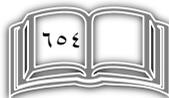


تحليل العلاقة بين الأبعاد الإستراتيجية لنموذج فايفر (Pfeiffer) كمدخل لزيادة كفاءة أداء الصناعات الكهربائية فى مصر نرمين سمير بيومى

المخلص:

يهدف البحث لتحديد العلاقة ومدى التأثير بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي وأبعاد تحسين أداء القطاع الصناعي بمدينة العاشر من رمضان ، و إقتراح نموذج معدل يوضح عوامل الارتباط والتأثير بين التحليل الاستراتيجي و تحسين الأداء الصناعي ، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية من عينة عشوائية من منظمات الصناعات الكهربائية (٣٧٥) مفردة وتم إستخدام تحليل الارتباط و الأنحدار المتعدد للتحقق من مدى صحة الفروض.

وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إرتباط و تأثير معنوية بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي و تحسين أبعاد الأداء الصناعي .



Abstract:

The research aims to determine the correlation and impact between the dimensions of the Pfeiffer model for the strategic analysis and the dimensions for improving the performance of the industrial sector in industrial organizations and design a modified model showing the correlation and impact of strategic analysis and development of industrial performance, to obtain the preliminary data to based on questionnaire Sample size is 375 , the results of the research is a significant correlation and effects between the dimensions of the Pfeiffer model of strategic analysis for improving the industrial performance.

The research proved the possibility of applying a modified model for the strategic analysis which contributes to improving the performance of the industrial sector.



المقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية بكل أدواتها من أهم الممارسات التي تؤدي إلى تطوير المنظمات وتعد الخطوة الأولى فيها هي التحليل الاستراتيجي والذي يساعد على تشخيص و فحص البيئة لدراسة وتقييم وضع المنظمة واختيار الاستراتيجيات المناسبة (Kresta,2015) بالإضافة الى إنه أحد أهم الأدوات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي (Vagner,2014) فهو عملية مهمة لتحديد أفضل البدائل الاستراتيجية التي قد تعتمدها أي منظمة للتحسين Al Hijji, (2010).

اولاً: الدراسات السابقة

- (أبو الليث،2011) أستهدفت محاولة قياس أداء الجامعات الحكومية باستخدام الأدوات التحليلية الحديثة و تفعيل الآليات اللازمة لعلاج القصور و توصلت الدراسة أن تحليل SWOT من أفضل الأساليب لتحليل وتقييم أداء الجامعات الحكومية، و أن الربط بين الجودة الشاملة و بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى تحسين الأداء.
- (O. Babatunde, O. Adebisi,2012) هدفت لفحص دقيق لآثار التحليل البيئي الاستراتيجي على أداء المنظمة ومدى قدرة التحليل البيئي على تحديد دخول أسواق جديدة وتوصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسح البيئي الاستراتيجي والأداء ، وجود تأثير إيجابي للتحليل البيئي على الحصة السوقية مما يؤدي الى رفع كفاءه اداء المنظمة.
- (الشمري،2012) هدفت التعريف بعملية التحليل الاستراتيجي ووضع الية عمل تفصيلية تفيد في تحقق ميزة تنافسية و توصلت الدارسة الى أن الاختلاف في القدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركات يؤدي لعدم وجود نموذج مثالي للتحليل الأستراتيجي يمكن تعميمه.
- (Adeoye ,2012) هدفت لفهم تأثير بيئة العمل الخارجية على أداء المنظمات الصناعية واثارها على أبعاد الأداء التنظيمي وقد أظهرت النتائج أن بيئة الأعمال الخارجية لها تأثير على الأداء التنظيمي و ضرورة الاهتمام



- بالتحليل الدوري للبيئة الخارجية للمنظمة و مراقبتها بشكل مستمر للسيطرة عليها و تصحيح الانحرافات.
- (Teryima , Aondona,2014) هدفت لتحليل جميع العوامل المسؤولة عن النمو التنظيمي في الشركات لقياس تحقق الأداء و توصلت الدراسة ان التحليل الاستراتيجي هو الخيار الامثل خلال تحليل محفظة الشركات التي توظف مجموعة من التقنيات لتحليل التنافسية والتخطيط الاستراتيجي لتحليل العوامل المسؤولة عن النمو التنظيمي.
- (Anna,2015) هدفت تحليل و دراسة أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية و أستكشاف أثر العلاقة هذه الادوات على الأداء التنظيمي و توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أدوات الإدارة الاستراتيجية وإستخدام التقنيات والأداء التنظيمي، فهناك علاقة ارتباط إيجابية بين أدوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الاداء المالى و الغير مالى.

ثانيا: مشكلة البحث

قامت الباحثة باجراء دراسة استطلاعية للوضع الحالى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان و أستهدفت الدراسة قطاع الصناعات الكهربائية وقد تم الأستعانة بالنشرات الدورية التى تصدرها جمعية المستثمرين بالعاشر والهنية العامة لتنمية الصناعة، بالإضافة الى التعرف على آراء عينة من المديرين والعاملين فضلا عن المقابلات الشخصية وذلك لتحديد مشكلة البحث وقد قامت الباحثة بسؤال عينة ميسرة حجمها ٣٠ مفردة من المديرين العاملين فى الصناعات الكهربائية حول أبعاد نموذج فايفر وأبعاد الاداء الصناعى وكانت نتيجة الأستقصاء كالأتى:

١. قصور فى الممارسات الفعلية للتحليل الإستراتيجي بصيغته المتكاملة، وإن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة حيث أشار الى ذلك ٧٣.٣% من عينة الدراسة .



٢. قصور أدوات تقييم الأداء لبعض المنظمات موضع الدراسة بسبب المغيرات المتزايدة و المؤثرة فيها من جهة و إقتصار والتقييم على الجانب المالى و أهمل باقى الجوانب الغير مالية .

٣. ضعف ادراك بعض القائمين على المنظمات محل الدراسة بتحديد الاجراءات الواجب اتخاذها لعلاج الانحرافات التى تم اكتشافها وخصوصا فى العملية الانتاجية وكيفية ايجاد أداة أو وسيلة منهجية تتم المتابعة والمراجعة بها بشكل دورى وقد اشار ٣٦.٦% من عينة الدراسة لذلك.

وباستعراض الظواهر السابقة يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث على النحو التالى: " قصور فى أساليب التحليل الاستراتيجى وتقييم الأداء الأمر الذى أنعكس على انخفاض الاداء الصناعى فى المنظمات موضع الدراسة " و هو الأمر الذى يثير التساؤلات الآتية:

- ١- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نموذج فايفر و أبعاد الأداء الصناعى؟ وما هى متغيرات النموذج الاكثر ارتباطاً بتحسين الاداء فى منظمات الصناعة الكهربائية؟
- ٢- هل يوجد تأثير معنوى لتطبيق أبعاد نموذج فايفر (Pfeiffer) للتحليل الاستراتيجى على أبعاد الأداء الصناعى بالمنظمات محل التطبيق؟ وما هى أبعاد النموذج الاكثر تأثيراً؟

ثالثا : أهمية البحث

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية بتركيز الدراسة على تشخيص وتحليل العلاقة بين نموذج فايفر للتوجه الاستراتيجى و تحسين الأداء حيث يربط بين إحدى توجهات الإدارة الحديثة كالإدارة الإستراتيجية و أدواتها وإستراتيجيات الاقتصاد والمنافسة .
- الأهمية التطبيقية: يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى



1. التعرف على الاثار المترتبة على تطبيق نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجى على منظمات الصناعات الكهربائية وتحليل أسباب القصور التى قد يساهم النموذج فى حلها.
2. تحسين أداء المنظمات لوجود نموذج يدرس جميع العوامل المؤثرة على الأداء ومراقبة البيئة ومراجعة التطبيق لتصحيح الانحرافات مما يساهم فى تحسين الاداء الصناعى.
3. إن وضع نموذج مقترح للتحليل الاستراتيجى وفهم أهم الادوات و التقنيات التى تساهم فى إدارة الاداء الاستراتيجى بشكل منهجى يساعد على إيجاد حلول مناسبة لتحسين الاداء الصناعى .

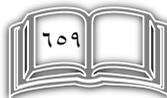
رابعا : أهداف البحث

1. تحديد مدى وجود ارتباط بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجى وأبعاد تحسين أداء القطاع الصناعى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وأختبار العلاقة بينهم.
2. تحديد مدى وجود تأثير لإستخدام نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجى فى تحسين أداء القطاع الصناعى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وأختبار مدى التأثير بينهم.
3. تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات التى تساعد فى تحسين الاداء الاستراتيجى ، فضلا عن إقتراح نموذج معدل يوضح ارتباط وتأثير التحليل الاستراتيجى بتحسين الاداء الصناعى.

خامسا: فروض ومتغيرات البحث

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفروض كما يلى :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجى وتحسين أداء القطاع الصناعى فى منظمات الصناعات الكهربائية بمدينة العاشر من رمضان.



٢. يوجد تأثير معنوى لأبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجى على أبعاد تحسين أداء القطاع الصناعى منظمات الصناعات الكهربائىة بمدينة العاشر من رمضان.

سادسا: منهجىة البحث

اولا: نوع ومصادر البيانات

أ- المصادر الثانوىة:

نشرات جمعىة المستثمرىن، وتقارىر المنظمات موضع الدراسة، فضلا عن الكتب و الدورىات والأبحاث المنشورة والأطروحات التى تناولت متغىرات الدراسة .

ب- البيانات الاولى :

تم الاعتماد على آراء و إىجاهات الإدارة العلىا ومدىرى الإدارات و العاملىن للتعرف على مدى توافر أبعاد نموذج فايفر و تحسين الأداء الصناعى بالمنظمات الصناعىة موضع الدراسة.

ثانىا: مجتمع وعىنة البحث

مجتمع البحث :

ىمثل مجتمع الدراسة وحدات معانىة من الإدارة العلىا و مدىرى الإدارات و العاملىن فى منظمات قطاع الصناعات الكهربائىة بمدينة العاشر من رمضان وىبلغ عددها (٥٥ منظمة) كمجال للتطىبق وقد تم أختىار ٥ منظمات وهى : السوىدى للكابلات، انىرىجىا لكابلات الطاقة ، فرىش الىكترىك للاجهزة الكهربائىة ، أوتوكول للتكىف و التبرىد ، أراب تك للصناعات الكهربائىة و التكمىلىة.

عىنة البحث: تم تحدىد عىنة الدراسة فى ضوء الاعتبارات التالىة :

١- أعضاء الإدارة العلىا تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظرا لقللة عددها (٢٤) مفردة.



تحليل العلاقة بين الأبعاد الإستراتيجية لنموذج فايفر (Pfeiffer).....

نرمين سمير بيومى

- ٢- مديرى الادارات تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل أيضا نظراً لقلّة عددها (٧٢) مفردة.
- ٣- بالنسبة لمجتمع العاملون إتمتدت الباحثة أسلوب العينات نظراً لان عدد العاملين فى الشركات موضع الدراسة (١٠٠٥) مفردة وقد تم الاعتماد على المعادلة الآتية للحصول على عدد مفردات عينة العاملون :

$$ع \% = \frac{ح \times ل}{ن} \times \frac{ن - ن}{١ - ن}$$

و بتطبيق المعادلة السابقة نجد أن حجم عينة العاملون ن = ٢٧٩ مفردة

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

بيان فئات مجتمع البحث	العدد	عينة / حصر شامل	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابات الصحيحة
الفئة الاولى : أعضاء الادارة العليا	٢٤	حصر شامل	١٤	٥٨%
الفئة الثانية : مديرو الادارات وروساء الاقسام	٧٢	حصر شامل	٣١	٤٣%
الفئة الثالثة : العاملون فى الشركات موضع الدراسة	٢٧٩	عينة عشوائية طبقية	١٦١	٥٧.٧٠%

المصدر: من أعداد الباحثة



ثالثاً: أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب الأستقصاء كأداة لجمع البيانات و قد تم إعداد قائمة بغرض الدراسة موجهه إلى إدارة عليا و مديرون ، العاملون بشركات الصناعات الكهربائية موضع الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتم إختبار العلاقة بين المتغيرات بمعامل الارتباط بيرسون، أما لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع تم الاعتماد الإنحدار المتعدد

سابعاً: الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر للتحليل الأستراتيجي

قامت الباحثة بمناقشة الإطار المفاهيمي لنموذج فايفر على النحو التالي :

أولاً: مفاهيم أساسية لنموذج فايفر للتحليل الأستراتيجي: يعرف نموذج فايفر على أنه عملية توجيه أعضاء المنظمة لتصور توجه إستراتيجي و تطوير الإجراءات و العمليات اللازمة لتحقيق ذلك في المستقبل. و يتطلب نجاح النموذج تطوير عمليات الادارة الأستراتيجية و الخطة الأستراتيجية في المنظمة و يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: أولها توجيه أعضاء المنظمة للعمل على رسم التوجه الأستراتيجي من خلال العمل كفريق متكامل ، ثانيا :التأكيد على أهمية التفكير الأستراتيجي كأساس لنجاح التوجه الأستراتيجي للمنظمة ثالثاً :التركيز المستمر على التطبيق الفوري لأي نتائج والتي تنبثق من عملية التخطيط لعمليات المنظمة، بدلاً من انتظار خطة نهائية ومعالجة الانحرافات بشكل واضح في كل مراحل النموذج و القيام بعمليات التحسين المستمر (Goodstein et al., 2008).

ثانياً: مكونات نموذج فايفر للتحليل الأستراتيجي: يتكون النموذج من تسع خطوات متسلسلة وأثنين منها عملية مستمرة في جميع الخطوات و هي مراقبة البيئية (عملية الإدخال، أو إدارة المعلومات من داخل و خارج المنظمة) وأعتبرات التطبيق (الإخراج، أو النتائج الفورية للتطبيق وهي تفيد في تنفيذ



الإجراءات التصحيحية فهي عملية مستمرة من خلال تحليل البيئة و الرد السريع على تهديد محتمل أو فرصة قائمة (المغربي، ٢٠١٣). وفيما يلي مراحل نموذج فايفر (Pfeiffer) كما هو موضح كآلاتي:

١. الاعداد للتخطيط planning to plan
 ٢. أستعراض قيمة و ثقافة المنظمة Values and Culture
 ٣. صياغة الرسالة Mission Formulation
 ٤. نموذج العمل الأستراتيجي (الرؤية - المجالات - الوحدات - المؤشرات- الاليات) strategic Business modeling
 ٥. تقييم الأداء Performance Audit
 ٦. تحليل الفجوات ومحاولة سدها Gap Analysis and Closure
 ٧. صياغة خطط العمل الرئيسية Integrating Action Plans
 ٨. وضع الخطط البديلة Contingency planning
 ٩. تنفيذ الخطة Implementing Plan مع ضرورة التاكيد على إستمرار وظيفتين أساسيتين في جميع خطوات النموذج وهما
- دراسة العوامل البيئية داخلية و خارجية (المدخلات)

Environmental Monitoring/inputs

مراعاة وتحليل الاعتبارات المتعلقة بالتطبيق (المخرجات)

Application Considerations/outputs

ثالثا: مفاهيم أساسية للأداء الصناعي: يعرف الأداء على إنه نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على إستغلال إمكانياتها وفق معايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الاجل (عبادة، ٢٠٠٨). كما يعرف الأداء المؤسسي حسب المنظمة العربية للتنمية الادارية: على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية (رسلان، ٢٠٠٧) و مما سبق تستخلص الباحثة أن الأداء يعكس مدى قدرة المنظمة على أستغلال مواردها و التحكم فيها و قابليتها على تحقيق الأهداف المخططة من خلال أنشطتها وقدرتها على التفاعل مع بيئتها لتحقيق ذلك بكفاءة



وفاعلية ، ويعد مفهوم الصناعة مصطلح واسع لوصف جميع جوانب الصناعة أو شركة تعمل في الصناعة من خلال تصنيع المنتجات. أو أى وصف له علاقة بالصناعة كقوة الصناعة أو هيكل الصناعة لتنمية وتحسين الأداء الصناعي .

و مما سبق ترى الباحثة أن الأداء الصناعي: هو قدرة المنظمة على أنجاز أهداف أنشطتها الإنتاجية طويلة المدى مع قدرتها على التكيف والتفاعل مع عناصر بيئتها (الداخلية، الخارجية) المتغيرة لتحقيق الاستمرار والنمو فى ظل التحديات التنافسية المستمرة .

رابعاً: تحليل العلاقة بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي وأبعاد الأداء الصناعي فيما يلى تستعرض الباحثة تحليل العلاقة بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي وفهم

و مدى تأثيرها على أبعاد الأداء الصناعي كما يتضح مما يلى:

١- التحليل البيئي الشامل وعلاقته بتحسين أبعاد أداء القطاع الصناعي

يعتبر التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة و الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية فمن خلاله تتوافر المعلومات اللازمة و الضرورية حول وضع المنظمة من خلال مفهوم رئيسى وهو التشخيص ويعنى تحديد عناصر البيئه الداخلية والخارجية للمنظمه وفهم وتحليل خصائصها وتقييم ما بها من فرص وتهديدات و تستخدمه الإدارة لتحليل الأداء وتحديد مواضع الخلل أو بهدف إدخال تحسينات من خلال مجموعة من الإجراءات للوصول للاهداف المحددة (Worral,1998) ، وتتسم عمليات التحليل الإستراتيجي بالديمومة و الاستمرارية وذلك لسعى المنظمة الدائم لتحسين كفاءتها و رفع قدرتها التنافسية (الهلالى، ٢٠٠٩) ويعرف التحليل البيئي الشامل: على أنه العملية التى يطور بواسطتها متخذو القرار فهم البيانات التنظيمية و التى تؤثر على أداء المنظمة حالياً و فى المستقبل من خلال إستكشاف المتغيرات البيئية المؤثرة وفهم مصادرها ومكوناتها من



خلال تجزئتها الى عناصر أو أجزاء فرعية و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها ، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى (حبتور، ٢٠٠٧).

و تتجسد فوائد التحليل البيئي الشامل فى :

الأستغلال والإستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الإستخدام فى إقتناص الفرص والتعامل مع التهديد، كما تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة فى بعض من المفردات البيئة الداخلية وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها فى المنافسة وتحقيق النجاح بطريقة منهجية، وقد أكدت الدراسات على أهمية أدوات و تقنيات الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي وتساهم أدوات التحليل الإستراتيجي فى دعم امكانيات التأثير على الأداء فهناك علاقة إرتباط إيجابية بين أدوات الإدارة الاستراتيجية و التحسين المالي وغير المالي (Anna, 2015) ، وأن بطاقة الأداء المتوازن هى نظام للإدارة الاستراتيجية وأداة للتخطيط و التقييم فهى تحسن نظم الاتصالات وتعد وسيلة لرصد الأداء للمنظمة بدءاً من الاهداف الإستراتيجية (Silivestru,2012).

وقد ثبت إدخال أداة تحسين مستمر يتطلب تطبيق نموذج تحليل استراتيجي حيث إنه يساهم فى ايجاد المشكلات التنظيمية ووضع حلول لها ووضع خطة عمل لتصحيحها وتسليط الضوء على إمكانات "التحليل الإستراتيجي" لتشجيع الابتكار (Ncube,et al.,2008).

٢- متطلبات الأداء الإستراتيجي وعلاقته بتحسين أبعاد أداء القطاع الصناعي

تعرف متطلبات الأداء الإستراتيجي:

على أنها مجموعة الخصائص والعوامل التي تساهم فى رفع كفاءة و فاعلية المنظمة بما يضمن تحسين و تطوير الأداء الإستراتيجي لها. وقد أكد



(Hung , Chi, 2011) أن المنظمات التي تطبق نموذج بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أدائها، وتنفيذ إستراتيجيتها، كانت أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الى جانب أدائها التشغيلي ، وذلك بالمقارنة مع المنظمات التي لم تطبق تحسين الأداء طبعاً للمقياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة ، هذا و قد أوصى (النجار، ٢٠١٣) بضرورة تبنى المنظمات المالية لأدوات قياس تعتمد على مقاييس مالية وأخرى غير مالية وهذا ما يحققه نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحليل و تقييم الأداء الإستراتيجي حيث أن هناك إنعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن و أكدت الدراسة أهمية ودعم الإدارة العليا داخل هذه المنظمات لتوجهات الأداء المتوازن مع وجود هيكل تنظمي مرن ، ونشر الثقافة التنظيمية كمتطلبات لتحسن الأداء الإستراتيجي للمنظمة وترى الباحثة ضرورة الاستعانة بنموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي كأداة جامعة لكل متطلبات الأداء الإستراتيجي .

٣-التقييم الأستراتيجي وعلاقته بتحسين أبعاد أداء القطاع الصناعي يعرف التقييم الإستراتيجي :

بأنه هو النظام الذي يحقق فلسفة إدارة الأداء و يتضمن مؤشرات الأداء التي يمكن أن تكون مفاتيح النجاح للمنظمة أيضا مؤشرات الكشف عن الانحرافات و مؤشرات المدخلات والمخرجات وذلك ما يسمح له بالفحص المستمر لعلاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات كضروور للتقييم الأداء الإستراتيجي (Franco et al.,2007).

ويرى (Franceschini et al .,2013) وقد أتفقت الدراسات أن نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة معاً من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها من أهم الأدوات للتقييم الإستراتيجي من خلال ربط الأهداف طويلة و قصيرة الأجل معاً وأيضاً اعتباراً وسيلة للتحسين من خلال البدء في المبادرات التي يتم تنفيذها بعد



تحليل الأداء وتقييم النتائج ثم إجراء الإجراءات التصحيحية (Turina,2013) ، فقد أصبح نظام الأداء المتوازن نظاماً قيادياً متكاملأ يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء ، والرفع من فعالية المنظمة، والمساهمة في كشف الإختلالات وتصحيحها.

٤- الفجوة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين أبعاد أداء القطاع الصناعي

تعرف فجوة الأداء على أنها التباين بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء إلى تحديدها والبحث في أسبابها(السلمى، ٢٠٠١) ويرى (Wheelen & Hunger,2010) أن فجوة الأداء توجد عندما يكون الأداء لايتطابق مع التوقعات .

و ترى الباحثة ان مفهوم الفجوة الإستراتيجية هو :النقطة الفاصلة بين انحراف نتائج الإستراتيجيات المطبقة فعلياً فى المنظمة لتحقيق أهدافها عن النتائج المخططة التى تهدف الى تحسين الأداء وبقاء ونمو المنظمة.

وقد أشار (Bonnici,2015) أن الاهتمام بتحليل فجوة الأداء الإستراتيجي وتحديد مصادرها المحتملة لتضييقها أو القضاء عليها حيث تكمن أهمية تحليلها فى كونها تستخدم كاساس لتطوير وتحسين أداء المنظمات و القدرة على الاستجابة لأى تغيرات تطرأ على البيئة المحيطة تقود المنظمة الى التغير فى إستراتيجيتها الحالية وهذا التغير يرتبط بحجم الفجوة ومدى التأثير الحاصل على أداء المنظمة وموقعها التنافسي و النتائج المترتبة على عدم تحقيق الأهداف.

٥-كفاءة الأداء التشغيلي وعلاقته بتحسين أبعاد أداء القطاع الصناعي

يرى البعض أن الأداء التشغيلي يقود و يوجة الأداء المالي و ينظر الى الأداء التشغيلي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهى الإنتاجية ، الربحية ، الكفاءة (الطويل و آخرون، ٢٠١٠) و أشار (الباطنى، ٢٠١٣) أن نجاح المنظمة ومقدرتها على تحقيق الاهداف يتوقف على مقدرتها على التحكم في العوامل التي تؤثر على الكفاءة التشغيلية وتوجيهها في المسار الذي يضمن نموها المستمر و يرى



(عثمان، ٢٠١٦) أن تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة يرتبط ويتأثر بإستراتيجيات العمليات في المنظمة و التي تعرف بأنها وضع الخطط والسياسيات العامة لأستعمال موارد المنظمة بدرجة عالية من التوافق مع أداء جميع المهام بالصورة .

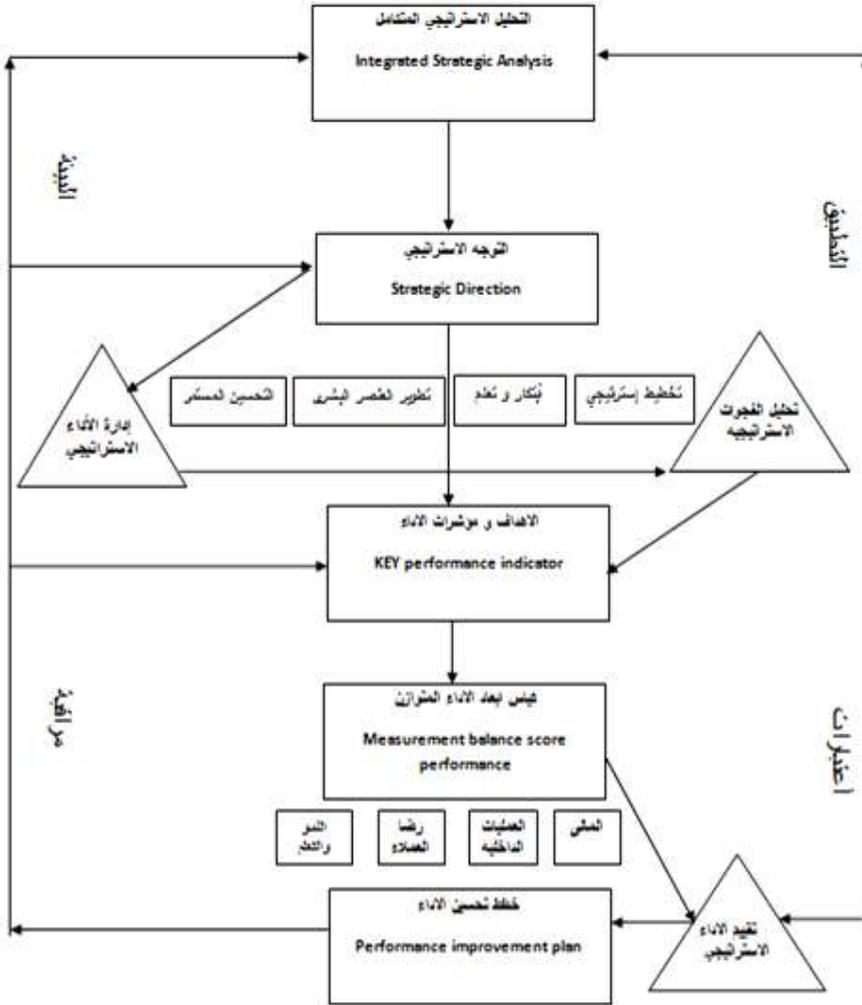
٦- نموذج معدل يوضح العلاقة بين التحليل الأستراتيجي و تحسين أبعاد الأداء الصناعي

ترى الباحثة ان هناك متطلبات وعوامل حاكمة لها علاقة وتأثير على الأداء الصناعي وأن أبعاد نموذج فايفر تعد من تلك العوامل حيث أنه يقدم إطار متكامل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مع الرقابة والتقييم المستمر مما يساهم في تحسين الاداء وإحداث التكامل بين الأداء الإستراتيجي و التشغيلي .

وفى ضوء ما سبق توصلت الباحثة لنموذج معدل مقترح لنموذج فايفر يشكل تصور للعلاقة بين التحليل الإستراتيجي وتحسين الأداء الصناعي و قامت الباحثة بإستطلاع آراء عينة ميسرة مكونه من ٤٥ مفردة من الشركات محل التطبيق لأختبار صلاحية تطبيق النموذج المعدل كإستراتيجية تحسين في المنظمات ويوضح شكل رقم (١) النموذج المعدل لنموذج فايفر للتحليل الإستراتيجي.



شكل رقم (١)
نموذج فايفر المعدل للتحليل الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الباحثة

فيما يلي شرح مختصر للنموذج المعدل لفايفر للتحليل الإستراتيجي :

١. **التحليل الإستراتيجي المتكامل:** هو محور الأرتكاز للوصول لمبادرات التحسين والتطوير وذلك من خلال إستخدام أدواته وتقنياته لتصميم التوجه الإستراتيجي للمنظمة والذي يدعم أربعة محاور رئيسية وهى: الخطة الإستراتيجية، دعم الابتكار و التعلم ، تطوير العنصر البشرى وأخيراً عمليات التحسين المستمر.
٢. **التوجه الإستراتيجي:** هو الصورة الذهنية لمستقبل المنظمة والتي تدعمها القرارات الإستراتيجية لذا يجب على المنظمات الاهتمام بالمقومات الرئيسية لدعم توجهاتها الإستراتيجية وذلك بتوفير أربع عوامل أساسية وهى نظام معلومات إستراتيجي فعال، أنظمة أدوات للتحليل البيئي، نظم رقابة و تقييم أستراتيجي ، أنظمة تنبؤ بالمتغيرات البيئية ، وهذا ما يدعمه التحليل الإستراتيجي المتكامل وأدواته.
٣. **إدارة الأداء الإستراتيجي :** ترى الباحثة إنها عمليات التحكم للربط بين الأداء التشغيلي قصير المدى و التوجه الإستراتيجي للمنظمة ولهذا فإن إدارة الأداء الإستراتيجي تتم من أعلى لاسفل لأنها تهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير بالاضافة إنها تتم من أسفل لاعلى وتهتم بتمكين القيادات و العاملين و تعظيم حرية العمل و الأداء مما يساعد فى رفع كفاءة و فاعلية المنظمة بما يضمن التحسين و التطوير.
٤. **تحليل الفجوات الإستراتيجية :** من خلال اليات إدارة الأداء الاستراتيجي يتم رصد الفارق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه والتي يدعم التوجه الإستراتيجي للمنظمة وتساهم تقنيات التحليل الاستراتيجي على تشخيص الفجوة الاستراتيجية و محاولة إيجاد الأساليب المناسبة لحلها ومن أهم العوامل التي تساعد المنظمة للتعامل مع فجواتها الإستراتيجية التناغم مع البيئة الخارجية والداخلية، ملائمة الموارد والقدرة على أستغلالها ، التكيف مع متطلبات الاسواق ، مقبولية المخاطرة، و أخيراً كفاءه التنفيذ ودرجة تطابق الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة.
٥. **الأهداف و مؤشرات الأداء :** تمثل الأهداف النتائج التي تسعى المنظمة الوصول اليها سواء فى المدى القصير أو بترجمة رؤية المنظمة و توجهها



الإستراتيجية وتتم صياغة الاهداف بناءً على تحليل الفجوات حتى تستطيع المنظمة الوصول لنتائج ومقارنتها بالواقع الحالي و حتى تتم السيطرة على الأهداف لا بد من وجود مؤشرات للأداء و حتى يتم تغطية الأداء الإستراتيجي يجب أن تكون مؤشرات الأداء متكاملة تجمع بين المقاييس الماليه و غير الماليه مع الأهتمام بعوامل جاذبية الصناعة وتحليلها لتحديد مؤشرات قياس مناسبة ومحددة تستطيع المنظمة تحقيق رؤيتها و أستراتيجيتها من خلالها.

٦. **قياس أبعاد الأداء المتوازن** : تتم فى هذه المرحلة تحويل الأهداف الى مؤشرات مالية و غير مالية لإحداث التكامل بين الأداء التشغيلي و الإستراتيجي ومقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف المخطط ولا يعد اعتبار مقياس الأداء أو التقييم إطار متكامل إلا اذا أصبح جزءاً ديناميكياً عاملاً فى الحياة اليومية للمنظمة ويستلزم عمل القياس والمتابعة كأداة للرقابة المستمرة وجهود التحسين فقياس وتقييم الأداء تعد من أهم ركائز تصميم خطط التحسين و المبادرات التى تهدف الى التطوير.

٧. **خطط تحسين الأداء** : تري الباحثة أن هناك ٤ عوامل رئيسية لإهتمام المنظمات بالتحسين وهى البيئة الديناميكية السريعة التى تعمل بها المنظمات ، المنافسة الشرسة بين المنظمات وخاصاً فى التى تعمل فى مجال التكنولوجيا ، و محاوله الحفاظ على الحصة السوقية و المكانة فى السوق ، و أخيراً الجودة وما تحققة من مكاسب أهمها ولاء العميل التى تساهم بالطبع فى تحقيق مكاسب مالية أو حصة سوقية أكبر و تشمل التحسينات التى تتبناها المنظمات تحسينات فى العمليات التشغيلية، الموازنات ، الهياكل التنظيمية ، القيم . وأخيراً الأهتمام بتدريب العنصر البشرى .

ويظهر فى النموذج التغذيةى المرتجعة لكل خطوة مع باقى خطوات النموذج مع وجود تكامل ووجود علاقة تأثير تبادلية لكل عنصر من عناصر النموذج مع مرعاة المراقبة المستمرة لجميع عناصر و متغيرات بيئة المنظمات مع الانتباه لاعتبارات التطبيق مع الأخذ فى لاعتبار الاستجابة السريعة لتلك العوامل ووجود خطط مواجهه للطوارئ. فالنموذج يعد آليه لتكامل أدوات الإدارة الإستراتيجية مع مبادرات تحسين الأداء .



ثامنا: الدراسة الميدانية

١- تم إختبار العلاقة بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي وأبعاد تحسين الأداء الصناعي من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك لأثبات صحة الفرض الاول للبحث وكانت نتائج الاختبار كما هي موضحة بالجدول رقم (٢) على النحو التالي:

جدول (٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي وأبعاد تحسين أداء القطاع الصناعي

الأبعاد	التحليل البيئي الشامل	مطلبات الأداء	التكريم الاستراتيجي	القوة الاستراتيجية	كفاءة الأداء التشغيلي	الأداء المالي	أداء العمليات الداخلية	الأداء التسويقي ورضا العملاء	النمو والتعلم
التحليل البيئي الشامل	١								
مطلبات الأداء	٠.٨٤٢	١							
التكريم الاستراتيجي	٠.٨٤٠	٠.٧٩٥	١						
القوة الاستراتيجية	٠.٢٩٢	٠.٢٧٣	٠.٢٨٠	١					
كفاءة الأداء التشغيلي	٠.٨٠٥	٠.٧٧٢	٠.٧٣٣	٠.٢٨٠	١				
الأداء المالي	٠.٧٧٤	٠.٧٥٩	٠.٧٦٤	٠.٢٣١	٠.٧٥٩	١			
أداء العمليات الداخلية	٠.٨٧٩	٠.٧٤٦	٠.٨٣٤	٠.٢٠٢	٠.٧٤٧	٠.٧٦٢	١		
الأداء التسويقي ورضا العملاء	٠.٧٩٥	٠.٧٤١	٠.٧٣٦	٠.٢٧٦	٠.٧٣٩	٠.٧٢٨	٠.٨٠٧	١	
النمو والتعلم	٠.٦٩٨	٠.٧٣٠	٠.٦٧١	٠.٢١٣	٠.٧١٦	٠.٧٤٢	٠.٦٦٠	٠.٧٥١	١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي



و من الجدول السابق تستخلص الباحثة انه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي (Pfeiffer) وتحسين أداء القطاع الصناعي بشكل عام فى المنظمات محل التطبيق ، وهذا يؤكد قبول الفرض بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

٢- إستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي الشامل، ومتطلبات الأداء، والتقييم الاستراتيجي، والفجوة الاستراتيجية، وكفاءة الأداء التشغيلي) على أبعاد تحسين أداء القطاع الصناعي (المالى، العمليات الداخلية، التسويقي ورضا العملاء، النمو والتعلم) وإختبار مدى صحة الفرض الثانى بالبحث.

جدول (٣)

نتائج معاملات الارتباط المتعدد لتأثير نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي على تحسين أداء القطاع الصناعي

المتغيرات	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة Adjusted (R ²)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
أبعاد نموذج فايفر وتحسين أداء القطاع الصناعي	٠.٨٩٩	٠.٨٠٨	٠.٨٠٣	٧.٨١	١٦٨.٦٠	٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي



جدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي على تحسين أداء القطاع الصناعي

أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي	٣٥.١٠٨	٨.٥١٧	--	٤.١٢	٠.٠١
التحليل البيئي الشامل	٠.٢٩٣	٠.٠٨٠	٠.٢٦٤	٣.٦٤	٠.٠١
متطلبات الأداء	٠.٣٨٣	٠.١٢٤	٠.١٩٢	٣.٠٨	٠.٠١
التقييم الاستراتيجي	٠.٥٥٤	٠.١٤٧	٠.٢٢٦	٣.٧٥	٠.٠١
الفجوة الاستراتيجية	٠.٣٦٠-	٠.١٥٤	٠.٠٧٣-	٢.٣٤-	٠.٠٥
كفاءة الأداء التشغيلي	٠.٩١٤	٠.١٧٧	٠.٢٨٦	٥.١٧	٠.٠١

المصدر : من أعداد الباحثة أعماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٣) (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي الشامل، ومتطلبات الأداء، والتقييم الاستراتيجي، والفجوة الاستراتيجية، وكفاءة الأداء التشغيلي) على تحسين أداء القطاع الصناعي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩٨) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٠٨) وهذا ما يعني أن أبعاد نموذج فايفر تفسر ٨٠.٨% من التحسين في أداء القطاع الصناعي . كما ان يتضح ان القيمة الإحصائية (F) المحسوبة بلغت (١٦٨.٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتشير قيمة (T) المحسوبة إلى وجود علاقة تأثير ذات

دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي وتحسين أداء القطاع الصناعي .

النتائج و التوصيات

النتائج:

١. قصور فى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي نظراً لعدم وجود استقرار فى بيئة العمل وعدم القدرة بالتنبؤ بالمتغيرات السريعة الذى يشهدها القطاع الصناعي.
٢. تتبنى المنظمات موضع الدراسة أحدث أدوات تقييم الاداء الاستراتيجي فضلاً عن اعتبار مراقبة و ضبط الجودة مطلباً أساسياً و لتحسين الاداء فى منظمات الصناعات الكهربائية.
٣. أقترح نموذج معدل لنموذج فايفر للتحليل الاستراتيجي يوضح مدى ارتباط وتأثير التحليل الاستراتيجي على تحسين وتطوير الاداء الصناعي بمنظمات الصناعات الكهربائية.

التوصيات:

- ١- دعم الادارة العليا لاستخدام الاساليب الحديثة للتحليل الاستراتيجي و أستقطاب الموارد البشرية القادرة على إستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وتقييم الاداء.
- ٢- الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة بأدواتها المتعددة لتأثيرها الإيجابي و الهام على الأداء الصناعي.



المراجع:-

المراجع العربية:

- 1- إيهاب أبو الليف ، (٢٠١١)، استخدام الادوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال ، كلية تجارة جامعة عين شمس.
- 2- سرمد حمزة الشمري ، التحليل الأستراتيجي الداخلى للموارد و القدرات الجوهرية و تحقيق الميزة التنافسية ،(٢٠١٢)، دراسة حالة فى الشركة العامة للصناعات الجلدية ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، الاصدار ٢٩، ص ص. ٥١-٧٤.
- 3- مهشى مريم ،(٢٠١٢)، دور التحليل الاستراتيجي الداخلى فى تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة فى العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة عباس فرحات ، الجزائر.
- 4- عبد الله غالم ، عمر تيمجدين،(٢٠١٣) ، إستراتيجية التنوع كبدل إستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، المجلد٧، العدد ٢، ص ص ٦٢-٨٦.
- 5- ذو الفقار العواضى ،(٢٠١٣)، تأثير التحليل الاستراتيجي فى الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية ، بحث تكميلي لاستيفاء متطلبات درجة الماجستير فى إدارة الاعمال ، كلية التجارة ،جامعة قناة السويس.
- 6- الشريف بقة ، (٢٠١٥)، فائزة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف ، العدد ٢، ص ص ١٣١-١٥٩.
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (٢٠١٣)، الادارة الاستراتيجية ، الاصول العلمية و التوجهات المستقبلية ، الطائف.
- 8- صلاح الدين عواد الكبيسي، (٢٠١٢)، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، المجلد ١٨، العدد ٦٥، ص ص ٣٢-٥١.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٨، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ،_المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، ص ص ٢٣٦-٢٣٨.

المراجع الأجنبية:

- 1- Afonina Anna, (2015), Strategic and Management Tools and Techniques Organizational Performance, **Journal of Competitiveness**, Vol.7,Issue.3,pp.19-36.



- 2- Khalfan Al Hijji,(2012) Strategic analysis process at academic libraries in Oman, **Library Management**, Vol. 33 Issue. 4/5, pp. 307 – 323.
- 3- Wasilij Rudnicki, Irina Vagner, (2014), Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company, **the Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**, Vol. 25, issue.2, pp.175-185.
- 4- Bayode O. Babatunde , Adebola O. Adebisi, (2012), Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, **Economic Insights Trends and Challenges**, Vol.LXIV, No.1, pp. 24 – 34.
- 5- Adeoye Abayomi Olarewaju, Elegunde Ayobami Folarin, (2012), Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria, **British Journal of Arts and Social Sciences**, Vol.6, No.2, pp.194-201.
- 6- 17- Der-Jang Chi, Hsu-Feng Hung,(2011) Is the balanced scorecard really helpful for improving performance, **African Journal of Business Management**, Vol. 5,No.1, pp. 224-239.
- 7- F. Franceschini M. Galetto E. Turina, (2013),"Techniques for impact evaluation of performance measurement systems", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 30, Issue. 2, pp. 197 – 220.
- 8- 20- Franco et al,(2007) Towards a definition of a business performance measurement system, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27 Issue. 8,pp.784-801.
- 9- Goodstein, Nolan, Pfeiffer,(2008) , **Applied Strategic Planning**, McGraw- Hill,inc.

