

المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي

1.0

المدرسة العليا لإدارة الأعمال



المدرسة العليا لإدارة الأعمال
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
-Tlemcen-

قائمة المحتويات

5	مقدمة
7	I-الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
7.....	أ. أولاً: تعاريف من المراجع.....
7.....	ب. ثانياً: تعريف مستنتج.....
9	II-الفرع الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي
9.....	أ. أولاً: البعد التشغيلي.....
9.....	ب. ثانياً: البعد الاجتماعي.....
11	III-الفرع الثالث: أسس الأداء الاستراتيجي
12.....	أ. أولاً: بيان الرسالة (المهمة).....
12.....	1.1- مفهوم بيان رسالة المنظمة:.....
13.....	2.2- أهمية صياغة رسالة المنظمة:.....
13.....	3.3- خصائص الرسالة الفعالة:.....
14.....	ب. ثانياً: قيم المنظمة.....
14.....	1.1- مفهوم القيم:.....
14.....	2.2- أنواع القيم:.....
14.....	3.3- خصائص القيم الفعالة:.....
14.....	ب. ثالثاً: رؤية المنظمة (الرؤية المستقبلية).....
14.....	1.1- مفهوم رؤية المنظمة:.....
15.....	2.2- أهمية صياغة رؤية المنظمة:.....
15.....	3.3- كيفية صياغة رؤية المنظمة:.....
15.....	ت. رابعاً: الأهداف الاستراتيجية.....
15.....	1.1- مفهوم الأهداف الاستراتيجية:.....
15.....	2.2- أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية في المنظمة:.....
16.....	3.3- خصائص الأهداف الاستراتيجية:.....
16.....	ث. خامساً: الاستراتيجية.....
16.....	1. مفهوم الاستراتيجية:.....

17	IV-الخريطة الذهنية للمحورين
17.....	آ. الصورة التالية تمثل الخريطة الذهنية للمحورين:
19	V-تمرين
21	VI-تمارين
23	حل التمارين
25	معنى المختصرات
27	مراجع
31	قائمة المراجع

مقدمة

سنحاول توضيح بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال التطرق في الفرع الأول إلى مفهوم هذا الأداء، ثم نحاول التطرق في الفرع الثاني إلى أبعاده، في حين خصص الفرع الثالث للحديث عن أسس هذا الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

أولاً: تعريف من المراجع

7

ثانياً: تعريف مستنتج

7

أ. أولاً: تعريف من المراجع

يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي على أنه: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتي تعبر بدورها على الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمختلف أصحاب المصالح" (22²² . في حين يوجد من يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن "انعكاس لقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على مستوى المدى القريب والمدى البعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبني استراتيجيات معينة" (23²³ . كما يمكن القول بأن الأداء الاستراتيجي "يمثل نتيجة لكافة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة وهو مرآة الإدارة الاستراتيجية في المنظمة" (24²⁴ . وهناك من يرى بأن الأداء الاستراتيجي هو بمثابة: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها" (25²⁵ .

ب. ثانياً: تعريف مستنتج

من خلال التعاريف السابقة ومن خلال تعريف الأداء في المحور الأول (على أنه مدى تحقيق المنظمة لأهدافها) يمكن أن نعرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية (أي الأهداف البعيدة المدى).

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي



9

أولاً: البعد التشغيلي

9

ثانياً: البعد الاجتماعي

يشمل الأداء الاستراتيجي الأبعاد التالية:

أ. أولاً: البعد التشغيلي

الذي يفترض مقاييس أداء تشغيلية من خلال حصة السوق وتقديم منتج جديد إضافة إلى ما يتعلق بالقيمة المضافة للزبائن والابتكار وتحسين العمليات.

ب. ثانياً: البعد الاجتماعي

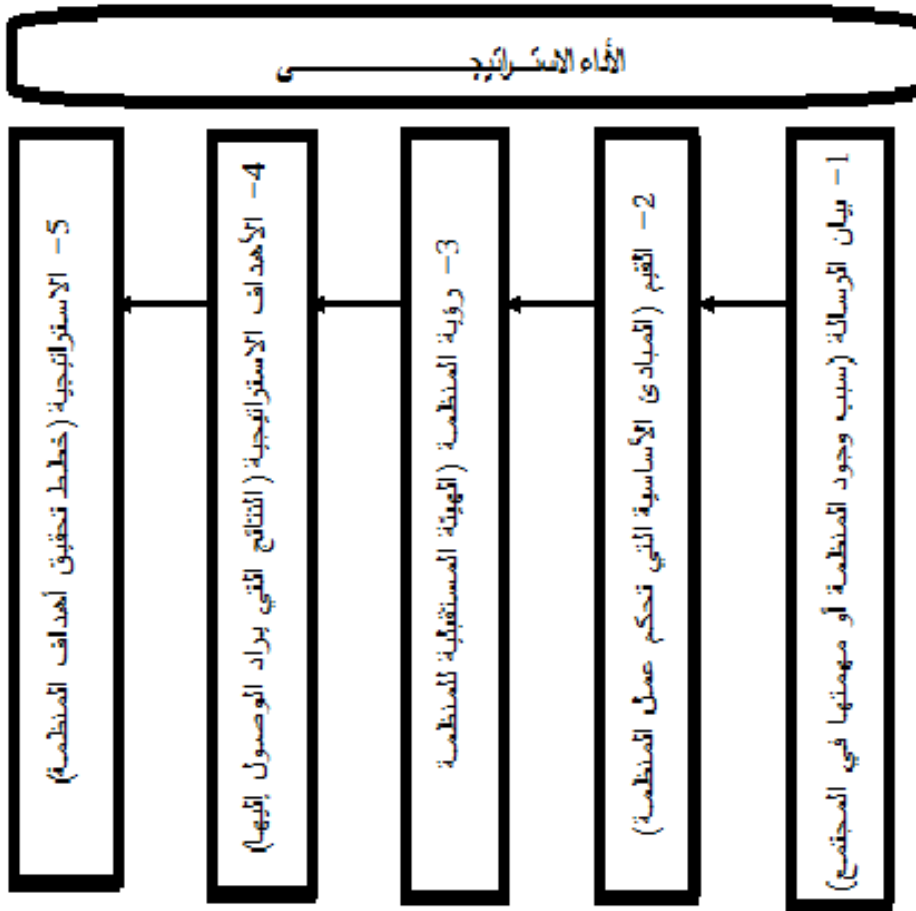
أو ما يسميه البعض برضا أصحاب المصالح، أي الأداء الذي يأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصالح من عاملين ومجهزين وزبائن ومجتمع... الخ، وينظر إليه على أنه جزء متمم للأداء الاستراتيجي. ولقد حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبين عن المحاسبة عن الأداء الاجتماعي للشركة أربعة مجالات رئيسية للأداء الاجتماعي وهي كما يلي: 27²⁷ تطوير المجتمع، الموارد البشرية، المساهمات البيئية، مساهمات المنتج أو الخدمة.

الفرع الثالث: أسس الأداء الاستراتيجي



12	أولاً: بيان الرسالة (المهمة)
14	ثانياً: قيم المنظمة
14	ثالثاً: رؤية المنظمة (الرؤية المستقبلية)
15	رابعاً: الأهداف الاستراتيجية.
16	خامساً: الاستراتيجية

يُبنى الأداء الاستراتيجي على مجموعة من الأسس أو القواعد والتي تتمثل في كل من بيان الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذه الأسس:
الشكل رقم (01):
أسس الأداء الاستراتيجي



فرنسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 62. وفيما يلي سنتطرق إلى تلك الأسس بمزيد من التفصيل:

آ. أولاً: بيان الرسالة (المهمة)

1.1- مفهوم بيان رسالة المنظمة:

يمكن تعريف بيان رسالة المنظمة على أنه عبارة عن: "جملة أو فقرة قصيرة تبين فيها المنظمة سبب تواجدها وكيفية النشاط في إطاره، كما أنها تحتوي أيضاً على قيم وتطلعات أصحاب المصالح"²⁸. وهناك من يقول بأن بيان رسالة المنظمة يتمثل في: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة"²⁹.

في حين يوجد من يعرف بيان رسالة المنظمة على أنه يتمثل في: "تلك الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، كما أن هذا البيان يعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب

- المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد" 30³⁰.
- ومن أجل إعطاء صورة أوضح لبيان رسالة المنظمة سنتطرق إلى أمثلة عنه في بعض المنظمات كما يلي: 31³¹
- أ- بيان رسالة مستشفى المانع (محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية): "خدمة الاحتياجات الصحية لمحافظة الأحساء عن طريق تقديم رعاية صحية وقائية وعلاجية متكاملة ومنسجمة مع تقاليدنا وقيمنا ممزوجة بالعطف والحنان مع توفير الوسائل العلاجية المتقدمة والتجهيزات الطبية الحديثة".
- ب- بيان رسالة شركة (Google): "تنظيم المعلومات على مستوى العالم لجعلها مفيدة وفي متناول الجميع".
- ج- بيان رسالة شركة (Adidas): "أن نكون أحسن علامة رياضية في العالم".



صور لعلامات الشركات

2.2- أهمية صياغة رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة تنبع من سبب تواجدها والذي يتمثل في تلبية حاجة معينة للمجتمع، فحاجة المجتمع لمنتج معين أو لخدمة معينة هي التي تبرر وجود المنظمة، لذا فإن رسالة المنظمة تساعد من هم في خارجها على معرفة المنظمة جيدا، كما تعطي لمن هم في داخلها مصادر للاقتداء كالقيم والمبادئ 32³².

3.3- خصائص الرسالة الفعالة:

- يمكن ذكر بعض الخصائص التي ينبغي توفرها في الرسالة حتى تكون فعالة كما يلي: 33³³
1. أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة سواء كانت هذه الأطراف داخل المنظمة أو خارجها.
 2. وكأمثلة عن الرسائل غير الواضحة وغير المحددة نذكر ما يلي: 34³⁴
 - أ- نحن نسعى إلى البقاء.
 - ب- نحن نرغب في التوسع في أعمالنا.
 2. إمكانية تحويلها إلى خطط.

3. أن تكون مختصرة لترسخ في أذهان العاملين 35³⁵ .

ب. ثانياً: قيم المنظمة

1.1 - مفهوم القيم:

تمثل القيم مجموعة المبادئ الأساسية التي تحكم عمل المنظمة، ويعبر عنها بـ (DNA) ★ المنظمة، والتي تعطيها الشخصية المميزة والمختلفة عن المنظمات الأخرى، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعتقدات التي توجه السلوك إلى ما هو صواب أو خطأ 36³⁶ . ويعرف "KILMAN" القيم على أنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والمبادئ التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة 37³⁷ . في حين يوجد من يعرف القيم على أنها عبارة عن "ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة" 38³⁸ . ومن أجل إعطاء صورة أوضح عن قيم المنظمة سنتطرق إلى أمثلة يستحب زرعها لدى العاملين كما يلي: 39³⁹ الأخلاق، الاحتراف في العمل.

2.2 - أنواع القيم:

يمكن ذكر بعض أنواع القيم كما يلي: 40⁴⁰
أ- القيم الدينية: وتعني السعي إلى اتباع التعاليم الدينية.
ب- القيم الاقتصادية: وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع ومحقق للكسب المادي، والنظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة.
ج- القيم السياسية: وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم.
د- القيم الاجتماعية: وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم.

3.3 - خصائص القيم الفعالة:

يمكن ذكر بعض الخصائص التي ينبغي توفرها في القيم حتى تكون فعالة كما يلي: 41⁴¹ أن تكون واضحة، أن تكون مدونة حتى يكون من السهل إلزام العاملين بها.

ب. ثالثاً: رؤية المنظمة (الرؤية المستقبلية)

1.1 - مفهوم رؤية المنظمة:

يمكن تعريف رؤية المنظمة على أنها عبارة عن "الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة الوصول إليه، فهي عبارة عن طموح ورغبة وتحدي في وقت واحد" 42⁴² . في حين هناك من يرى أن رؤية المنظمة هي عبارة عن "ما تطمح المنظمة أن تكون عليه أو بعبارة أخرى ما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً" 43⁴³ . ومن أجل إعطاء صورة أوضح لمفهوم رؤية المنظمة سنتطرق إلى أمثلة عنها في المنظمات التالية: 44⁴⁴
أ- رؤية مستشفى المانع (محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية): "أن نكون القادة في مجال الرعاية الصحية في محافظة الأحساء".
ب- رؤية الشركة الكورية (Samsung): "إلهام العالم، صناعة المستقبل".

2.2- أهمية صياغة رؤية المنظمة:

- يمكن ذكر أهمية صياغة رؤية المنظمة في النقاط التالية:
- أ- نظرا لتزايد شدة المنافسة فإن المنظمة في الوقت الحاضر مطالبة بامتلاك رؤية واضحة حتى تضمن البقاء والاستمرارية 45⁴⁵.
 - ب- تعد حجر الأساس لصياغة استراتيجية المنظمة فيما بعد 46⁴⁶.
 - ج- تقوم رؤية المنظمة بدور المحفز لكل من إطارات المنظمة وعمالها 47⁴⁷.

3.3- كيفية صياغة رؤية المنظمة:

- تم صياغة رؤية المنظمة من خلال الاعتماد على النقاط التالية: 48⁴⁸
- أ- تحليل البيئة المستقبلية لمنظمة الأعمال.
 - ب- تفحص مفردات رسالة المنظمة.
 - ج- صياغة بيان الرؤية باختيار مجموعة من الجمل التي تغطي فترة زمنية بعيدة.

ت. رابعا: الأهداف الاستراتيجية.

1.1- مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

- يوجد اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد للأهداف الإستراتيجية فمنهم من يرى بأنها هي: "الأهداف البعيدة المدى" 49⁴⁹، ومنهم من يرى بأنها عبارة عن: "النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة" 50⁵⁰. وبمعنى آخر أن المنظمة بعد أن تحدد رؤيتها المستقبلية تقوم بتحديد الأهداف التي من خلالها ستتحقق هذه الرؤية، وعليه يطلق على هذه الأهداف اسم الأهداف الإستراتيجية.
- ومن الباحثين من يسمي الأهداف الاستراتيجية بغايات المنظمة أو الأهداف العامة للمنظمة والتي تستنبط من خلال رؤيتها ورسالتها 51⁵¹.
- ومن أجل إعطاء صورة أوضح لمفهوم الأهداف الإستراتيجية سننتقل إلى أمثلة عنها على مستوى وظيفتي التسويق والإنتاج كما يلي: 52⁵²
- أ- على مستوى وظيفة التسويق: يوجد في السوق عادة ثلاث فئات تتمثل في: زبائن المنظمة، زبائن المنظمات المنافسة، أفراد لا يشتركون تلك الفئة من المنتجات من أحد، وعليه فإن الأهداف الإستراتيجية لوظيفة التسويق تتمثل في النقاط التالية:
- البيع بكميات أكثر للزبائن الحاليين.
 - التوجه إلى الأسواق الخاصة بزبائن المنظمات المنافسة مع تجنب تحول زبائن المنظمة إلى منتجات المنظمات المنافسة.
 - إقناع الأفراد الذين لم يشترروا من قبل تلك الفئة من المنتجات بشراء منتجات المنظمة.
- ب- على مستوى وظيفة الإنتاج: يجب أن تصنع وظيفة الإنتاج منتجات تتميز بأنها ذات كميات مناسبة وفي الوقت المحدد وبتكلفة مقبولة وبجودة محددة، وعليه فإن الأهداف الإستراتيجية لوظيفة الإنتاج تتمثل في النقاط التالية: إنتاج المنتجات بالكميات المرغوب فيها، إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المرغوب فيه، إنتاج المنتجات في الوقت المرغوب فيه، إنتاج المنتجات بتكلفة مقبولة.

2.2- أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية في المنظمة:

- يمكن ذكر أهمية صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في النقاط التالية: 53⁵³
- أ- تعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
 - ب- تساعد المنظمة على أن تصبح المورد الأفضل في السوق 54⁵⁴.
 - ج- يتم من خلالها تحديد المسؤوليات.

3.3- خصائص الأهداف الاستراتيجية:

يمكن ذكر بعض الخصائص التي ينبغي توفرها في الأهداف الاستراتيجية كما يلي:⁵⁵ محددة، قابلة للقياس، محددة بوقت. وكمثال توضيحي سنسعى إلى تحقيق معدل نمو 15% من المبيعات خلال السنة القادمة.

ث. خامسا: الاستراتيجية

1. مفهوم الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها: "مجموعة القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف"⁵⁶. وهناك من يقول بأن الإستراتيجية هي عبارة عن: "اختيار الطرق واستعمال الوسائل للوصول إلى الأهداف التي حددتها المنظمة"⁵⁷. في حين يوجد من يرى بأن الإستراتيجية هي: "خطة توضع لتحديد سبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف"⁵⁸.

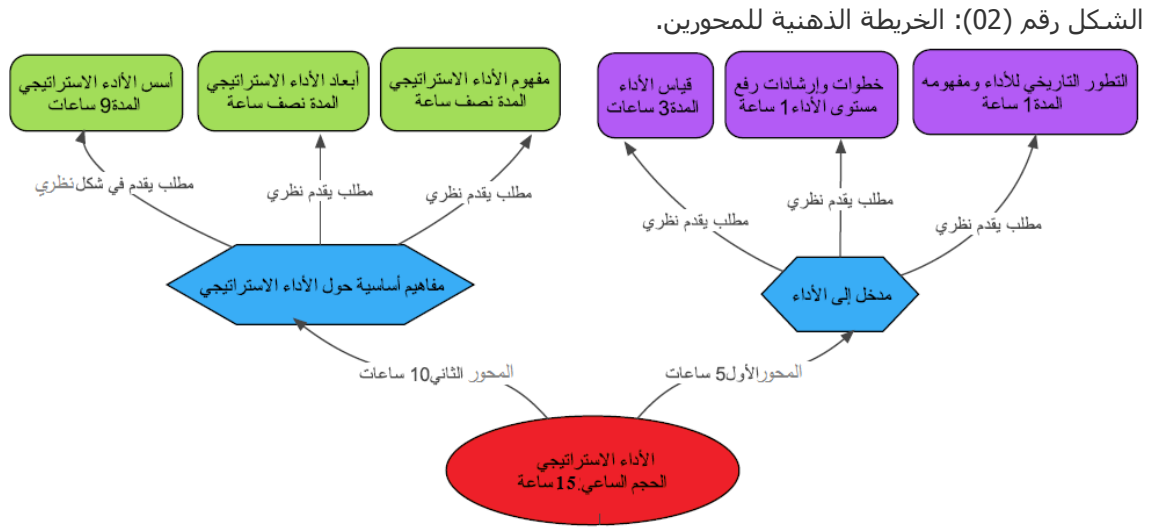
الخريطة الذهنية للمحورين

IV

17

الصورة التالية تمثل الخريطة الذهنية للمحورين:

أ. الصورة التالية تمثل الخريطة الذهنية للمحورين:



الخريطة الذهنية للمحورين

تمارين

V

[23 ص 1 حل رقم]

تمرين

نعرف الأداء كتعريف شامل بأنه:

استغلال المنظمة لمواردها

مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

استغلال المنظمة للموارد البشرية

تمرين

أبعاد الأداء الاستراتيجي:

البعد التشغيلي

البعد الاجتماعي

البعد التكنولوجي

تمرين

ما هو تعريف الأداء الاستراتيجي كتعريف مختصر؟

تمرين

من ميادين الأداء نذكر الأداء المالي والأداء

تمرين

"أن نكون القادة في المجال الإلكتروني"

"إلهام العالم، صناعة المستقبل"

"أن نكون أحسن علامة إلكترونية في العالم."

تمارين

VI

تمرين 1

[24 ص 2 حل رقم]

نعرف الأداء كتعريف شامل بأنه:

استغلال المنظمة لمواردها

مدى تحقيق المنظمة لأهدافها

استغلال المنظمة للموارد البشرية

تمرين 2

[24 ص 3 حل رقم]

أبعاد الأداء الاستراتيجي:

البعد التشغيلي

البعد الاجتماعي

البعد التكنولوجي

تمرين 3

[24 ص 4 حل رقم]

من مبادئ الأداء نذكر الأداء المالي والأداء

تمرين 4

[24 ص 5 حل رقم]

ما هو تعريف الأداء الاستراتيجي كتعريف مختصر؟

تمرين 5

[24 ص 6 حل رقم]

1. الاستراتيجية

2. القيم

3. الرؤية

4. بيان الرسالة

جواب : _____

تمرين 6

[24 ص 7 حل رقم]

- 1 المساهمات البيئية
- 2 تطوير المجتمع
- 3 تقديم منتج جديد
- 4 حصة السوق

البعد التشغيلي

البعد الاجتماعي

حل التمارين

< 1 (ص 19)

تمرين

استغلال المنظمة لمواردها	<input type="radio"/>
مدى تحقيق المنظمة لأهدافها	<input checked="" type="radio"/>
استغلال المنظمة للموارد البشرية	<input type="radio"/>

تمرين

البعد التشغيلي	<input checked="" type="checkbox"/>
البعد الاجتماعي	<input checked="" type="checkbox"/>
البعد التكنولوجي	<input type="checkbox"/>

تمرين

مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية

تمرين

من ميادين الأداء نذكر الأداء المالي والأداء العملياتي

تمرين

"أن نكون القادة في المجال الإلكتروني"	<input type="radio"/>
"إلهام العالم، صناعة المستقبل"	<input checked="" type="radio"/>
"أن نكون أحسن علامة إلكترونية في العالم."	<input type="radio"/>

< 2 (ص 21)

استغلال المنظمة لمواردها	<input type="radio"/>
مدى تحقيق المنظمة لأهدافها	<input checked="" type="radio"/>
استغلال المنظمة للموارد البشرية	<input type="radio"/>

< 3 (ص 21)

البعد التشغيلي	<input checked="" type="checkbox"/>
البعد الاجتماعي	<input checked="" type="checkbox"/>
البعد التكنولوجي	<input type="checkbox"/>

< 4 (ص 21)

من ميادين الأداء نذكر الأداء المالي والأداء العملياتي

< 5 (ص 21)

مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية

< 6 (ص 21)

1. بيان الرسالة
 2. القيم
 3. الرؤية
 4. الأهداف الاستراتيجية
 5. الاستراتيجية
- أسس الأداء الاستراتيجي

< 7 (ص 22)

البعد التشغيلي	حصة السوق تقديم منتج جديد
البعد الاجتماعي	تطوير المجتمع المساهمات البيئية

معنى المختصرات

(DNA) - كناية عن المادة الوراثية الموجودة في خلايا جميع الكائنات الحية أي الحمض النووي الريبسي (DeoxyriboNucleic Acid)

مراجع

[22] - قدوج حمزة: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية: 2011/2012، ص 98.

[23] - أحمد سليمان محمد الجرجري: "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجاً) دراسة تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للأبسة الجاهزة في محافظة نينوى"، مجلة دراسات إدارية، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012، جامعة البصرة، العراق، ص 226.

[24] - حسان بوبعاية: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2007، ص 58.

[25] - أبو بكر صيتي: الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال: فرع فارمال (مصنع الدار البيضاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010، ص 106.

[27] - أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 3، 4.

[28] - عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 72.

[29] - أمير حذفاني: بيئة المؤسسة والقرارات الاستراتيجية، دار الشيماء للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2012، ص 49.

[30] - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 28.

[31] - عيسى حيرش: مرجع سابق، ص - ص 72-79.

[32] - نفس المرجع، ص، ص 71، 72.

- [33] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص، ص 66، 67.
- [34] - إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق، ص، ص 70، 71.
- [35] - أمير حذفاني: مرجع سابق، ص 50.
- [36] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 68.
- [37] - ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 110.
- [38] - زايد مراد: مرجع سابق، ص، ص 229، 230.
- [39] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 163.
- [40] - ناصر داداي عدون: مرجع سابق، ص، ص 113، 114.
- [41] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص، ص 69، 70.
- [42] - عيسى حيرش: مرجع سابق، ص، ص 75، 76.
- [43] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 74.
- [44] - عيسى حيرش: مرجع سابق، ص - ص 76، 78.
- [45] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 75.
- [46] - أمير حذفاني: مرجع سابق، ص 49.
- [47] - عيسى حيرش: مرجع سابق، ص 76.
- [48] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص، ص 77، 78.
- [49] - أمير حذفاني: مرجع سابق، ص 47.

- [50] - أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين: ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى، المؤتمر الدولي اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 20-23 أبريل 2009، ص 12.
- [51] - عيسى حيرش: مرجع سابق، ص 75.
- [52] - أحمد فوزي: دليل الشركات لتحقيق التنافسية - منظومة إدارة الأعمال المتكاملة وفقا لمركز التجارة الدولي، دار الصحة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص، ص 8، 9، 10.
- [53] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 83.
- [54] - أحمد فوزي: مرجع سابق، ص 7.
- [55] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص - ص 82-84.
- [56] - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 130.
- [57] - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 10.
- [58] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الثاني، مرجع سابق، ص 88.

قائمة المراجع

- [1] - أبو بكر صيتي: الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال: فرع فارمال (مصنع الدار البيضاء)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.
- [10] - أندرو إي شوارتز: إدارة الأداء، مكتبة جريب، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001.
- [11] - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- [12] - حسان بوعباية: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2007.
- [13] - دونالد ووترز: 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، ترجمة قسم الترجمة لدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2007.
- [14] - زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- [15] - شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- [16] - صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية: 2011/2012.
- [17] - عايدة خطاب: العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- [18] - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.
- [19] - عبد المليك مزهودة: المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- [2] - أحمد سليمان محمد الجرجري: "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجًا) دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى"، مجلة دراسات إدارية، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012، جامعة البصرة، العراق.
- [20] - عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- [21] - فدوج حمزة: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية: 2011/2012.
- [22] - محمد حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- [23] - مختاري الضاوية: دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة

- [24] -ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- [25] -ناصر داداي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- [26] -وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- [27] -وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- [3] -أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين: ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى، المؤتمر الدولي اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 20-23 أبريل 2009.
- [5] -أحمد فوزي: دليل الشركات لتحقيق التنافسية -منظومة إدارة الأعمال المتكاملة وفقا لمركز التجارة الدولي، دار الصحة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- [6] -إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- [7] -إلهام يحيى: "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، جامعة ورقلة، الجزائر.
- [8] -أمير حذفاني: بيئة المؤسسة والقرارات الاستراتيجية، دار الشيماء للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2012.
- [9] -أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.