ماذا نعني بالمراجعة الإستراتيجية؟ وما هي خطواتها، وأهم الإجراءات المتعلقة بها؟
2. ماهي النجاعة الاقتصادية؟ كيف يتم قياسها؟ وما هي أهم النماذج المتعلقة بها؟
3. هل تعتمد مؤسسة CETIM على التخطيط الإستراتيجي والمراجعة الإستراتيجية في سياستها الإدارية؟

سبب اختيار الموضوع والدراسة:

- قلة الأبحاث في هذا الموضوع مع أهمية تطبيقه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية؛
- الميول الشخصي حول موضوع المراجعة والتدقيق؛
- إثراء رصيدنا المعرفي حول المراجعة الإستراتيجية؛
- توافق الموضوع مع مسارنا الدراسي والمهني في نفس الوقت.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على المراجعة الإستراتيجية بغرض الاستخدام والاستفادة منها في تقويم الأداء والتأثير على نجاعة الشركات الاقتصادية على النحو التالي:

1. التحقق من مدى اعتماد مؤسسة CETIM على المراجعة الإستراتيجية في تصويب أهدافها.
2. التحقق من مدى اعتماد مؤسسة CETIM على مؤشرات ومعايير تقويم النجاعة والأداء.
3. التأكد من مستوى العلاقة بين المراجعة الإستراتيجية وتحقيق النجاعة الاقتصادية.

فرضيات البحث:

1. تعتمد الإدارة العليا لمؤسسة CETIM على المراجعة الإستراتيجية وتولي لها اهتماما كبيرا في تصويب إستراتيجيتها؛
2. تعتمد مؤسسة CETIM على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقويم أداءها الاقتصادي؛
3. يؤثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته على المستوى الأكاديمي من حيث تناوله لموضوع المراجعة الإستراتيجية حيث أنه من الموضوعات الحديثة على المستوى المحلي والدولي ويلقى اهتمام الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية، ويأتي موضوع المراجعة الإستراتيجية في أولويات البحث العلمي، إذ تتجه الكثير من الجامعات والمعاهد العليا الى دراسة المراجعة الإستراتيجية، حيث تمثل هذه النوعية المتخصصة من البحوث إضافة حقيقية للمكتبات. كما تمتد أهمية هذا البحث إلى الجانب التطبيقي وذلك بسعيه إلى محاولة دراسة إمكانية تطبيق بعض أساليب المراجعة الإستراتيجية على عينة من المؤسسات الجزائرية. ومن جهة أخرى إبراز ما إن كان لهذه المؤسسات توجه وتفكير إستراتيجي ومدى كفاية المعلومات التي توفرها أنظمتها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: مقر مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء، بومرداس، الجزائر.
- الحدود الزمانية: 2022 – 2023.
- الحدود الموضوعية: تأكيد دور المراجعة الاستراتيجية في تحقيق النجاعة الاقتصادية.
- الحدود البشرية: مجموعة أفراد مجتمع العينة.

منهجية البحث:

باعتبار الدراسة تأتي في إطار الدراسات الاجتماعية والاقتصادية تم الاعتماد على منهجين لدراسة هذا الموضوع، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف وعرض عناصر المراجعة الإستراتيجية والنجاعة الاقتصادية وأبعادهما، والمنهج التحليلي في تحليل النتائج المترتبة عن تبني وتطبيق المراجعة الاستراتيجية على كل بعد من أبعاد النجاعة الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

دراسة: رزق، (2010)¹، اهتمت الدراسة بوضع إطار فكري لمراجعة الخطة الإستراتيجية وتحديد مجموعة من المفاهيم والأهداف والفروض والمعايير التي يركز عليها هذا الإطار كوسيلة لصياغة متغيراته ولتجنب حدوث تباين أخطاء في التفسير والتطبيق العملي، ومن هذا المنطلق قام الدارس بتطوير وصياغة مجموعة من المفاهيم والأهداف تمثلت في مشكلة البحث في غياب الأطر الفكرية والمنهجية والتي تركز عليها في عمليات صياغة خطط تنفيذ عمل المراجعة الإستراتيجية حتى يتسنى له خلق إطار عمل لمنظومة صياغة وتنفيذ مراجعة الاستراتيجية، وهدفت إلى تبين عما إذا كانت أهداف وسياسات وبرامج المنظمة متسقة مع بعضها البعض، والتحقق من صحة الفروض الأساسية الموضوعية، علاوة على ذلك الأخذ في الاعتبار الأحداث المتوقعة والمحتملة لتبيان ما إذا كانت الإستراتيجية تستمر بالشكل الملائم أم لا. توصلت الدراسة إلى استنباط نموذج يشتمل على ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة التشخيص، مرحلة التحليل المتعمق، ومرحلة التوصيات.

دراسة محمد (2011)²، اهتمت الدراسة بوضع إطار مقترح لمراجعة الإستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية وبذلك هدفت إلى الوصول إلى بيان مدى إمكانية تحديد إجراء المراجعة الإستراتيجية، تحديد الأساليب المستخدمة لمراجعة الإستراتيجية، تحديد من يقوم بمراجعة الإستراتيجية، بيان مدى صلاحية وقابلية مراجعة الاستراتيجية للتطبيق العملي، تحديد العوامل أو الثغرات التي يمكن أن تزيد من فعالية الدور الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، تمثلت مشكلة البحث في حاجة المساهمين التأكد من سلامة السياسات الخاصة بالمنشأة على المدى الطويل وخاصة في حالات اتخاذ القرارات الخاصة بإدراج أسهمها في بورصة الأوراق المالية أو القرارات الاستثمارية الأخرى. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يستطيع كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي القيام بفحص ورقابة الخطة الإستراتيجية لما يتوافر لكل منهما من مؤهلات

¹ رزق السعيد القطان، نحو إطار مقترح لصياغة وتنفيذ المراجعة الاستراتيجية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس العدد الخامس، 2010.

² محمد عبد القادر السيد بسيوني، إطار مقترح لمراجعة الاستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2011.

عملية وعلمية، حيث يمكن للمراجع الداخلي القيام بدورين هامين أولهما مساعدة الإدارة العليا في تقييم ورقابة الخطة الإستراتيجية والثاني مساعدة المراجع الخارجي بإمداده بالمعلومات اللازمة لإعداد تقرير مراجعة الخطة الإستراتيجية.

دراسة: يوسف، (2005)³، تناولت الدراسة المزايا التنافسية للمنشأة والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الإستراتيجية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية وضع إطار للمراجعة الإستراتيجية وبيان دورها التسييري والتأثيري في دعم ومساندة إدارة المنشأة حول المزايا التنافسية وعلى توجيهات الإدارة الإستراتيجية وعدم توفير المعايير المهنية لمراجعة الأداء الإستراتيجي، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على استراتيجيات بناء المزايا التنافسية والعوامل الإستراتيجية التي تسهم في تحقيقه، وبيان طبيعة مراجعة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة وإدارة المزايا التنافسية التي تتفوق بها على مثيلاتها في النشاط واقتراح إطار لإجراء المراجعة الخاصة بها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ترتهن كفاءة المنظمة في بناء المزايا التنافسية بقدرتها على التخطيط والرقابة للعوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية، وإدارتها للتنافس استراتيجياً بطريقة تتفوق على المنظمات المماثلة.

دراسة: عائشة، (2013)⁴، تمثلت مشكلة الدراسة في أن مفهوم الجودة في المراجعة الإستراتيجية لم يتطبق بطريقة فعالة حتى يتمكن القارئون على المراجعة الإستراتيجية من الارتقاء بمستوى ادائهم لها هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المراجعة الإستراتيجية في الفنادق السودانية وتوضيح مدى تطبيق المراجعة الاستراتيجية في الفنادق السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة استمارة

³ يوسف أبو بكر محمد، المزايا التنافسية للمنشأة والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية - إطار مقترح مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، العدد الأول، الجزء الأول، 2005.

⁴ عائشة عبد الله المعجون جمال، أثر إدارة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعات الفندقية في السودان دراسة ميدانية على الفنادق خمسة نجوم بالخرطوم - المرحوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العلماء رسالة دكتوراة غير منشورة في الماسية (2013).

الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من الفنادق السودانية توصلت الدراسة إلى ان المراجعة الإستراتيجية تؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية للفنادق والتطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمليات المراجعة الاستراتيجية بالمؤسسات الفندقية يتضمن أفضل مخرجات للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات أوصت الدراسة بضرورة متابعة ومراقبة ومراجعة الأداء بشكل مستمر للتأكد من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة الفندقية. يتضح للباحث أن هذه الدراسة تناولت المشاكل التي تواجه تطبيق الجودة في المراجعة الإستراتيجية بالصناعات الفندقية واقتُرحت أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المراجعة الإستراتيجية حلاً لمشكلة الدراسة.

دراسة: حسن، ومصطفى (2019)⁵، تمثلت مشكلة الدراسة في إبراز الأثر الإيجابي للمراجعة الإستراتيجية في أمس الرقابة المالية، هدفت الدراسة الى دراسة أسس الرقابة المالية وأثرها الإيجابي عند تطبيق عملية المراجعة الإستراتيجية عليها بجانب التعرف على المراجعة الإستراتيجية لأنها أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات والعوامل المؤثرة على أداء الوحدات المالية والحكومية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، توصلت الدراسة إلى أن هنالك التزام في تطبيق أسس الرقابة المالية بالوزارة كما أن التقارير المالية التي تنتجها الوزارة ملائمة ومعبرة عن الأداء المالي أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الضوابط الداخلية لضمان تطبيق الأسس والإجراءات واللوائح المالية بجانب الاهتمام بعملية المراجعة الإستراتيجية لأهميتها. يتضح للباحث أن هذه الدراسة تناولت مشكلة فاعلية الرقابة المالية في الوحدات الحكومية واقتُرحت أثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية لحل مشكلة الدراسة.

⁵ حسن حسين عبد المنعم ومصطفى هارون عز الدين المراجعة الإستراتيجية وأثرها في تطبيق أسس الرقابة المالية في الوحدات الحكومية في السودان دراسة حالة على وزارة المالية والاقتصاد - ولاية النيل الأزرق الخرطوم: جامعة النينين - مجلة كلية الدراسات العليا، المجلد 14 العدد 1-54 (2019).

هيكـل البـحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث احتوت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة. تتناول الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الاستراتيجية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: المراجعة الاستراتيجية المفاهيم، الأهمية، الأهداف، الحاجة، ومجالات العمل وخطوات التقويم، وتتناول المبحث الثاني: المراحل، الأنواع، الخطوات، متطلبات التطبيق، المهام وطبيعة العملية.

تتناول الفصل الثاني: الإطار النظري للنجاعة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: المفاهيم والمصطلحات ومعايير التصنيف، المبحث الثاني: مفهوم القياس، أهمية القياس، مؤشرات القياس والنماذج.

تتناول الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء CETIM، المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتحليل البيانات، وأخيراً الخاتمة وتشتمل على النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمراجعة الإستراتيجية

تمهيد:

تعد المراجعة الإستراتيجية أداة مهمة لتقييم أداء المؤسسات وضبط مسارها الاستراتيجي في ضوء التحديات الداخلية والخارجية. ويتمثل الهدف الرئيسي للمراجعة الاستراتيجية في تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتحديث وتطوير الخطط الإستراتيجية اللازمة للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. ولتحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر تحليل الأداء الحالي للمنظمة وتقييم فعالية استراتيجياتها الحالية، وإعداد خطط استراتيجية جديدة أو تحديث الخطط الحالية بما يتماشى مع التطورات الجديدة في البيئة المحيطة. ويشمل الإطار النظري للمراجعة الإستراتيجية العديد من الجوانب الهامة، بما في ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحليل القدرات والموارد، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام الأدوات المختلفة لتقييم الأداء، وتطوير الخطط الإستراتيجية وضمان تنفيذها بشكل فعال. وتتطلب المراجعة الإستراتيجية تنفيذها بطريقة شاملة ومنهجية للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف المراجعة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم أهمية وأهداف المراجعة الإستراتيجية:

أولاً: مفهوم المراجعة الإستراتيجية:

يمكن القول بشكل عام بأن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع المراجعة الإستراتيجية وبصفة خاصة في العالم العربي، كما أنه لم يتفق الكتاب على مسمى واحد لها، حيث اختلفت المسميات على النحو التالي⁶:

1. مراجعة الخطة الإستراتيجية.

2. مراجعة النظام الإستراتيجي.

3. مراجعة الإستراتيجية.

4. المراجعة الإستراتيجية.

5. مدخل تحليل الإستراتيجية.

من واقع هذه المسميات المتعددة يتضح أن مجال هذا النوع من المراجعة يتعلق أساساً بمفهوم الإدارة الإستراتيجية باعتباره أحد أساليب الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.

وعرفت بأنها، فحص ودراسة العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة، بما في ذلك خطوات اختيار البديل الأمثل وتنفيذه، ثم تقييم ورقابة مدى نجاحه⁷.

وهي كذلك، عملية تقييم القدرات والخطط طويلة الأجل، بناءً على معلومات عن مستقبلية تلك القدرات في ضوء علاقتها بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، ومدى تكيف المنظمة مع هذه المتغيرات البيئية⁸.

وهي أيضاً، فحص شامل ومنظم للمتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في بناء المزايا التنافسية، لاختبار وتقييم مدى سلامة خيارات الإدارة الإستراتيجية وانجاز أهدافها على المدى البعيد⁹.

⁶ أحمد سيد، تصنيف الإدارة الإستراتيجية " مقدمة في الإدارة الإستراتيجية "، منتدى إدارة الأعمال، 2008، ص27

⁷ أبو بكر محمد يوسف، إدارة المزايا التنافسية والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الإستراتيجية "إطار مقترح"، القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 1، 2005، ص9.

⁸ John K 1995، who needs a global strategy accountancy، p106.

⁹ محمد عبد القادر السيد بسيوني، إطار مقترح لمراجعة الإستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة، 1998، ص 32.

تعد المراجعة الإستراتيجية أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ المؤسسة لخططها الإستراتيجية، ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لأداء كافة الجوانب والوظائف والأنشطة المختلفة في المؤسسة ومستوى أداء خططها الإستراتيجية النشطة حالياً¹⁰.

عرفت أيضاً بأنها عبارة عن قائمة فحص checklist تتكون من عدد من الاسئلة تغطي جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وعلى النحو الذي يمكن من إجراء التحليل المنظم للنشاطات والوظائف المختلفة التي تستلزمها هذه الإدارة¹¹.

كما عرفها آخر بأنها، أحد الوسائل المستخدمة لقياس أداء المنظمة ككل، أو قياس الأداء في بعض وحداتها، وأنها قد تطلب بواسطة الإدارة العليا للمنظمة، أو قد تطلب بواسطة لجان المراجعة أو بواسطة المديرين التنفيذيين، وتتمثل المراجعة الإستراتيجية في الاستعانة بمجموعة استشارية، والتي تتولى القيام بعملية التقييم في المجالات الآتية¹²:

- درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع، ويتضمن ذلك فعالية المنظمة في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها والصورة الذهنية الجماهيرية التي توجد للمنظمة في أذهان الجماهير.
- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة، ولذلك تصمم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها.
- ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة، وما تتصف به من جوانب ضعف، وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، ووضع الإستراتيجية اللازمة للاستفادة من جوانب القوة وللتغلب على جوانب الضعف.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

¹⁰ د. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 230.

¹¹ صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار المناهج، 2007، ص 408.

¹² محمد إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990، ص 385.

عرفت أيضاً بأنه نوع من أنواع المراجعة الإدارية حيث تمثل أداة تشخيصية لتحديد مجالات المشكلات على مستوى المنظمة ككل مثل تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمة، والمساهمة في تفسير وجود مشكلات في نشاط أو وحدة أعمال إستراتيجية، المساهمة في تنمية الحلول الملائمة لهذه المشكلات، ترتبط بكافة عناصر النموذج الوصفي لخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية بغرض التعرف على واقع كل خطوة ومشكلاتها وأسبابها وسبل التعامل معها¹³.

فالمراجعة الإستراتيجية تتناول مواجهة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الإستراتيجي، بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة، ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية العملية للإدارة الإستراتيجية، وتضعها في إطار عمليات اتخاذ القرارات¹⁴.

كما تعرف المراجعة الإستراتيجية بأنها: عملية فحص ودراسة لإستراتيجية المنظمة ككل، أو إستراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، وبغرض تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا¹⁵.

ثانياً: أهمية المراجعة الإستراتيجية:

تبرز أهمية المراجعة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في العوامل البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقييم والمراجعة باستمرار، لذلك فهي تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتعد بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية¹⁶.

بالإضافة لذلك فإن المراجعة الإستراتيجية تزود الإدارة بالتغذية العكسية وتبرز أهميتها من خلال الآتي:

¹³ أيمن عادل عيد، دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الإستراتيجي، دارسة تطبيقية على البنوك، القاهرة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 1، 2015، ص 125.

¹⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 82.

¹⁵ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: دار المعارف، 1995، ص ص 401، 402.

¹⁶ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازي، القاهرة: المكتبة المصرية، 2007، ص 257.

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تسهيل إدارة التغيير.
- تطوير التقنية العامة داخل المنظمة.
- توضيح كيفية صياغة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات في صورة قرارات إستراتيجية.
- تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات وسياسات المنظمة غير الواضحة والاستدلال عليها من نتائج الأداء الحالي.
- تقويم نظم المعلومات والرقابة الإستراتيجية للحكم على مدى فعاليتها في توفير المعلومات اللازمة للإدارة للتعامل مع المستقبل.

إن عملية تقويم الإدارة الإستراتيجية عادة ما تتجم عنها قرارات قد يترتب عليها نتائج ذات أهمية وتأثيرات كبيرة وطويلة المدى مثل هذه القرارات قد تؤدي إلى إيقاع عقوبات صارمة يصعب الخروج منها في حالة غياب المراجعة والتقويم المستمرين¹⁷. لهذا يتفق معظم الإستراتيجيين أن التقويم والمراجعة الإستراتيجية ذاتا أهمية بالنسبة لما يمكنه من لفت نظر إدارة المنظمة على المشاكل الحالية أو المجتمع قبل تفاقم الموقف.

ثالثاً: أهداف المراجعة الإستراتيجية:

تهدف المراجعة الإستراتيجية إلى الارتقاء بكفاءة وفعالية المنشأة، من خلال تقييم إستراتيجيتها في ضوء مواردها وإمكانياتها المتاحة، والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية لها، ومدى فعالية الإستراتيجيات المختارة في إنجاز أهدافها وغاياتها وتحقيق رسالتها، حيث تلعب المراجعة الإستراتيجية دورين أساسيين في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي للإدارة، الأول تسييري والثاني تأثيري، نفصلهما كما يلي:

¹⁷ د. على عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم: شركة مطابع السودان، 2006، ص، ص 245، 246.

1. الدور التسييري :

- يتمثل في المراجعة الإستراتيجية، وفي قدرتها على تقديم الدعم والمساندة للإدارة في المجالات التالية¹⁸:
 - تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات وسياسات المنشأة غير المعلومة أو غير المحددة بوضوح، ومساعدة الإدارة في الاستدلال عليها وتحديدتها من خلال نتائج الأداء الحالية.
 - تقويم نظم المعلومات والرقابة الإستراتيجية للحكم على مدى فعالية أدواتها المستخدمة في توفير المعلومات اللازمة للإدارة للتعامل مع المستقبل، والحكم على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تنفيذ الإستراتيجية والتوصية بالتحسينات اللازمة.
 - تحديد المعايير اللازمة لقياس عوامل النجاح التي تتميز بها المنشأة عن المنافسين، وقياس درجة التقدم في تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وهذا يستلزم من المراجع مساعدة الإدارة في تطوير هذه المعايير.
 - تعيين نقاط الخلل بين نتائج أداء المنشأة الراهن وأسلوبها الإستراتيجي في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واقتراح الإستراتيجيات التي تمكن المنشأة من الاستخدام الأمثل لمواردها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تساعد في الحد من المخاطر البيئية، واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة بطريقة تفوق المنافسين.
 - تحديد مناطق المشاكل ذات الطبيعة الإستراتيجية والأسباب المقترنة بها من خلال تتبع وحصر جوانب عدم الكفاءة، والعوائق التي تواجه المنشأة عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، والتوصية بإجراء التحسينات اللازمة ووضع حلول علمية وواقعية للحد من هذه المشاكل.

2. الدور التأثيري :

يتمثل في دورها في تقييم الأداء الإستراتيجي للإدارة من خلال التوصيات التي يتضمنها تقرير المراجعة الذي يقدم لأصحاب العمل، المساهمين، المستثمرين، الدائنين، والمتعلقة برأي المراجعة في مدى كفاءة الإدارة في اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة لتحقيق أهداف المنشأة، بالإضافة إلى دور المراجعة الإستراتيجية في التنبؤ بالعوامل الإستراتيجية المؤثرة على الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف، واكتشاف كافة المعوقات المحيطة بنشاط وإدارة الإدارة، والقدرة على تحسين الموقف الإستراتيجي للمنشأة.

¹⁸ علي عبد الله محمد الحاكم، مرجع سابق، ص، ص 246 - 248.

وتستهدف المراجعة الإستراتيجية مراجعة الآتي¹⁹:

- درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
 - فعاليات العلاقة بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
 - درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المتمثلة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
 - تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى.
- ويتولد عن المراجعة الإستراتيجية ضمان وجود نظام دفاعي قوي ومسار للتطوير متفق عليه، يتضمن مجموعة من الخطوات التطبيقية التي تساهم في إحداث تحسينات جوهرية في قيمة الشركة²⁰.
- وبناء عليه يتمثل الهدف الرئيسي للمراجعة الإستراتيجية في إظهار الممارسات غير الضرورية للمنظمة وتحويل الموارد غير المشغلة والأنشطة الاختيارية *élective* إلى إستراتيجية *stratégique* وتتمثل أهداف المراجعة الإستراتيجية في الآتي²¹:
- المراجعة افتراضات الإدارة نحو التغير في العديد من المجالات ومنها الهيكل العام للصناعة، الوضع التنافسي، متطلبات عملائها الرئيسة.
 - دراسة موضوعية للوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة المنظمة.
 - إعادة تقييم إستراتيجية المنظمة في ضوء الأداء الحالي للمنظمة وتقييمها للرؤية المستقبلية، ولتحديد المنتجات، والأسواق والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها، والكفاءات، وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار المنظمة في المدى الطويل وتحقيق ميزه تنافسية.
 - تحديد الموارد المالية والإدارية الواجبة لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.

¹⁹ أسامة زين العابدين، الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي، دراسة بموضوع التخطيط والسياسة الاجتماعية، المغرب، 2007، ص 15.

²⁰ د. نادية العارفة، دور المراجعة الإستراتيجية في الإفصاح والشفافية عن الربح المحاسبي، القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 32، العدد 2، 2008، ص، ص 88، 89.

²¹ د. احمد شوقي سليمان، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دمشق: كلية التجارة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية العدد 40، مجلد 2، 2015، ص ص 71 - 72.

المطلب الثاني: الحاجة إلى إجراءات المراجعة الإستراتيجية، مجالات عملها وخطوات تقييمها:

أولاً: الحاجة إلى إجراءات المراجعة الإستراتيجية:

عادةً ما تقوم المنظمة بالمراجعة الإستراتيجية لأحد الأسباب التالية²²:

1. فشل الإستراتيجية الحالية في تحقيق النتائج المطلوبة، ووجود بدائل أخرى قد تكون مرغوبة أكثر من الإستراتيجية الحالية.
2. حدوث تغيير جوهري وأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة.
3. توقع حدوث فجوة في التخطيط بين أهداف الشركة الموضوعة مسبقاً، والنتائج المتوقعة، وذلك نتيجة الاستمرار في الأنشطة الحالية دون التجديد والتحسين المستمر.
4. وجود فريق إدارة جيد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من الإجراءات الحديثة.

ثانياً: مجالات عمل المراجعة الإستراتيجية:

تعد المراجعة الإستراتيجية أحد أهم الوسائل المستخدمة لقياس أداء المنظمة ككل، أو لقياس الأداء في بعض وحداتها، وتنفيذ المراجعة الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا، أو بواسطة لجان المراجعة، أو بواسطة المديرين الوظيفيين، وقد يتم الاستعانة بمجموعة استشارية للقيام بعملية المراجعة الإستراتيجية، التي تتولى القيام بمراجعة وتقييم المجالات الآتية²³:

1. درجة فاعلية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع، ويتضمن ذلك فعالية المنظمة في الوفاء بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ودرجة استيعابها لحاجات ورغبات المستهلكين، والانطباع المكون في أذهان الجماهير تجاه المنظمة.
2. درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية.

²² نبيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص369.

²³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقها"، ط 2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، 385.

3. درجة فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية في المنظمة، ويشمل ذلك تقييم درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية بالمنظمة، وكذلك تقييم درجة فعالية الاتصالات فيما بين هذه الوحدات، وفعالية انسياب الإجراءات والمعلومات داخل المنظمة.
4. التعرف على جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة وجوانب الضعف التي تتصف بها، ومقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من منح جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.
5. التعرف على الفرص المحيطة التي يجب على المنظمة أن تستفيد منها، والتعرف على التهديدات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة ومحاولة تفادي الوقوع فيها.

ثالثاً: الخطوات الرئيسية لتقويم المراجعة الإستراتيجية:

لتقويم المراجعة الإستراتيجية عدة خطوات يجب إتباعها، وهي²⁴:

1. مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية: وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية والعوامل الخارجية، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، التسويق، المحاسبة، الإدارة المالية، ونشأة البحوث والتطوير للوقوف على وضع وإمكانية المنظمة في السوق ومقارنتها بالمنافسين.
2. قياس الأداء التنظيمي: إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل، أو في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراء الصحيح، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة، هذه السلبيات أو غيرها قد تؤثر على إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن للمنظمة أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها إستراتيجياً لمقارنة الأداء من خلالها.
3. اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية: يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية، فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافةً إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها، أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي.

²⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 264.

المبحث الثاني: مراحل وأنواع وإجراءات المراجعة الإستراتيجية

المطلب الأول: مراحل المراجعة الإستراتيجية، أنواعها

أولاً: مراحل المراجعة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الوحدة الاقتصادية، وهذا يتطلب المرور بمراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي لتحقيق الهدف من عملية التدقيق الإستراتيجي وتتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع توصيات واختبارها، ومع ضرورة وجود الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة وعليه تكون المراحل كالاتي²⁵:

1. التشخيص: ويتضمن الاطلاع على الوثائق الرئيسة مثل الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية والترتيبات المنظمة والسياسات الرئيسة التي تتحكم بالأنشطة.
2. التحليل المركز: يتضمن الفروض الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة وتمركز العلاقات الداخلية بين مكونات أو عناصر النظام الإستراتيجي.
3. التوصيات: وتتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها الإستراتيجية.
4. فحص ومراجعة عناصر البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل التي قد تمثل مصدراً محتملاً للفرص أو التهديدات²⁶.
5. فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الإستراتيجية التي تمثل مصدراً للقوة أو الضعف.
6. تنفيذ الإستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.
7. تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها.

²⁵ صالح إبراهيم يونس الشعباني، ملامح تطبيق التدقيق الإستراتيجي في العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية، بغداد، جامعة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص ص 386 – 387.

²⁶ جمال الدين محمد المرسى، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، ص 78.

8. قياس الأداء والتنفيذ الإستراتيجي²⁷: وفى هذه المرحلة يتم التأكد من نجاح المنظمة في تحقيقها الأهداف الإستراتيجية بعيدة أو متوسطة المدة.
9. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي تقوم على أساس الأداء الفعلي مع ما هو موضوع في إستراتيجيات المنظمة لتحديد أي انحرافات ذات دلالة حتى يتم إجراء ما يلزم من إجراءات صحيحة.
10. تقييم الأداء الحالي من حيث الربحية، المبيعات، العائد على الاستثمار، الرؤية.
11. إلمام المراجع بكافة المتغيرات والجوانب²⁸: محاولة المراجع الإلمام بكافة المتغيرات والجوانب التي تؤثر على الموقف الإستراتيجي الحالي للمنشأة موضع المراجعة وذلك من خلال إجراء فحص وتقييم مبدئي لنتائج أداء المنشأة في الماضي ومجموعة المتغيرات المقارنة بسلوكها الإستراتيجي.
12. التأكد من سلامة الخيارات الإستراتيجية: تتوقف الخيارات الإستراتيجية أمام المنشأة على مدى قوة وضعف مركزها التنافسي وطريقة إدارتها للتنافس الإستراتيجي ويتعين على المراجع أن يتحقق من سلامة اختيار المنشأة للمزيج الأمثل من الاستراتيجيات التنافسية ويجب ألا يقتصر دور المراجع في هذه الخطوة على التحقق من سلامة خيارات المنشأة الإستراتيجية بل يجب أن يمتد ليشمل التأكد من وضوح الأهداف وفهمها وتوافقها مع السياسات والإجراءات التنظيمية المطبقة.

ثانياً: أنواع المراجعة الإستراتيجية:

يرى البعض أن المراجعة الإستراتيجية تتضمن نوعين من المراجعة هما:

1. المراجعة الخارجية :

تهدف المراجعة الخارجية إلى وضع قائمة محددة من الفرص التي تستفيد منها المؤسسة والتهديدات التي ينبغي تفاديها، وتشمل عملية المراجعة الخارجية الإستراتيجية اشتراك أكبر عدد ممكن من المديرين، والعاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية بالقدر الذي قد يؤدي إلى زيادة تفهمها وتقبلها من قبل أعضاء المنظمة والالتزام

²⁷ حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008، ص 367.

²⁸ تهناني احمد عمر نصر، الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العولمة، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، 2009، ص 199.

بها، ولكي تقوم المنظمة بالمراجعة الخارجية لابد من قيامها بجمع المعلومات عن منافسيها، من حيث الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وغيرها²⁹، وقد يتطلب ذلك متابعة مصادر المعلومات المختلفة، مثل المجالات المتخصصة ونشرات الفرق التجارية، ويمكن أن يتم العمل هنا بتقارير دورية للجهة المختصة، ويقتضي ذلك تدفق مستمر من المعلومات الإستراتيجية في الوقت الملائم، وبذلك يكون قد تم اشراك الكثير من الأفراد في عملية المراجعة الخارجية، وإتباع مرحلة جمع المعلومات بعملية تحليلها وتقييمها، وبذلك يتم التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

2. المراجعة الداخلية :

كل المنظمات لها جوانب قوة وجوانب ضعف في وظائف المشروع، حيث لا توجد منظمة قوية في كل المجالات أو ضعيفة في كل المجالات، ويتم وضع الأهداف والإستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف.

تتشابه عملية إجراء المراجعة الداخلية مع المراجعة الخارجية، وينبغي أن يشترك المديرين والعاملين من كل أنحاء المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتتطلب المراجعة الداخلية جمع وتشغيل المعلومات عن عمليات المنظمة، (التسويق، التحويل، المحاسبة والإنتاج، أنظمة المعلومات، الحاسب الآلي)، ولابد من ترتيب العناصر الرئيسية بصورة جماعية بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، فإن عمليات إجراء المراجعة الداخلية توفر المزيد من الفرص للمشاركين في المجال لتفهم العلاقة بين وظائفهم وإداراتهم وأقسامهم والمنشأة ككل وتعد هذه ميزة كبيرة، لأن المديرين والعاملين يؤدون عملهم بصورة أفضل عندما يتفهمون تأثير عملهم في مجال وأنشطة المنشأة³⁰.

²⁹ محمد إبراهيم محمد، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن - دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، 2013، ص33.

³⁰ صالح إبراهيم يونس الشعباني، مرجع سبق ذكره، ص، ص 386، 387.

المطلب الثاني: خطوات المراجعة الإستراتيجية:

تهدف عملية المراجعة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، وتزويد الإدارة بالتغذية العكسية الضرورية لتقييم نتائج الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، وتتألف هذه العملية من خمس خطوات متتابعة، وهي³¹:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب مراجعته وتقييمه:

في هذه الخطوة سيتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراجع وتقيم، ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوات بالصورة الصحيحة ما يلي:

1. أن العناصر التي يجب إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.
2. أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفصل أساسية في عمليات التنفيذ ، والتي يطلق عليها (عناصر النجاح الحرجة)، وهي أجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى مراجعة دورية ورقابة مشددة، وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها، كما أن الاهتمام الشديد يجب أن يوجه أيضاً لما يعرف بالمكونات الإستراتيجية للنتائج، وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب والعراقيل عند تنفيذها، لذا يجب توقعها والاهتمام بها بدرجة أكبر.

الخطوة الثانية: تحديد معايير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة بالغة الأهمية، وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تعبر تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهي بهذه الصفة تمثل مقاييس نتائج الأداء المقبولة، والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

³¹ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد مستوى الأداء الحالي في فترة محدودة، ويتطلب هذا الأمر الشفافية المطلقة وتوفير معلومات حقيقية فيما يتعلق بنتائج الأداء، وعدم التسويق ومحاولة إعطاء أرقام كبيرة لا تمثل الأرقام الحقيقية لمستوى أداء المنظمة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي بالمعايير التي يتم تحديدها:

أي التأكد من صحة المعادلة التي تقول: «النتائج = الأهداف» ، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة ما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع أهداف المنظمة الإستراتيجية أم لا، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية المراجعة في ذلك الوقت وهذا ما يكون حدوثه نادراً، أما إذا لم تتطابق النتائج والأهداف يتم الانتقال إلى الخطوة الخامسة والأخيرة³².

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إذا كانت نتائج الأداء غير مطابقة للأهداف، عندها لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة هذه الفجوة بين النتائج والأهداف باستخدام التغذية العكسية، وذلك بمعرفة الآتي³³:

1. هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية، وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟، أي هل الانحرافات بين النتيجة والأهداف تقع خارج نطاق التسامح مع الأخطاء أو ضمنه؟ "المراجعة والتقييم".
2. هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها؟، هل الأهداف كان مبالغاً فيها؟، أم هل الخطط الإستراتيجية والسياسات التي وظفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة، أو غير فعالة؟ "التخطيط الإستراتيجي".
3. هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها، "مرحلة التنفيذ".

³² أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص166.

³³ ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999، ص 195.

رابعاً: متطلبات تطبيق المراجعة الإستراتيجية:

ينبغي على المراجع التأكد من توافر المهارات والخبرات اللازمة لديه بما يمكنه من الوفاء بمتطلبات المراجعة الإستراتيجية، وبما يتوافق مع الأغراض المتوقعة للعمل، وهذه المتطلبات، هي³⁴:

1. الفحص والتقييم المبدئي للموقف الإستراتيجي الراهن للمنشأة: إن الخطوة الأولى للمراجعة الإستراتيجية هي محاولة المراجع للإلمام بكافة المتغيرات، والجوانب التي تؤثر على الموقف الإستراتيجي الحالي للمنشأة موضع المراجعة، وذلك من خلال إجراء فحص وتقييم مبدئي لنتائج أداء المنشأة في الماضي، ومجموعة المتغيرات المقترنة بسلوكها الإستراتيجي وبيئتها العامة والخاصة وإمكانياتها المتاحة، ويساعد الفحص والتقييم المبدئي للمراجعة في إدراك وتحديد العناصر الإستراتيجية الحرجة والهامة في البيئتين الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة، ومستوى الأداء الراهن لها، وتلك التي يتوقع أن تؤثر على مستوى أدائها في المستقبل، وتحديد مناطق المشاكل الرئيسة أو نقاط الضعف التنافسية التي تعوق تنفيذ الإستراتيجية، وتحتاج أكثر للمراجعة الإستراتيجية، ويمكن أن تساهم فيها بشكل فعال، وبالتالي وضع خطط وموازنات وبرنامج للمراجعة والإجراءات التي يقوم بها المراجع لكل مجال يراد فحصه في ضوء ما قام وبه من فحص وتقييم مبدئي³⁵.

2. فحص ومراجعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة وتقييم نتائجها: إن من أهم ما يميز المراجعة الإستراتيجية عن المراجعة الإدارية في ثوبها التقليدي، هو اتجاهها بعملية الفحص والمراجعة إلى ما وراء الحدود القانونية للمنشأة، لتشمل كافة المتغيرات البيئية المؤثرة على المواقف الإستراتيجية، بالإضافة إلى التحقق من سلامة تقديرات الفحص المتاحة أمام المنشأة، والتحديات والتهديدات الخارجية التي تواجهها.

3. فحص ومراجعة العوامل الإستراتيجية الداخلية: إن الفرص والتهديدات الناتجة عن فحص ومراجعة القوى، والمتغيرات السائدة في البيئة الخارجية غير كافية لتقييم بيئة المنشأة، لذلك يتعين على المراجع أن يتوغل في

³⁴ محمد يوسف الكاشف، إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2، 2007، ص 89.

³⁵ شريف محمد عبد الحميد، نموذج مقترح لقياس الاداء الإستراتيجي للمنظمات عن طريق المراجع الخارجي، القاهرة: جامعة طنطا، المجلة العلمية، العدد 4، المجلد 1، 2013، ص 4.

عملية الفحص داخل المنشأة ذاتها، ويقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية فيها، سواء كانت وظائف أو أنشطة أو عمليات أو نظم وتحديد جوانب القوة والضعف بها.

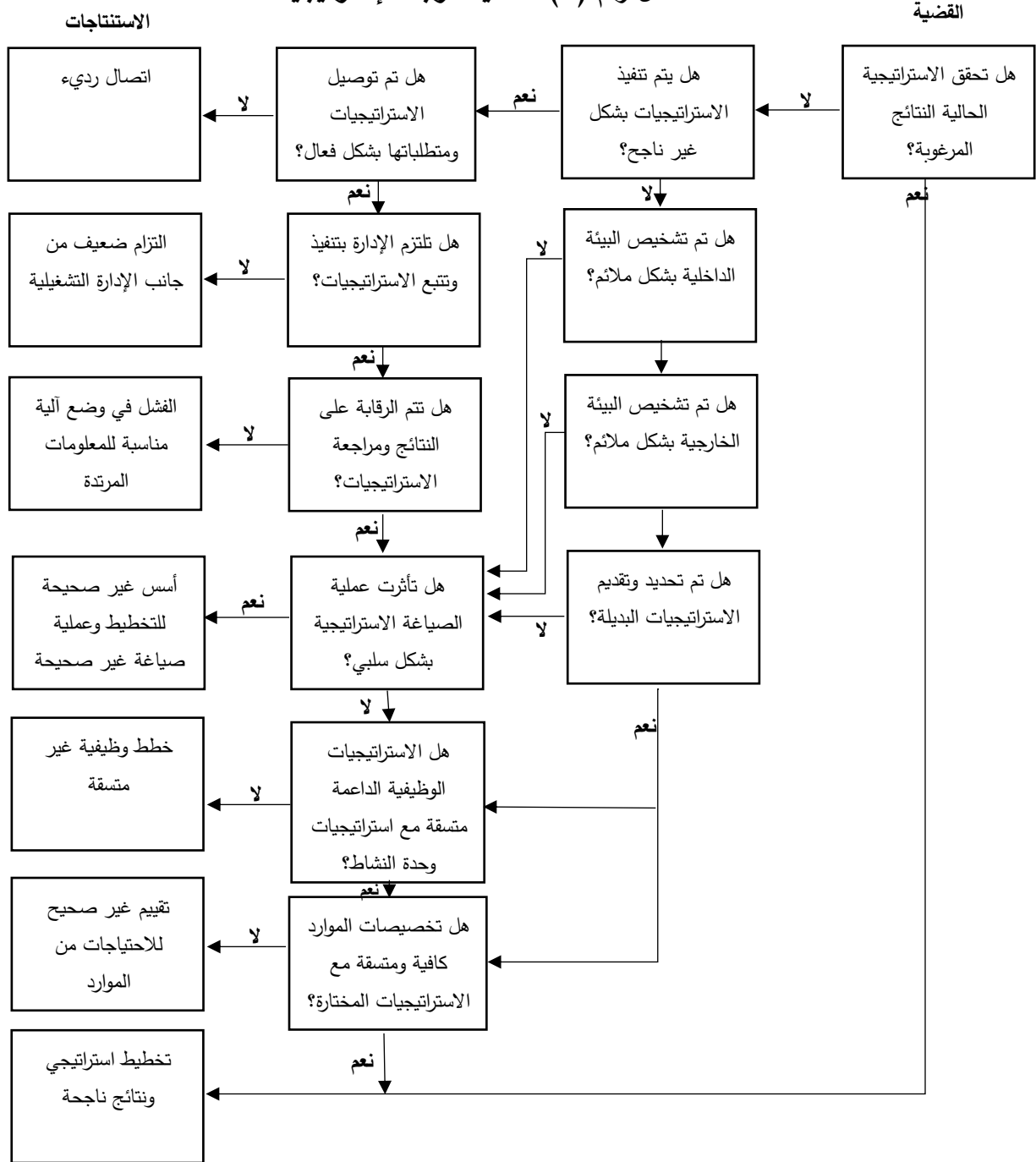
4. التحقق من سلامة الخيارات الإستراتيجية للمنشأة: يجب أن تتحدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنشأة على حسب قوة أو ضعف مركزها التنافسي، وطريقة إدارتها للتنافس إستراتيجياً، ويتعين على المراجع أن يتحقق من سلامة اختيار المنشأة للمزيج الأمثل من الإستراتيجيات التنافسية، ويجب ألا يقتصر دور المراجع خلال هذه الخطوة على التحقق من سلامة خيارات المنشأة الإستراتيجية، بل يجب أن يمتد دوره ليشمل التأكد من وضوح أهدافها وفهمها وتوافقها مع السياسات والإجراءات التنظيمية المطبقة.

5. فحص وتقييم درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يعد قياس درجة التقدم نحو انجاز الأهداف التي أعدت الإستراتيجية لتحقيقها، أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى لتحقيقها المراجعة الإستراتيجية من خلال قياس كفاءة وفاعلية الإستراتيجيات المختارة في إنجاز أهداف وغايات المنظمة وتحقيق رسالتها.

6. تقرير نتائج عملية المراجعة الإستراتيجية: ويتمثل هذا المطلب في تقديم تقرير يشمل كافة نتائج المراجعة وتلخيصها، واقتراح التوصيات التي يجب تطبيقها وإيداعه للجهة المستفيدة أو المستخدمة للتقرير³⁶، ويتضمن تقرير المراجعة الإستراتيجية العناصر التالية، الغرض من المراجعة، مجال المراجعة، المعايير المستخدمة في تقييم درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، الفجوات ومناطق الخلل الإستراتيجية، الحصول على أكبر قدر من الأدلة والبراهين قبل إبداء رأيه النهائي عن مدى نجاح إستراتيجية المنشأة.

³⁶ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 190.

الشكل رقم (1): عملية مراجعة إستراتيجية



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1995، ص 253.

خامساً: مهام المراجعة الإستراتيجية:

تقدم المراجعة الإستراتيجية قائمة طويلة من التساؤلات، التي تتمكن الإدارة العليا للمنشأة من إجراء تحليل منظم لمختلف الوظائف والأنشطة التنظيمية بالمنشأة، وتعتبر هذه القائمة بمثابة أداة للمراجعة الإستراتيجية، لتشخيص جوانب المشاكل ونقاط القوة والضعف التنظيمية، حتى تساعد هذه الإدارة في تحديد جوانب الخلل في القيام بالعملية الإستراتيجية، ومن ثم إيجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها، وتفادي تكرار حدوثها مرةً أخرى، ولتخص هذه القائمة كافة الموضوعات الرئيسة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وفي عملية صنع القرارات الإستراتيجية على النحو التالي³⁷:

1. تقييم الموقف الحالي للمنشأة (الأداء الحالي)؛
2. مراجعة الهيئة الحاكمة للمنشأة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا)؛
3. تحليل البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات)؛
4. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف)؛
5. تحليل العوامل الإستراتيجية باستخدام مصفوفة تشمل (الفرص، التهديدات، نقاط القوة، نقاط الضعف)؛
6. تقديم البدائل الإستراتيجية المطروحة وتقييمها؛
7. تنفيذ الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المختارة؛
8. مراجعة وتقييم الإستراتيجية المتبعة ومستوى الأداء.

سادساً: خصائص المراجعة الإستراتيجية:

للمراجعة الإستراتيجية عدة خصائص، وهي أنه يجب أن³⁸:

³⁷ محمد عبد القادر السيد بسيوني، إطار مقترح لمراجعة الإستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1998، ص 32.

³⁸ د. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 359.

1. تتضمن المراجعة الإستراتيجية الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادةً إلى ضياع المعلومات المفيدة وغير المفيدة.
 2. تركز المراجعة الإستراتيجية بصورة رئيسة على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا.
 3. تزود المراجعة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتمكنوا من اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف لإخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
 4. لا تركز المراجعة على جوانب الأداء قصير المدى فقط، بل لابد من الاهتمام كذلك بجوانب الأداء بعيد المدى.
- ويرى آخر أن خصائص المراجعة الإستراتيجية يمكن بلورتها في النقاط التالية³⁹:

1. الشمولية :

إن المراجعة الإستراتيجية هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة" Big Picture والتي تقدم نظرة شمولية. حيث تغطي عملية المراجعة الإستراتيجية جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة.

2. الاستقلالية :

يجب أن يكون المراجع القائم بعملية المراجعة الإستراتيجية مستقلاً ومحايداً تماماً، مثل مراجع الحسابات وينبغي أن يحافظ المراجع على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر، وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق المراجعة سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أو من ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضاً

³⁹ جمال الدين، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ط1، 2007، ص، ص 77، 78.

في الظاهر والواقع، ويظهر دور المراجع عند قيامه بأعمال المراجعة الإستراتيجية في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة، وحتى يؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية المراجعة الإستراتيجية في الواقع العملي.

3. الدورية والاستمرارية :

تظهر فاعلية عملية المراجعة الإستراتيجية في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الإستراتيجية أولاً بأول وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الإستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الإستراتيجية⁴⁰.

سابعاً: طبيعة عملية المراجعة الإستراتيجية:

يترتب على تغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها، ولهذا فمن الضروري قيام الإستراتيجيين دورياً بمراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها، فالمراجعة والتقييم في الوقت المناسب قد ينه الإدارة إلى مشاكل فعلية، أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً، وتشمل المراجعة الإستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية، وهي⁴¹:

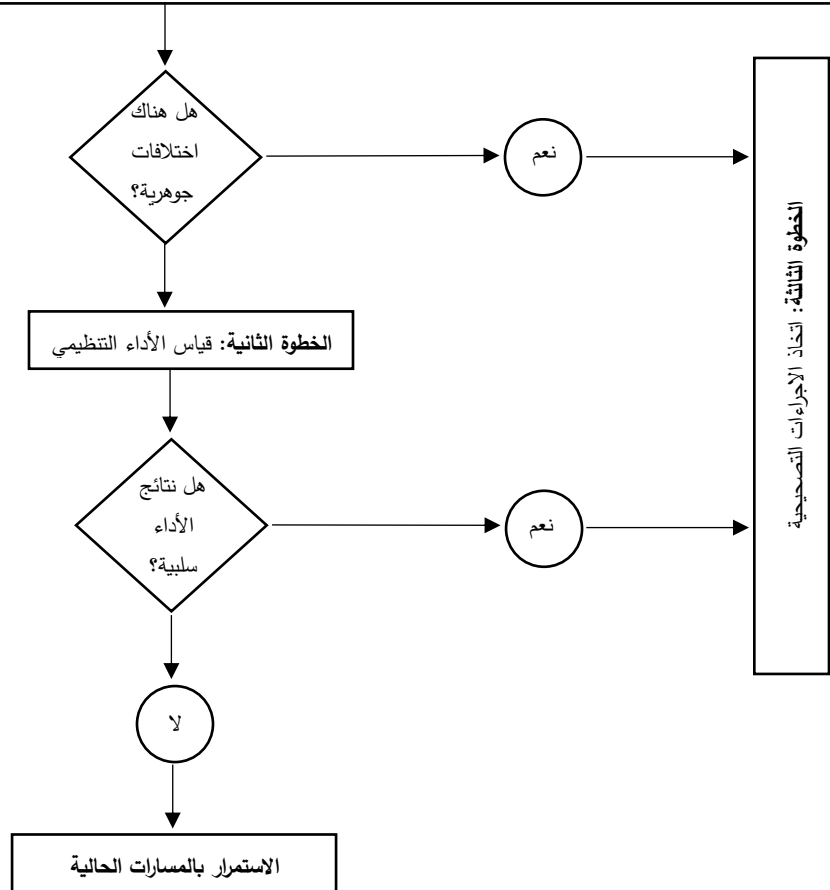
1. دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية الشركة.
2. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط والإستراتيجيات.

⁴⁰ محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016، ص، ص 31، 32.

⁴¹ عائشة عبد الله المحجوب، أثر الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان، الخرطوم: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه في الجودة الشاملة غير منشورة، 2013، ص 39.

الشكل رقم (2): مراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها

الخطوة الأولى: مراجعة الافتراضات الخاصة بالإستراتيجية - مراجعة وتقييم الافتراضات التي تم وضعها - المقارنة بين الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها وبين الافتراضات الحالية



المصدر: Fred R. David. "Strategic Management: concepts & cases" New Jersey, Prentice Hall, 13th edition, 2011.p292

يتضح من الشكل أن هناك مراجعة وتقييم يجب أن تتم للافتراضات التي تم وضعها في المنظمة، يلي ذلك مقارنة الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها مع الافتراضات الحالية، لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمها، وهنا يتم اتباع إحدى المسارين:

- ✓ الأول: في حال حدوث اختلاف جوهري، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية طبقاً لنوع الاختلاف؛
- ✓ الثاني: في حال عدم حدوث اختلاف جوهري، يتم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء، والذي يخضع بدوره إلى مسارين:

- ✓ الأول: في حال كانت النتائج سلبية، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- ✓ الثاني: في حال لم تكن النتائج سلبية، يتم الاستمرار بالمسارات الحالية.

لقد ازداد الاهتمام بعملية المراجعة والتقييم الإستراتيجي، خاصةً مع الاتجاه نحو الشفافية والوضوح في كل القضايا التي تشمل الإدارة العليا في الشركة.

تعد المعلومات المرتدة Feed-Back الكافية، والتي تصل في الوقت المناسب بمثابة الدعامة الرئيسة لعملية المراجعة الإستراتيجية، التي تساعد على القيام بدورها بصورة فعالة، حيث تتوقف جودة المراجعة الإستراتيجية على نوعية وجودة المعلومات التي تستخدمها.

يلاحظ أن دقة وصحة المعلومات قد تواجه بمشكلة التلاعب والتغيير في الأرقام من قبل المديرين في الأنواع الإدارية الأقل، بهدف إرضاء الإدارة العليا عندما يتعرضون للضغط منها، وبما أن عملية التقييم الإستراتيجي عملية معقدة وحساسة يجب على الإداريين عدم المبالغة في تقييم الإستراتيجيات وعدم محاولة تقييم سلوك الآخرين، لأن ذلك يؤدي إلى انعدام التقييم أو الحد منه ويكون مكلف وغير منتج، وقد يترتب عليه مشاكل أسوأ من ذلك.

يلاحظ في كثير من الشركات أن عملية المراجعة الإستراتيجية لديها، لا تتعدى أن تكون عملية تقييم مستوى أداء المنشأة الحالي، هل ازدادت الأصول؟، هل ارتفعت الربحية؟، هل ازداد هامش الربح والعائد على الاستثمار ومعدل إيراد السهم؟، وإذا كانت الإجابة على هذه التساؤلات ايجابية فإن الإستراتيجية صحيحة والواقع أنه قد تكون الإستراتيجية أو الإستراتيجيات صحيحة، ولكن هذا المنطق مضلل، حيث أن تقييم الإستراتيجية لابد أن يكون على المدى الطويل الأجل والقصير الأجل⁴²، لأن كثير من المشكلات لا تظهر على النتائج قصيرة الأجل، إلا بعد فوات الأوان الملائم لإجراء أي تعديلات قد تكون ضرورية، من المستحيل أن نطلق على

⁴² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 400.

إستراتيجية ما أنها المثلى أو هي الأكثر ملائمةً أو أنها ستتجح، ولكن من الممكن مراجعتها للكشف عن عيوبها الأساسية، ويعد تقييم الإستراتيجية أمراً هاماً، خاصةً وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسة (سواء الداخلية أو الخارجية) بسرعة كبيرة، ولا يعد النجاح الحالي ضمن النجاح في المستقبل، وهناك الكثير من الأمثلة على الشركات التي تعثرت بعد النجاح.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للنجاعة الاقتصادية

تمهيد:

أولى العديد من الباحثين في الأدب الإداري اهتمامًا كبيرًا بدراسة نجاعة المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها، وجعلوها محورا رئيسيا في أبحاثهم، حيث يهدفون إلى دراسة تمكن المؤسسة من أداء دورها المنوط بها تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة فيها. ولكن تباينت المداخل والزوايا التي تم استخدامها للتعامل مع هذا الموضوع، مما أدى إلى تباين في تحديد مفهوم النجاعة ومؤشرات قياسها، وذلك بسبب أن النجاعة تعتمد على إنجازات المؤسسة التي تنتج عن تفاعل العديد من العوامل غير المتجانسة بينها، وهو ما يجعلها صعبة القياس. في البداية، اعتمدت معظم الدراسات على المؤشرات المالية لقياس نجاعة المؤسسات، ولكن مع التطور الحاصل في البيئة المعاصرة وزيادة التعقيد في الأخطار التي تواجه المؤسسات، ظهرت دراسات حديثة لا تقتصر نجاعة المؤسسة على تحقيق الأرباح والعوائد على رأس المال، بل أصبحت تتعدد الأبعاد التي يجب مراعاتها عند قياس النجاعة.

فعلى سبيل المثال، قدم "كابلان ونورتين" (1992) نموذجًا لقياس النجاعة يستند إلى بطاقة الأداء المتوازن، والذي يأخذ في الاعتبار جوانب متعددة بما في ذلك الأبعاد الأخرى لنمو المؤسسة مثل عدد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار. وعلى الرغم من أن هذه النماذج تم تصميمها خصيصًا لقياس نجاعة المؤسسات الكبيرة وعلاوة على ذلك، فإن هناك أيضا نهج آخر يتمثل في الاهتمام بمفهوم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يهدف هذه النهج إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي والأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يتم تطوير وتحسين النماذج الرئيسية لقياس النجاعة، وذلك لتشمل جوانب أخرى من أداء المؤسسة، كما يتم تطوير مؤشرات جديدة تهدف إلى قياس الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، مثل مؤشرات الاستدامة البيئية ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنجاعة المؤسسة وماهية قياسها

المطلب الأول: مفهوم النّجاعة (performance):

إن مفهوم النّجاعة (performance) يضرب في القدم، فهو ليس مفهوما حديثا، إذ تناوله الباحثون عبر الزّمن في عدّة دراسات وأحداث نظرية وتطبيقية، إلا أنّه ولحدّ السّاعة لا يوجد اتفاق حول تعريفه، لكن هذا لم يمنع من تطور مفهومه مع ظهور تصاميم جديدة للعمل تقوم على مبدأ توسيع أو إثراء العمل، الأمر الذي أدّى إلى تغيير نظرة العامل إلى الرضا الإشباع لحاجته ليس فقط من خلال العمل إنّما أيضا من خلال النّجاعة فيه⁴³. أصل كلمة النّجاعة مستمد من الكلمة اللاتينية "performare" والتي عرفت أنها إعطاء الشكل الكلي لشيء ما. وأما الكلمة الإنجليزية "to perform" فقد أعطت المصطلح معنى: "إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة"⁴⁴. وتكون بذلك قد جعلت المعنى اللاتيني أكثر وضوحا. ثم اشتقت منه كلمة (Performance) والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها⁴⁵. من المهم أن نقف عند بعض المفاهيم الجديدة لمصطلح (Performance)، حيث تمخض عن ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية مصطلحين يتداولهما الباحثون في بيئتنا العلمية على أنّهما مترادفان. فمصطلح "النّجاعة" في التعبير اليومي يقصد به: النجاح (le succès) أو الإنجاز (exploit)، كما يقصد به النتيجة الإيجابية المحصّل عليها من إنجاز عمل أو مهمة معينة. في حين مصطلح النجاح في لغة الإدارة مرتبط بمصطلح "القيمة" ومنه، فيمكن تعريف النّجاعة في لغة الإدارة أنها إنجاز الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

⁴³ سناء عبد الكرم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005، ص35.

⁴⁴ Sylvie Sain Onge, Victor Haines et autre, *gestion des performances au travail*, bilan des connaissances, Deboeck et Larcier, 2007, P60.

⁴⁵ Khemakhem A., *La dynamique du contrôle de gestion* 2ème édition, Bordas, Paris, 1976, P310.

إلا أن الباحث "Michel Lebas" في مقاله⁴⁶ "نعم يجب تحديد مفهوم النجاعة" يلفت انتباهنا إلى الفرق الموجود بين النجاعة كإسم "Performance" والنجاعة كصفة "être performant" فالنجاعة كصفة تستعمل للحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المستقبلية، بينما مصطلح "النجاعة كإسم" هو نفسه مصطلح الأداء حسب كثير من الباحثين، ويقصد به النتائج المحققة من طرف المؤسسة، وهي حسب الباحث نتائج ماضية. وعلى الأرجح لا يوجد أي سبب يجعل المؤسسة تعتبر النتائج السابقة مؤشرا إيجابيا للنجاعة المستقبلية. لكنّه في حال تحديد جيد للأداء، أخذنا بعين الاعتبار لعدّة معايير دقيقة وشاملة يمكننا في هذه الحالة الانتقال من مستوى الأداء الحالي إلى مرتبة النجاعة، أي بفضل الأداءات الحالية سيكون بمقدرة المؤسسة أن تحقق أهدافها المستقبلية. فمثلا بفضل تمكن المؤسسة من تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدّد (الأداء الحالي)، ستتمكن من ضمان رضا زبائنها (أداء مستقبلي)، وهذا حسب "Michel Lebas" يمثل نموذج "السبب - النتيجة"، أي معرفة الأسباب التي تؤديّ إلى تلك النتائج، وسيتم بعدها فهم إذا كانت الظروف والأحداث المستقبلية ستسمح بتمديد النجاح المحقق الآن إلى الفترة القادمة، وهذا ما يسمح بإدارة العمليات المولدة للنجاعة.

نستخلص مما مضى، أن قرار المسير في إدراكه لنشاطه يتركز في آن واحد على معرفة أداء المؤسسة المحقق من جهة وعلى نموذج "السبب - النتيجة" من جهة أخرى، والذي يستند إليه لمعرفة الأسباب التي أدت لمثل هذه النتائج ممّا يكسبه القدرة على التخطيط لتحسين أداءات المؤسسة المستقبلية وبلوغها مرتبة النجاعة. ومنه سنعمد في بحثنا هذا على جملة من تعاريف الباحثين التي تصب في مفهوم النجاعة.

التعريف الأول: "النجاعة هي البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نموّ دائم"⁴⁷.

التعريف الثاني: "النجاعة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" فالنجاعة في هذا التعريف هي ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة، تتمين لهذه النتائج وترجمة للنجاح في الأعمال"⁴⁸.

⁴⁶ Vilain Lauret, **Le pilotage de l'entreprise, l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Master spécialisé Hec-Ecole des mines de Paris, Paris, 2003, P16.

⁴⁷ Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007, P41.

⁴⁸ Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2007, P28.

التعريف الثالث: يلخص "Lorino philippe": مفهوم النجاعة وحدّده في بعدين هما⁴⁹:

- النجاعة هي كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة / تكلفة.
 - النجاعة هي كل وفقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل.
- فتتمثل القيمة في حكم الزبائن على مخرجات المؤسسة والتي تترجم في شكل صورة العلامة أو السمعة المكتسبة، الكميات المباعة من المنتجات، حصّة من السوق، وأمّا التكلفة فتتمثل في قيمة الموارد المستهلكة (موارد مالية، موارد بشرية ...) لإنتاج المنتجات والخدمات. وأمّا الأهداف الإستراتيجية فهي تلك الرهانات التي تسعى المؤسسة لبلوغها في المستقبل".

التعريف الرابع: النجاعة هي "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"⁵⁰، هذا التعريف يسلط الضوء على البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر على نجاعة المؤسسة.

التعريف الخامس: ويتفرّد معجم التسيير، بإعطاء تعرف واسع للنجاعة (Performance) رابطاً ذلك باختلافات⁵¹ استعماله، فهو قد يعني:

- نتيجة العمل أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة،
- النّجاح: أي دالة لتمثيل النجاح المحقّق من طرف المؤسسة (أو أفرادها أو وحداتها التنظيمية).
- العمل الذي يقود إلى النجاح، ويمثّل مختلف القدرات الكامنة التي تملكها المؤسسة وأفرادها والموظفة لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

ولعلّ التعريفين الأخيرين، المتمثلين في اعتبار النجاعة هي النجاح (الأداء الأمثل والمميز) أو دالة لتمثيل النّجاح المحقّق أو اعتبارها العمل الذي يقود إلى النجاح هما الاستعماليين اللذين نتبناهما في بحثنا هذا عن مفهوم النجاعة. وأمّا التعريف الأوّل فهو يقيس العمل ودرجة الإنجاز. فمتى ما كانت درجة الإنجاز كبيرة والأهداف المسطرة محققة تكون المؤسسة في حالة نجاعة، ومتى ما كانت هناك فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة نتحدّث عن مستوى أداء معيّن على حسب حجم الفجوة المسجّلة.

⁴⁹ Lorino Philippe, *méthodes et pratiques de la performance*, 1ère édition d'organisation, Paris, 1998, PP 18-20.

⁵⁰ علي محمّد عبد الوهاب، *العنصر الانساني في إدارة الانتاج*، مكتبة عين الشّمس القاهرة، 1984، ص290.

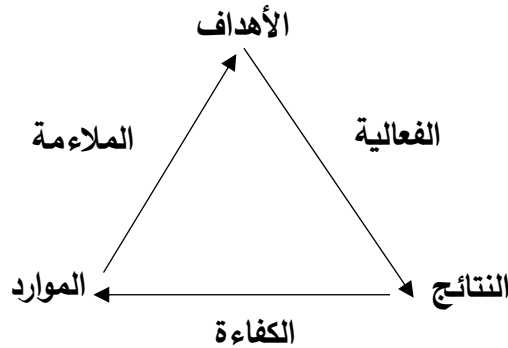
⁵¹ H.Boishandelle, *Dictionnaire de gestion, economica*, Paris, 1998, PP 318-.913

التعريف السادس: عرّف أحمد سيد مصطفى النّجاعة "على أنها " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة، الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية⁵². هذا التعريف يربط النجاعة بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وبتدنية التكاليف مشيراً إلى المستويات الثلاثة للنجاعة:

- مدى نجاعة أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية العاملين لها،
- مدى نجاعة أداء الفرق -الوحدات التنظيمية- في إطار السياسات العامة للمؤسسة،
- مدى نجاعة الأداء الكلي للمؤسسة.

وتتحقق نجاعة أداء الأطراف الثلاثة متى ما نجحت تلك الأطراف في تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طرق تحقيق الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف مع ضرورة ملائمة الموارد للأهداف المسطرة في المؤسسة واعتبر هذان المفهومان من أشدّ المفاهيم ارتباطاً بالنجاعة وهما البعدان الرئيسيان لها. وفيما يلي تحديد مفهوم هذين المصطلحين ومختلف مداخلهما ومؤشرات قياسهما والعلاقة التي تربط بعضها ببعض.

الشكل رقم (3): مكونات النجاعة



المصدر: <https://www.researchgate.net/figure/Performance-triangle-Hubault-1998>

⁵² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون دار نشر، مصر، 2002، ص415.

ثانياً - التعرف على مختلف المصطلحات المرتبطة بالنجاعة:

نجاعة المؤسسة هي التي تضمن قدرتها على البقاء والاستمرار والتنافس في بيئة أقل ما يقال عنها أنها شديدة التنافس وسريعة التغيير، تحقيق هذه النجاعة مقرون بتحقيق كل من الكفاءة والفعالية، المعيارين اللذين سنسلط الضوء عليهما فيما يلي:

المطلب الثاني: أهم المصطلحات المتعلقة بالنجاعة

- 1- مفهوم الكفاءة : يمكن تعريف مصطلح الكفاءة من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة كما يلي :
 - أ- الكفاءة من وجهة نظر الإدارة: للإدارة مجموعة من الوظائف الهامة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. والإدارة الكفؤة هي الإدارة التي تملك مستوى خبرات عالية في أداء وظائفها الإدارية الأربعة مما يمكنها من إنجاز مهامها بكفاءة⁵³. كما تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار سيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً"⁵⁴.
 - ب- الكفاءة من وجهة نظر المساهمين: تتسم البيئة المعاصرة بندرة الموارد بشتى أصنافها، في حين نجاح المؤسسة واستمرار نموها متوقف بشكل كبير على مدى توفر هذه الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذا يعتمد مالكو المؤسسة والمساهمون فيها على تبني الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة وهذا يتحقق من خلال:⁵⁵
 - تبني الأهداف القابلة للتطبيق وفق قدرات المؤسسة الداخلية والخارجية.
 - تبني أسلوب عقلاني رشيد في التوجيه ضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.
 - الاستثمار في المجالات ذات المردودية العالية.

⁵³ محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 224.

⁵⁴ Philippe Larino, **méthodes et pratiques des performances**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2003, P67

⁵⁵ خليل محمد محسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرة المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 330.

ج- الكفاءة من وجهة نظر العاملين: يساهم العامل بدوره في تحقيق الرشد في استخدام الموارد إذا توفرت له شروط التالية:⁵⁶

- توفير العمل المرضي والمناسب للعامل.
 - منح العامل القدر المناسب من السلطة مع التحديد الواضح للمهام والاختصاصات والصلاحيات.
 - إشراك العامل في الخطة المكلف بتنفيذها وفي حل مشاكله في العمل.
 - توفير الأجر المناسب للمجهودات التي يبذلها مع خلق فرص الترقية أمامه في العمل.
 - العمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين المادية والمعنوية مع تعزيز رغبتهم في العمل ورفع درجات رضاهم الوظيفي.
- إن المؤسسة العاجزة عن تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ستتسبب لا محالة في تعطيل طاقاتها البشرية وسوء استثمار جهود موردها البشري ومن ثم عدم كفاءة أدائها، لأن العنصر البشري هو العنصر المحوري المتحكم في باقي الموارد الأخرى، فإن لم يتم التحكم فيه وتحفيزه ستضيع به الموارد الأخرى.

1-1 معايير قياس الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، فتقاس مقدار المدخلات من المواد الأولية والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى من المخرجات ولقياس الكفاءة يمكن اعتماد العديد من المعايير، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر.

- أ- **المعايير المباشرة للكفاءة:** وتنقسم إلى 3 أنواع من المعايير:
- معايير كلية للكفاءة، كمعيار الربح الصافي المحقق قياساً بمجموع موجودات المؤسسة.
- المعايير الجزئية للكفاءة، كمعيار المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المعايير النوعية للكفاءة، كمعيار جودة المنتج، كأن تحسّن المؤسسة في جودة منتوجها بالرغم من استخدامها للمواد الأولية ذاتها التي استخدمت من قبل.

⁵⁶ عبد الغفار حنفي، أساسيات، إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 224.

- ب- المعايير غير المباشرة للكفاءة: جاءت هذه المعايير لتسد النقص في القياس الذي أحاط المعايير المباشرة، إما بسبب عدم دقة المعلومات المتوفرة عن المدخلات أو المخرجات أو بسبب عدم دقة المقارنات القائمة بينهما أو لصعوبة إجرائها بين أقسام ووحدات المؤسسة، لذلك تم تبني بعض المعايير غير المباشرة ومنها:⁵⁷
- التعرف على درجة رغبة ورضا الأفراد العاملين في المؤسسة
 - التعرف على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة
 - دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

2- ماهية الفعالية:

- 2-1- مفهوم الفعالية : يتفق جميع مفكري الإدارة على أهمية الفعالية في حياة المؤسسات، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهومها، فمنهم من ربطها بقدرتها على تحقيق أهدافها و عرفها كما يلي:
- "الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"⁵⁸
- ومنهم من ربطها بقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف المؤثرة فيها فعرفها:
- "الفعالية هي الأهداف التي تحقّقها المؤسسة مقارنة بما تنتظره منها الأجزاء المؤثرة فيها"⁵⁹
- ومنهم من ربطها بتحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والاستمرار أي "مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرها"⁶⁰

⁵⁷ خليل محمد محسن الشماع، نظير كاظم محمود، مرجع سبق ذره، ص، ص 331، 332.

⁵⁸ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006، ص 84.

⁵⁹ Yves Frédéric Livian, organisation : théories et pratiques, 2ème édition, éditons Dunod, paris, 2001, p 22

⁶⁰ Jeanne Meunier, Geneviève Cause et Marcel capet, diagnostic : Organisation et planification d'entreprise, 2eme édition, Economica, paris, 1986, p 44

ومنهم من ربطها بقابليتها على البقاء في ظل مكونات البيئة غير المستقرة، فعرّفها على أنها: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية"⁶¹ ومن الناحية الكمية تعرف على أنها "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"⁶² وفيما يلي تعريف شامل للفعالية: "الفعالية هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم في مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"⁶³.

2-2- مؤشرات قياس الفعالية :

تقاس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بمدى قدرتها على بقائها بصفة مستمرة في بيئتها. ولقياس هذه الفعالية تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات أهمها:

✓ مؤشرات الفعالية في المدى القصير وتتضمن:

- قدرة المؤسسة على الانتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة،
- اهتمام المؤسسة بالمنافع التي يحصل عليها العاملون لإشباع حاجاتهم والرفع من روحهم المعنوية،
- قدرة المؤسسة على توفير الموارد اللازمة من بيئتها.

✓ مؤشرات الفعالية في المدى المتوسط وتتمثل في:

- قدرة المؤسسة على التكيف والتجاوب والتأقلم مع المتغيرات التي تنشأ داخل وخارج المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على النمو والتطور وبذل الجهد للتطوير التنظيمي لدعم قدرتها على البقاء.

⁶¹ أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فعالية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة يونيو 2007 ص، ص 121، 122.

⁶² إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمة الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 182.

⁶³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص 104.

كما يمكن تصنيف مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية:

المؤشرات الداخلية: وهي مؤشرات مرتبطة بمدخلات المؤسسة وعملياتها الداخلية وتتمثل في:

- قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط الذي يمكنها من تحقيقها؛
- توفر مهارات اجتماعية لدى مدراء المؤسسة تضمن مساندتهم لمرؤوسيهم ومرافقتهم في أعمالهم؛
- تحلي مدراء المؤسسة بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بالإنجاز والتحكم في سير الأحداث؛
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا من شأنه أن يحفزهم ليصبحوا دعماً لفعالية التنظيم؛
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد العاملين، وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى فعالية أدائهم.

المؤشرات الخارجية: وهي مؤشرات ترتبط بمخرجات المؤسسة وعلاقتها مع بيئتها الخارجية ومنها:

- تزويد المؤسسة لبيئتها بالسلع والخدمات وارتفاع الطلب عليها دليل على وجودها الفعال في بيئتها؛
- ارتفاع مستوى جودة منتجاتها دليل على فعاليتها؛
- تحقيق الأرباح يمكنها من النمو والاستمرار؛
- تحقيق أهداف جديدة؛
- المسؤولية الاجتماعية من خلال سعي المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية؛
- البقاء، فبقاء المؤسسة لمدة طويلة دليل على ملاءمة منتجاتها لبيئتها؛
- القدرة على التكيف والتأقلم مع التقلبات الحادثة في البيئة؛
- نمو المؤسسة من خلال استثمارها في تكنولوجيا جديدة، أو برامج تدريب جديدة لأفرادها وتطوير منتجاتها.

الملاحظ في هذه المؤشرات أنه بالرغم من اختلافها، فهي مترابطة فيما بينها، فتحقيق بعض المؤشرات يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مؤشرات أخرى. فتحقيق رضا العاملين مثلاً من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائهم الإنتاجي، فتحسين جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الأرباح للمؤسسة.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية :

ترتبط نجاعة المؤسسة بكل من الفعالية والكفاءة، فالفعالية تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقا، بينما الكفاءة تقيس مدى الاستخدام الرشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة. نجاح المؤسسة مقرون باجتماع المفهومين معا في أدائها. ذلك أن فعالية أداء المؤسسة وعدم كفاءتها سيحقق للمؤسسة أهدافا بخسارة لأن عدم كفاءة أدائها سيؤثر سلبا على فعاليتها. كما أن ارتفاع تكاليف هدف معين سيقول من قدرة المؤسسة على البقاء. كما قد تكون المؤسسة ذات كفاءة ولكن غير فعالة، كأن تقوم بإنتاج سلعة معينة بتكاليف منخفضة في حين ليس هناك طلب عليها.

من الباحثين من اعتبر أن الفعالية أشمل من الكفاءة، وأن الفعالية تعبّر عن مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى⁶⁴، وأن الكفاءة هي أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية⁶⁵، وأن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها. هذا الاختلاف الموجود بين المصطلحين هو اختلاف تكامل وليس اختلاف تضاد، وأنهما كيان واحد لا ينفصل، وباجتماعهما معا تضمن المؤسسة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

المبحث الثاني: معايير تصنيف النجاعة، ومؤشرات قياسها

المطلب الأول: معايير تصنيف النجاعة:

يمكن تصنيف النجاعة وفق المعايير التالية⁶⁶:

1-1 التصنيف وفق معيار الأجل : توجد ثلاثة أنواع من النجاعة :

أ-نجاعة في المدى الطول: نقول عن مؤسسة ما أنها حققت النجاعة في المدى الطول (فترة تتعدى 5 سنوات)، عندما تكون قد امتلكت القدرة على البقاء في ظل التغيرات البيئة الكلية والجزئية وفي ظل ضغوطات المنافسة.

⁶⁴ George p, Terry et Stephen G.franklin, **les principes de management**, 8ème édition, Economica, 1985, Paris, P10.

⁶⁵ Ahmed Hamadouche, **Critères de la performance dans les entreprises industrielle**, dans le PVD, thèse doctorat, université d'Alger, 1993, P137.

⁶⁶ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001، ص96.

هذه القدرة والقوة مصدرها وجود تخطيط إستراتيجي بعيد المدى مكن المؤسسة من التكيف مع ظروف وتحديات بيئتها وأكسبها ثقة ووفاء زبائنهما، إضافة إلى امتلاكها لتصوّر واضح لكيفية بلوغ التميز في أدائها ببعديه (الكفاءة والفعالية) وتحقيق التميز عن منافسيها.

ب- النجاعة في المدى المتوسط: تحقيق المؤسسة للنجاعة في المدى المتوسط (بين سنتين و5 سنوات) مرهون بمدى قدرتها على التكيف والنمو في آن واحد. فأما قدرتها على التكيف فتقاس بمدى مرونتها وقدرتها على التفاعل مع متغيرات بيئتها حيث تعمل باستمرار على تكييف أنشطتها وتعديل أهدافها وإعادة النظر في خططها بالشكل الذي يضمن لها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق وعلى حصّتها السوقية. إلا أن نجاعة المؤسسة لا تتحقق بالتكيف وحده بل لابد أن تصحبه قدرة على النمو، لأن هذه القدرة هي التي تضمن للمؤسسة استمراريتها وبقاءها، من خلال توسيع نشاطاتها والرفع من حصّتها السوقية مثلاً؛ وهذا سيمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية.

ج- النجاعة في المدى القصير: نجاعة المؤسسة في المدى القصير (مدّة لا تتجاوز السنة) تقاس قدرة المؤسسة على توفير وتلبية متطلبات بيئتها الخارجية وقدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها بتدنية تكاليفها، ومدى رضا موردها البشري في مكان العمل وولائه للمؤسسة. وتلجأ المؤسسة في هذا المستوى إلى قياس مجموعة من المؤشرات، تقيس بها مدى نجاعة أدائها منها: معدّل حوادث العمل، معدّل الغيابات، معدّل دوران العمل... إلخ.

1-2 التصنيف حسب معيار الشمولية : وفق هذا المعيار يمكن تصنيف النجاعة إلى :

أ- النجاعة الكلية: وتتمثل في بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة والتي تتحقق بإنجازات مختلف الوظائف الفرعية للمؤسسة.

ب- النجاعة الجزئية: وتتمثل في بلوغ المؤسسة لأهدافها الفرعية بمختلف الأنظمة الفرعية الموجودة في المؤسسة.

1-3 التصنيف وفق معيار الطبيعة : تصنف النجاعة وفق هذا المعيار إلى :

أ-نجاعة اقتصادية: وهي تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية المتجسّدة في الفوائض التي تحققها نتيجة تعظيم نتيجتها والاستخدام الأمثل لمواردها. ولقد عرّفها "Lorino Phillipe" النجاعة الاقتصادية الكلية للمؤسسة يمكن تحديدها بالفارق بين القيمة المعروضة (V) للسوق ومجموع القيم المستهلكة (C_i)، وهي تكاليف مختلف

النشاطات الناجمة عن مختلف المكونات التنظيمية للمؤسسة"، النجاعة الاقتصادية= تعظيم (V- مجموع C_i) وأنه متى استطاعت المؤسسة أن تعظم هذا الفارق تكون قد حققت النجاعة⁶⁷.

ب-نجاعة اجتماعية: وتمثل التطبيق الفعال للرسالة الاجتماعية التي تحملها المؤسسة بالاتفاق مع القيم الاجتماعية السائدة، ويمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

- معدّل دوران العمل
- عدد الحوادث والصراعات والإضرابات
- معدّل التأخيرات والغيابات
- مدّة معالجة ملفات التوظيف
- الزوج (تكلفة التكون- المهارات)

فالنجاعة الاجتماعية مرتبطة بتحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية (تطبيق قوانين العمل، احترام العاملين والاعتراف بمجهوداتهم وتثمينها).

ج-النجاعة التقنية: وتكمن مثلاً في نجاعة التجهيزات التقنية الموجودة في المؤسسة في قيامها بمهمتها على أكمل وجه، كأن تكون التجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، وكذا نجاعة برامج التكوين المتبناة لقدرتها على التكيف مع الاحتياجات التكوينية التي يفرضها الوضع في المؤسسة.

د-النجاعة السياسية: وتتمثل في تمكّن المؤسسة من استصدار امتيازات لصالحها لدعم أهدافها من البيئة السياسية والتشريعية المفروضة عليها.

و-النجاعة المجتمعية: وهي مجموع النجاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مصدرها المسؤولية المجتمعية والتي تعرّف على أنها: "عملية إرادية والتي من خلالها تدمج المنظّمات انشغالاتها الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها وعلاقاتها مع مختلف أطراف المصلحة"⁶⁸. هذه المسؤولية المجتمعية لها ثلاثة أوجه:

⁶⁷ Lorino Phillipe, **comptes et récites de la performance**, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 1996, P47.

⁶⁸ Laport Danielle et autres collaborateurs, **guide pratique de la performance sociale, une approche de la performance de l'entreprise**, étudié par Aract (association régionale pour l'amélioration des conditions du travail), France, 2008, P21.

- الأول: يتعلق بالمسؤوليات السياسية المتمثلة في التزام المؤسسة بوظائفها السياسية المرتبطة بالإنتاج والتوظيف والنمو الاقتصادي.
- الثاني: يوسع المسؤولية لتمتد لاهتمام المؤسسة بتطور المجتمع والاستجابة لتطلعاته مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا حماية المحيط، العلاقات الاجتماعية.
- الثالث: وهي ممارسة هذه المسؤولية بدرجة أكبر عمقا، من خلال الاهتمام ببعض الفئات المحرومة في المجتمع.

المطلب الثاني: قياس (تقييم) النجاعة:

عملا بالمقولة الشهيرة " كل ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته أو تحسينه"⁶⁹. أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بعملية قياس وتقييم نجاعتها خاصة بعد تعقد بيئة الأعمال التي تنشط فيها. وفيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بقياس النجاعة.

2-1 مفهوم قياس النجاعة: عرف مصطلح قياس النجاعة بعدة تعاريف أهمها:

التعريف 1: قياس النجاعة "هي طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"⁷⁰.

التعريف 2: عرّف "Nelly et Ali" قياس النجاعة أنها "عملية القياس الكمي لفعالية ونجاعة المهام"⁷¹. نستنتج من التعاريف السابقة تركيزها على قياس مدى تحقيق الأهداف، وهذا تقييم لمدى فعالية أداء المؤسسة، كما أنها تقيس كفاءة استخدام المواد المتاحة وبهذا تقيم مدى كفاءة الأداء، وإذا استطاعت المؤسسة أن تحققهما معا فستكون قد ارتقت بأدائها إلى مستوى النجاعة (نجاعة الأداء).

⁶⁹ Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998, P25.

⁷⁰ عيسى مرازقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات "الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص02.

⁷¹ Sahel Fateh, Rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, Doctorat gestion des organisations, faculté des sciences économiques, science de commerce sciences de gestion, université Boumerdes, 2014-2015, P31.

إضافة إلى معياري الكفاءة والفعالية، هناك من الباحثين من يتخذ معايير، الجودة، التوقيت، الإنتاجية، مقاييس لنجاعة الأداء وهناك من يدمجها في الكفاءة والفعالية وفيما يلي جدول يوضح تصنيفات مقاييس النجاعة.

الجدول رقم (1): تصنيفات مقاييس النجاعة

المقياس	يقيس	يعبر عنه النسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح (الصحة تحدد حسب احتياجات العملاء)	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص77.

2-2 أهمية قياس (تقييم) النجاعة:

من الضروري جدًا أن تقف المؤسسة عند نتائج أعمالها لتحديد ما تحقق منها وما لم يتحقق، وتقييم مدى نجاعة أدائها، وهذا لن يتحقق إلا إذا ملكت نظاما فعالا للقياس يزودها بالمعلومات الدقيقة عن مسارات نشاطها وعمّا إذا كانت تسير في الوجهة الصحيحة التي تُمكنها من تحقيق أهدافها، ومنه فالقياس يسمح⁷² بـ:

⁷² عبد الرحيم محمد، قياس أداء المنشأة، التطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 498.

- مساعدة إدارة المؤسسة على التعرف على ما حققته المؤسسة من قيمة مضافة بناء على ما سطرته من أهداف والتعرف على مدى نجاعة أدائها.
- هو أداة رقابة فعالة تسمح الحد من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- هو أداة للتحسين المستمر، باعتباره يسمح بالتعرف على مصادر العيوب وتقييم أداء العمليات، فيعمل على منع وقوع الأخطاء والعمل على تحقيق كفاءة وفعالية العمليات وتحسينها باستمرار.

2-3 مؤشرات قياس النجاعة:

يمكن تصنيف مؤشرات قياس النجاعة إلى نوعين:

- مؤشرات قياس تقليدية: هي مؤشرات تركز على النتائج المالية البحتة، وتتمثل في مؤشرات الإنتاج، مؤشرات الإنتاجية، المؤشرات المالية، مؤشرات البيع، ومؤشرات أخرى...
- مؤشرات قياس حديثة: تم تطعيم المقاييس التقليدية (المالية) بالمقاييس الحديثة (غير المالية) لقياس النجاعة، لتصبح الرؤية متعددة الأبعاد (نموذج Kaplan et Norton) وتتمثل هذه الأبعاد في:
 - البعد المالي: الربحية، العائد على الاستثمار (العائد على السهم)، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفقات النقدية.
 - بعد العميل: مقاييس العملاء تتمثل في الحصة السوقية، اجتذاب العملاء والحفاظ عليهم، رضا العملاء ربحية العميل، صورة وسمعة المؤسسة.
 - بعد العمليات الداخلية: تتمثل مقاييس هذا البعد في الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية.
 - بعد التعلم والنمو: وتتمثل مقاييسه في رضا العاملين الحفاظ على العاملين، الابتكار، التعليم والتدريب.

مؤشرات قياس النجاعة مرتبطة بأهداف المؤسسة الخاصة والهدف منها تعرف مختلف المساهمين بما يجب عليهم القيام به للمشاركة في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فحتى الفرد العامل الذي لا يدرك استراتيجية المؤسسة يمكن له استنتاجها من مجموع مؤشرات قياس النجاعة. هذه المؤشرات هي إطار عمل ووسيلة لتوجيه طاقات وكفاءات ومهارات مختلف المتعاملين لإنجاز أهداف المؤسسة طويلة الأمد.

ولضمان تبني المؤسسة لمؤشرات فعالة لقياس النجاعة اقترح "Gervais Michel" ثلاث مراحل أساسية لتحديد المؤشرات الملائمة لقياس النجاعة وهي⁷³:

المرحلة الأولى: التذكير بالأهداف والمهام الخاصة بفريق الإدارة العليا.

المرحلة الثانية: تسليط الضوء على عوامل النجاح الرئيسية والتي يجب أن يركز عليها المسؤولون لبلوغ الأهداف، عوامل النجاح الأساسية هي تلك المجالات المحدودة في المؤسسة والتي بتحقيقها لنتائج مرضية ستضمن نجاعة كل المؤسسة.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بالتحكم في مختلف عوامل النجاح الأساسية. فحسب "Gervais" فإن هذه المؤشرات ستسمح باستباق الأحداث وتنشيط المسؤولين للتحرك في الوقت المناسب.

رابعا: النماذج العامة لقياس النجاعة

شهدت عملية قياس النجاعة مجموعة من النماذج المتباينة في توجهاتها ودرجة تعقيدها، نذكر منها: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، نموذج الكفاءة التنظيمية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، وسنركز في هذا المطلب على نموذجين وهما نموذج هرم الأداء ونموذج بطاقة الأداء المتوازن.

1- نموذج هرم الأداء (Lynch et Cross 1999)

يدمج "Lynch et Cross" في نموذجهما ثلاث أنواع من المؤشرات المرتبطة ببعضها ببعض وهي المؤشرات الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية والمؤشرات الوسيطة؛ مع وجود صعوبة للفصل بينها لوجود علاقات سببية فيما بينها إذ لا يمكن لبعضها أن توجد دون الأخرى. إن رؤية المؤسسة تقع في قمة الهرم ومعيار المرونة هو معيار مركزي فهو في آن واحد يقاس بمؤشرات السوق والمؤشرات المالية.

⁷³ Gervais Michel, **Contrôle de gestion**, Economica, 7^{ème} édition, Paris, 2000, P599.

أما المؤشرات التشغيلية فهي تقيس الجودة، التوزيع، زمن التحويل والتكلفة. هذا النموذج يؤكد على ضرورة الارتباط بين المستويات فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في المستوى التشغيلي ترتبط بالمؤشرات العليا وتؤثر فيها وأي تحسن في المؤشرات التشغيلية يصحبه تحسن في المؤشرات العليا.

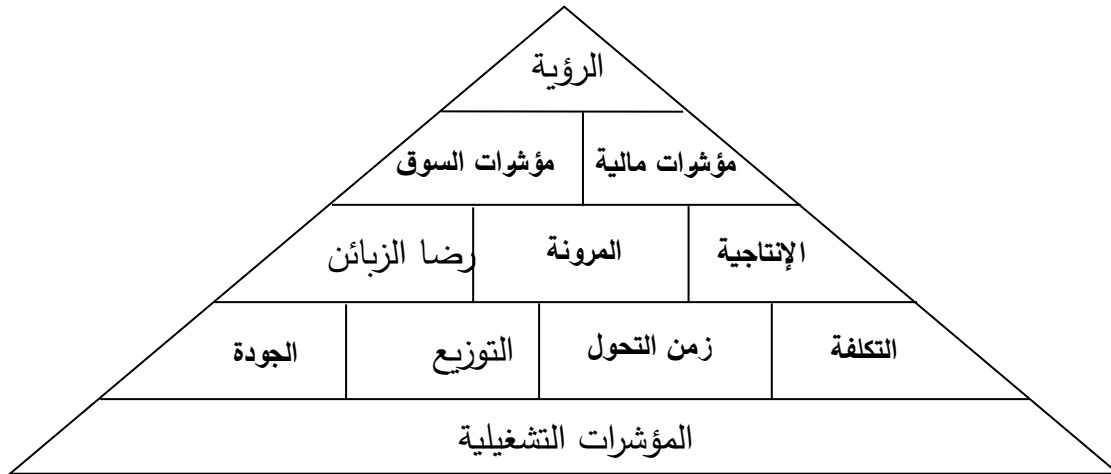
من مزايا هذا النموذج أنه يجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية والمؤشرات التشغيلية والإستراتيجية. إلا أنّ الانتقاد الأساسي الذي وجّه إلى هذا النموذج كونه نموذج نظري، فالمؤشرات غير واضحة ودقيقة.

ويمكن إعادة ترتيب مؤشرات الهرم كما يلي:

مؤشرات الفعالية: مؤشرات الجودة، التوزيع، رضا الزبائن والحصة السوقية.

مؤشرات الكفاءة الداخلية: مؤشرات التكلفة، زمن التحويل، الإنتاجية والمؤشرات المالية.

الشكل رقم (4): هرم الأداء



Source : Diane-Gabrielle Temblay, productivité et performance enjeux et défis dans l'économie du savoir, note de recherche, université du Québec, Canada, 2003, P21.

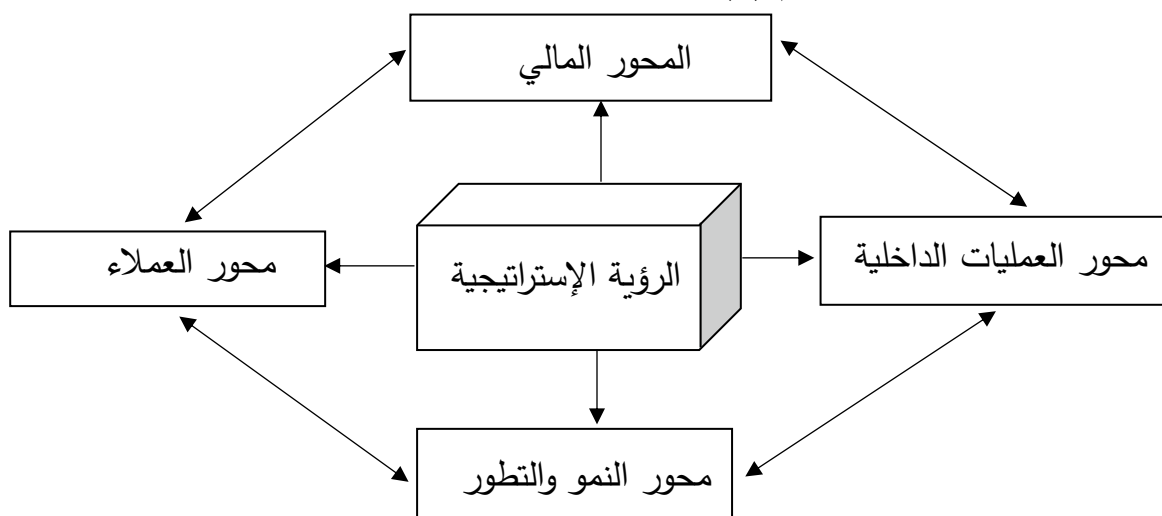
5- نموذج طاقة الأداء المتوازن (1992 Norton et Kaplan)

اعتماد الأساليب التقليدية لقياس النجاح على القياس المالي فقط لم يكن يعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وتركيزها على المعطيات المحاسبية والمالية فقط، جعل عملية القياس مبتورة وناقصة.

فهي تركز على النتائج الحالية والماضية فقط وتخفي مدى قدرة المؤسسة على توليد القيمة الاقتصادية المستقبلية⁷⁴ فهي تغيب المؤشرات التي تعالج المستقبل.

وبناء على الدراسة التي قام بها كل من "D.Norton و R Kaplan" على إثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية لتقييم مدى نجاعتها، أدركا أن المسيرين في هذه المؤسسات يبحثون عن تقييم يوازي بين الجانب المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما دفع الباحثين لإيجاد مؤشر نجاعة شامل يزود المؤسسة بنظرة شاملة سريعة عن نشاطاتها. ويركز في تقييمه على الأبعاد الزمنية الثلاثة: الماضي والحاضر والمستقبل. ولقد ظهر أول نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جيلها الأول سنة 1992 محتوية على أربعة محاور انطلاقا من رؤية المؤسسة وأهدافها، وهذه المحاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم، وتتغير مؤشرات هذه المحاور بتغير الرؤية الإستراتيجية، فاعتبرت بهذا نظاما لتطوير الأداء.

الشكل رقم (5): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 1992

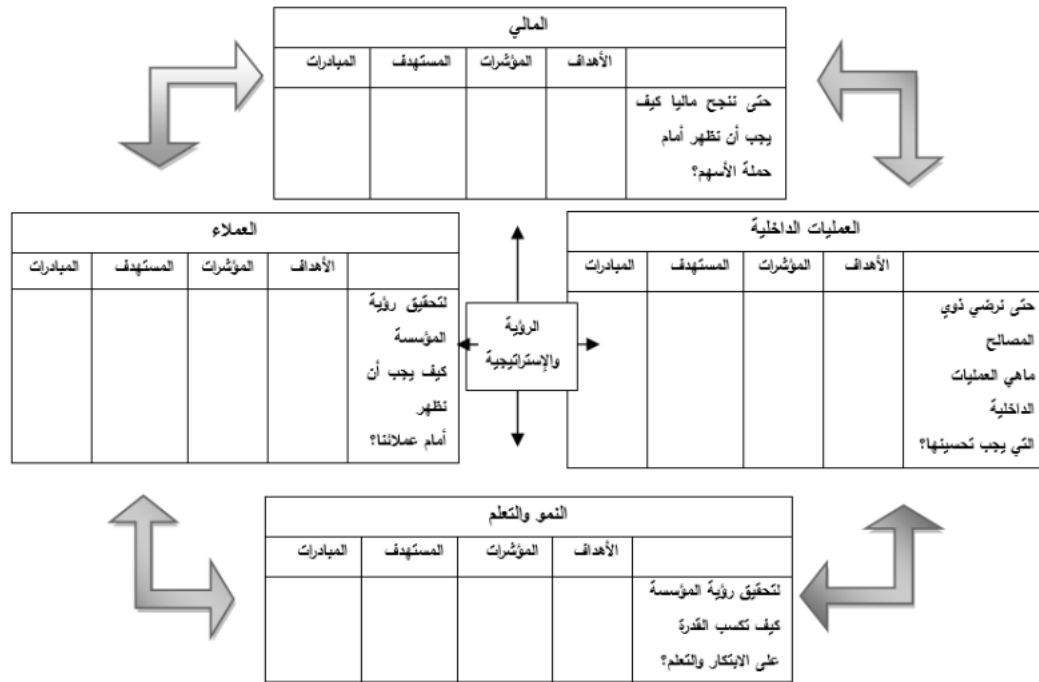


المصدر: <https://gerer-son-entreprise.fr/tableau-de-bord-prospectif-de-norton-et-kaplan>

⁷⁴ Manuel Benzerfa, *l'universalité d'un outil de gestion en question, cas de la balanced score card dans les administrations de l'état*, thèse doctorat, université de paris X-Nanterre, 2007, P38.

ولقد شهدت بطاقة الجيل الأول 1992 تطبيقا واسعا على مستوى المؤسسة ترتب عنه ظهور مشاكل كثيرة في التطبيق بينت إهمالها لجوانب كثيرة في المؤسسة، الأمر الذي تم تداركه في بطاقة الجيل الثاني 1996 والتي ساهمت في توضيحه وتبسيطه، واعتبرت البطاقة كنظام إداري مساعد على اتخاذ القرارات وأصبح كل محور يحتوي على مجموعة من المعلومات عن الأهداف، القياسات والمعايير والمبادرات والتي تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (6): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن 1996



المصدر: Yves de Rongé, Cerrada Karine, 2009, contrôle de gestion, Pearson Education France, Paris. P 260.

في سنة 2000 شهدت بطاقة الأداء المتوازن تحسينات جديدة، فظهر إصدار جديد للبطاقة، بطاقة الجيل الثالث 2000، وإن كان الشكل الجديد للبطاقة لم يتغير، إلا أنه أصبح أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الشكل السابق

للبطاقة. وبينت البطاقة الجديدة الخطوات التي يجب أن تخطوها المؤسسة في التغيير من خلال تغيير إستراتيجياتها، كما أوضحت العلاقة السببية الموجودة بين المحاور ((المحاور مرتبطة فيما بينها علاقة (السبب والنتيجة)) بشكل أفضل مما كانت عليه سابقا.

ونلخص أهم مبادئ بطاقة الأداء المتوازن الجديدة فيما يلي⁷⁵:

- محدّدات النجاعة هي مقاييس النجاعة المالية وغير المالية متأخرة أو متقدّمة.
 - تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب تحويل الغايات إلى أهداف عملية وربط الوظائف التشغيلية الإستراتيجية.
 - قياس النجاعة يتم على مستوى أربع محاور مندمجة فيما بينها وهي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور الإبداع والتعلّم.
 - علاقة السببية: تجمع المحاور الأربعة سلسلة من علاقات السبب والأثر والنتيجة.
- ونظرا لأهمية هذا المفهوم الجديد (العلاقة السببية) في النموذج الجديد للبطاقة، سنتناوله بشيء من التفصيل فيما يلي:

لقد أدرك **Norton et Kaplan** أن المحاور الأربعة ترتبط فيما بينها بسلسلة من علاقات السببية، ذلك لأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يتم ترجمتها إلى نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، منها مقاييس للمخرجات ومنها محركات للأداء ترتبط معا بمجموعة من العلاقات السببية نوضّحها كالتالي⁷⁶:

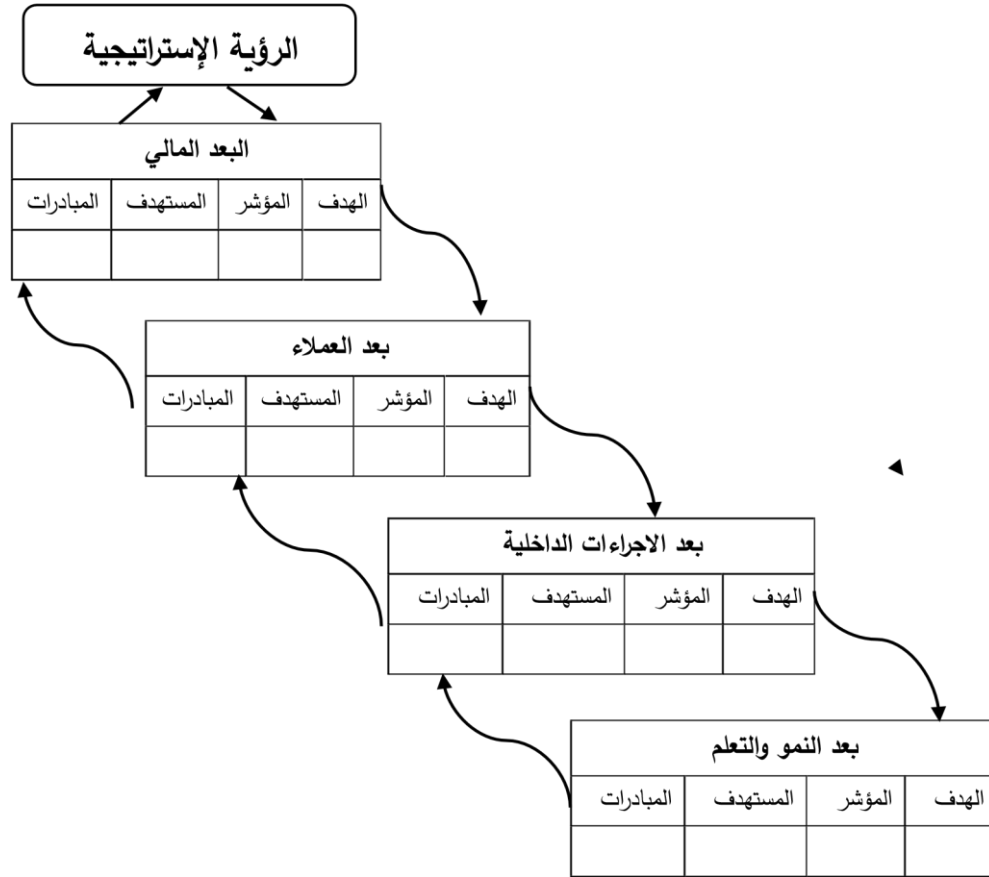
فمثلا مقاييس النمو والتعلم تعتبر محركا لمقاييس التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبائن الذي يعتبر محركا للمقاييس المالية. فبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن يتم ترجمة الهدف المالي (مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر) إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف. وينقسم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

⁷⁵ Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, *l'essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, édition d'organisation*, Paris, 2000, P58.

⁷⁶ صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق طاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص33.

معنى ذلك أن العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن تجعل المحاور الأربعة متفاعلة فيما بينها. وهناك من الباحثين من يذهب بعيدا ليعتبر هذه العلاقات التي يفترض أن تكون في اتجاه واحد، يعتبرها علاقات تبادلية في الواقع، ويمكن توضيح ذلك في المثال التالي: فإذا افترضنا أن التحسن في مجال النمو والتعلم سيؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وهذا يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وبالتالي تحسن النتائج المالية. إلا أن الواقع أثبت أن التحسن في العمليات الداخلية متوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحث والتطوير يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة.

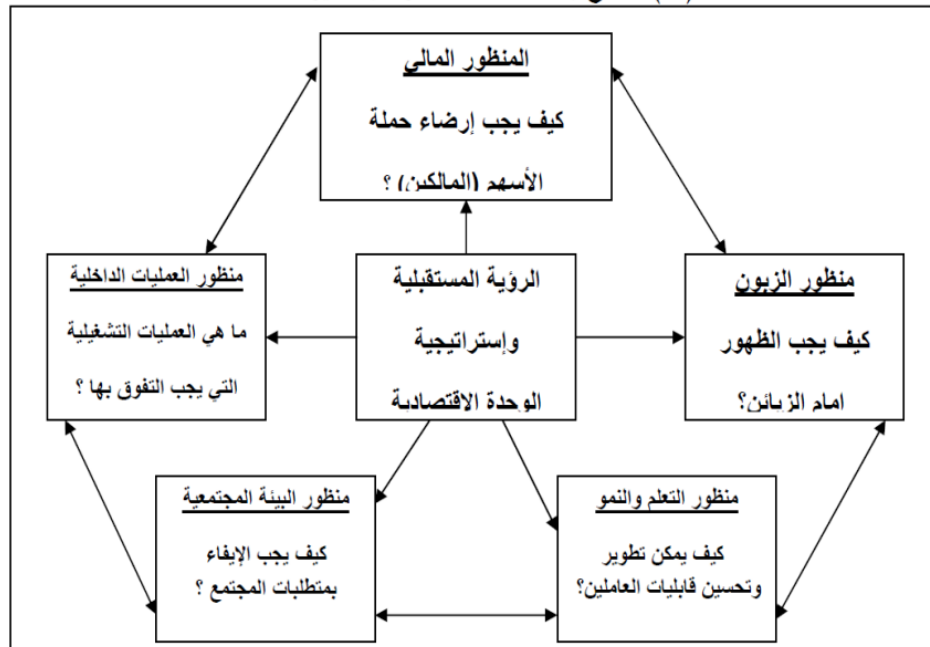
الشكل رقم (7): الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: R.Kaplan. D.Norton, comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, 2003, P83.

إن تطور بطاقة الأداء المتوازن لم يتوقف عند هذا الحد، بل امتد ليضيف إصداراً جديداً متمثلاً في الجيل الرابع، هذا الإصدار الجديد جاء ببعد جديد وهو: البعد البيئي⁷⁷ وظهور "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة". ستولى المؤسسة من خلال هذا البعد اهتماماً المسائل المجتمعية والبيئية وسيجعل منها "مواطن جيد"، ستعمل على تحسين سمعتها من خلال أدائها البيئي الجيد والمحافظة على وجودها في المجتمع. وعلى هذا الأساس تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهو البعد البيئي المجتمعي.

الشكل رقم (8): الجيل الرابع لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين (2009)، التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، كانون الثاني، بغداد، العراق.

⁷⁷ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 22.

الفصل الثالث:

الجزء التطبيقي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع دور المراجعة الإستراتيجية وكذلك النجاعة الاقتصادية والتي تضمنت فصلين، يأتي الآن الفصل الثالث والذي يشمل الدراسة الميدانية متعلق بالعينة المدروسة أي مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف على أثر المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الإقتصادية، ويتضمن هذا الفصل مبحثين يمكن ذكرهما فيما يلي :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم المركز المستقبل CETIM بومرداس

يعتبر CETIM المركز الوحيد المعتمد على المستوى الإفريقي في مجال الخدمات، البحث والتطوير والدراسات المتعلقة بصناعة مواد البناء، وهو مزود بطاقات بشرية مؤهلة، وتجهيزات حديثة من أجل تأمين وضمان جودة منتوجاته، وتلبية حاجاته وهذا من خلال اعتماده على خدمات المراجعة التي تهدف إلى برمجة كل النقائص وإدراج الحلول اللازمة وعليه سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مهام المركز مختلف نشاطاته وهيكله التنظيمي وكذا مسار المراجعة الداخلية داخل هذا المركز.

المطلب الأول: تقديم عام لمركز CETIM

1- تعريف المركز المستقبل

يعتبر CETIM (مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء) مركز خدماتي، وهو عبارة عن هيئة منظمة مكون من كفاءات ووسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الربح وذلك عن طريق إشباع حاجيات ورغبات الزبائن كما يسهر على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة. فالمهمة الأساسية التي تقع على عاتق المركز خدماتي بالدرجة الأولى وإشباع رغبات الزبائن بالطريقة المثلى، كما يعتبر المخبر الوحيد على المستوى الوطني، حيث أخذت كل التجهيزات للقيام بمهمة البحث والتطوير والدراسات، وإتباع الإرشادات اللازمة لصناعة مواد البناء، ومعتز به وطنيا ودوليا فيما يخص خبراتها وقدراته في البحث والتطوير ومدى صلاحية الخدمات التي يقدمها وهو حاضر في مجال التخطيط للاستثمارات أو الإنتاج، ومكانه كذلك من المشاركة في مجال تطوير هذه الصناعة، كما أنه يلعب دور هام في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

2- لمحة تاريخية عن المركز المستقبل CETIM

تولد CETIM عن تصفية أوندمس ENDMC في 27 نوفمبر 1998. والهدف منه هو الاستجابة لانشغالات رؤساء منظمات فرع مواد البناء، من خلال الاستفادة من مختلف الخدمات المقدمة بواسطة الأبحاث والدراسات التقنية لهذا القطاع.

هو مركز عمومي اقتصادي ذات أسهم تأسس في 27 أكتوبر 1998 ظهر بعد تصفية المؤسسة الوطنية لمواد البناء، صمم هذا المركز ليكون وسيلة دعم ومساعدة لمؤسسات مواد البناء حيث تختلف مجموع خدمات ومهام المركز من دراسات تقنية بسيطة إلى خدمات أكثر تخصصا.

يقع في ولاية بومرداس، وهذه الأخيرة تابعة إلى وزارة الصناعة ويسعى هذا المركز إلى ترقية وتطوير الخدمات التكنولوجية الدائمة لمؤسسات إنتاج مواد البناء: الإسمنت، الآجور، ... وكذا لمختلف المتعاملين في هذا المجال. لقد بني هذا المركز بطريقة تطويرية وفعالة حيث أخذ بعين الاعتبار محيط المنافسة القائم واهتم بالحاجات المتزايدة للأفراد وبين صورة حسنة له بضمان الجودة لخدماته المتنوعة وهذا بفضل فريق من الميسرين والعمال الذين تجندوا من أجل تطبيق إستراتيجيات إدارة الأعمال في قمة الأهداف الاقتصادية للمركز.

3- رأسمال CETIM.

رأسمال المركز مقسم إلى أسهم، حيث أن عدد المساهمين لا يقل عن 7 سبعة، لكن لا ينطبق على مؤسسات القطاع العام أي ذات رأسمال عمومي، القانون التجاري الجزائري حيث ينشط هذا المركز برأسمال قدره 124.000.000 دج وهو عبارة عن مساهمات مأخوذة من مجموعة مؤسسات جهوية موزعة كما يلي:

ERCE 70% Entreprise Régional des Ciments Est.

المؤسسة الجهوية للإسمنت الشرق.

ERCE 10% Entreprise Régional des Ciments Ouest.

المؤسسة الجهوية للإسمنت غرب.

ERCC 10% Entreprise Régional des Ciments Centre.

المؤسسة الجهوية للإسمنت وسط.

ECDE 10 % Entreprise des Ciments et Dérivés Echlef.

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته(الشلف).

4_ مهام المركز المستقبل CETIM

4_1_ المهام الاجتماعية:

ترقية، تطوير، وتوفير الخدمات التكنولوجية.

دعم مؤسسات صناعة مواد البناء، الإسمنت، الآجور، ... وهذه المهام مرتبط بها:

4_2_ المهام العملية:

- المركبات الهيدروليكية: الإسمنت.
- المركبات الهوائية: الجبس، الجير.
- السيراميك: الرفيعة والمعقدة.
- التربة المطبوخة (مسخنة في الفرن).
- الآجور، القرميد.
- الخرسانة.
- الزجاج.

4_3_ المهام المطبقة في مختلف المجالات

- تجارب المخابر: تحضير العينات، معالجة وتقرير المواد الأولية، إجراء التحاليل الكيميائية.
- مراقبة الإنتاج: تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:
 - ✓ دراسة الحلول الممكنة منذ أن تكون المادة الأولية في شكلها الخاص من أجل معرفة الكمية الممكن إنتاجها خلال السنة ومدى صلاحها؛
 - ✓ دراسة النوعية من أجل الدخول في المنافسة الدولية والحفاظ على مكانة المركز عالمياً؛
 - ✓ اعتماد نظام القياس (ميترولوجيا) وهو نظام المراقبة التقنية الدائمة والمستمرة لنوعية العتاد.
- مراقبة التقنيات: يقوم المركز بتشخيص المؤسسات في عدة جوانب وهي:
 - ✓ المواصفات: على مستوى المعهد الجزائري للمواصفات.
 - ✓ الإثبات: مراقبة تطابق المنتجات عائد للمشاركة في اللجنة الخاصة للنوعية.
 - ✓ البحوث الجيولوجيا: تقدير الطبقات المستعملة، البحث عن مواد المنتجات الجديدة.
 - ✓ دراسات ومساعدات: دراسة تنبؤية للأسواق المحلية والأجنبية.

5_ نشاطات المركز المستقبل CETIM

من الصعب أن تظهر تحقيقات المركز إلا بعد خمس سنوات على الأقل منذ بداية النشاط لكن بفضل زبائنها وعمالها الذين يقدمون نتائج إيجابية يوم بعد يوم، عرف المركز ومساهميه تطوراً كبيراً خلال ثلاث سنوات من النشاط، وفيما يلي نستعرض تطوره:

- التأسيس بوضع الهيكل التنظيمي الخاص به بطريقة تدريجية.
- الانطلاق المتطور في نشاطه الإنتاجي الذي تميز بالبحث عن مكانة معتبرة في سوق تقديم الخدمات.
- إجراء بحوث على مستوى مختلف المؤسسات الإنتاجية لجميع بعض الإحصائيات فيما بعض والاهتمامات التي توليها بعض المؤسسات في مجال الإسمنت، وتوصلت إلى جمع قائمة الاحتياجات التي تعددت كالتالي:

- ✓ تسير استهلاك الطاقة؛
- ✓ مراقبة الإنتاج؛
- ✓ دراسات جيولوجية؛
- ✓ مراقبة الجودة؛
- ✓ وضع برامج الاستغلال ومتابعتها.

ومن بين المشاريع التي تولها المركز استثمار كل من الشركة السويسرية والمصرية في مجال صناعة الإسمنت، ولإنشاء هذين المصنعين اختير هذا المركز CETIM لإجراء الدراسات حول موقعين الأول في المسيلة والثاني في غليزان.

الجدول رقم (2): المجمعات والوحدات التابعة للمركز

المجمعات	الوحدات التابعة لها
ERCE	عين الكبيرة " سطيف"، وحدة عين توتة "باتنة"، وحدة حامة بوزيان " قسنطينة" حجر السود "عنابة"، التبسة.
ERCC	وحدة مفتاح، وحدة سور الغزلان، وحدة رايس حميدو
ERCO	وحدة زهانة، وحدة مرجان "سعيدة"، وحدة بني صاف.
ECDE	وحدة الشلف

المصدر: من معطيات المؤسسة

المطلب الثاني: الوحدات المشكلة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

يرأس المركز مجلس إدارة مكون من 07 أعضاء برئاسة الرئيس المدير العام ورئيس مجلس الإدارة المدير العام. يتكون المركز من مجموعة من المديريات الفرعية تتمتع كل منها بالقدرات المادية والادارية اللازمة لتلبية ومواجهة احتياجات زبائنها المختلفة وتتمثل هذه الوحدات في:

1- المديرية العامة: تتشكل من مديريات مركزية وهي:

• مديرية تطوير الأبحاث:

مكلف بالإدارة العلمية والتسيير المالي للهيئة، يبادر ويبرم بتقويض العقود والمعاهدات بهدف تحقيق أعمال البحث والدراسات وإبرام خدمات مع هيئات وطنية أو أجنبية فيما يتعلق بمهامه. كما يبرم بالاشتراك مع مسؤولي الهيئات الخاضعة لسيادته البرنامج السنوي لأعمال البحث العلمي والتنمية التقنية لقطاع مواد البناء.

• المديرية المالية ومحاسبة:

تهتم بتنظيم ومراقبة محاسبة ونتائج المركز، تحديد رقم الأعمال الخاص بكل نشاط، كما تقوم بتحديد الميزانية الختامية للمركز.

• المديرية التجارية:

يقوم هذا القسم بتطبيق سياسة الإدارة العامة، فيما يتعلق بالمشتريات، الفوترة وتحديد احتياجات المركز بصفة عامة كما تتعامل مباشرة مع الزبائن لتلبية حاجاتهم، وتشمل هذه الدائرة على مصلحة المبيعات ومصلحة التخطيط والتنسيق.

• القسم التقني:

وهي بمثابة النواة، وعمله يشترط كفاءة المركز ويشمل الأقسام التالية:

✓ دائرة المخبر المركزي:

يقدم CETIM من خلال مخابره خدمات المتعلقة بجودة المواد الأولية والمنتجات، باحترام المقاييس العالمية، وتتعدد هذه المخابر حسب مهامها وهي:

- مخبر الخرسانة والإسمنت: ويحتوي على مخبر الخرسانة، مخبر الإسمنت والحصى، ومخبر الجبس والجير.

- مخبر الخزف والزجاج: ويغطي المواد الحمراء، الخزف والزجاج، تتم فيه التجارب على المواد الأولية والمنتجات التامة، إضافة إلى مراقبة وحدات الإنتاج،

- مخبر التحاليل الكيميائية: ويضم المخبر الكيميائي ومخبر التقييم.

✓ دائرة الدراسات ودعم الإنتاج:

وينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة دعم الإنتاج: وهي تعمل على مراقبة العملية الإنتاجية ابتداء من استخراج المواد الأولية إلى غاية المنتجات التامة الصنع، تشخيص سلسلة الإنتاج مختلف الورشات وإنشاء ميزانيات الطاقة وتقديم التوصيات من أجل الاستغلال الأمثل لها، كما تقوم بدراسة تأثير العملية الإنتاجية على المحيط والبيئة.

- مصلحة الدراسات والمساعدات: وتضم فرقتين وهما:

• فرقة الجيولوجية: ودورها هو القيام بدراسات من أجل اكتشاف خصائص المعادن المستعملة كموا الأولية والبحث عن المناجم لاستخراجها.

• فرقة المناجم: ودورها هو إعداد مشاريع لاستغلال المناجم من الاستخراج العقلاني للمواد الأولية.

✓ مركز التوثيق والإعلام:

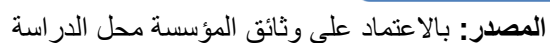
يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالدراسات والتقارير والمراجع والمجلات التي لها علاقة بقطاع مواد البناء، وتتمثل مهامه في:

- تسيير الوثائق والملفات التقنية؛
- تدوين، جمع ونشر المعلومات المتعلقة بأنشطة قطاع مواد البناء؛
- تنظيم عمليات التكوين عندما يستدعي الأمر ذلك، وتوفير مختلف المعلومات والمستجدات الخاصة بمجال العمل.

• مديرية الإمدادات:

مكلف بالتسيير، تنسيق ومراقبة نشاط المديريات الخاضعة لسلطته كما يسهر على ان يتم احترام الأحكام والنصوص والسندات السارية المفعول في المؤسسة، كما أنه ينفذ كل الوظائف المتعلقة بمنصبه طبقاً للأحكام المحددة في الإجراءات السارية المفعول.

الهيكل التنظيمي العام



المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتحليل البيانات

المطلب الأول: تحليل إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا الجزء من المذكرة نعرض الإجراءات العملية للدراسة الميدانية على النحو الآتي:

1. إجراءات الدراسة الميدانية
2. تحليل البيانات الشخصية
3. تحليل بيانات عبارات الاستبانة واختبار الفرضيات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الآتي:

1- أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمدنا في باحثنا هذا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن من مزايا الاستبيان:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد؛
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه؛
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه؛
- 4- يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة للتفكير؛
- 5- يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

2- وصف الاستبانة :

أرفقنا مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة وتحتوي الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث يحتوي على بيانات الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الإداري للوظيفة وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على (40) عبارة موزعة على فرضيات الدراسة الثلاثة كما يلي:

- الفرضية الأولى متعلقة بمحور المراجعة الاستراتيجية وتتضمن (10) عبارات.
- الفرضية الثانية متعلقة بمحور النجاعة الاقتصادية وتتضمن (10) عبارات.
- الفرضية الثالثة متعلقة بآثر المراجعة الاستراتيجية على النجاعة الاقتصادية موزعة على أربعة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، يتضمن كل بعد (5) عبارات، أي بمجموع (20) عبارة.

تحلل العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات كما يلي: أوافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى الذي يساوي (4=1-5)، ثم تم تقسيمه إلى أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد والذي يساوي (0.8). وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو الآتي: لا أوافق بشدة [1 - 1.8]؛ لا أوافق [1.81 - 2.6]؛ محايد [2.61 - 3.4]؛ أوافق [3.41 - 4.2]؛ أوافق بشدة [4.21 - 5].

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.8 - 1	2.6 - 1.81	3.4 - 2.61	4.2 - 3.41	5 - 4.21

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 114.

3 - تحكيم الاستبيان:

لقد قمنا بالاستعانة بالاستبيانات السابقة التي صاغها الباحثون السابقون في نفس موضوع البحث العلمي، مع إضافة ما تراءى لنا من تعديلات والتي تنحى بالبحث المنحى الإيجابي. كما قمنا بإجراء اختبار لاستمارة الاستبيان على جزء من العينة للتأكد من خلوها من الأخطاء، والتأكد بأن الأسئلة مصاغة بشكل واضح، ومن ثم قمنا بصياغتها بالشكل النهائي، استعداداً للقيام بالاستبيان الشامل.

4 - مجتمع العينة :

يقصد بها المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعم عليها النتائج المتعلقة بالمشكلة المدروسة.

الجدول رقم (4): نسبة استجابة العينة المدروسة

رقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبانات الموزعة	30
2	مجموع الاستبانة التي تم استرجاعها	30
3	الاستبانات التي لم تسترجع	0
4	نسبة الاستجابة	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم برنامج (SPSS) مختصراً Statistical Package for Social Sciences والتي تعرف بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، حيث:

- استخدمت طريقة معامل ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات الاجابات على فقرات الاستبيان حيث يقيس هذا المعامل مدي الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-100) وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن 60% فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج.
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- حساب الوسط الحسابي لوصف البيانات من خلال وصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة.
- حساب الانحراف المعياري للدلالة على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.

المطلب الثاني: تحليل البيانات:

1. ثبات وصدق أداة الدراسة:

الجدول التالي يوضح اختبار المصداقية لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ لثبات عبارات الاستبانة

الفرضية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الفرضية الأولى	10	95.4%
الفرضية الثانية	10	86.2%
الفرضية الثالثة	20	87.5%
المجموع	40	90.5%

المصدر: من مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة صدق الاستبانة تصل إلى 95.4% بالنسبة لعبارات الفرضية الأولى، و86.2% بالنسبة لعبارات الفرضية الثانية، و87.5% بالنسبة لعبارات الفرضية الثالثة، و90.5% بالنسبة لمجموع العبارات؛ أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.

2. تحليل البيانات الشخصية

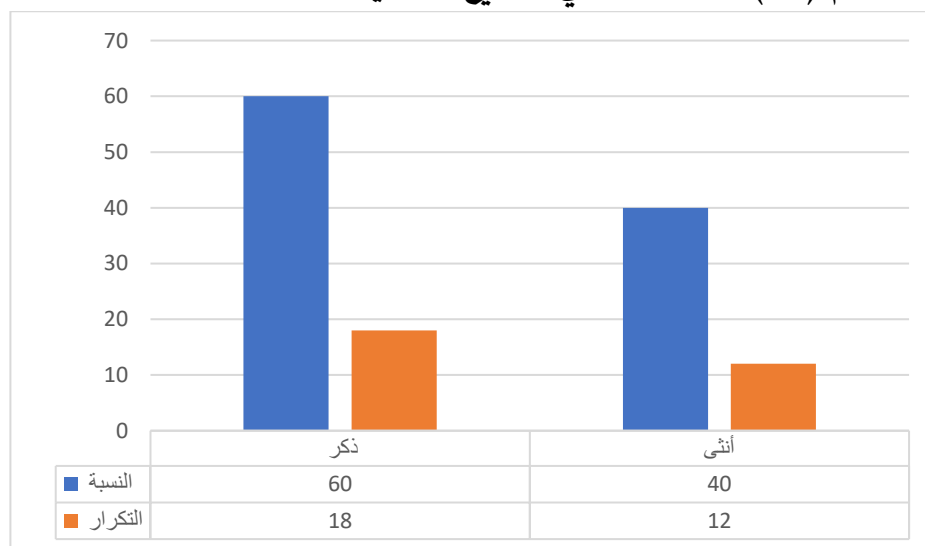
أولاً: الجنس

الجدول رقم (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

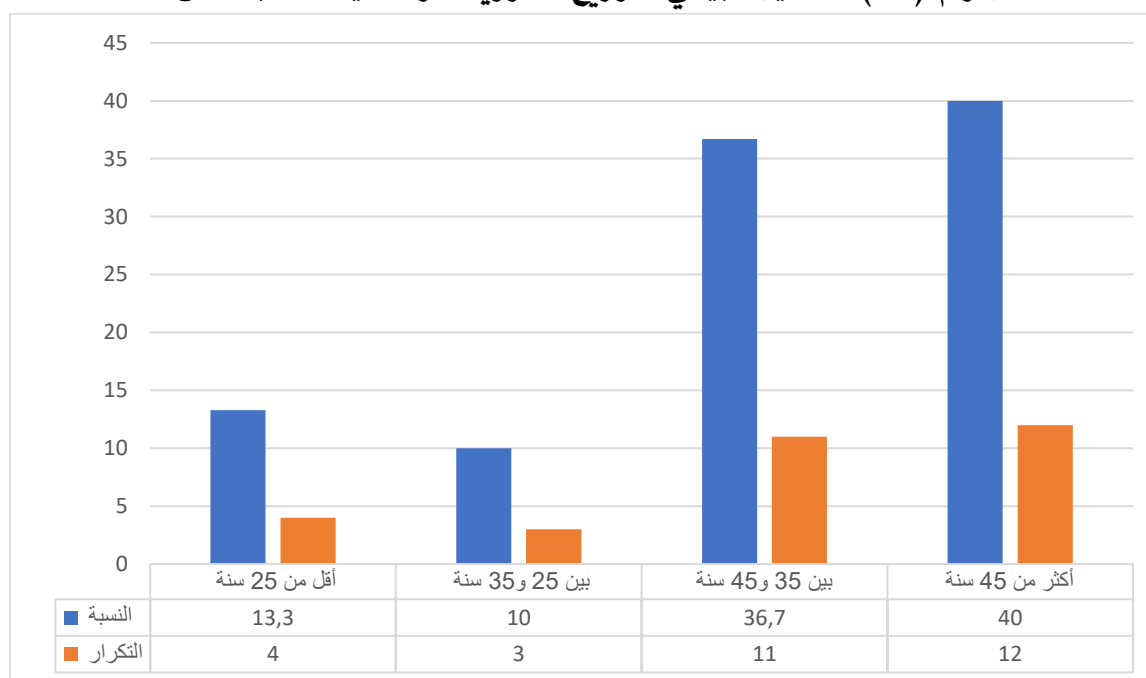
من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين إناث ونسبة 60% ذكور. وهي نسب متقاربة نوعاً ما.

الجدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	4	13,3%
بين 25 و35 سنة	3	10%
بين 35 و45 سنة	11	36,7%
أكثر من 45 سنة	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (11): التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة 13,3% من المبحوثين أعمارهم أقل من 25 سنة ونسبة 10% بين 25 و35 سنة ونسبة 36,7% أعمارهم بين 35 و45 سنة ونسبة 40% أعمارهم أكثر من 45 سنة، وهاتين الأخيرتين هما النسبتين الأكبر وهذا يعني أن غالبية من يشغل بالإدارة هم من القدامى أصحاب الخبرات.

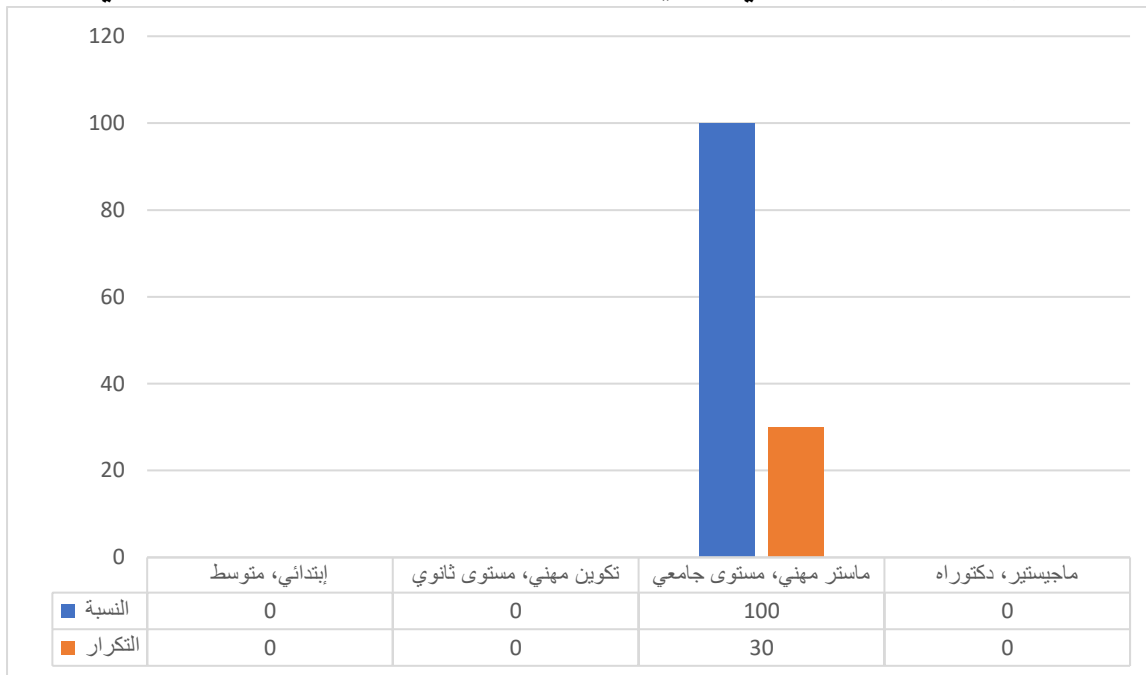
ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
إبتدائي، متوسط	0	0
تكوين مهني، مستوى ثانوي	0	0
ماسر مهني، مستوى جامعي	30	%100
ماجستير، دكتوراه	0	0
المجموع	30	%100

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (12): التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين من أصحاب مستوى الماسر المهني أو الجامعي. وهذا راجع إلى طبيعة البحث الذي يهتم بدراسة تتعلق بالإدارة حيث أن غالبية من يعمل بالإدارة هم من الكوادر ومن ذوي المستوى الجامعي.

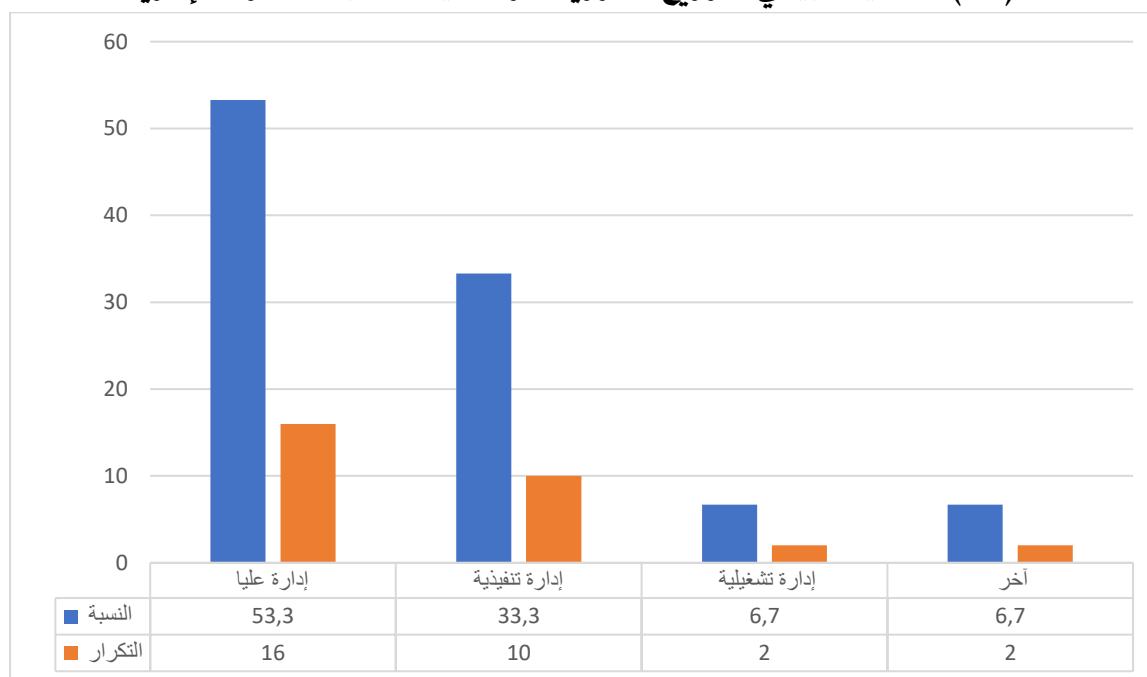
رابعاً: المستوى الإداري

الجدول رقم (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الإداري

المستوى	التكرار	النسبة
إدارة عليا	16	53,3%
إدارة تنفيذية	10	33,3%
إدارة تشغيلية	2	6,7%
آخر	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

الشكل (13): التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الإداري



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة 53,3% من المبحوثين هم من الإدارة العليا، ونسبة 33,3% هم من الإدارة التنفيذية، ونسبة 6,7% هم من الإدارة التشغيلية، بينما 6,7% منهم لا يصنفون أنفسهم إلى أي من هؤلاء المستويات. أي أن غالبية المبحوثين هم من الإدارة العليا وهو ما يتناسب مع محتوى البحث والاستبانة.

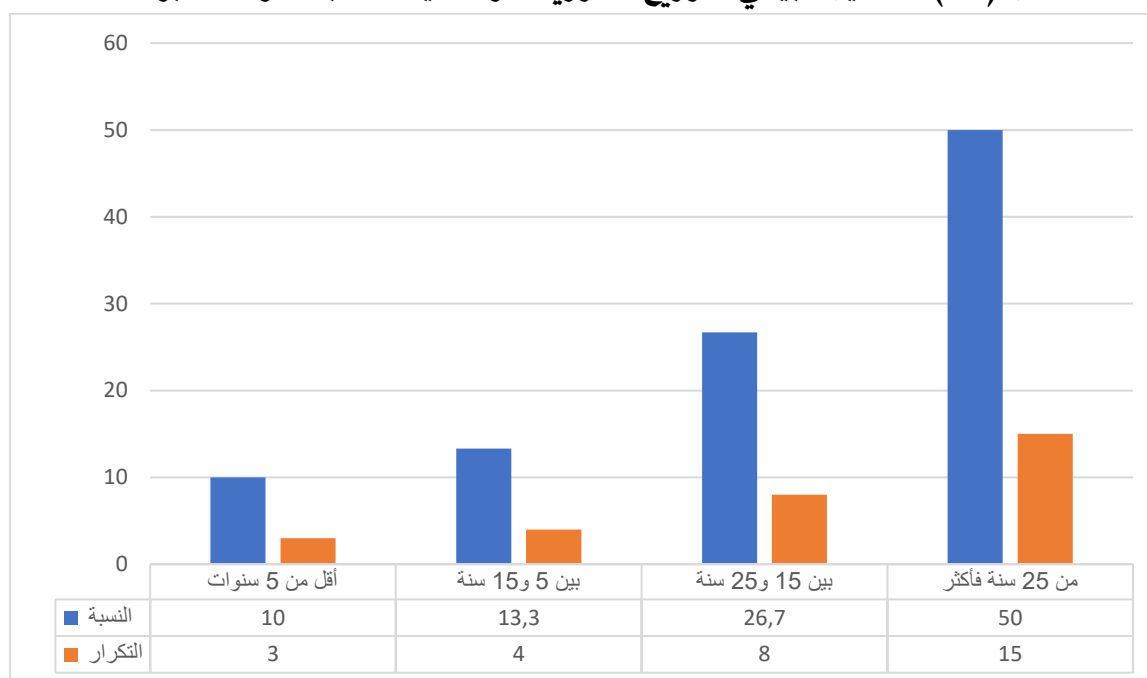
خامسا: سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	10%
بين 5 و 15 سنة	4	13,3%
بين 15 و 25 سنة	8	26,7%
من 25 سنة فأكثر	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

الشكل (14): التمثيل البياني للتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن نسبة 10% يملكون خبرة أقل من 5 سنوات ونسبة 13,3% خبرتهم من 5 الى 15 سنة ونسبة 26,7% خبرتهم من 15 الى 25 سنة ونسبة 50% أكثر من 25 سنة. أي أن غالبية المبحوثين من ذوي الخبرات الطويلة مما يسمح بأن تكون لهم رؤية تراكمية شاملة وعميقة حول الإدارة.

3. تحليل بيانات عبارات الاستبانة واختبار الفرضيات

1.3. الفرضية الأولى: تعتمد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية وتولي لها اهتماما كبيرا في تصويب إستراتيجيتها

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	البيان	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
1	تعتمد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية في فحص مختلف مراحل بناء الخطة الإستراتيجية	تكرار	2	6	7	13	2	3,23	1,07	محايد	9
		نسبة	6,7	20,0	23,3	43,3	6.7				
2	يتم اجراء المراجعة الاستراتيجية بصورة دورية	تكرار	4	5	7	13	1	3,06	1,14	محايد	10
		نسبة	13,3	16,7	23,3	43,3	3,3				
3	تعد الشركات التي تطبق المراجعة الاستراتيجية أكثر نجاحاً من غيرها	تكرار	2	1	12	13	2	3,40	0,93	محايد	8
		نسبة	6,7	3,3	40,0	43,3	6.7				
4	تلجأ المؤسسة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة للقيام بعملية المراجعة الإستراتيجية	تكرار	2	1	6	19	2	3,60	0,93	أوافق	1
		نسبة	6.7	3,3	20,0	63,3	6.7				
5	تضع المؤسسة تحت تصرف المراجع جميع الإمكانات والمعلومات لتمكينه من القيام بعملية المراجعة على أكمل وجه	تكرار	1	2	7	19	1	3,56	0,81	أوافق	2
		نسبة	3,3	6.7	23,3	63,3	3,3				

4	أوافق	0,86	3,46	2	14	11	2	1	تكرار	يعتبر تقرير المراجعة الاستراتيجية ذا أهمية كبرى للشركة في ظل الندرة النسبية للموارد	6
				6.7	46,7	36,7	6.7	3,3	نسبة		
7	أوافق	0,81	3,43	1	15	11	2	1	تكرار	تعتبر المراجعة الاستراتيجية دليل اثبات كافي للتحقق من سلامة الفروض والتنبؤات	7
				3,3	50,0	36,7	6.7	3,3	نسبة		
5	أوافق	0,72	3,43	0	16	12	1	1	تكرار	تساهم المراجعة الإستراتيجية في تقديم البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	8
				0	53,3	40	3,3	3,3	نسبة		
6	أوافق	0,77	3,43	1	14	13	1	1	تكرار	تقوم المراجعة الاستراتيجية بتقديم الحلول والمقترحات التصحيحية	9
				3,3	46,7	43,3	3,3	3,3	نسبة		
3	أوافق	0,82	3,50	1	17	9	2	1	تكرار	تقوم المراجعة الإستراتيجية بمراجعة التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات	10
				3,3	56,7	30,0	6.7	3,3	نسبة		
أوافق		0,75	3,41	تعتمد الإدارة العليا لمؤسسة CETIM على المراجعة الإستراتيجية وتولي لها اهتماما كبيرا في تصويب إستراتيجيتها							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح الآتي:

جاء في المرتبة الأولى العبارة الرابعة والتي تنص على (تلجأ المؤسسة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة للقيام بعملية المراجعة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,93) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثانية العبارة الخامسة والتي تنص على (تضع المؤسسة تحت تصرف المراجع جميع الإمكانيات والمعلومات لتمكينه من القيام بعملية المراجعة على أكمل وجه) بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0,81) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثالثة العبارة العاشرة والتي تنص على (تقوم المراجعة الإستراتيجية بمراجعة التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات) بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (0,82) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

بينما جاء في المرتبة الثامنة العبارة الثالثة والتي تنص على (تعد الشركات التي تطبق المراجعة الاستراتيجية أكثر نجاحاً من غيرها) بمتوسط حسابي (3,40) وانحراف معياري (0,93) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

ثم في المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة العبارة الأولى والتي تنص على (تعتمد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية في فحص مختلف مراحل بناء الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,07) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

وأخيرا جاء في المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة الثانية والتي تنص على (يتم اجراء المراجعة الاستراتيجية بصورة دورية) بمتوسط حسابي (3,06) وانحراف معياري (1,14) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

وبالتالي فإن في المجلد عبارة الفرضية التي تنص على (تعتمد الإدارة العليا لمؤسسة CETIM على المراجعة الإستراتيجية وتولي لها اهتماما كبيرا في تصويب إستراتيجيتها) بالمتوسط الحسابي (3,41) والانحراف المعياري (0,75) تتجه إلى الموافقة.

2.3. الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقويم أداءها الاقتصادي

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	البيان	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
1	تهتم المؤسسة بقياس ومتابعة نجاعتها وصحة أدائها وتحرص على علاجها	تكرار	0	0	1	28	1	4,0	0,26	أوافق	1
		نسبة	0	0	3,3	93,3	3,3				
2	تعتمد الإدارة العليا على لوحة قيادة إستراتيجية في توجيه ومتابعة السياسات والأهداف الإستراتيجية	تكرار	0	0	2	28	0	3,9	0,25	أوافق	5
		نسبة	0	0	6.7	93,3	0				
3	تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة من خلال قياس مدى استخدام المؤسسة الرشيد للموارد وبأدنى تكلفة ممكنة	تكرار	0	0	1	28	1	4,0	0,26	أوافق	2
		نسبة	0	0	3,3	93,3	3,3				
4	تسعى الإدارة إلى تحقيق الفعالية من خلال قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقا	تكرار	0	0	2	27	1	3,9	0,31	أوافق	8
		نسبة	0	0	6.7	90	3,3				
5	تسعى الإدارة إلى تحقيق الجودة من خلال قياس مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	تكرار	0	0	1	29	0	3,9	0,18	أوافق	3
		نسبة	0	0	3,3	96,7	0				

4	أوافق	0,18	3,9	0	29	1	0	0	تكرار	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوقيت من خلال قياس مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	6
				0	96,7	3,3	0	0	نسبة		
6	أوافق	0,25	3,9	0	28	2	0	0	تكرار	تسعى الإدارة إلى تحقيق الإنتاجية من خلال قياس حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	7
				0	93,3	6.7	0	0	نسبة		
7	أوافق	0,25	3,9	0	28	2	0	0	تكرار	تهتم المؤسسة بتحقيق النجاعة على المدى الطويل والمتوسط والقصير	8
				0	93,3	6,7	0	0	نسبة		
9	أوافق	0,40	3,9	1	25	4	0	0	تكرار	تهتم المؤسسة ببلوغ الأهداف الشاملة والفرعية في مختلف الأنظمة الموجودة في المؤسسة	9
				3,3	83,3	13,3	0	0	نسبة		
10	أوافق	0,63	3,7	1	22	5	2	0	تكرار	تعتمد المؤسسة على النماذج العامة الحديثة لقياس وتقييم النجاعة	10
				3,3	73,3	16,7	6.7	0	نسبة		
أوافق		0,21	3,93	تعتمد مؤسسة CETIM على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقويم أداءها الاقتصادي							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح الآتي:

جاء في المرتبة الأولى العبارة الأولى والتي تنص على (تهتم المؤسسة بقياس ومتابعة نجاعتها وصحة أدائها وتحرص على علاجها) بمتوسط حسابي (4,0) وانحراف معياري (0,26) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثانية العبارة الثالثة والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة من خلال قياس مدى استخدام المؤسسة الرشيد للموارد وبأدنى تكلفة ممكنة) بمتوسط حسابي (4,0) وانحراف معياري (0,26) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الخامسة والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى تحقيق الجودة من خلال قياس مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح) بمتوسط حسابي (3,9) وانحراف معياري (0,18) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

بينما جاء في المرتبة الثامنة العبارة الرابعة والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى تحقيق الفعالية من خلال قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقاً) بمتوسط حسابي (3,9) وانحراف معياري (0,31) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

ثم في المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة العبارة التاسعة والتي تنص على (تهتم المؤسسة ببلوغ الأهداف الشاملة والفرعية في مختلف الأنظمة الموجودة في المؤسسة) بمتوسط حسابي (3,9) وانحراف معياري (0,4) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وأخيراً جاء في المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة العاشرة والتي تنص على (تعتمد المؤسسة على النماذج العامة الحديثة لقياس وتقييم النجاعة) بمتوسط حسابي (3,7) وانحراف معياري (0,63) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وبالتالي فإن في المجلد عبارة الفرضية التي تنص على (تعتمد مؤسسة CETIM على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقويم أدائها الاقتصادي) بالمتوسط الحسابي (3,93) والانحراف المعياري (0,21) تتجه إلى الموافقة.

3.3. الفرضية الثالثة: يؤثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة

الجدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة

الرقم	البيان	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
1	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحسين مردودية وربحية المؤسسة وتطوير مختلف نتائجها المالية ومؤشراتها الاقتصادية	تكرار	0	0	3	23	4	4,03	0,49	أوافق	6
		نسبة	0	0	10,0	76,7	13,3				
2	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الموضوعة	تكرار	0	0	3	22	5	4,06	0,52	أوافق	4
		نسبة	0	0	10,0	73,3	16,7				
3	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق توسع في الحصة السوقية للمؤسسة	تكرار	0	0	2	24	4	4,06	0,44	أوافق	3
		نسبة	0	0	6.7	80,0	13,3				
4	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال	تكرار	0	0	2	22	6	4,13	0,50	أوافق	1
		نسبة	0	0	6.7	73,3	20				
5	تساهم المراجعة الاستراتيجية في إعطاء صورة متميزة للمؤسسة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد	تكرار	0	0	4	21	5	4,03	0,55	أوافق	7
		نسبة	0	0	13,3	70,0	16,7				
البعد الإقتصادي											
								4,06	0,44	أوافق	

6	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحديد هيكل تنظيمي مرن للمؤسسة يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد	تكرار	0	0	0	1	27	2	4,03	0,31	أوافق	5
		نسبة	0	0	0	3,3	90,0	6.7				
7	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحقيق تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالح المؤسسة	تكرار	0	0	0	0	28	2	4,06	0,25	أوافق	2
		نسبة	0	0	0	0	93,3	6.7				
8	تسمح المراجعة الاستراتيجية في البحث عن نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها	تكرار	0	0	0	4	24	2	3,93	0,44	أوافق	8
		نسبة	0	0	0	13,3	80,0	6.7				
9	تسمح المراجعة الاستراتيجية في تحقيق الاتساق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها واستراتيجيات	تكرار	0	0	0	6	23	1	3,83	0,46	أوافق	10
		نسبة	0	0	0	20,0	76,7	3,3				
10	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن نقاط الضعف وتعمل على معالجتها	تكرار	0	0	0	6	22	2	3,86	0,50	أوافق	9
		نسبة	0	0	0	20,0	73,3	6.7				
البعد التنظيمي												
11	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تقييم المستوى المعيشي للموظفين ودرجة الرفاهية الاجتماعية	تكرار	1	4	8	17	0	3,36	0,85	محايد	11	
		نسبة	3,3	13,3	26,7	56,7	0					
12	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تقييم درجة المؤسسة في تحقيق المستوى المقبول من الرواتب والأجور	تكرار	1	3	8	18	0	3,43	0,81	أوافق	13	
		نسبة	3,3	10,0	26,7	60,0	0					
13	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على استقطابها	تكرار	1	6	8	14	1	3,26	0,94	محايد	14	
		نسبة	3,3	20,0	26,7	46,7	3,3					

12	أوافق	0,93	3,50	1	20	3	5	1	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن مستوى سمعة المؤسسة وتعمل على التحسين الدائم لصورتها في المجتمع	14
				3,3	66,7	10,0	16,7	3,3	نسبة		
15	محايد	0,81	3,23	0	13	12	4	1	تكرار	تساهم المراجعة الاستراتيجية بتفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير	15
				0	43,3	40,0	13,3	3,3	نسبة		
محايد		0,80	3,36	البعد الاجتماعي							
16	محايد	0,84	3,10	1	9	12	8	0	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية برفع مستوى الاهتمام بجانب السلامة والأمن الصناعي في المؤسسة	16
				3,3	30,0	40,0	26,7	0	نسبة		
19	محايد	0,71	2,96	0	7	15	8	0	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن نجاعة آلية تسيير النفايات داخل المؤسسة	17
				0	23,3	50,0	26,7	0	نسبة		
17	محايد	0,69	3,0	0	7	16	7	0	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بإجراءات الحفاظ على البيئة وحمايتها والحد من التلوث	18
				0	23,3	53,3	23,3	6.0	نسبة		
20	محايد	0,60	2,90	0	4	19	7	0	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتشكيل نظام خاص بالإدارة البيئية للمؤسسة	19
				0	13,3	63,3	23,3	0	نسبة		
18	محايد	0,66	2,96	0	6	17	7	0	تكرار	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية على المحيط	20
				0	20,0	56,7	23,3	0	نسبة		
محايد		0,67	2,98	البعد البيئي							
أوافق		0,35	3,59	يؤثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة ومخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح الآتي:

جاء في المرتبة الأولى العبارة الرابعة والتي تنص على (تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال) بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (0,5) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثانية العبارة السابعة والتي تنص على (تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحقيق تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالح المؤسسة) بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,25) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

وجاء في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة والتي تنص على (تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق توسع في الحصة السوقية للمؤسسة) بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,44) حيث أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة.

بينما جاء في المرتبة الثامنة عشرة العبارة العشرون والتي تنص على (تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية على المحيط) بمتوسط حسابي (2,96) وانحراف معياري (0,66) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

ثم في المرتبة التاسعة عشرة وقبل الأخيرة العبارة السابعة عشرة والتي تنص على (تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن نجاعة آلية تسيير النفایات داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,96) وانحراف معياري (0,71) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

كما جاء في المرتبة العشرون والأخيرة العبارة التاسعة عشرة والتي تنص على (تسمح المراجعة الاستراتيجية بتشكيل نظام خاص بالإدارة البيئية للمؤسسة) بمتوسط حسابي (2,9) وانحراف معياري (0,6) حيث أن غالبية أفراد العينة محايدون.

ونجد أن عبارات البعد الاقتصادي جاءت بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,44) حيث أنها تتجه في مجملها إلى الموافقة.

كذلك عبارات البعد التنظيمي فإنها جاءت بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,32) حيث أنها تتجه في مجملها إلى الموافقة.

بينما عبارات البعد الاجتماعي فإنها جاءت بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (0,80) حيث أنها تتجه في مجملها إلى الحياد.

وكذلك عبارات البعد البيئي فإنها جاءت بمتوسط حسابي (2,98) وانحراف معياري (0,67) حيث أنها تتجه في مجملها إلى الحياد.

وبالتالي فإن في المجلد عبارة الفرضية التي تنص على (يؤثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة) بالمتوسط الحسابي (3,59) والانحراف المعياري (0,35) تتجه إلى الموافقة.

الخاتمة

تناولت هذه الأطروحة دراسة تأثير المراجعة الاستراتيجية على النجاعة الاقتصادية من خلال تطبيقها على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وبهدف الإجابة على مشكلة الدراسة، قمنا بمعالجة الموضوع من خلال التركيز على ثلاثة جوانب هامة، تم تحليل كل جانب في فصل منفصل، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمراجعة الاستراتيجية؛ وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الإطار النظري للنجاعة الاقتصادية؛ وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية التي تمثلت في استبيان تم توجيهه للعاملين في مجال الإدارة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال ما تطرقنا إليه، يمكننا أن نؤكد أن المراجعة الاستراتيجية لها تأثير كبير على النجاعة الاقتصادية للمؤسسات حيث يتجلى هذا التأثير على مختلف الجوانب الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية والبيئية، الشيء الذي يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة.

من الواضح أن المراجعة الاستراتيجية تعتبر أداة فعالة في تعزيز النجاعة الاقتصادية، شريطة أن تكون هذه العملية جزءًا من ثقافة الشركة وأن يتم تنفيذها بانتظام لمواكبة التغيرات في السوق والتحديات الاقتصادية. عليه، يتعين على الشركات والمؤسسات أن تدرك أهمية المراجعة الاستراتيجية وأن تخصص الجهود والموارد اللازمة لتنفيذها بشكل فعال، من أجل تحقيق النجاح والاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل.

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية، خلصنا بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج

- تستند مؤسسة CETIM عادة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية، يتم اختيار هؤلاء الأشخاص بناءً على مهاراتهم وخبراتهم في مجالات ذات الصلة بالمراجعة الاستراتيجية، مما يمكنهم من تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة. كما توفر لهؤلاء الأشخاص جميع الإمكانيات والمعلومات الضرورية لتمكينهم من القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بكفاءة، يتم توفير البيانات المالية والإحصائية، وتقارير الأداء السابقة، والتوجيهات والسياسات الاستراتيجية المحددة مسبقاً، وأي معلومات أخرى ذات الصلة التي يحتاجونها لإجراء تقييم شامل بمصادقية عالية للمؤسسة.
- من أهمية التقرير في ظل الندرة النسبية للموارد هي تحديد أولويات الشركة وتوجيه استخدام الموارد بطريقة فعالة، من خلال تحليل البيانات وتقييم الأداء، يمكن للشركة تحديد المجالات التي تتطلب تخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يمكن أن يساعد التقرير في تحديد الاستثمارات المستقبلية وتوجيه قرارات الموارد الحالية لتعزيز كفاءة وفعالية الشركة.

- الفروض والتنبؤات تعتمد على مجموعة متنوعة من المتغيرات والمعطيات، وقد يكون لها مستويات مختلفة من الأثر والمخاطرة، قد يتطلب التحقق من صحة الفروض والتنبؤات تحليلاً مستمراً ومراجعة مستقبلية للنتائج والتغيرات في السوق والظروف الاقتصادية وعوامل أخرى ذات صلة.
- المراجعة الاستراتيجية تساهم في تقديم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، حيث يتم تحليل أداء الشركة الحالي وتقييم البيئة الخارجية والداخلية، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وفهم الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.
- المراجعة الاستراتيجية تقوم بمراجعة التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات، أي أنها تحلل مدى توافق الأهداف المحددة للشركة على المستوى الاستراتيجي مع أهداف العمليات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة CETIM على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقييم أداءها الاقتصادي، حيث يهدف استخدام المؤشرات والمعايير في هذا السياق إلى توفير إطار محدد لقياس أداء الشركة من الناحية الاقتصادية وتقييم مدى تحقيقها لأهدافها المالية والاقتصادية.
- تعتمد مؤسسة CETIM على لوحة قيادة استراتيجية في توجيه ومتابعة السياسات والأهداف الاستراتيجية، حيث تُعتبر اللوحة الاستراتيجية أداة قيادية تهدف إلى تزويد الإدارة العليا برؤية شاملة لأداء المؤسسة وتقديم معلومات مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تسعى مؤسسة CETIM إلى تحقيق الكفاءة من خلال قياس مدى الاستخدام الرشيد للموارد بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الإدارة تسعى لتحقيق الأداء الأمثل في استخدام الموارد المتاحة لديها، سواء كانت موارد مادية مثل المال والمعدات أو موارد بشرية مثل الموظفين والوقت.
- تهتم مؤسسة CETIM بتحقيق النجاعة على المدى الطويل حيث تسعى لتحقيق أهدافها ورؤيتها على المدى البعيد، وتعتمد وضع استراتيجيات مستدامة تتيح للمؤسسة النمو والاستمرارية على المدى البعيد، يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تطوير مزايا تنافسية، وتوسيع قاعدة العملاء، واستكشاف فرص جديدة في السوق.
- تعتمد مؤسسة CETIM على النماذج العامة الحديثة لقياس وتقييم النجاعة، حيث أنها تستخدم أساليب وأدوات تقييم متقدمة ومعترف بها في مجال إدارة الأداء والجودة.
- تطبيق المراجعة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة، منها الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية والبيئية.
- تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحسين مردودية وربحية المؤسسة وتطوير مختلف نتائجها المالية ومؤشراتها الاقتصادية.

- تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الموضوعة، كما تساهم في تحقيق توسع في الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.
- تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحديد هيكل تنظيمي مرن للمؤسسة يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد، كما تسمح بتحقيق الاتساق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، كذلك تسمح بتحقيق تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن نقاط الضعف وتعمل على معالجتها، كما تسمح بالكشف عن مستوى سمعة المؤسسة وتعمل على التحسين الدائم لصورتها في المجتمع.

ثانيا: التوصيات

- ضرورة اعتماد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية في فحص مختلف مراحل بناء الخطة الإستراتيجية.
- ضرورة اجراء المراجعة الاستراتيجية بصورة دورية.
- ضرورة تطبيق المراجعة الاستراتيجية وتعزيز فرص نجاح المؤسسة.
- ضرورة تطبيق المراجعة الاستراتيجية للكشف عن الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة والعمل على استقطابها.
- ضرورة تطبيق المراجعة الاستراتيجية للبحث عن كيفية تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير.
- ضرورة تطبيق المراجعة الاستراتيجية لرفع مستوى الاهتمام بجانب السلامة والأمن الصناعي في المؤسسة.
- ضرورة تطبيق المراجعة الاستراتيجية للكشف عن نجاعة آلية تسيير النفقات داخل المؤسسة، وعن مدى اهتمام المؤسسة بإجراءات الحفاظ على البيئة وحمايتها والحد من التلوث، والكشف عن أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية على المحيط.

أفاق الدراسة

إن هذه الدراسة تعتبر بمثابة بداية وانطلاقة لدراسات أخرى، ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- الفرق بين المراجعة الإستراتيجية والتدقيق الإستراتيجي وأثر تطبيقهما على المؤسسة الاقتصادية.
- الفرق بين النجاعة والأداء وأهمية قياسهما في المؤسسة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. د. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار المجذلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
2. صالح عبد الرضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار المناهج، 2007.
3. محمد إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
5. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: دار المعارف، 1995.
6. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازي، القاهرة: المكتبة المصرية، 2007.
7. د. علي عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم: شركة مطابع السودان، 2006.
8. نبيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003.
9. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقها"، ط 2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
10. جمال الدين محمد المرسى، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، 2007.
11. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008.
12. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999.
13. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
14. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1995.
15. د. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم: مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002.
16. جمال الدين، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ط 1، 2007.
17. محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016.
18. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
19. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين شمس القاهرة، 1984.
20. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارة المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
21. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرة المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
22. عبد الغفار حنفي، أساسيات، إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
23. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006.
24. إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمة الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
25. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008.
26. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2009.
27. عبد الرحيم محمد، قياس أداء المنشأة، التطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.

28. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
29. رزق السعيد القطان، نحو إطار مقترح لصياغة وتنفيذ مراجعة الاستراتيجية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس العدد الخامس، 2010.
30. يوسف أبو بكر محمد، المزايا التنافسية للمنشأة والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الاستراتيجية - إطار مقترح مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، العدد الأول، الجزء الأول، 2005.
31. حسن حسين عبد المنعم ومصطفى هارون عز الدين، المراجعة الإستراتيجية وأثرها في تطبيق أسس الرقابة المالية في الوحدات الحكومية في السودان دراسة حالة على وزارة المالية والاقتصاد - ولاية النيل الأزرق الخرطوم: جامعة النيانين - مجلة كلية الدراسات العليا، 2019.
32. أحمد سيد، تصنيف الإدارة الإستراتيجية " مقدمة في الإدارة الإستراتيجية "، منتدى إدارة الأعمال، 2008.
33. أبو بكر محمد يوسف، إدارة المزايا التنافسية والدور التسييري والتأثيري للمراجعة الإستراتيجية "إطار مقترح"، القاهرة: جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 1، 2005.
34. أيمن عادل عيد، دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الإستراتيجي، دراسة تطبيقية على البنوك، القاهرة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 39، العدد 1، 2015.
35. د. نادية العارفة، دور المراجعة الإستراتيجية في الإفصاح والشفافية عن الربح المحاسبي، القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 32، العدد 2، 2008.
36. د. احمد شوقي سليمان، المراجعة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دمشق: كلية التجارة، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية العدد 40، مجلد 2، 2015.
37. صالح إبراهيم يونس الشعباني، ملامح تطبيق التدقيق الإستراتيجي في العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية، بغداد، جامعة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
38. محمد يوسف الكاشف، إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 32، العدد 2، 2007.
39. شريف محمد عبد الحميد، نموذج مقترح لقياس الاداء الإستراتيجي للمنظمات عن طريق المراجع الخارجي، القاهرة: جامعة طنطا، المجلة العلمية، العدد 4، المجلد 1، 2013.
40. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فعالية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة يونيو 2007.
41. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001.
42. ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين، التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، كانون الثاني، بغداد، العراق، 2009.
43. محمد عبد القادر السيد بسيوني، إطار مقترح لمراجعة الاستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2011.
44. عائشة عبد الله المعجون جمال، إثر إدارة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعات الفندقية في السودان دراسة ميدانية على الفنادق خمسة نجوم بالخرطوم - المرحوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العلماء رسالة دكتوراه غير منشورة في المماسية (2013).

45. تهاني احمد عمر نصر، **الاتجاهات الحديثة في المراجعة في ظل العولمة**، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، 2009.
46. محمد إبراهيم محمد، **دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن - دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا**، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، 2013.
47. محمد عبد القادر السيد بسيوني، **إطار مقترح لمراجعة الإستراتيجية بهدف زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى الوحدة الاقتصادية**، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1998.
48. عائشة عبد الله المحجوب، **أثر الجودة الشاملة في أداء المراجعة الإستراتيجية في الصناعة الفندقية في السودان**، الخرطوم: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه في الجودة الشاملة غير منشورة، 2013.
49. صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق طاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الإستراتيجية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
50. أسامة زين العابدين، **الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي**، دراسة بموضوع التخطيط والسياسة الاجتماعية، المغرب، 2007.
51. سناء عبد الكرم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005.
52. عيسى مرازقة، **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات "الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"**، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

53. Sylvie Sain Onge, Victor Haines et autre, **gestion des performances au travail**, bilan des connaissances, Deboeck et Larcier, 2007.
54. Yves de Rongé, Cerrada Karine, **contrôle de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2009.
55. John K, **Who needs a global strategy accountancy**, 1995.
56. Fred R. David. **"Strategic Management: concepts & cases"** New Jersey, Prentice Hall, 13th edition, 2011.
57. Khemakhem A., **La dynamique du contrôle de gestion 2ème édition**, Bordas, Paris, 1976.
58. Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007.
59. Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2007.
60. H.Boishandelle, **Dictionnaire de gestion, economica**, Paris, 1998.
61. Philippe Lorino, **méthodes et pratiques de la performance**, 1ère édition d'organisation, Paris, 1998.
62. Philippe Lorino, **méthodes et pratiques des performances**, 3ème édition, édition d'organisation, paris, 2003.
63. Yves Frédéric Livian, **organisation : théories et pratiques**, 2ème édition, éditons Dunod, paris, 2001.
64. Jeanne Meunier, Geneviève Cause et Marcel capet, **diagnostic : Organisation et planification d'entreprise**, 2eme édition, Economica, paris, 1986.
65. George p, Terry et Stephen G.franklin, **les principes de management**, 8ème édition, Economica, 1985, Paris.
66. Philippe Lorino, **comptes et récites de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise**, les éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 1996.
67. Laport Danielle et autres collaborateurs, **guide pratique de la performance sociale, une approche de la performance de l'entreprise**, étudié par Aract (association régionale pour l'amélioration des conditions du travail), France, 2008.
68. Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance**, édition d'organisation, Paris, 1998.
69. Gervais Michel, **Contrôle de gestion**, Economica, 7ème édition, Paris, 2000.
70. Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, **l'essentiel du contrôle de gestion**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
71. R.Kaplan. D.Norton, **comment utiliser le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris, 2003.

72. Vilain Lauret, **Le pilotage de l'entreprise, l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Master spécialisé Hec-Ecole des mines de Paris, Paris, 2003.
73. Ahmed Hamadouche, **Critères de la performance dans les entreprises industrielle**, dans le PVD, thèse doctorat, université d'Alger, 1993.
74. Sahel Fateh, **Rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision**, Doctorat gestion des organisations, faculté des sciences économiques, science de commerce sciences de gestion, université Boumerdes, 2014-2015.
75. Diane-Gabrielle Temblay, productivité et performance enjeux et défis dans l'économie du savoir, note de recherche, université du Québec, Canada, 2003.

ثالثا: المراجع الإلكترونية:

76. <https://www.researchgate.net/figure/Performance-triangle-Hubault-1998>.
77. <https://gerer-son-entreprise.fr/tableau-de-bord-prospectif-de-norton-et-kaplan>

الملاحق

جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة

الموضوع / الاستبيان

سيدي، سيدتي،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة، وبعد،

في صدد إعداد بحث علمي بعنوان **أثر المراجعة الاستراتيجية على النجاعة الاقتصادية**، بهدف استيفاء أحد متطلبات الحصول على درجة الماستر 2 تخصص محاسبة وتدقيق، نضع بين أيديكم الاستبيان المرفق راجين منكم تعاونكم ومشاركتكم الفعالة والتي سيكون لها أثر هام في إتمام الجانب التطبيقي للبحث والخروج بنتائج صحيحة ودقيقة.

يجدر التأكيد بأن البيانات والآراء المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل معها بكل سرية، كما أن نتائج البحث سوف تكون مجمعة وغير متعلقة بشخص معين. نشكركم مقدما على تعاونكم الصادق واستجابتكم الكريمة للعمل على خدمة البحث العلمي، داعين الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

تقبلوا خالص الشكر والتقدير

الباحث
بوحنيك سفيان

الملحق رقم 2: استمارة البيانات الشخصية

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تناسبكم

• الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

• السن:

☐ بين 35 و 45 سنة

☐ بين 25 و 35 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 45 سنة فأكثر

• المستوى التعليمي:

☐ ماستر مهني، مستوى جامعي

☐ تكوين مهني، مستوى ثانوي

☐ إبتدائي، متوسط

☐ ماجستير، دكتوراه

• المستوى الإداري:

☐ إدارة تشغيلية

☐ إدارة تنفيذية

☐ إدارة عليا

☐ آخر

*الإدارة العليا (مدير عام، مدير) الإدارة التنفيذية (رئيس قسم، رئيس مصلحة) الإدارة التشغيلية (مشرف، رئيس عمال)

• سنوات الخبرة:

☐ بين 15 و 25 سنة

☐ بين 5 و 15 سنة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 25 سنة فأكثر

الملحق رقم 3: استمارة البيانات الموضوعية

البيانات الموضوعية:

الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تناسبكم

الفرضية الأولى: تعتمد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية وتولي لها اهتماما كبيرا في تصويب إستراتيجيتها

الرقم	البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد الإدارة العليا على المراجعة الإستراتيجية في فحص مختلف مراحل بناء الخطة الإستراتيجية					
2	يتم اجراء المراجعة الاستراتيجية بصورة دورية					
3	تعد الشركات التي تطبق المراجعة الاستراتيجية أكثر نجاحاً من غيرها					
4	تلجأ المؤسسة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة وخبرة للقيام بعملية المراجعة الإستراتيجية					
5	تضع المؤسسة تحت تصرف المراجع جميع الإمكانيات والمعلومات لتمكينه من القيام بعملية المراجعة على أكمل وجه					
6	يعتبر تقرير المراجعة الاستراتيجية ذا أهمية كبرى للشركة في ظل الندرة النسبية للموارد					
7	تعتبر المراجعة الاستراتيجية دليل اثبات كافي للتحقق من سلامة الفروض والتنبؤات					
8	تساهم المراجعة الإستراتيجية في تقديم البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة					
9	تقوم المراجعة الاستراتيجية بتقديم الحلول والمقترحات التصحيحية					
10	تقوم المراجعة الإستراتيجية بمراجعة التناسق بين أهداف المؤسسة وأهداف مختلف العمليات					

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة على مؤشرات ومعايير لمتابعة وقياس نجاعتها الاقتصادية وتقويم أداءها الاقتصادي

الرقم	البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بقياس ومتابعة نجاعتها وصحة أدائها وتحرص على علاجها					
2	تعتمد الإدارة العليا على لوحة قيادة إستراتيجية في توجيه ومتابعة السياسات والأهداف الإستراتيجية					
3	تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة من خلال قياس مدى استخدام المؤسسة الرشيد للموارد وبأدنى تكلفة ممكنة					
4	تسعى الإدارة إلى تحقيق الفعالية من خلال قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقا					
5	تسعى الإدارة إلى تحقيق الجودة من خلال قياس مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح					
6	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوقيت من خلال قياس مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد					
7	تسعى الإدارة إلى تحقيق الإنتاجية من خلال قياس حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة					
8	تهتم المؤسسة بتحقيق النجاعة على المدى الطويل والمتوسط والقصير					
9	تهتم المؤسسة ببلوغ الأهداف الشاملة والفرعية في مختلف الأنظمة الموجودة في المؤسسة					
10	تعتمد المؤسسة على النماذج العامة الحديثة لقياس وتقييم النجاعة					

الفرضية الثالثة: يؤثر تطبيق المراجعة الإستراتيجية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسة على أبعاد ومستويات مختلفة

الرقم	البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
البعد الاقتصادي					
1	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحسين مردودية وربحية المؤسسة وتطوير مختلف نتائجها المالية ومؤشراتها الاقتصادية				
2	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الموضوع				
3	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق توسع في الحصة السوقية للمؤسسة				
4	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تحقيق تفوق وميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال				
5	تساهم المراجعة الاستراتيجية في إعطاء صورة متميزة للمؤسسة في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد				
البعد التنظيمي					
6	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحديد هيكل تنظيمي مرن للمؤسسة يسمح لها بتوجيه نشاطها في اتجاه استراتيجي جديد				
7	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتحقيق تكامل وتناسق وتعاون بين مختلف مصالح المؤسسة				
8	تسمح المراجعة الاستراتيجية في البحث عن نظام معلومات قوي وفعال يتناسب مع خططها واستراتيجيتها				
9	تسمح المراجعة الاستراتيجية في تحقيق الاتساق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها واستراتيجيات				
10	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن نقاط الضعف وتعمل على معالجتها				

الرقم	البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الاجتماعي						
11	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تقييم المستوى المعيشي للموظفين ودرجة الرفاهية الاجتماعية					
12	تساهم المراجعة الاستراتيجية في تقييم درجة المؤسسة في تحقيق المستوى المقبول من الرواتب والأجور					
13	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة وتعمل على استقطابها					
14	تسمح المراجعة الاستراتيجية في الكشف عن مستوى سمعة المؤسسة وتعمل على التحسين الدائم لصورتها في المجتمع					
15	تساهم المراجعة الاستراتيجية بتفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير					
البعد البيئي						
16	تسمح المراجعة الاستراتيجية برفع مستوى الاهتمام بجانب السلامة والأمن الصناعي في المؤسسة					
17	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن نجاعة آلية تسيير النفايات داخل المؤسسة					
18	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بإجراءات الحفاظ على البيئة وحمايتها والحد من التلوث					
19	تسمح المراجعة الاستراتيجية بتشكيل نظام خاص بالإدارة البيئية للمؤسسة					
20	تسمح المراجعة الاستراتيجية بالكشف عن أفضل البدائل ذات التأثيرات البيئية الأقل سلبية على المحيط					