

مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The Contribution of Strategic Management in Enhancing the Distinguished Performance of Institutions - a study of a sample of Algerian economic institutions

برصة المهدي¹، زابر وافية²

¹ استاذ محاضر أ، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيارزة، barca.elmehdi@cu-tipaza.dz

² استاذ التعليم العالي، جامعة البلدية 2 لونيبي علي، w.zair@univ-blida2.dz

القبول: 2024-05-03

الاستلام: 2024-02

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية ومساهمتها في تعزيز الأداء المتميز في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث استعملنا المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبيان خصيصا لجمع البيانات حيث وزع 120 استبيان وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أنه كل من التحليل الإستراتيجي، التوجهات الإستراتيجية، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهمون في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما كشفت نتائج الدراسة مدى اهتمام المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي كونه الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية الحديثة. كما لا ننسى الإشارة أنه رغم وجود أثر جوانب بطاقة الأداء المتوازن إلى أن معظم المؤسسات لا تستعمل هذه الأداة الحديثة. كلمات مفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء المتميز، التوجهات الإستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيفات JEL : C120, M50

Abstract:

This study aimed to identify strategic management and its contribution to enhancing outstanding performance in a sample of Algerian economic institutions. We used the descriptive analytical approach by designing a questionnaire specifically to collect data. 120 questionnaires were distributed and the results of the study showed the following: that both

strategic analysis, strategic directions, and A strategic plan, implementing the strategic plan, monitoring and evaluating the plan, and applying the balanced scorecard contribute to enhancing the distinguished performance of Algerian economic institutions.

The results of the study also revealed the extent of organizations' interest in strategic planning as it is the basic foundation of modern strategic management. We should also not forget to point out that despite the impact of aspects of the balanced scorecard, most organizations do not use this modern tool.

Keywords: strategic management, measuring outstanding performance, strategic directions, balanced scorecard.

JEL Classification Codes: C120, M50

المؤلف المراسل: برصة المهدي، الإيميل: barca.elmehdi@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه انتشار المعلومات، لتقدم معطيات جديدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، هذا ما يساعد مؤسساتنا الاقتصادية لاستعمال أسلوب إداري واعي، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالمشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية، وبناء عليه فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الإستراتيجية ممارسة إدارية هامة جدا في مؤسساتنا الاقتصادية.

بالإضافة إلى تبيان الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وخطوات تطبيقها، والقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في تلك المؤسسات، وتبيان أثر تطبيق هذا الأسلوب على أدائها وقياسه ببطاقة الأداء المتوازن التي لها صلة بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة سنحاول من خلال ذلك الإجابة عن الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء المتميز

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية المطروحة وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف أيضا إلى ما يلي:
- تشخيص لواقع عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعرفة مدى تطبيقها للإدارة الإستراتيجية لقياس وتعزيز أدائها الكلي وتميزه.
 - التعرف على منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمختلف جوانبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تمكن من تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حالة ما أخذت بعين الاعتبار.

2 . دراسة أدبيات الموضوع

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة ولو باختصار ما هدفت إلى توضيحه، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة.

- أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999 للباحث علي عبد الله بعنوان "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر-". حيث اعتبر الباحث أن الأداء يعتبر انعكاس لتفاعل المؤسسة المستديم مع بيئتها المتغيرة، حيث أملت عليها التزامات، وكتبها بقيود متعددة جعلتها حبيسة نمط تسييري عقيم، فالعملية الإنتاجية حسب هذه الدراسة محددة من قبل علاقات إقتصادية سياسية اجتماعية على مستوى المجتمع ككل (علي، 1999)

- أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (2010-2011) للباحث العايب عبد الرحمن، بعنوان "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة". هدفت الرسالة إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد وصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجا

إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك. (العايب، 2011)

●دراسة Kaplan و Norton في 1993 بعنوان **“Putting the balanced Scorecard to work”** Harvrd Business Review تم الباحثان فيها عرض نموذج لمؤسستين طبقا مدخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث طبقت مؤسسة Rockwater هذا المدخل استجابة للتغير في الصناعة، أين تم ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة، كما تم وضع المقاييس التي يمكن أن تكون أداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء. أما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة Apple Computer التي طبقت هذا المدخل لتعديل ولتخطيط الأداء الطويل الأجل وليس كوسيلة لقيادة التغيرات. حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء. (Kaplan & Norton, 1993)

●دراسة Manoj Anand و Subhashish Saha بعنوان **“Balanced Scorecard in Indian companies”** استعملت المؤسسات في الهند لبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة إذا كانت تستخدم منظوراتها الأربعة مع تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بكل منظور. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المنظورات الأربعة هي الأكثر استعمالا حيث أن المنظور المالي هو الأكثر أهمية يليه منظور العملاء، منظور أصحاب المصلحة، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. كما توجد أدوات أخرى لقياس الأداء في المؤسسات الهندية مثل: ميزانيات مركز النفقة، مركز الربح، القيمة الاقتصادية المضافة. (Subhashish & Mauoj, 2005)

●دراسة Moez Essid 2009 بعنوان **“Les mécanismes de contrôle de la global performance: le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises”** تناولت هذه الدراسة موضوع مهم جدا ويتمثل في التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها

الباحث أنه بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات و بالرغم أيضا من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لضرورة الانتقال من القياس والحكم على الأداء المتميز للمؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من المعوقات تمنع المؤسسات من القيام بذلك. . (Moez, 2009)

3. مجتمع الدراسة

تم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تمكننا من الوصول إليها، وقد قدر عددها بـ 34 مؤسسة موزعة بين المؤسسات العامة والخاصة، لكن تم قبول 10 مؤسسة فقط. وقد أخذنا بعين الاعتبار في اختيار هذه المؤسسات جانب مهم وهو التوجه إستراتيجي، وهذا حتى تكون لدراسة مصداقية أكثر، وكذا من أجل تعميم النتائج على باقي المؤسسات. ولتحقيق هذا الشرط (التوجه الإستراتيجي) قمنا بمقابلة أولية مع المسؤولين في المؤسسات لمعرفة مدى تطبيقها للمفاهيم الإستراتيجية. والجدول الموالي يبين المؤسسات التي تم دراستها وقبولها.

الجدول رقم (01): عينة الدراسة (مؤسسات اقتصادية جزائرية)

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
01	مامي شركة ذات أسهم	06	لينا شركة ذات أسهم
02	كوندور مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	07	أستالفيستا شركة ذات أسهم
03	سونلغاز مؤسسة وطنية	08	بوخاري شركة ذات أسهم
04	صيدال فرع بيوتيك مؤسسة وطنية	09	فرماجة شركة ذات أسهم
05	سامحة شركة ذات أسهم	10	إتصالات الجزائر مؤسسة وطنية (الجزائر)

كان عدد الاستثمارات الموزعة هو 120 استبيان: وقد قمنا بتوزيعها على هذه المؤسسات، حيث كان نصيب كل مؤسسة 10 استبيانات.

4. تحليل محاور الاستبيان

سيتم عرض أولا مدى صدق وثبات الاستبيان ثم يلي ذلك تحليل نتائج الاستبيان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تعليق على النتائج المتحصل عليها.

1.4.الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبيان.

يبين الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ و بذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل درجة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
01	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	0.630	0.000*
02	وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة	0.718	0.000*
03	وجود خطة تنفيذية	0.798	0.000*
04	تنفيذ خطة الإستراتيجية	0.774	0.000*
05	مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.813	0.000*
06	الأداء المتميز في المؤسسة: فاعلية المؤسسة	0.773	0.000*
07	الأداء المتميز في المؤسسة: كفاءة المؤسسة	0.820	0.000*
08	الأداء المتميز في المؤسسة: الارتباط / الملائمة	0.712	0.000*
09	الأداء المتميز في المؤسسة: الاستمرارية	0.749	0.000*
10	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: الجانب المالي	0.612	0.000*
11	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العملاء أو الزبائن	0.524	0.000*
12	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العمليات الداخلية	0.673	0.000*
13	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب النمو والتعلم	0.667	0.000*

المصدر: مخرجات SPSS

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

2.4. قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققنا من ثبات استبيان الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي مبينة في الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	كرونباخ (الثبات)	الصدق *
01	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	0.910	0.953
02	وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة	0.739	0.859
03	وجود خطة تنفيذية	0.710	0.842
04	تنفيذ خطة الإستراتيجية	0.766	0.875
05	مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.884	0.940
06	الأداء المتميز في المؤسسة: فاعلية المؤسسة	0.720	0.848
07	الأداء المتميز في المؤسسة: كفاءة المؤسسة	0.859	0.926
08	الأداء المتميز في المؤسسة: الارتباط / الملائمة	0.835	0.913
09	الأداء المتميز في المؤسسة: الاستمرارية	0.765	0.891
10	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: الجانب المالي	0.628	0.792
11	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العملاء أو الزبائن	0.762	0.872
12	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العمليات الداخلية	0.718	0.847
13	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب النمو والتعلم	0.830	0.911
	جميع فقرات الاستبيان	0.992	0.995

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ المصدر: مخرجات SPSS

واضح من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03) أن قيمة ألفا كرونباخ فاقت 0.60 وتراوح بين 0.628 و 0.910 لكل محاور الاستبيان. كذلك كانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان 0.992.

أما بالنسبة لقيم الصدق فكانت مرتفعة وتراوح بين 0.842 و 0.953 لكل محور من محاور الاستبيان. كما كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبيان 0.995 وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

5. تحليل بيانات البحث: سنقوم بعرض جميع النتائج المتحصل عليها بالنسبة للمحاور المتعلقة بأداء المؤسسة.

1.5. محور الأداء المتميز في المؤسسة: فاعلية المؤسسة فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الاستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور فاعلية المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	1- فاعلية المؤسسة	
1	0.667	86.44	4.322	تساهم المؤسسة في تحقيق غايات الرسالة التي وجدت من أجلها.	1
3	1.250	65.10	3.255	تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.	2
2	0.912	78.00	3.900	تحقق المؤسسة أهدافها المحددة.	3

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات

SPSS

يتبين من الجدول رقم (04) المتعلق بمحور فاعلية المؤسسة النتائج التالية:

حصلت الفقرة الأولى "تساهم المؤسسة في تحقيق غايات الرسالة التي وجدت من أجلها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 86.44 % وهي نسبة مرتفعة تدل على أن المؤسسات الاقتصادية

الجزائية لها رسالة واضحة توجه أنشطتها بما يساهم في تحقيقها. لأن رسالة المؤسسة تعد مبرر وجودها واستمراريتها والغرض الذي وجدت من أجله والتي تصوب عملها لأجله.

2.5. محور الأداء المتميز في المؤسسة: كفاءة المؤسسة

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الاستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور كفاءة المؤسسة

2- كفاءة المؤسسة		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.266	65.32	0.980	3
2	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	3.911	78.22	0.943	1
3	مخرجات الأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ت بالمؤسسة.	3.011	60.22	1.106	4
4	تنفذ المؤسسة أنشطتها في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة.	3.477	69.54	0.851	2

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (05) المتعلق بمحور كفاءة المؤسسة النتائج التالية:

احتلت الفقرة الثانية "تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 78.22 % وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المؤسسات، وكما يعكس أيضا القدرة العالية للمؤسسات الاقتصادية في تقدير التكاليف ووضع موازنات تقديرية بما يتلاءم مع طبيعة نشاطها، كما النتيجة المتحصل عليها من وجهة نظرنا تنسجم مع النتائج المتحصل عليها في محور "وجود توجهات إستراتيجية".

3.5. محور الأداء المتميز في المؤسسة: الارتباط/ الملاءمة

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الإستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور الارتباط والملاءمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	3- الارتباط / الملاءمة	
2	0.565	85.76	4.288	تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة.	1
1	0.414	94.00	4.700	لدى المستفيدين رضا على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	2
5	0.819	80.88	4.044	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة.	3
4	0.767	81.54	4.077	المجتمع المحلي راضي على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة.	4
3	0.965	82.22	4.111	المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي.	5
6	0.917	80.32	4.005	تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها بفعالية أكثر قياسا بالمؤسسات الأخرى المشابهة.	6

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات

SPSS

تحصلت العبارة الثانية " لدى المستفيدين رضا على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 94.00% هذا ما يعبر عن الموافقة الكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق رضا الزبائن كونهم الحلقة الأساسية في نشاطاتهم التجارية، لكن يجدر بالإشارة أن هناك قطاعات عامة لا خيار للزبون الجزائري إلا الاستفادة منها لعدم وجود بديل آخر، لكن

بالنسبة للمؤسسات الخاصة فتبدي أهمية كبرى لرضا الزبائن والحفاظ عليهم لضمان استمرارية نشاطها ووجودها في السوق الجزائري لوجود منافسة شديدة في كل المجال غير المحتكرة من طرف القطاع العمومي.

4.5. محور الأداء المتميز في المؤسسة: الاستمرارية

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الاستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور الاستمرارية

4- الاستمرارية					
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط ط الحسا بي		
1	3	0.572	83.54	4.177	المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.
2	5	0.869	78.22	3.911	المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.
3	2	0.790	84.22	4.211	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفتاتها المستهدفة.
4	6	0.841	77.76	3.888	لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.
5	1	0.818	88.00	4.400	تتلاءم المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.
6	4	0.859	79.10	3.955	لدى المؤسسة القدرة على التغيير إيجابيا في الفئات المستفيدة منها.

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

احتلت الفقرة الخامسة "تتلاءم المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 88.00 % فهذا من الطبيعي والمنطقي أن تتماشى منتوجات وخدمات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع الوضع الاجتماعي للفئة المستهدفة لها ونفس الشيء بالنسبة للثقافة المجتمع.

عنوان المقال: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لجميع فقرات محور "الأداء المتميز في المؤسسة"

المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	المحاور	
3.726	74.52	0.768	0.000*	الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية	1

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور "الأداء المتميز المؤسسة" يساوي 3.726 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.52% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات هذا المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات أكبر من 3 وهذا يعني موافقة من قبل أفراد العينة ، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة أن هناك رضا عن الأداء، كما نستنتج أن للمؤسسات الاقتصادية توجهات إستراتيجية منفذة ونتائج رقابة عليها تساهم في تقييم وتطوير أدائها، أي يمكن القول أنها تمارس الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أداء فعال بنسبة 74.52% .

6. اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث موضع الاهتمام.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي توضح أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

1.6. اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا المطلب سنقوم من إختبار الفرضيات الفرعية الموضوعة سابقا لتأكد من صحتها أو نفيها وذلك باستعمال المتوسط الحسابي النسبي وتتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
التحليل الإستراتيجي للبيئة	معامل الارتباط	0.584	0.480	0.440	0.640	0.612
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة هي جوهر الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها تتعرف المؤسسة على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع نتائج التحليل وتعتبر المرحلة التي تبقى فيها المؤسسة على اتصال مع بيئتها التي تعمل فيها وهذا الاتصال الدائم يجعلها دائمة التعلم من تجاربها وأكثر قدرة على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، مما يحسن من مستوى أدائها. والتحليل الإستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) وأداء المؤسسات يساوي 0.756، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) والأداء المتميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)	معامل الارتباط	0.758	0.583	0.608	0.650	0.756
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن وجود توجهات إستراتيجية واضحة (رؤية، رسالة وأهداف) من أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة إستراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبليا، ما لم يكن لديها رؤية مستقبلية واضحة تصدر منها رسالة واضحة يعرض فيها الغرض من المؤسسة وسبب وجودها و تشكل الإطار العام لعمل المؤسسة، كما لابد أن يكون للمؤسسات الاقتصادية أهداف إستراتيجية تنسجم مع رؤيتها ورسالتها تبنى على أساسها الخطط والبرامج المستقبلية وكل هذه العناصر إذا توفرت سوف تساهم في زيادة فاعليتها، كفاءتها وقدرتها على الاستمرار وبالتالي سيكون الأساس لتعزيز الأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأنه يعكس قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها ومن هنا تأتي علاقة بين وجود توجهات إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يبين الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.759 ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
وجود خطة إستراتيجية	معامل الارتباط	0.541	0.525	0.469	0.586	0.759
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن أهمية الخطة الإستراتيجية وعناصرها تعد الخطوة الرئيسية في عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها الرئيسية ثم الخطط التنفيذية، فوضوح كل هذا يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ويساهم في تحقيق رسالتها وبالتالي يمكنها من الاستمرار هذا ما يعني المساهمة المباشرة في تعزيز الأداء كون الخطة الإستراتيجية أداة إدارية تقود المؤسسة إلى العمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد المؤسسة وتدفعها في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

عنوان المقال: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز للمؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.496	0.562	0.647	0.475	0.763
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت. يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.763 ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نتيجة الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن أهمية مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية نفسها، فالإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دون الالتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية يعد مضيعة للوقت والجهد والمال. فتنفيذ الخطة الإستراتيجية يعني تحويلها من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي والتي تمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق أهدافها المحددة وتصويب عملها باتجاه تحقيق رسالتها ورؤيتها، وبذلك تكون المؤسسات قد ساهمت في تعزيز أدائها وتطويره.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت.

يبين الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات يساوي 0.798، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط لمتابعة وتقييم الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	بشكل عام	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.535	0.608	0.625	0.586	0.798	
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات SPSS

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة و تقييم الخطة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن عملية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقا وما هي الانحرافات الموجودة إذا كان هناك أي انحراف ومن ثم تقييم النتائج ودرجة تحقيق الأهداف التي تم صياغتها مسبقا وهذه العملية تضمن تحقيق نتائج أفضل وتتيح الفرصة أمام إدارات المؤسسات لتعزيز نقاط الضعف الموجودة وتعزيز نقاط القوة لديها وهذا يساهم بشكل أساسي في الوصول إلى درجات مرتفعة من الكفاءة، الفاعلية، الملائمة والارتباط كما يسمح للمؤسسات الاقتصادية بالاستمرار إلى الأمام وهذا ما يعكس إيجابا على أداء المؤسسات.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت.

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن والأداء المتميز في المؤسسات يساوي 0.586، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	بشكل عام	الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن	معامل الارتباط	0.520	0.423	0.574	0.452	0.586	
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: مخرجات

SPSS

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق جوانب الأداء المتوازن والأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لقياس الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، لإلمامها بعدة جوانب إلا أن معظم المؤسسات الاقتصادية ليست على دراية بوجود هذا الأداة الفعالة رغم تطبيقها لمختلف جوانبها فبدءاً بالجانب المالي الذي يعد الركيزة الأساسية لمعظم المؤسسات لأن في نظرهم قياس الأداء مرتبط بالتقييم المالي للمؤسسة، يوجد جانب آخر لا يقل أهمية عن الجانب المالي والمتمثل في جانب العملاء أو الزبائن حيث يعد هذا الأخير العمود الفقري لنشاط كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فلتحقيق ربح واستمرارية يجب التعرف على حاجات ورغبات الزبائن لتلبيتها بطريقة فعالة ما يحقق أمرين مهمين هما زيادة حجم السوق وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، أما الجانب الثالث فهو جانب العمليات الداخلية فيه نجد كل ما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة من إدارة و كيفية الاتصال بين الأقسام ومدى نجاعة القرارات المتخذة وتفاعل معها في الوقت المناسب، أما الجانب الأخير

فيتعلق بالتعلم والنمو فيتناول مدى تلائم المؤسسة مع التطورات الكائنة من أجل إبداع وابتكار منتجات أو خدمات جديدة تواكب بها التغيرات الطارئة وذلك بإشراك عمالها وتحفيزهم للقيام بأداء أفضل يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة. ومن كل ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.6. اختبار الفرضية الرئيسية

بعدما اختبرنا للفرضيات الفرعية يجدر بنا اختبار الفرضية الرئيسية استنادا بالنتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.712، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	المحاور	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	الجزائرية بشكل عام	المؤسسات الاقتصادية	الأداء المتميز في				
الإدارة الإستراتيجية	معامل الارتباط	التحليل الإستراتيجي	0.584	0.480	0.440	0.640	0.612						
		توجهات إستراتيجية	0.758	0.583	0.608	0.650	0.756						
		وجود خطة إستراتيجية	0.541	0.525	0.469	0.586	0.759						
		تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.496	0.562	0.647	0.475	0.763						
		متابعة وتقييم الخطة	0.535	0.608	0.625	0.586	0.798						
		تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.520	0.423	0.574	0.452	0.586						
القيمة الاحتمالية									0.000*				
المجموع									0.556	0.521	0.560	0.564	0.712

المصدر: مخرجات SPSS

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا هاما وفعالا في تقييم وتعزيز الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا ما يحفزها على تطبيق هذا الأسلوب الحديث بطرق علمية وعملية لكي تحقق أهدافها المسطرة في ظل بيئة سريعة التغير، فمن هنا يرى جميع المديرين أنه من الضروري تطبيق الإدارة الإستراتيجية بخطواتها الرئيسية المتسلسلة، كما يمكن أيضا استعمال معايير أخرى تساعد في تقييم الأداء وتعتبر هذه الأخيرة من أدوات الإدارة الإستراتيجية فهنا نذكر أهمية بطاقة الأداء المتوازن لكونها تلم بجميع الجوانب الممكن قياسها في الأداء. فكل ما ذكرناه سلفا مطبق إلى حد ما في المؤسسات الجزائرية إلا أن هناك فرق شاسع بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية العلمي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية المطبق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7. خاتمة:

- بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نعرضها فيما يلي:
- صعوبة الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات وبالخصوص المدراء.
 - المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم بتشخيص بيئتها، حيث يعد مصدر جلب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا ما يفرضه التغير السريع لبيئة الأعمال.
 - تملك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لرؤية والرسالة، لكنها غير معلنة للعمال حتى الإطارات منها وهذا ما يعني أن الأمر شكلي فقط.
 - لا تؤخذ الرؤية والرسالة بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المؤسسة بتخصيص الموارد المتاحة لذلك.
 - تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اللقاءات والاجتماعات لإيصال الأوامر والقرارات إلى الموظفين، وهذا أمر إيجابي لأن من شأنه أن يفسح المجال لتوضيح النقاط الغامضة والتشاور في بعض الأمور.
 - شدة المنافسة في القطاع الخاص بالمقارنة بالقطاع العام، نظرا لأن معظم مؤسسات القطاع العام ذات طابع احتكاري بسبب انفرادها في السوق.

- إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست على دراية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ففي الدراسة وجدنا أن معظم المؤسسات تطبقها لكن بدون معرفة أصولها ومستوياتها ومتطلبات نجاحها.
 - معظم المؤسسات الاقتصادية تقوم بربط قياس الأداء بالمؤشرات المالية فقط أي المؤسسة تحقق أهدافها إلا إذا حققت رقم أعمال معين أو نسبة مبيعات مرتفعة، فهذا التفكير أدى إلى إهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية على ما يمكن قياسه بهذه المؤشرات مثل قياس رضا الزبائن، معرفة مدى ولاء للعملاء الداخليين ومدى تجاوبهم مع قرارات الإدارة.. الخ
 - وجود اهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية، وهذا ما يؤكد وجود جهة تهتم بهذا الشأن.
 - غياب الاتصال بين المؤسسات الجزائرية والزبائن وانحصار التسويق في مفهومه التقليدي، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
 - عدم استعمال الأدوات الحديثة لقياس الأداء المتميز والاكتفاء بالأدوات التقليدية المالية فقط.
7. المراجع:

- علي عبد الله، تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، أكتوبر 1999.
- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011.
- Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (January, February) 1996.
- Kaplan Robert, David Norton, **Linking the Balanced Scorecard To Strategy**, California Management review, Vol 39, No 01, Fall 1996.
- Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (January, February) 1996.
- Manoj Anand, B.S Sahay, and Subhashish Saha, **Balanced Scorecard in Indian Companies**, Vikalpa: The Journal for Decision Makers (April) 2005.
- Moez ESSID, **Les mécanismes de contrôle de la globale performance: le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises**, Université Paris-Sud (Octobre) 2009.