

التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء

أ. معمر قرية - جامعة الأغواط

إن تقييم الأداء يعتبر من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجال إدارة الأعمال نظرا لما يكتسبه من أهمية في حياة منظمات الأعمال، حيث شغل هذا المفهوم المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ومجال الإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة، إذ كانت دراساتهم تتركز حول طرق وآليات تقييم الأداء المؤسسي، ويهدف هذا المقال إلى محاولة تقديم التشخيص الإستراتيجي كمدخل يساعد في تقييم الأداء، وذلك من خلال تسليط الضوء على ماهية التشخيص الإستراتيجي وبعض الأدوات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي وأهميتها في تقييم الأداء. الكلمات المفتاحية: التشخيص - التشخيص الإستراتيجي - الأداء - تقييم الأداء - أدوات التحليل الإستراتيجي.

L'évaluation de la performance est un concept vaste dans le domaine du management, vu son importance dans la vie des organisations.

Ce concept a pris une importance dans le trou de penseurs ainsi les chercheurs dans le domaine du management en général, et dans le domaine du management stratégique en particulier; leur études était axes autour le méthodes et outils d'évaluation de la performance.

Cet article et pour objectif d'essayer de présenter le diagnostique stratégique comme un myen d'aide à l'évaluation du la performance atraver la présentation des concept du diagnostique stratégique et quelque outils utilisés dans l'analyse stratégique et leurs importance dans l'évaluation de la performance.

Mots clés: Dignostique - diagnostique stratégique - la performance - évaluation de la performance - les outils d'analyse stratégique.

مقدمة:

إن من أحد المؤشرات الهامة في الوقت الحالي من خلال اهتمام المنظمات على كافة أشكالها في الارتقاء بالعمل المؤسسي الذي يعتمد على تقييم الأداء، إذا يعتبر من الركائز الهامة في تحقيق التميز للمنظمة. حيث يحظى هذا مفهوم الإداري بأهمية كبيرة في تسيير

المؤسسات وهذا من منطلق أن الأداء يعتبر الدافع الأساسي لوجود المنظمة وبقاؤها، إن هذه الأهمية للأداء وتقييمه جعلت منه يحظى بأهمية بالغة في كتابات الباحثين حيث تعددت مداخل و مفاهيم تقييم الأداء من المداخل التقليدية إلى المداخل الحديثة لما لها من أهمية كبيرة في تقييم الأداء الاستراتيجي.

إن التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتميزها بالحركية مما يؤثر على أداء المنظمة يدفع بها إلى تحليلها معرفة نقاط القوة والضعف من حيث استعمالها أو تفاديها ومعالجتها وكذا الفرص والتحديات واستغلالها وتجنب المخاطر أو مواجهتها يدفع بالمنظمة إلى عملية تحليل مستمر لمكونات بيئتها وهنا تظهر أهمية دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة في كون التحليل الاستراتيجي يعتبر قاعدة لتقييم أداء المؤسسة مما يساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تقييم الأداء؟

وللإجابة على هذا التساؤل نحاول التطرق إلى مجموعة من المفاهيم حتى تتمكن من توضيح أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم الأداء وذلك من خلال:

- مفهوم التشخيص
- التشخيص الاستراتيجي
- تقييم الأداء
- أدوات التشخيص الاستراتيجي ومساهمتها في تقييم الأداء.

1- مفهوم التشخيص: أن التشخيص يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وكذا الفرص والتحديات خارجها وأصل كلمة التشخيص يعود إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وهذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصل كلمة التشخيص يونانية دياغوستيكوس "Diago-sticase" ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا

في المجال الطبي والتشخيص هو معرفة المرض من أجل علاجه أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استفحاله¹ واستخدم في مجال الإدارة وأصبح أكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير إذ عرفه Kamel Hamdi بأنه يهدف في مضمونه تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة²، أما Beter Druker فإن التشخيص يتمثل في معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية ن التقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص³ ففرى أن Beter قد حدد مفهوم التشخيص في تحليل البيئة الداخلية مركزا على موارد ما كان الهدف من القيام بعملية التشخيص، كما أن هناك من الكتاب من تكلم عن التشخيص أنه أداة اتصال هامة في المؤسسة للربط بينها وبين محيطها وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة مع بيئتها وهذا ما ذهب إليه Pierre conson حيث عرفه على أنه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا ، فهي تهدف إلى تشخيص أو فحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي.⁴

2- أهمية التشخيص: من المفاهيم السابقة نستنتج أن للتشخيص أهمية بالغة في حياة المؤسسة إذ يعتبر أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات وبناء سياسات مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف إستراتيجية في حياتها. فالنتائج التي تبرز عن التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والايجابيات التي تكون نقطة انطلاق في عملية التقييم. إذ نلاحظ أن له أهمية بالغة في المؤسسة من أجل تصحيح مسارها كما أنه يقدم توضيحات على السياسة العامة المتبعة في المؤسسة وهذا ما يؤكد كل من Beter

¹ Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995, p10.

² Kamel Hamdi, IBID, P20.

³ Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985, p 189.

⁴ Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunor, paris, 1985, p15.

Druker Pierre conson في مفهوم التشخيص الذي سبق ذكره، في مفاهيم التشخيص كما أكدته كامل حمدي في المفهوم الذي قدمه والمتمثل في أن عملية التشخيص لا تتوقف عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتحليلها وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف.⁵

3- أنواع التشخيص: ان للتشخيص عدة أنواع حيث يستخدم حسب المجال الذي تستخدم فيه، ويمكن تقديمها في النقاط التالية:

التشخيص السريع: إن الهدف من هذا النوع اخذ صورة مبدئية عن المؤسسة، كما انه يعتبر كمدخل لعملية التشخيص الشامل، كما يساعد محافظي الحسابات في عملية إعداد برنامج العمل لعملية التدقيق المحاسبي.

وهذا ماقدمته Essabelle حيث عرفته على أنه يهدف الى تحديد الوظيفة المالية للمؤسسة مقارنة بالأهداف قصيرة الأجل وأحيانا مقارنة الخصوم المستحقة بالأصول المتاحة وذلك عن طريق تحليل قابلية الوفاء والسيولة والمردودية.⁶

التشخيص الاقتصادي: يهتم التشخيص الاقتصادي بدراسة المنتج والسوق بصورة أساسية مما يتطلب دراسة باقي الوظائف التي هي ليست بمعزل عن وظيفة التسويق كما يهتم بدراسة محيط المؤسسة، خاصة الجانب السوقي والعوامل المرتبطة به مما يعني دراسة البيئة الداخلية والخارجية.⁷ إن عملية التشخيص الاقتصادي تقترب من عملية التشخيص الاستراتيجي والاختلاف بينهما، أن الأول يهتم بدراسة وتحليل الجانب الاقتصادي للمؤسسة أما الثاني فيهتم بدراسة وتحليل الجانب الاستراتيجي للمنظمة وذا ما سوف نلاحظه في مفهوم التشخيص الاستراتيجي.

⁵ Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redressement d'entreprise, Édition Esalam Alger, 2002 p50.

⁶ Isabelle et Paul Mourine

⁷ قرية معمر، مذكرة ماجستير، دور التشخيص المالي والاقتصادي في بناء الأهداف والسياسات المستقبلية، جامعة البليدة، 2005، ص 77.

التشخيص المالي: عرفه Pierre conson بأنه يهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن استخلاصها من البيانات والقوائم المالية بهدف جمع المعلومات وتحليلها وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلية وفق قواعد علمية سلمية.⁸

كما يمكن تعريفه بأنه دراسة وتحليل السياسات المتبعة في المؤسسة من أجل عملية اتخاذ قرارات ليست مالية فقط بل متعلقة بالسياسة العامة في المؤسسة وبناء أهداف مستقبلية تعمل على بقائها أمام منافسيها.⁹

إن تحليل ودراسة السياسة المالية للمؤسسة من أجل عملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون تقييم الأداء، مما يعني أننا نقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة ومن ثم اتخاذ القرار الملائم.

التشخيص الشامل: عرفه بلغيث على انه تشخيص استراتيجي، تشخيص مالي، تشخيص وظيفي بجمع مختلف أنواع التشخيص، ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة.¹⁰

وما نلاحظه أن التشخيص الشامل يتم في المؤسسة بصفتها نظام مفتوح على محيطها كما انه يتم تحليلها داخليا على أنها مجموعة من أجزاء النظام "الوظائف" لذا فانه يقوم على أساس عدة أنواع من التشخيص.¹¹

التشخيص الاستراتيجي: إن التشخيص الاستراتيجي يقوم على أساس نقطتين أساسيتين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي للمحيط، وهو ما سنتطرق له بتفصيل أكثر في النقطة الموالية.

⁸ Pierre Corson, p 520.

⁹ قرية معمر، مرجع سبق ذكره، ص23.

¹⁰ مداني بلغيث، مذكرة ماجستير، فعاليات نظام المعلومات المحاسبي في تسيير واتخاذ القرارات، جامعة الجزائر، 1998، ص 35.

¹¹ قرية معمر مرجع سبق ذكره، ص ص : 25-26

4- **التشخيص الاستراتيجي**: إن عملية التشخيص الاستراتيجي ناتجة عن تحليل عدة عناصر لتحديد مشكلة ما أو دراسة حالة لأجل اقتناص الفرص المتاحة وترويض تهديد معين لصالح المؤسسة واستغلال نقاط القوة فيها وتحسين نقاط الضعف الموجودة بها، وقد عرفه Olivier Meir أنه عبارة عن مرحلة ضرورية في تعريف وصياغة الإستراتيجية ويعمل لسيرة القرار يعالج العمل لأجل النظر في الموارد والمزايا التنافسية ووضع القبول في هذا السوق.¹² كما عرفه بأنه ضروري لأجل استعمال تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية للمنافسة.¹³ كما يمكن تعريفه على أنه خطة تمهيدية في المؤسسة لأجل إحصاء أو عد جميع الموارد التي تقوم بعملية التنظيم وغالبا في متوسط المدى، ويعد مصطلح التشخيص الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة في القياس، حيث يعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة حاضرا وداخل البيئة الداخلية لها والتي تعمل فيها.¹⁴ وعرفه Johnson et Scholes بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها التنظيمية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.¹⁵ كما عرفه Thomson على أنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء.¹⁶

إن ما نلاحظه من خلال المفاهيم السابقة أن التشخيص الاستراتيجي يهتم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يعطي له أهمية في حياتها وذلك من خلال تقييم مواردها الداخلية مما يسمح لها بتحديد نقاط الضعف الموجودة لديها ونقاط القوة المتاحة لها وذلك بتحليل هذه النقاط والغوص في مسبباتها من أجل أخذ القرار السليم ولا يتأتى

¹² Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunod, paris, 2005, p 37.

¹³ IBID, p56.

¹⁴ Diagnostic stratégique, le <http://www.fr.wikidia/wiki> ; date de consultation 01-03-2008.

¹⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، 253.

¹⁶ نفس المرجع، ص 253

ذلك للمؤسسة إلا بعملية الربط بالبيئة الخارجية من خلال معرفة الفرص الممكنة أمامها والتهديدات التي قد تكون خطر على المؤسسة وتحليل البيئة الخارجية يكون من خلال البيئة المباشرة والبيئة العامة للوقوف على الفرص والتهديدات الخارجية.

5- تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات حول نقاط المؤسسة ومدى تحقيق أهدافه المسطرة إذ يزود صناع القرار بإجابات محددة عن وضع المؤسسة من أجل التعديل في السياسات والاستراتيجيات المتبعة، وقد أشارت الوكالة اليابانية للتعاون "JICA" ومنظمة الأمم المتحدة "UN" إلى أن التقييم له هدفين أساسيين يتمثلان في: ¹⁷

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.
- تقديم أدلة للجهات المعنية تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية.

كما يرى البعض الآن الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة. ¹⁸ وعرفه Angelier على انه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية ¹⁹ كما تم تعريفه على أنه قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية. ²⁰ وعرفه Miller et Bromily بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها

¹⁷ أمل سعود عبد العزيز، شيخ لطيف العبيدي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم أداء المشاريع، الأكاديمية العربية في الدانمارك، رسالة ماجستير، 2009، ص 24.

¹⁸ عبد الملك مزهودة، مقالة حول الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة خيضر بسكرة، ص 87

¹⁹ نفس المرجع، ص 87.

²⁰ نفس المرجع، ص 87.

بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²¹ أما P.Druker فينظر للأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.²²

ورغم الاختلاف في المفاهيم بين الباحثين وتوجهاتهم في مفهوم الأداء إلا أنه يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً وأساسياً إذ أنه هو الذي يعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها رغم التأكيد على البعد الاستراتيجي في عملية تقييم الأداء وهذا ما أكده الشيخ الداوي حول قياس الأداء، إذ يفكر على أنه يتوجب الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظراً لأهميته في عملية القياس، وهذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي.²³ إن التركيز على البعد الاستراتيجي في عملية تقييم وقياس الأداء في المؤسسة يعتبر من الطرق الحديثة في عملية التقييم ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن.

إن الأداء يعبر عن مجموعة الأفعال والتوجهات التي يتوقعها المجتمع ممن يشغل منصب اجتماعي معين.²⁴ إن هذا المفهوم يقودنا إلى أن مفهوم الأداء في المؤسسة هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة اتجاه محيطها مما يعني أنه يجب ربط الأداء بالمحيط حتى يمكننا تقييمه بصفة فعالة تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرار الصحيح والذي يسمح بالمرونة في استراتيجيات وسياسات المؤسسة. وقد ركز باحثون آخرون في مفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى تكيفها مع المتغيرات البيئية لتعزيز أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها وهذا ما ذهب إليه كل من Zahor et Pearce إذ يذكران أن الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية

²¹ الداوي الشيخ، مقالة تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، جامعة ورقلة، ص218.

²² الداوي الشيخ، نفس المرجع، ص218.

²³ الداوي الشيخ، نفس المرجع، ص223.

²⁴ ثورة بنت معيض بن جرجس الشيباني، رسالة ماجستير، العوامل المؤثرة على أداء العاملين، أقسام الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2006، (المقدمة) ص: "و".

واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. وفي نفس السياق يعرفه Collis et Montgomery بأنه مزيج الموارد والقدرات المميزة للمنظمة وهو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها.²⁵ إن ما نستشفه من المفهومين الأخيرين للأداء أنه يقوم على الربط بين البيئة الداخلية والتأثيرات الخارجية سواء ما تكلم عنه Zahor et Pearce على أنه عملية تفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة أو ما ذكره Collis et Montgomery على أنه مزيج الموارد والقدرات المميزة. وهذا ما يقودنا إلى القول أن الأداء هو عملية دراسة البيئة الداخلية وتفاعل عواملها فيما بينها وتحليل البيئة الخارجية من جهة ثانية ومعرفة التأثيرات والمتغيرات المتفاعلة مع البيئة الداخلية ، فالأداء هو مجموعة الأنشطة والوظائف التي تتفاعل داخل المنظمة والمتوقع تقديمها للمجتمع أو بالأحرى للمحيط كون المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بيئتها.

6- تقييم الأداء: تعددت مفاهيم ومدخل تقييم الأداء بين الباحثين وذلك تبعاً لتوجهاتهم والهدف من استخدامه، إذ استخدمت أدوات تقليدية في الأداء وأخرى حديثة، حيث عرفه البعض على أنه هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.²⁶ وعرفه آخرون على أنه عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافاً محددة من قبل.²⁷ أما باحثون آخرون فيرون أن عملية التقييم المالي تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية، والبحث في البيئة الخارجية وتحليلها ودراستها للوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة مما يساعدها في البحث على برامج وإجراءات تعمل من خلالها على تعديل خططها وذلك بتفادي نقاط الضعف واستغلالها لنقاط القوة، ومن جهة ثانية الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من خطر التهديدات الخارجية، وهذا ما ذهب إليه Hamdi إذ يعتبر أن تقييم الأداء هو تلك العملية

²⁵ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 478

²⁶ عبد الملك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 95.

²⁷ نفس المرجع، ص 95.

التي تساعد في اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، ومن جهة أخرى يساعد على اكتشاف الجوانب الإيجابية.²⁸

إن أدوات تقييم الأداء والتي استخدمت لفترة طويلة خاصة التقليدية منها التي كانت تركز على الأرباح المحققة، إذ أن المؤسسة التي تحقق أرباحا كبيرة تعتبر ذات أداء جيد حيث كان يعتمد على النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها المؤسسة كمؤشر لقياس وتقييم الأداء، إلا أن التطورات التي حدثت في محيط المؤسسة دفعت بالمسيرين والمفكرين إلى البحث عن أدوات جديدة لتقييم الأداء، حتى تكون ذات تعبير أصدق خاصة مع ارتباط مفهوم الأداء بمنهج التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية من أحدث المناهج الإدارية خاصة بالجزائر، وهذا نتيجة لتمكين المؤسسة من الملائمة بين بيئتها الخارجية وإمكاناتها الداخلية، ولعل من أهم الأدوات الحديثة في تقييم الأداء خاصة الأداء الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة، ويذكر الشيخ الداوي إلا أن الباحثون لم يكتفوا في ميدان التسيير بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس الأداء حيث عمد العديد منهم إلى إضافة مقاييس للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية التي يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية شرط عدم الاستغناء على أي مؤشر وتمثل هذه المؤشرات في (تسليم العمليات - صحة العمليات المتنبأ بها - تخفيض الآجال - الجودة - احترام البرنامج - إدخال منتجات جديدة في الساعة - السرعة)²⁹ ومن هذا المنطلق أردنا أن نبين أهمية التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء من خلال استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.

7- أدوات التحليل الإستراتيجي وأهميتها في تقييم الأداء: إن عملية التحليل الإستراتيجي تتناول مفردات وتقييم الأداء الماضي والحاضر لوحدة الأعمال ككل، وكذا

²⁸ Hamodi .http/www.iererjah.com consultation le 25-03-2009.

²⁹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص:20-25.

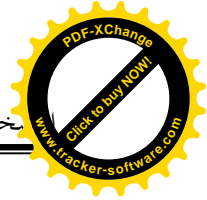
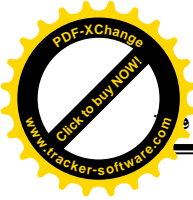
لوحدها الإستراتيجية إذ يكون على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى ويكون ذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب متمثلة في أسلوب تحليل المحفظة وتحليل SOWT خاصة.

1-7- تحليل المحفظة: إن مفهوم المحفظة يقصد به مجموعة الأنشطة المختلفة والمتنوعة التي تباشرها الوحدة الاقتصادية في الوقت الحالي والتي كانت تباشرها في الماضي، وتختلف نوعية الأنشطة باختلاف أنواع المؤسسة.³⁰ إن ما نستشفه من هذا المفهوم أن أسلوب تحليل المحفظة لا يهتم بتحليل الحاضر فقط بل يكون للماضي، وذلك من خلال أنشطة الوحدة الاقتصادية لمعرفة قدرات المؤسسة وموقعها التنافسي، وهذا يقودنا لتقييم الأداء وهناك من اعتبر أن أهمية أسلوب تحليل المحفظة يكمن في تقييم الأداء لوحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة ولخطوط الإنتاج والأسواق في الماضي والحاضر. وهذا ما ذهب إليه محمد الصيرفي إذ يذكر أن أسلوب تحليل المحفظة يساعد في تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات، أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل.³¹ ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذا الأسلوب مصفوفة ADL-BCG، ماكيتري، وسنعمل على تقديم كل مصفوفة وأهميتها في تقييم الأداء.

أسلوب BCG: وهي اختصار لثلاث كلمات إنجليزية التي تعبر عن المجموعة الاستشارية لبوسطن Boston-consulting-Group وهذا في سنة 1970، إذ يعمل هذا النموذج على تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وقد ذكرت عدة مفاهيم حيث عرف على أنه يعتمد على مفهوم دورة حياة النشاط ومنحنى الخبرة، إذ يخلص إلى أن مرد ودية المؤسسة تكون أكبر كلما كانت حصتها السوقية النسبية مرتفعة، حيث يتم قياس قيمة كل نشاط على أساس

³⁰ جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، عين الشمس، مصر، 2004، ص:109-110.

³¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص:421.



معدل النمو والمركز التنافسي لميدان كل نشاط إستراتيجي، كما تقيم بالحصة السوقية للمؤسسة.³² إن نموذج BCG يقوم في تحليله لوضع المؤسسة وتقييمها على شرطين أساسين هما توفر الربحية ومستقبل كل ميدان نشاط والمتمثلين في المعيارين الأساسيين معدل النمو للسوق والحصة السوقية وذلك بالاعتماد على دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة، وهذا ما ذكره عبد العزيز صالح في عملية التقييم وهما معدل النمو ، حصة السوق.³³ ويتم حساب وتحديد منحنى الخبرة على أساس العلاقة الرياضية التالية:³⁴

$$C_t = C_0 (V_E/V_0)^\alpha$$

إن هذا المنحنى يركز على العلاقة بين كلفة الإنتاج وكمية الإنتاج المتراكمة، حيث يتم إدخال كل التكاليف في المؤسسة للوصول إلى وضع العلاقة السابقة كما انه يتم تحديد الحصة السوقية والتي تمثل البعد الأول للمصفوفة على أساس العلاقة التالية:³⁵

$$\text{نسبة الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط بالشركة}}{\text{مبيعات أكبر منافس في السوق}}$$

ويساعد هذا المعيار بالمؤسسة في معرفة حصتها السوقية بالنسبة لباقي المنافسين مما يتيح لها تحديد موقعها التنافسي والتدفق النقدي الذي يساعدها في تدعيم وحداتها الإستراتيجية وأنشطتها الأخرى، أما المعيار الثاني الذي يعتمد عليها تحليل BCG فهو معدل نمو السوق الذي يعتبر كمؤشر يعبر عن درجة جاذبية السوق ومدى تغطية الاحتياجات في السيوالة الضرورية لتنمية ميادين النشاط الاستراتيجي للمؤسسة ويتحدد معدل نمو السوق على أساس العلاقة التالية:³⁶

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{اجمالي المبيعات للبضاعة في الفترة (ن + 1) - اجمالي المبيعات للفترة ن}}{\text{اجمالي المبيعات للفترة ن}}$$

³² P.Charpintier, organisation et gestion de l'entreprise, imprimerie chirax, 2004,p75.
³³ عبد العزيز صالح بن بيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة،عمان، 2004، ص 261.
³⁴ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 147.
³⁵ نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة، عمان، 2004، ص 121.
³⁶ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 121.

وعلى أساس المعطيات التي يتم استخراجها من العلاقات السابقة يتم وضع المصفوفة، إذ يتم تقسيمها إلى أربع خلايا بالاعتماد على محوري الحصة السوقية ومعدل النمو وتقسيم كل واحد منهما إلى ضعيف وقوي كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01): مصفوفة بوسطن

		الحصة السوقية		معدل النمو
		قوي	ضعيف	
معدل النمو	قوي	STAR	?	
	ضعيف	COW	DOG	

Source : Isabelle et Paul Morine- politique générale et stratégie de l'entreprise- vubert- paris-1994- p 118.

انطلاقاً من تحليل خلايا المصفوفة يتم تقديم أداء المؤسسة حيث يتم تقييم أداء كل نشاط وموقعه في الخلية ليتخذ القرار في تحديد الإستراتيجية المناسبة.

مصفوفة جنرال إلكتريك: جاءت هذه المصفوفة لتفادي العيوب والنقائص التي وجدت في مصفوفة BCG، حيث تم اقتراحها من قبل شركة جنرال إلكتريك بالاشتراك مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات في محاول منها لتجنب الانتقادات التي وجهت إلى جماعة بوسطن، إذ تركزت هذه الانتقادات على:³⁷

- إن الحصة السوقية ليست المؤشر الوحيد الدال على قوة وضعف المركز التنافسي.
- إن معدل النمو ليس المؤشر الوحيد في جاذبية الصناعة.
- اقتصار المجال التنافسي على منافس واحد الذي تكون له أكبر حصة سوقية.

³⁷ جمال رشدي عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 267.

• إن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة خطية. إن نموذج ماكيتري يركز على بعدين أساسيين في عملية التحليل والتقييم وهما جاذبية الصناعة والموقع التنافسي.³⁸ أن هذا النموذج لا يعتمد على معدل النمو كمؤشر وحيد بل يحاول التركيز على مجموعة من النقاط إضافة إلى ذلك قدم هذا النموذج ثلاث مستويات للتحليل تتمثل في مستوى عال، متوسط، منخفض خلافا للنموذج السابق الذي أهمل المستوى المتوسط، ونحاول تقديم مكونات بعدي التحليل المتمثلين في جاذبية الصناعة تضم مجموعة من العناصر تتمثل في حجم الصناعة ونموها وربحيتها، والثبات التكنولوجي، وكثافة المنافسة والموسمية في النشاط.³⁹ ويتم قياس جاذبية الصناعة بتحديد أهمية كل عنصر من العناصر التالية: حجم السوق، درجة الموسمية في الصناعة، درجة التمايز التكنولوجي، ربحية الصناعة في خطوة أولى وفي خطوة ثانية يتم تحديد الوضع النسبي للصناعة محل التحليل والتقييم.⁴⁰

و يتم حساب درجة الجاذبية حسب العلاقة التالية:

درجة الجاذبية الصناعية = درجة الأهمية النسبية للعنصر × درجة الوضع النسبي للصناعة.

إن قياس جاذبية النشاط لا يختلف في طريقة عملها عن تحديد وقياس جاذبية الصناعة فقوة النشاط او الوحدة محل الدراسة يتم تحديدها من خلال استخدام عدة عناصر أهمها:⁴¹

- حصة النشاط في السوق.
- درجة الموسمية في منتجات النشاط درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية للعمل في الصناعة.
- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

³⁸ جمال رشدي عبد العزيز، نفس المرجع، ص ص 111-112.

³⁹ حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص 129.

⁴⁰ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 433.

⁴¹ سعد غاب ياسين، الإدارة الدولية دار اليازوري، عمان، 2007، ص 192.

وانطلاقاً من دراسة العناصر المساعدة في تحديد قوة النشاط يتم تحديد هذه القوة على أساس ثلاث خطوات كما رأيناها في جاذبية الصناعة حيث يتم جمع نتائج كل العناصر لتعطينا قوة النشاط للمنظمة وتحسب حسب العلاقة التالية:

قوة نشاط المنظمة = الأهمية النسبية لكل عنصر × درجة الوضع النسبي للنشاط

إن تحديد وحساب قوة النشاط وجاذبية الصناعة بجمع الدرجات المحصل عليها لكل بعد يساعدنا في رسم المصفوفة، حيث يتم وضع النشاط في دوائر يتم على أساسها التحليل وتقييم وضع المؤسسة إذ تكون النتيجة المتوصل إليها من تصنيف وجمع درجات جاذبية الصناعة وقوة النشاط محصورة بين أكثر من 250 واقل من 125، حيث أن نتيجة 250 فأكثر وضع ممتاز، إن كان محصور بين 175 و249 فهو وضع جيد، فحين بين 125 و174 فهو متوسط، أما أقل من 125 فهو أداء ضعيف.⁴²

وبهذا نلاحظ أن هذا النموذج يساعدنا في تقييم أداء المؤسسة بناء على النتائج المتوصل إليها. وتأخذ هذه المصفوفة الشكل التالي:

شكل رقم (02): مصفوفة جنرال إلكترونيك

درجة جاذبية الصناعة	عالي	أخضر	أخضر	أخضر
	متوسط	أخضر	أخضر	أخضر
	منخفض	أخضر	أخضر	أخضر
		عالي	متوسط	منخفض

درجة جاذبية النشاط

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، ص 441.

⁴² نفس المرجع، ص 192.

وبتقاطع نقاط جاذبية الصناعة والنشاط تتكون لنا 09 خلايا تأخذ ثلاث ألوان أصفر، أحمر، أخضر وهي ما يطلق عليها إشارة المرور في بعض المراجع.

متوسط - عالي = أخضر	عالي - عالي = أخضر
متوسط - متوسط = أصفر	عالي - متوسط = أخضر
متوسط - منخفض = أحمر	عالي - منخفض = أصفر
منخفض - عالي = أصفر	
منخفض - منخفض = أحمر	
منخفض - متوسط = أحمر	

ويتم التحليل على أساس موضع النشاط ضمن الخلايا المذكورة سابقا، حيث تكون لنا مصفوفة قطرية قطرها اللون الأصفر الذي هو مرحلة الانتقال بين اللون الأحمر الذي هو خطر بالنسبة للمؤسسة واللون الأخضر الذي هو مسموح بالنسبة لها.

مصفوفة ADL: إن مصفوفة ADL تعتبر نموذج تحليلي في دراسة محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تعتبر تطوير للمصفوفات السابقة، حيث تأخذ بعين الاعتبار الجانب الكمي والكيفي في عملية التحليل، وتعتمد على بعدين أساسيين هما جاذبية الصناعة وجاذبية النشاط والتي يتم تحديدها كما رأينا في مصفوفة ماكيتري، إلا أنها تأخذ عدة معايير في قياس درجة هذين البعدين مما يسمح لها بتكوين عدة خانات عكس ما لاحظناه في المصفوفتين السابقتين، مما يعطيها دقة أكثر في عملية التحليل بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

أن أهم الأبعاد التي تعتمد عليها هذه المصفوفة تتمثل في تحديد المركز التنافسي ثم مراحل نضج الصناعة.⁴³ ويتم تقسيم مراحل نضج الصناعة إلى أربع مراحل تتمثل في مرحلة

⁴³ داروين، منكرا ماجستير، ص 273.

النشوء، النمو، النضج، المرحلة الأخيرة التلاشي أو الاندثار، فحين أن المركز التنافسي تم تقسيمه إلى المهيمن، القوي، المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، الضعيف.⁴⁴

إن ما نلاحظه في مصفوفة ADL أنها عبارة عن مزيج من العوامل حيث جمعت المصفوفة بين مصفوفة BCG وماكيتزي في محاولة لتفادي النقائص التي وجدت يهما، ولذا فهي تعتبر أداة مساعدة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقييم أداء المؤسسة في مرحلة معينة وهذا بالاعتماد على أبعادها المكونة للمصفوفة ذات العشرون خلية، حيث يكون بعد الصناعة محور أفقي وبعد المركز التنافسي على محور عمودي وبالاعتماد على خانات المصفوفة يتم تقسيمها إلى أربع مناطق أساسية تساعد في التقييم ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة لها، وتمثل هذه المناطق الأربع في:⁴⁵

- منطقة البناء والحفاظة.
- منطقة البناء الانتقائي.
- منطقة إعادة التوجيه.
- منطقة الانسحاب.

شكل رقم (03): مصفوفة تحليل السوق/المنتج ADL

	الاختلاف	النمو	النضج	التدهور
مهيمن				
قوي				
مفضل				
يمكن الدفاع عنه				
ضعيف				

المصدر: عبد العزيز صالح بن بيتور، الإدارة الإستراتيجية،

دار المسيرة، عمان، 2004، ص 272.

⁴⁴ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 1، 2008، ص ص 152-153.

⁴⁵ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 97.

إن تقييم العوامل بمؤشرات كمية وفقا لجاذبية النشاط ومقارنتها والمنافسين، يمكننا على ضوء النتائج المتوصل إليها تقييم وضعية المؤسسة ومن ثم أداؤها وهذا بالاعتماد على السلم المذكور سابقا مهيمنة، قوية، مفضلة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة، ومن جهة ثانية وبناءا على نتائج تحليل جاذبية الصناعة أو القطاع وبتطبيق مفهوم دورة حياة المنتج وتحليل ودراسة جاذبية الصناعة كما هو مذكور في الشكل أعلاه.

7-2- تحليل Swot: إن مفاهيم تحليل Swot وان اختلفت إلا أنها تصب في إطار واحد وهذا ماجاء به معظم المفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية، فقد عرفه Wright بأنه ذلك التحليل الذي يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها من البيئة الخارجية، كما عرفها كل من Pierre et Robinson بأنها تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واختيار الإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل فيما بينهما، أما Devies فيرى بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم ظروف البيئة الداخلية والخارجية.⁴⁶ فحين عرفه محمد احمد بأنه يتمثل في تحديد الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف، وهو ما ينتج عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية.⁴⁷ ويتبين لنا من خلال هذه المفاهيم أن هدف تحليل Swot الوصول إلى استغلال نتائج التحليل في البيئة الداخلية والخارجية حيث تنحصر في تعظيم نقاط القوة واصلاح أو تفادي نقاط الضعف، وكذا تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام المؤسسة ومحاولة مواجهة أو التقليل من الأخطار والتهديدات المحيطة بها، وهذا ما يعني القيام بتقييم أداء المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث ذكر عماري عمار وآخرون أن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الاستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج

⁴⁶ عماري عمار وآخرون، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص6.

⁴⁷ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248.

الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، حيث يتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية.⁴⁸ إن إعداد مصفوفة Swot يتم على أساس تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وانطلاقاً من تحديد الفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية المتاحة في المؤسسة، وفي مرحلة أخيرة يتم مواءمة ومطابقة نقاط القوة والتهديدات الخارجية وكذا مطابقة نقاط الضعف والفرص المتاحة وفي الخير مطابقة نقاط الضعف مع التهديدات الخارجية.⁴⁹

إن هذه المطابقة بين مخرجات البيئة الخارجية (فرص، تهديدات) ومخرجات البيئة الداخلية (قوة، ضعف) تسمح للمؤسسة بتقييم أداؤها مقارنة بمنافسيها في المحيط، وتأخذ مصفوفة Swot الشكل التالي:

شكل رقم (03): مصفوفة التحليل الثنائي

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية
10 - 5	10 - 5	العوامل الخارجية
استراتيجيات	استراتيجيات	الفرص 10 - 5
استراتيجيات	استراتيجيات	التهديدات 10 - 5

المصدر نادية عارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، 248.

وللقيام بعملية تحليل Swot واستخدامها في تقييم الأداء يتوجب طرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها هذه الإجابات تساعدنا على تقييم أداء المؤسسة، وتمثل في:

- بماذا تتميز المؤسسة؟
- ماهي الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة أفضل من أي جهة؟

⁴⁸ عماري عمار وآخرون ، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، ص6.

⁴⁹ نادية العرف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص248.

- كيف ينظر السوق الى نقاط القوة المتواجدة بالمؤسسة ؟

- ما المتغيرات التقنية التي تهدد المؤسسة ؟

و يتم استغلال طريقة Swot في تقييم الأداء انطلاقا من العناصر الأربع: التهديدات، الفرص، نقاط قوة، نقاط الضعف.

نقاط القوة: إذ يتم البحث في إمكانيات داخلية موجودة فعلا لدى المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والمكملة، كما تساعد على محاربة وتفادي التهديدات.

نقاط الضعف: تعبر عن ظروف وعوامل نقص وقصور داخلية موجودة فعلا تحد أو تعيق من استغلال الفرص المتاحة أمامها.

الفرص المتاحة: وتعبر عن ظروف اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.

التهديدات: وتمثل ظروف واتجاهات خارجية تؤثر سلبا على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي تقود في غياب الإجراءات والخطط والقرارات المدروسة إلى خسارة المؤسسة أو بالأصح ضعف أداؤها.

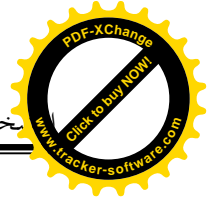
خاتمة:

من خلال الدراسة يتضح جليا أن التشخيص الإستراتيجي يستخدم بصورة عامة في تقييم وضعية المؤسسة، إذ يبقى الأداة التي يتفق عليها الباحثون على ضرورة اعتمادها قبل بداية أية عملية تقييم لما له من أهمية بالغة في عملية التقييم، فمن خلال عملية المسح الشامل لمختلف عوامل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وتحديد العناصر الإستراتيجية لهذه البيئة، والوقوف على نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وترتيب هذه العناصر حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة يساعد على معرفة نواحي القوة والضعف في أداءها مما يتيح لها الفرصة باتخاذ القرارات السليمة بإجراء تصحيحات على إستراتيجيتها، وتوجيه قدراتها الداخلية وفق متطلبات البيئة الخارجية،

ومن هنا تنبع أهمية التشخيص الإستراتيجي في عملية تقييم الأداء التي تعتمد بدرجة كبيرة على عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

المراجع:

1. قرينة معمر، مذكرة ماجستير، دور التشخيص المالي والاقتصادي في بناء الأهداف والسياسات المستقبلية، جامعة البليدة، 2005، ص 77.
2. مداني بلغيث، مذكرة ماجستير، فعاليات نظام المعلومات المحاسبي في تسيير واتخاذ القرارات، جامعة الجزائر، 1998، ص 35.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، 2007، 253.
4. أمل سعود عبد العزيز، شيخ لطيف العبيدي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم أداء المشاريع، الأكاديمية العربية في الدانمارك، رسالة ماجستير، 2009، ص 24.
5. عبد الملك مزهودة، مقالة حول الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة خيضر بسكرة ، ص 87
6. الداوي الشيخ، مقالة تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، جامعة ورقلة، ص 218.
7. ثورة بنت معيض بن جرجس الشيباني، رسالة ماجستير، العوامل المؤثرة على أداء العاملين، أقسام الخدمة الاجتماعية في المجال الطبي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2006، (المقدمة) ص: "و".
8. Hamodi .http/www.iererjah.com تعرف على طرق تقييم الأداء le consultation 25-03-2009.
9. جمال رشدي عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، عين الشمس، مصر، 2004، ص:ص: 110-109.
10. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 421.
11. عبد العزيز صالح بن بيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 261.



12. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص147.
13. نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة، عمان، 2004، ص121.
14. حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص129.
15. سعد غاب ياسين، الإدارة الدولية دار اليازوري، عمان، 2007، ص192.
16. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص ص 152-153.
17. عماري عمار وآخرون، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، ص6.
18. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248.
19. P.Charpintier, organisation et gestion de l'entreprise, imprimerie chirax, 2004,p75.
20. Olivier Mier, diagnostic stratégique, dunor, paris,2005 .p 37.
21. Diagnostic stratégique, le <http://www.fr.wikidia/wiki> ; date de consultation 01-03-2008.
22. Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995, p10.
23. Godet Michel, respective et planification strategique, Economica dinos, paris, 1985, p 189.
24. Pierre Corson, La gestion financier de l'entreprise, 7eme Edition dunor, paris, 1985, p15.
25. Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redressement d'entreprise, Édition Esalam Alger, 2002 p50.