

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمزة لخير بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-

إشراف الدكتور:

محمد مسعودي زكرياء

إعداد الطلبة:

محمد حماني نور الدين

محمد زايد نصر

محمد رقيق محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ربيع بوصبيح العايش	أستاذ محاضر أ	جامعة حمزة لخير بالوادي	رئيسا
مسعودي زكرياء	أستاذ محاضر أ	جامعة حمزة لخير بالوادي	مشرفا ومقررا
لسود عبد الحليم	أستاذ محاضر أ	جامعة حمزة لخير بالوادي	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022م / 2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حممة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي –

إشراف الدكتور:

كهمسعودي زكرياء

إعداد الطلبة:

كهدحماني نور الدين

كهمزاييد نصر

كهمريقيق محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ربيع بوصبيح العايش	أستاذ محاضر أ	جامعة حممة لخضر بالوادي	رئيسا
مسعودي زكرياء	أستاذ محاضر أ	جامعة حممة لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
لسود عبد الحليم	استاذ التعليم العالي	جامعة حممة لخضر بالوادي	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022م / 2023م

إهداء

نهدى هذا العمل المتواضع إلى والدينا الذين لم ييخلوا علينا يوماً بشيء؛

والذين زودونا بالحنان والمحبة؛

فنقول لهم: أنتم وهبتمونا الحياة والأمل والنشأة؛

على شغف الاطلاع والمعرفة؛

والى إخوتنا وأصدقائنا جميعاً؛

وإلى أولئك الأخيار الذين درسونا وعلمونا العلم النافع بإذن الله؛

خلال مراحل دراستنا كلها؛

فنسأل الله أن يوفقهم لكل خير لما يبذلونه من اهتمام اتجاهنا؛

ثم إلى كل من علمونا حرفاً سهلت به السبل أمامنا.

شكر وعرفان

الشكر لله تعالى أولاً على تيسيره لنا أسباب إنتاج هذا العمل المتواضع, فله الحمد
وله الشكر,

كما نشكر جميع أفراد عائلاتنا التي وقفت بجانبنا على مدار سنوات دراستنا,
ودعمهم لنا مادياً ومعنوياً,

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتنا وشيوخنا الأفاضل على دعمهم
السخي, ووقوفهم بجانبنا طوال سنوات الدراسة, وصبرهم على جميع تساؤلاتنا,
وتحملهم معنا ساعات العمل دون ملل أو ضجر, فالشكر قليل عليهم, حتى أنه لا
شيء أمام جهودهم الجبارة, فلهم كل المودة والاحترام.

كذلك لا أنسى زملاء الدراسة, ورفقاء درب العلم, فلقد كانوا كرماء معنا في إعطاء
النصائح, وكل ما توجب من معلومات سواء في الدراسة الجامعية, أو مذكرة التخرج
وغيرها, فالشكر موصول لهم ولجميع من كان سبباً في نجاحنا, فمن لم يشكر
الناس, لم يشكر الله.

ملخص الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الهامة جدا والتي تشغل أذهان كل المدراء ورجال الأعمال، لكونهم يدركون جيدا بان الحكمة والخبرة وحدهما ليستا كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد.

وقد إعتمدنا في دراستنا على عينة مكونة من 30 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة ومن ثم تم جمع المعلومات الشخصية، حيث أنها تحتوي على محورين رئيسيين: التخطيط الاستراتيجي والأداء.

حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة بين كل من الرؤية الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية والأداء في شركة الاتصالات الجزائرية.

- ومن جهة اخرى يوجد استجابة مرتفعة للموظفين على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي/الأداء/ الرؤية الاستراتيجية.

Study summary

Strategic planning is considered one of the very important administrative topics that occupy the minds of all managers and businessmen, because they are well aware that wisdom and experience alone are not sufficient to develop their institutions in this modern and renewed world. In our study, we relied on a sample of 30 employees from various levels in the organization, where the questionnaires were distributed to the organization's employees, and then personal information was collected, as it contains two main axes: strategic planning and performance. We reached several results, the most important of which are: - That there is a relationship between each of the strategic vision and strategic objectives and the internal and external environment and performance in the Algerian Telecom Company. - On the other hand, there is a high response of employees to the strategic planning questionnaire with its dimensions and performance in the institution.

Keywords: strategic planning / performance / strategic vision.

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	ملخص الدراسة
V-IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
أ-ب-ج	مقدمة
الفصل الأول: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة	
	تمهيد
06	المبحث الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
06	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه
10	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده
11	المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وأبعاده
17	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
18	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
23	المطلب الثالث: اساليب وأنظمة تقييم الأداء
28	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء
29	المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
29	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
32	المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية
33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	

	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
37	المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية بالوادي
37	المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
37	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
40	المبحث الثاني: دراسة وتحليل النتائج
40	أولا: الإشكالية الرئيسية
40	ثانيا: الأسئلة الفرعية
40	ثالثا: فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة عامة
66	قائمة المراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	مقياس ليكارت الخماسي	01
42	معامل الثبات	02
43	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	03
44	توزيع العينة حسب الجنس	04
45	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05
46	توزيع العينة حسب الوظيفة	06
47	توزيع العينة حسب الدورات التكوينية	07
49-48	استجابات العاملين حول التخطيط الاستراتيجي وأبعاده	08
54-53	استجابات أفراد العينة حول الأداء في المؤسسة	09
58	تحليل التباين	10
59	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى	11
60	علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة	12
60	علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة	13

مقدمة

مقدمة

أكدت الدراسات ان المنظمات الاقتصادية الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى اليه، وما سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة تساهم في تحسين اداءها والتكيف مع المتغيرات البيئية. والجزائر كغيرها من البلدان النامية، لم تبلغ بعد مؤسساتها الاقتصادية المكانة التي تمكنها من المنافسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها. المحلية والدولية، خاصة وأن السوق الجزائرية تعرف بغزارتها للمنتجات الأجنبية مما يؤثر سلبا على بقاء واستمرارية هذه المؤسسات؛

حيث أصبح بقاؤها مرهونا بمدى قدرتها على التنافسية وتحسين مستويات اداءها، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع، لذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار طرق علمية تساعد على مواجهة المنافسة.

أولاً: اشكالية الدراسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات للتعامل مع ملامح عالم المتغير، حيث يعتبر وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية تتلاءم مع الامكانيات والموارد المالية والبشرية للمؤسسة، دافعا لها لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

وعليه... لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن (تحديد الاهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة والتقييم والتقويم لان التخطيط يعتبر عملية مستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكال كالتالي:

الى اي مدى يمكن ان تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وعلى ضوء هذه الاشكالية الرئيسية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي استجابات أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بمكوناته والأداء في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية استجابات مرتفعة لأفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة".
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة".

ثالثاً: اهداف الدراسة

- عرض أهم المقاربات المفاهيمية حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسساتي والعلاقة بينهما؛
- قياس مساهمة أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين اداء العمل داخلها.

رابعاً: اهمية الدراسة

تظهر اهمية البحث في النقاط التالية تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة؛

تبيان اهمية مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.

خامساً: اسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛

- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بلاداء بحكم التخصص؛
- اسقاط موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي, وادوات الدراسة (spss22) في تحديد مشكلة الدراسة؛ موظفا مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، واخرى بتحسين الأداء.

سابعاً: حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: ستمت الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في شهر ماي 2023.

ثامنا: هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي جاء في الفصل الأول: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة وقسم إلى المباحث التالية: المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين وتفعيل الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة اما الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى الدراسة الميدانية, حيث قسمت الدراسة إلى مبحثين, المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة، المبحث الثاني: العرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

في المؤسسة

تمهيد

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءا مهما من العملية الإدارية، باعتباره أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون يؤكدون على فعاليتها وعلى ضرورتها الملحة، لكونه الفحوى الحقيقي لمنظمات الأعمال والضمان لبقائها ونموها واستمرارها على المدى الطويل، من خلال توجيهه لقوى المنظمة نحو اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات التي تملئها عليها ظروف المحيط.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وأبعاده

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

المبحث الاول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي لدى الادارات من أهم الادوات الضرورية والرئيسية التي تحتاجها جميع المؤسسات للوصول الى اعلى مكان, يجعل منها الرائدة في جميع المجالات والاسواق. فقد ازدادت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة أهمها: حدة المنافسة وانفتاح الاسواق المحلية والعالمية على بعضها البعض وتعاضم دور المنظمات المتعددة الجنسيات في السيطرة على الاسواق, ومن هنا تأتي أهميته في صياغة الاهداف وتحليل المتغيرات وصولاً إلى النتائج.

المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.¹

يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي:²

1- **مستقبلية القرارات الحالية:** حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

2- **التخطيط كعملية:** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

¹ نيل حامد مرسى: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 3.

² الهاللي الشربيني الهاللي: التخطيط الاستراتيجي ودناميكية التغيير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص164-166.

3- **التخطيط كفلسفة:** فالتخطيط يعد اتجاهها وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهم المستقبل، كما أنه يُركز أيضاً على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والاساليب.

4- **التخطيط كبناء:** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

كما عرف أيضا التخطيط الاستراتيجي على أنه:

"الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج المحتملة، وبناء إستراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغيراتها الطارئة:¹

"العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك؟ أي انه طبقاً لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل اليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغير المنظم".²

"ينظر نحو المستقبل، ويركز على المستقبل المتوقع. ويهتم بتحديد ملامح التغير في العالم خلال من 5 إلى 10 سنوات، ويهدف إلى تحقيق مستقبل المنظمة مستنداً على ما ينبغي أن تكون ملامح هذا المستقبل، ويستند على التحليل الشامل للاتجاهات المتوقعة والسيناريوهات المستقبلية المتنوعة والممكنة، وكذلك يعتمد على تحليل البيانات الداخلية والخارجية".³

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار

¹. Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide for Policymaker, National Association of State Boards of Education, Virginia, 1985, P.1.

². Schilder, Diane; Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans Harvard Family Research Project, Harvard University, 2008, P.2.

³.L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher Education, Op. Cit., P. 20.

وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة.¹

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

التخطيط الإستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعد إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة.

أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

من أهم هذه الخصائص ما يلي:²

1. تدور عملية التخطيط الإستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.
2. تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.
3. حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.
4. عملية التخطيط الإستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته

¹ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ص 393.

² الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، مرجع سابق، ص 168.

من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

5. التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.

6. فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مُستهدف ومُخطط.

7. اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

وفي ضوء هذه الخصائص تتلخص أهداف التخطيط الإستراتيجي في:¹

1. مواجهة التغيير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

2. تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بتموحدات الإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

¹ . مهني محمد إبراهيم غنایم؛ مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد 1، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فبراير، 2008، ص 101.

3. تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

4. تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخطط، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخطط.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الاستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى-تخطيط لمدة خمسة سنوات فما أكثر- صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة.¹

ثانياً: فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إجمال فوائد التخطيط الاستراتيجي في:²

1. التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقاً لدراسة علمية منهجية.
2. تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه أداء المؤسسة، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

¹. L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher Education, Op. Cit., P. 2

². نبيل حامد مرسي, مرجع سابق, 2008, ص 3.

3. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التخطيطي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التخطيطي، وتحديد أهداف إجرائية للوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.
4. وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغير الإيجابي المناسب لتحقيق تلك الاهداف والرسائل.
5. التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.
6. التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المؤسسي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي

وتتمثل المراحل الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي في:¹

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط:

تُعتبر هذه الخطوة، الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للمؤسسة؛ فمن خلالها تقيم المؤسسة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية. وقبل البدء في الخطوات الأولى للتخطيط، يجب على القادة التوصل إلى اتفاق حول: الغاية والحاجة إلى تحقيق الهدف، واستعداد المؤسسة في الجوانب المتعلقة بالموظفين، والمصادر المالية، الثقافة العامة، ومبدأ الالتزام، وصيغ التقارير، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة خلال عملية التخطيط، والخطوات/العمليات؛ ليكون مسار التطبيق واضح وحتى يتم إتباع الخطوات بطريقة منطقية، والتنظيمات المؤسسية؛ لكي يتم تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ومعظم التنظيمات المؤسسية الشائعة قائمة على تشكيل لجنة تنسيقية مسؤولة على الإشراف واتخاذ القرارات، أما مجموعات المهام فتعمل على تقديم التوصيات إلى اللجنة التنسيقية بناءً على الدراسة العميقة للموضوعات موضع الاهتمام.

¹. أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008، ص ص 47-48.

الخطوة الثانية: اكتساب ودعم الالتزام:

يتم في هذه الخطوة تحديد المشاركين الرئيسيين في عملية التخطيط والتنفيذ من مشرعين، وقادة، وموظفين حكوميين، أو مواطنين. ومن الطرق التي قد تُستخدم لمشاركة الفئات المختلفة من المجتمع المقصود من عملية التخطيط في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ما يلي:¹

- المسوحات، والإعلانات الإعلامية، والاجتماعات العامة لوصف عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- اللقاءات والاجتماعات مع الفئات المختلفة، وتحديد مجموعات العمل، والنشرات الدورية.
- إنشاء مكاتب للتوجيه والإرشاد، والإجابة على الاستفسارات المختلفة.

ولتحقيق التزام الفئات المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ، يجب: التأكيد بشكل مستمر على ضرورة التزام أفراد المؤسسة بشكل عام، وفريق التخطيط بصورة خاصة، ووضع جدول عمل مُحدد الزمن، ووضع توقعات حقيقية وملائمة للمشاركين في عملية التخطيط، واستخدام الفرص لتحقيق النجاح، والمتابعة والاتصال المستمر بين فريق التخطيط، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة:

حيث يجب أن تضع المؤسسة في الاعتبار احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها. وهذا يعني ضرورة الأخذ بنصائح وإرشادات المستفيدين في عمليات التخطيط، ومن الضروري مشاركتهم في وضع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها، وكذلك يمكن أن يساعدوا في تحديد الفجوة بين التوقعات والأداء الحالي للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتحديات المحيطة بها:²

فالتطوير خطة واقعية؛ يجب الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وكذلك إجراء تحليل للبيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه عمل المؤسسة في المستقبل. ويجب أن تركز عملية فحص نقاط القوة والضعف على موضوعات مثل: بناء المؤسسة، وثقافتها السائدة، وموظفيها، والوضع المالي. ومن مصادر الحصول على المعلومات لإجراء عملية الفحص: استطلاعات الموظفين، واستطلاعات المستفيدين، وملف التطور السياسي، وقواعد البيانات الداخلية، والتقارير السنوية، ومتطلبات الميزانية، وتقييم البرامج، والخطط الداخلية.

أما تحليل البيئة الداخلية فيعتبر من الملامح الهامة والمميزة للتخطيط الاستراتيجي، فيعمل على تحديد هل تؤدي المؤسسة في ضوء اتجاهات الماضي والواقع الحالي وإمكانات المستقبل أم لا؟.

¹. خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمدخل عصري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 32.

². مهني محمد إبراهيم غنيم، مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 98.

ومن العوامل القوية التي قد تؤثر على المؤسسة التغيرات السكانية، والأوضاع الاقتصادية، التغيرات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. ومن مصادر الحصول على المعلومات: قواعد البيانات والتقارير الإحصائية الحكومية، والتشريعات الحكومية، والقوانين، والميزانيات، والبيانات السياسية، والدراسات الخاصة، ومراكز المعلومات بالكلية والجامعات.

الخطوة الخامسة: وضع الاتجاه الاستراتيجي:

يساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي على تحديد هوية المؤسسة، ويحدد ماهية المؤسسة، وما تسعى لتحقيقه؛ فيعمل على مساعدة المؤسسة في: تحديد الأولويات من بين الطلبات والأهداف المتعددة، والحكم على كيفية معالجة والقيام بالمهام المختلفة، وبناء روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واكتساب وجهة النظر بعيدة المدى اللازمة لتحقيق التغير الحقيقي في وضع المؤسسة الحالي.

فتحديد الرؤية يُعرف على أنه "تصور مستقبل يمكن تحقيقه على أرض الواقع"، وهناك العديد من المداخل لتطوير عبارات الرؤية، منها: مراجعة تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، وإجراء جلسات عصف ذهني، ورسم رؤية تخطيطية للمستقبل، والقيام بوضع تصور للمستقبل من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع، والاستعانة بتقارير لجان التخطيط، وما تحتويه من مهام منتهية، والاستعانة برؤى تم تطويرها من قبل مؤسسات أخرى.

ويرتبط تطوير رؤية المؤسسة بتطوير الرسالة، والرسالة الجيدة يجب أن تجيب على التساؤلات التالية: من نحن؟، ومن نخدم؟، وما الغرض الرئيس الذي من أجله تواجدنا؟، وما المشاكل والصعاب التي أسسنا من أجلها؟، وما الذي نسعى لتحقيقه؟، وما الذي يجعلنا متميزين وفريدين من نوعنا؟

ويرتبط أيضًا تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها بتحديد قيم المؤسسة، فهي المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة، ويتم تحديد عبارات القيم في صورة موضوعات هي: الاحترام المتبادل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، ومعايير أخلاقية تنظم التعامل، وسياسات تكافؤ الفرص، والتأكيد على الخدمات المتميزة.

الخطوة السادسة: تحديد الموضوعات الاستراتيجية:

تمثل الموضوعات الاستراتيجية المحدد لمستقبل المؤسسة، لذلك يجب ترتيبها بصورة منطقية؛ لتستطيع المؤسسة تنفيذ رسالتها. ولكي تحدد المنظمة موضوعاتها الاستراتيجية وتميزها تحتاج إلى الإجابة على التساؤلات التالية: ما الموضوع؟، ولماذا يمثل موضوعًا؟، ومن قال أنه موضوعًا؟، وكيف نعرف أنه موضوع؟، وما العوامل التي

جعلت منه موضوعًا إستراتيجيًا؟، وهل يمكن أن تفعل المؤسسة شيئًا بشأن هذا الموضوع؟، وما النتائج المترتبة عن عدم تسجيل هذا الموضوع؟

الخطوة السابعة: تطوير الأهداف والأغراض مقياس الأداء:

تمثل الأهداف أحد أهم الأدوات الرئيسة اللازمة لتحديد اتجاه المؤسسة نحو المستقبل. فالأهداف عبارات عامة موجهة للموضوعات تعمل على تركيز الأفعال نحو تحقيق غرض محددة وواضح. والأهداف عادة ما ترتبط بالموضوعات الإستراتيجية مثل التعليم والصحة العامة. وعندما يتم تطوير عبارات الأهداف، يجب أخذ التساؤلات التالية في الاعتبار:¹

1. هل تتوافق الأهداف مع الإطار التشريعي للمؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمها؟
2. هل يساعد تحقيق الأهداف على إنجاز الرؤية والرسالة؟
3. هل تعكس الأهداف القضايا والأولويات الإستراتيجية؟
4. هل توفر الأهداف اتجاهات واضحة للعمل؟
5. هل الأهداف بعيدة المدى غير مقيدة بالوقت؟

والخطوة التالية هي تحديد الأغراض، والتي تعرف على أنها "خطوات مؤقتة قابلة للقياس نحو إنجاز رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة المدى". وتكون مرتبطة بالأهداف بصورة مباشرة، وهي قابلة للقياس؛ حيث تركز على نتائج أداء المؤسسة في نهاية الفترة المحددة لتنفيذ الخطة، ومعايير كتابة الأغراض هي:

1. محددة؛ حيث تعكس المهام الواجب تنفيذها، وليست الطرق (الإستراتيجيات) المستخدمة لتحقيق ذلك.
2. قابلة للقياس؛ فالأغراض يجب أن تكون قابلة للقياس، فهي تمثل الوسيلة التي تجعل الأداء قابل للقياس.
3. قوية ولكن سهلة المنال، فالأغراض تمثل معايير للتقدم، وبالتالي فيجب تكون متحدية لقدرات المؤسسة، ولكن بصورة واقعية وفي نطاق قدرة المؤسسة على الإنجاز.
4. موجة النتائج، فيجب أن تكون محددة للنتائج والمخرجات، وليس طرق تحقيقها.
5. محددة الوقت، فكل غرض يجب أن يحدد وقت إنجازه.

وبالطبع، سيكون تحديد الأهداف والأغراض غير كاف بدون الوقوف على آليات تقويم التقدم التي تساعد على التصحيح والتعديل في الوقت المناسب؛ فعمليات التخطيط الإستراتيجي الناجحة تبنى على أساس

¹. خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 32.

المحاسبية، وقياس الأداء يجب يكون جزء من الخطة الإستراتيجية ويُستخدم لتقويم الأداء نحو تحقيق الأهداف والأغراض.

الخطوة الثامنة: تحديد الإستراتيجيات وخطط العمل:

فالخطوة التالية بعد تحديد الوجهة، تحديد كيفية الوصول إليها. والإستراتيجيات هي وسائل لإتمام الأهداف والأغراض، فقد تُستخدم أكثر من إستراتيجية لإنجاز كل غرض. وبالتالي يجب مراجعة الإستراتيجيات المحددة والمتاحة؛ للتأكد من أنها تقابل كل الأهداف والأغراض السابق تحديدها، ومن فعاليتها وذلك بتحديد الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف مماثلة، وهل يُمكن تعديلها أو الإضافة إليها لتحسين فعاليتها؟. فتقويم الإستراتيجيات المتاحة يساعد على تضيق حيز الاختيار والمفاضلة، وعند القيام التقويم يجب أن يوضع في الاعتبار ما يلي:

1. هل الإستراتيجية تعكس الإطار التشريعي للمؤسسة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها؟
2. هل ترتبط الإستراتيجي بصورة واضحة بإنجاز الأهداف والأغراض المحددة؟
3. هل الإستراتيجية واقعية بحيث تُحدد الاعتبارات السياسية فريق العمل والتكاليف؟
4. هل الإستراتيجية عملية بشكل تقني؟
5. هل الإستراتيجية متوافقة مع الإستراتيجيات الأخرى المستخدمة؟

الخطوة التاسعة: تطبيق الخطة:

في حالة اختيار الإستراتيجية المناسبة، يجب تطوير خطط التنفيذ؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الإستراتيجية، وخطط التنفيذ يجب أن تحدد: مهام فريق العمل (الموظفون)، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات الكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل.

الخطوة العاشرة: قياس الأداء/تقويم النتائج:

يمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الإستراتيجي، المكتملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء، ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من المراقبة والتقويم، هم:

1. مراقبة الأداء: يجب أن يتم مراقبة الأداء وتقريره بشكل منتظم وعلى فترات متقاربة، فالمراقبة المنتظمة لا تساعد على تحديد مواقع المشكلات فقط، بل تعمل على إظهار قوة الإستراتيجية ومدى نفعها، ويجب أن يتضمن هذا النوع من المراقبة على الإجابة على التساؤلات التالية:¹
 - هل تتقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها؟
 - هل تنفيذ المؤسسة رسالتها؟
 - هل تتصرف المؤسسة بالطرق المتسقة مع قيمها؟
 - هل تقابل المؤسسة توقعات المستفيدين؟
2. مراقبة العمليات: فيجب أيضاً مراقبة وتقوم عمليات التنفيذ، ويجب عند القيام بذلك طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:
 - هل وضع نحن الآن أفضل من قبل الأخذ بمبدأ التخطيط؟
 - هل القيام بعمليات التخطيط مرة أخرى سوف يعمل على تحقيق ما نحن فيه؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا غيرنا؟
 - هل أصبح المستفيدين جزءاً من فريق العمل؟ وكيف ندعم هذه العلاقة؟
2. مراقبة البيئة: فالعالم الخارجي والبيئة المحيطة يتغير بشكل ثابت، ومراقبة البيئة الخارجية تحتاج إلى مهام منتظمة ومستمرة، مما يجعل المؤسسة على وعي بالتغيرات الحادثة في المجالات المختلفة والتقنيات المتنوعة، وبما أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات؛ فإن التغيرات في تلك البيئة قد تؤثر على تنفيذ الخطة المستخدمة.

¹ . أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، مرجع سابق، ص 47-48.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وأبعاده

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى لدى المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والمسيرين، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

لذا كان من الضروري استحداث نماذج ومؤشرات حديثة لتقييم أداء المنظمات، نظراً للانتقادات والمشاكل التي واجهتها النماذج التقليدية هذه الأخيرة التي اعتمدت في تقييم الأداء على مقاييس مالية فقط، وبالتالي اتضح أنها غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالتغير السريع، بل أصبحت عائقاً أمام قدرة المنظمة على خلق وتعظيم قيمتها على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه مجموعة الانجازات أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة.¹

كما أن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فمن الباحثين من يحرص الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فالأداء يشير إلى تحقيق الأهداف أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة وهو ما يعرف بالفعالية، ومن ناحية أخرى فالأداء هو العمل أو فعل الأشياء بشكل صحيح، والتي تؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة²

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.³

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

¹. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص38.

². Y. Dupuy et autre, les système de gestion (édition vuibert, Paris, 1989), p. 50.

³. عشي، عادل. ; تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية; أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص21.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:¹

1. محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

ومنه يمكن أن نعرف تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو عبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن مصطلح الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا وإيجابيا، كما أن تصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواعه.

أولاً: أنواع الأداء: تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا اليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمنظمة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمنظمة كل على حدى، وقد يكون حسب مصدره أداء داخلي وأداء خارجي، كما قد يكون حسب الطبيعة أداء اقتصادي، تكنولوجي، إداري.

1- **حسب معيار المصدر :** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي:²

1. **1 الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

¹. مرهودة عبد المليك, الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم); مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص25.

². Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale (librairie vuibert, Paris, 1999), p. 236.

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

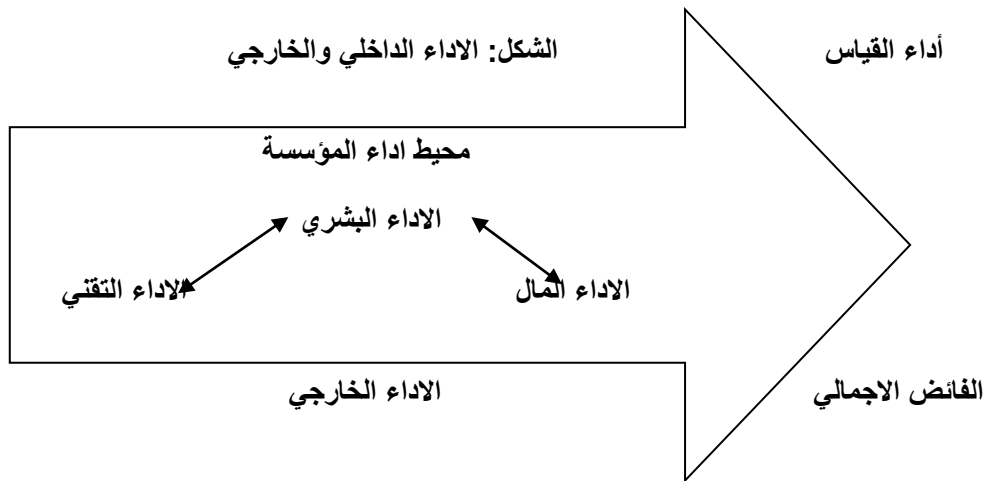
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي للمنظمة هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، مادية، مالية.

1.2.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:



المصدر: عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 18.

من الشكل السابق يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفئات المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده؟، ففكرة قياس الأداء تسمح للمنظمة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2- حسب معيار الشمولية حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

أ- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو،.....الخ.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها، كما أن الأداء الشامل يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة وذلك دون إهمال نمو المنظمة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين.²

3- حسب معيار الطبيعة وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:³

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الذي تجنيه المنظمة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في

¹ . عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مرجع سابق، ص 89.

² . مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2011، ص 105.

³ . عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 07.

ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب- الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ج- الأداء الإداري: يتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الاساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء: سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء المنظمة وقد اختلفوا في تحديدها كل حسب موضوع بحثه، إلا أن أغلبهم اعتمد على معيار قدرة المنظمة على التحكم في هذه العوامل، فقسموها إلى عوامل خاضعة لتحكم المنظمة (عوامل داخلية)، وأخرى غير خاضعة لتحكمها (عوامل خارجية)

1- العوامل الداخلية: إن تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترايط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المنظمة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المنظمة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية، وحصص هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سيتم التعرض إلى أهمها:¹

أ- العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم: التركيبة البشرية للمنظمة، من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات، ويعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، ويظهر دوره في تحسين الأداء في النقاط التالية:²

¹ . لسعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، الجزائر، ص30.

² . عادل عشي، مرجع سابق، ص 12.

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛

- يسهل عملية الاتصال وتحريك المعلومات في كل الاتجاهات.

ب- العوامل التنظيمية: تشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم واساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.¹

ج- عوامل إدارية: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

2- العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المنظمة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات، وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:²

1. **عوامل اقتصادية:** تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المنظمات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المنظمات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المنظمة والمستقبل لمختلف منتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، الخ...، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، مستوى الأجور، الخ...³

2. **عوامل اجتماعية وثقافية:** يتأثر أداء المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة (الأفراد داخل المنظمة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء،...) والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية، النظر إلى مدى تقدير الأفراد

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 14.

² زهير ثابت، مرجع نفسه، ص 15.

³ سعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 29.

للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة.

ج- عوامل تكنولوجية: تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المنظمة.

د- عوامل سياسية وقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الاقتصادي على المنظمة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي الموجود في البلد الذي تتواجد به المنظمة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، كما يتأثر أداء المنظمة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.¹

مما سبق نستخلص بأن الأداء يعد مؤشراً هاماً تبني عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات المنظمة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. غير أن الأداء ليست له قيمة في حد ذاته ما لم يتم تقييمه، لذا وجب على المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية مقارنة ما تحققه من انجازات بما يصل اليه غيرها من المنظمات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قدرتها على التقييم الفعال لأدائها.

المطلب الثالث: اساليب وأنظمة تقييم الأداء

يعد تحديد اساليب وأنظمة تقييم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء والأساس الذي تقوم عليه ولدراسة هذه الاساليب والأنظمة غالباً ما يتم تقسيمها إلى اساليب تقليدية واساليب حديثة.

أولاً: الاساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء: تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية البحتة، وقد اعتبرت مؤشرات الأداء المالي لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في دراسة عمليات تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي بالمستوى الأساسي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وتمتاز أنظمة قياس الأداء التقليدية بمجموعة من الخصائص أهمها:²

–اعتمادها على المؤشرات المالية؛

¹ عبد الملك مرهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص 92.

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صيحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 178.

- تعتمد على المعلومات الداخلية؛
- إهمالها الجوانب غير المالية؛
- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد على المعطيات الكمية؛
- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع الذي حضت به الأدوات التقليدية في تقييم الأداء إلى:¹

كون المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالأهداف القصيرة المدى للمنظمة ومن المعلوم أن أغلبية المنظمات تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير لذلك فهي تجد غرضها في الأدوات التقليدية للتقييم.

سيادة الفكر القائم على أن المنظمات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار باعتبارها القادرة على الاستجابة للفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال.

- نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على التحليل المالي ولعلنا نذكر أهمها في ما يلي:

1-1 مدخل القيمة الاقتصادية المضافة: تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أحدث الأدوات المستخدمة في

تقييم الأداء المالي، فهي نموذج لتسيير المنظمة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، حيث تعتبر كمقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، ولقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس خلق القيمة في المنظمة لتعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية ويراعى فيها تكلفة الأموال.²

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة محصوما منه كلفة رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياسا متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداء المنظمة مباشرة مع

القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين، وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة:³

¹.Denis Molho et Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise (édition d'organisation, Paris, 2003), p. 92.

². 2Charles Horngren et al, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3 ème édition.(Pearson éducation, Paris, 2006), p. 42

³. عادل عشي، مرجع سابق، ص ص. 79- 80

القيمة الاقتصادية المضافة = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال

وتجدر الإشارة إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية تعتبر مؤشرا يدل على أن أنشطة المنظمة استطاعت توليد قيمة بالنسبة للمساهمين، في حين أن النشاطات التي تؤدي إلى قيمة اقتصادية مضافة سلبية تعبر عن خسارة المساهمين لقيمة محتملة. ويوفر مقياس القيمة المضافة مجموعة من المزايا نذكر منها:¹

تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم الأداء السنوي للمنظمة، فيمكن للمنظمة أن تعتمد عليه لوضع صيغة معينة للمكافأة، فالأطراف المساهمة في إنشاء القيمة تستفيد بنسبة معينة من القيمة المنشأة، فهي بذلك أداة مشجعة ومحفزة لإنشاء القيمة أكثر فأكثر في المستقبل.

تستطيع المنظمة التي تنشأ القيمة أن تحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وتكلفة معقولة. مع أن هذا الأسلوب يعتبر مقياسا جيدا إلا أنه لا يخلو من العيوب أهمها:²

القيمة الاقتصادية المضافة تركز على النتائج الحالية فقط، فهي لا تهتم بالأداء على المدى البعيد مما قد يعرقل عمليات الإبداع والتطوير.

إن سلامة استخدام مؤشر القيمة المضافة يشترط ثبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بالنظر لطبيعة البيئة الحالية

1-2 عائد التدفقات النقدية من الاستثمار: إن هذا النموذج هو نتيجة اقتراح جماعة الاستشارة بوسطن التي تشكل إحدى المكاتب الأمريكية المتخصصة في الاستشارة في التسيير، ويتمثل عائد التدفقات النقدية من الاستثمار في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصول وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة على طول حياتها الاقتصادية، عملية حساب هذا المعدل تتطلب القيمة الإجمالية للأصول .

والتدفقات النقدية الإجمالية، وتتمكن المنظمة من إنشاء القيمة إذا كان عائد التدفقات النقدية من الاستثمار يفوق تكلفة رأس المال، وتكون المنظمة منقصة للقيمة إذا حصل العكس. تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على صحة توقعات التدفقات النقدية في المستقبل، وهذا شيء صعب جدا نظرا لتغيرات المحيط المستمر.³

¹. Denis Molho et Fernandez Poisson, Op. Cit, p. 108

². Annick Bourguignon, Balanced Scorecard Versus Fench Tableau de Board (éditions d'organisation, Paris, 2001), p. 12)

³. نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص. 270.

1-3 تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات: استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والانجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها.¹

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام، وترتكز على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وكذلك على المنطق الاقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية:

- قياس الأداء؛

- حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛

- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات؛

- الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

تتجلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها والتي تعتبر جد ضرورية، حيث تتركز أكثر على حساب الانحرافات مما يسمح ب:²

- التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف؛

- تقييم سريع للتدفقات المادية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر؛

- التحكم انطلاقاً من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتبقى أهمية مراقبة الموازنات محدودة ما لم تحترم الشروط التالية:

1- التعرف على أسباب الانحرافات، وهو ما يتطلب وجود عدد من الانحرافات بعدد من الفرضيات المقدرة، فمثلاً إذا استندت موازنة المبيعات إلى أهداف سعر البيع، الخصومات، آجال الاستحقاق، المزيج بين المنتجات والأسواق أو الزبائن، فإن متابعة الانحرافات يجب أن تكون على أساس كل هذه المؤشرات.

- إظهار الانحرافات في المكان الذي تكون فيه المسؤولية حتى يستطيع المسؤول التصرف تجاهها، وهذا يعني تحليل دقيق للمسؤوليات، الأمر الذي يستدعي وضع مبدأ المناقشة المستمرة والمنظمة للانحرافات والاستعمال الفعلي لأنظمة المتابعة من أجل الخروج بإجراءات تصحيحية.

¹. خالد عبد الرحيم إلهي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار الحامد، 2010، ص 240.

². Denis Molho et Fernandez Poisson, Op. Cit, p. 122.

2- دوافع تطوير اساليب وأنظمة تقييم الأداء إن الانتقادات التي طالت الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء، إضافة للظروف البيئية الجديدة أثبتت أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة، هذا ما جعل الأنظمة التقليدية تواجه العديد من الانتقادات منذ مطلع السبعينات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية، حيث يركز على أداء المنظمة في الفترات الماضية، والتي لا يمكنها أن تعطي صورة مبدئية أو تقريبية عن الأداء المستقبلي للمنظمة.

- تركز المؤشرات المالية على تقييم الأداء خلال الأجل القصير بدل الأجل الطويل، بمعنى أن تقييم أداء المنظمة والأنشطة المختلفة بما يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المنظمة قد اتخذت قرارات لا يتحقق عائدها إلا بعد مرور سنوات.

- افتراض المدخل التقليدي ثبات ظروف المحيط، وبالتالي تجاهل احتمال التغيرات المفاجئة والغير متوقعة التي قد تواجهها المنظمة

- لا تعكس المؤشرات المالية القيمة التنافسية للمنظمة أو موقفها التنافسي، كما أنها قد تؤدي إلى الوصول إلى مدلولات مضللة عن متطلبات البيئة التنافسية السائدة. مما سبق يتضح أن أنظمة قياس الأداء التقليدية لها عيوب وحدود كثيرة مما أزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من الاساليب القائمة على قياس الأداء المالي فقط.

ثانيا: الاساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء

إن المشاكل التي صاحبت نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية إضافة إلى ظهور المتغيرات الحديثة وأثرها على أداء المنظمات قد دعت إلى ضرورة إيجاد نظم جديدة لقياس وتقييم الأداء أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة والتي تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:²

التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضا الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛
الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة عكس الأنظمة التقليدية التي تركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛

الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الاستراتيجي؛
التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛

¹. Hélène Loning et al, le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre (édition

.dunod, Paris, 2003), pp. 129-130

². عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص35.

محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمنظمة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية.

المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء

يعتبر الأداء موضوعاً مهماً ورئيسياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه إلا وهو النمو والبقاء والاستمرار وهذا ما اجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث يعتبر أداء المؤسسة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها في المؤسسة ذات الأداء كما تعمل على تحسينه وتطويره على المدى القصير والطويل، كما نجد أن ضرورة توفر خيارات وبدائل استراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي والوقوف على نقاط القوة والضعف والتهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي وضرورة التواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من الواقع النظري إلى الواقع العملي بكفاءة. والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقاً للمتغيرات السريعة ومدى انتشار الظواهر السلبية والمؤثرة على أداء المؤسسة واستقرارها، كما يتطلب التعامل مع عناصر المواقف المتباينة، لذلك يتطلب قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيسي للتحرك للتعديل والتطوير المستمرين مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة للمؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة والنظرة الشاملة لجميع المواقف والاتجاهات ووضع ما يناسب هذه الأهداف من مواقف ووسائل فعالة لتحقيقها ولعل إهمال الارتباطات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة تتمثل في:

- التعديلات المباشرة في أداء الموظفين لتحسين نتائج الأعمال.

- دعم الدوافع الذاتية نحو الأداء العالي.

- تدعيم تقارير الأداء اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.¹

¹ . بوخالفة حمزة، عيسات سامية، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-المدية-، مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة الدكتور يحيى فارس-المدية-، 2016/2017، ص 25.

المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

المطلب الاول: دراسات باللغة العربية

1- دراسة فريد نصيرات(2005): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي, دراسة تحليلية, قطاع صناعة الأدوية الأردنية, الأردن"

تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة.

وأظهرت النتائج تحليل البيانات لخمسين مديرا يشكلون مجتمع الدراسة، أن % 52 من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن % 56 منهم يرون أن عملية التخطيط

الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي،

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الاداء المؤسسي لهذه الشركات مقاسا بالعائد على الأصول

والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط

الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.¹

2- دراسة رحمة زعيبي(2014): بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية,

دراسة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة, دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في

مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر

زيارات ميدانية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة، واعتمد في تحليل

¹. فريد نصيرات وصالح الخطيب, التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي, دراسة تحليلية, قطاع صناعة الأدوية الأردنية, الأردن, 2005.

بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) , وتحليل التباين الأحادي (One Away Anova)، واختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-Test).... إلخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي ، الخيار

الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول

مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى العديد من

التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر

عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.¹

3-دراسة: منال خلف الله جبارة الله حمد (2010): بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد

البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات

الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع النفطي، والوقوف على أبرز المشاكل

التي يواجهها هذا القطاع عند تطبيق أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لواقع قطاع النفط، من خلال تصميم استبانة والاعتماد على المقابلة

الشخصية مع بعض العاملين في قطاع النفط لشركة سودابت.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ثبت أن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين ضعيف في النواحي التالية :

لا تأخذ الشركة مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

لا تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في الشركة .

¹. رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2014.

لا تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الاستراتيجية .

لا توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.¹

المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة **Others et Rudd (2008)**: بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي والاداء"

الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن العالقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاداء الوظيفي في المنظمات متوسطة و كبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية، المرونة المالية، المرونة التكنولوجية و المرونة الهيكلية) وعلاقتها بالاداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغيرات ايجابية على صعيد المؤسسة.

النتائج المتوصل إليها :

التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء المالي.

التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وان المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الاداء غير المالي.

التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الاداء غير المالي.

التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر و إيجابي على المرونة المالية وان المرونة المالية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء المالي.

أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.²

¹ . دنيا ساكر، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المجموعات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.

² . سالم حوة، الاستراتيجية التنظيمية وضبط اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2018/2019.

2- دراسة جلايستر, **Glaister (2008)** بعنوان: " A Simplified Approach to Strategic Management "

وأخيراً تناولت دراسة جلايستر تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في عينة من الشركات التركية وتكونت عينة الدراسة من أكبر ٥٠٠ شركة تركية في اسطنبول، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية توصلت الدراسة إلى هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات محل الدراسة.¹

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

اختلفت دراستنا الحالية على الدراسات السابقة من عدة أوجه نذكر منها:

حيث نجد أن الدراسات السابقة:

- تعمل المؤسسة بشكل كبير على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- لا تملك المؤسسة إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها وخارجها.
- في حين نجد دراستنا اختلفت عن بقية الدراسات في:
- أن المؤسسة لديها إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها وخارجها.
- لا تعمل المؤسسة بشكل كبير على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وتشابهت دراستنا من ناحية الدراسات السابقة في:
- استخدام المنهج الوصفي في تحليل البيانات والدراسة التطبيقية.
- هدف التخطيط الاستراتيجي مساعدة المدراء لتحقيق أهدافهم بشكل أفضل.
- هدف التخطيط الاستراتيجي مساعدة المدراء لتنمية وتطوير العاملين من خلال تكوينهم.
- اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي يحقق لها الاهداف المرسومة.
- اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي يساعدها على تطوير اداءها.

¹. منصور علي المبارك, أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت, المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة, جامعة الأزهر, العدد الثامن عشر, يناير 2017.

خلاصة الفصل

ومن خلال دراستنا لتخطيط الاستراتيجي والتقييم الأداء استنتجنا أن:

- تحسين الأداء يعتبر من الأهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات؛
- يهدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاته، وكل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها بالتخطيط الاقتصادي.

للأداء مهمتين رئيسيتين تتمثلان في:

1. محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

كما تكمن خصائصه في :

- هو نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛

- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة

ومن فوائده:

- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات مؤسسة الاتصالات ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع مؤسسة الاتصالات ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المؤسسي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسات الاتصالات من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

الفصل الثاني

قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة
اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد

للاتصال وظيفة أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث تولي هذه المؤسسات اهتماما كبيرا به، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، سواء كان على المستوى الإعلامي أو الخدماتي أو الاقتصادي ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية، للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للإدلاء بآرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو احد الدعائم الرئيسية لتجاوزها وضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب والتعاون بين العمال ورفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على ضمان تسيير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة أما على الصعيد الخارجي، أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين مختلف الإدارات للمؤسسات.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: دراسة وتحليل النتائج

المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة, سنحاول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي, حيث سنتناول في هذا المبحث...

المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها, وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة, ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة, وإلى مهامها ونشاطاتها, وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال, لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد, ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم, فيه المنافسة شرسة, البقاء فيها للأقوى والأجدر, خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾.

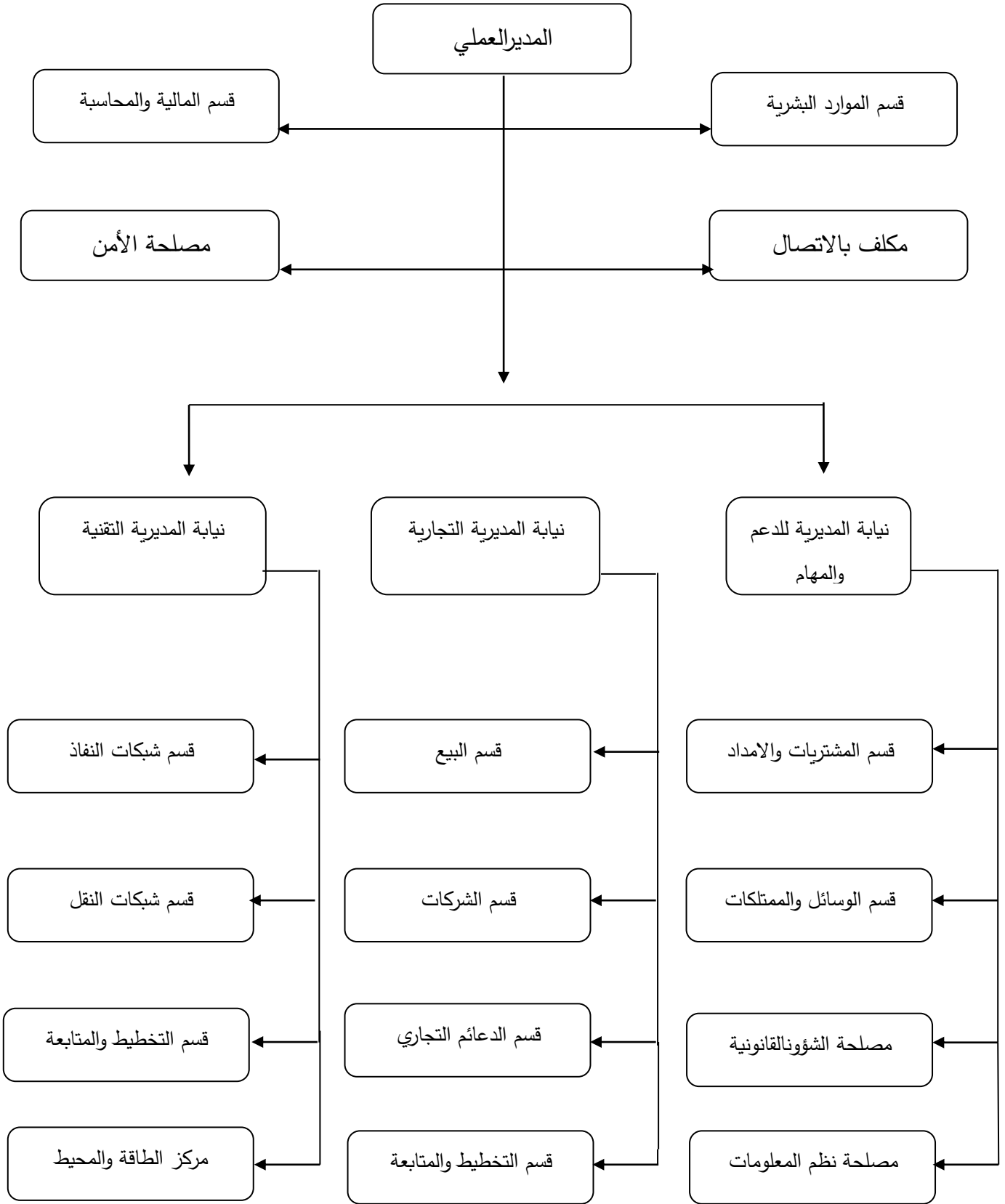
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير, رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

(1) من وثائق المؤسسة

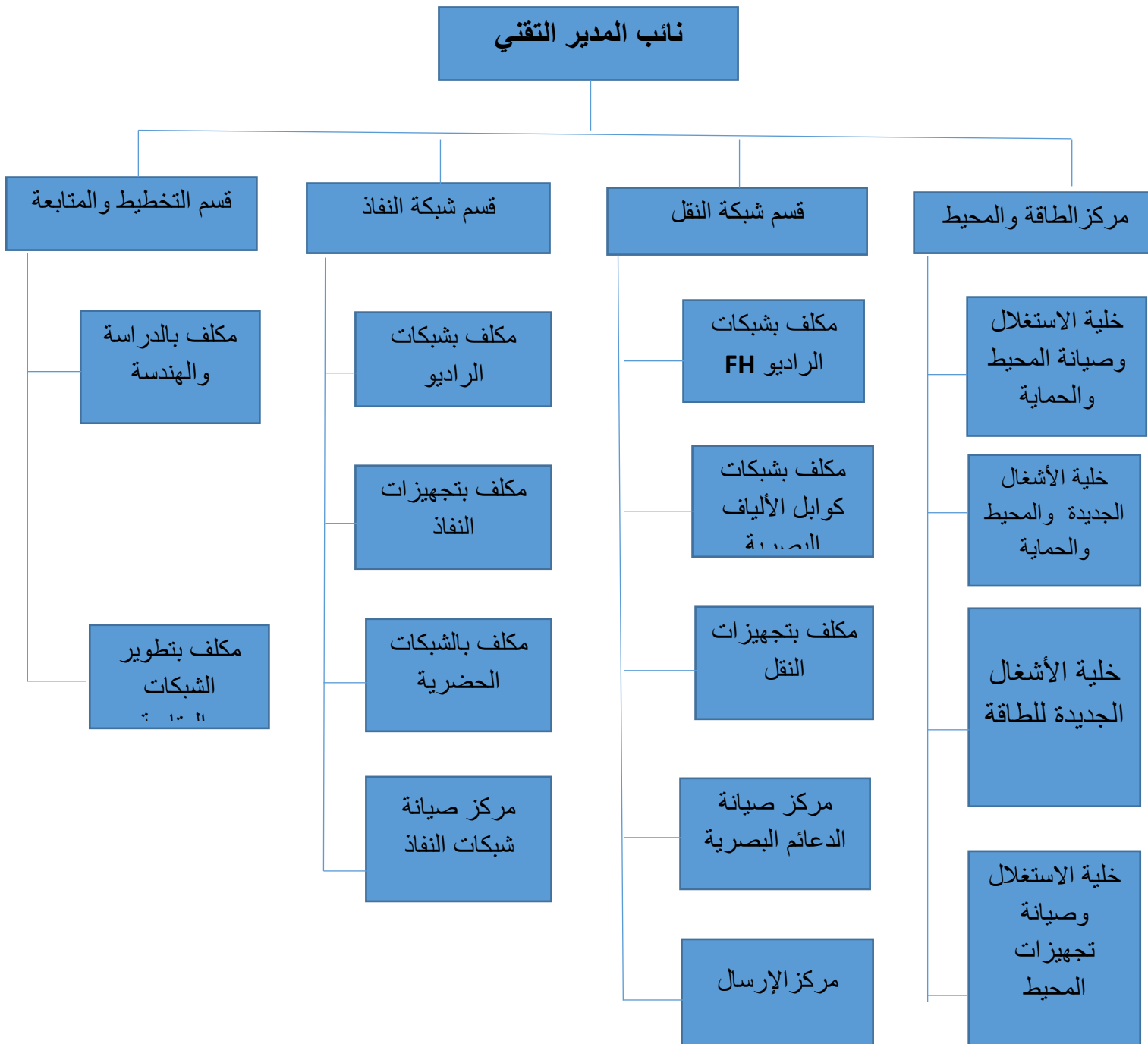


الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة والمحيط.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



المبحث الثاني: دراسة وتحليل النتائج

أولاً: الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسن أداء

المؤسسة؟

للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيمها الى عدة أسئلة فرعية كالتالي:

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

- ما هي استجابات أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسن أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو مدى مرتفع.

ب. الفرضيات الفرعية:

- استجابات أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية مرتفعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.

كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1,79 - 1
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (02): معامل الثبات

متغيري الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)	0,776
المتغير التابع (أداء المؤسسة)	0,660

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ لكلا المتغيرين (المستقل والتابع) أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

- الارتباط المتعدد:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية:(الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، البيئة الداخلية والخارجية).

		الأداء في المؤسسة		Y
N	المستوى المعنوي	الاحتمالية القيمة (sig)	ارتباط بيرسون	X
30	أقل أو يساوي 0,05	0.003	%49,8	الأهداف الاستراتيجية
		0.104	%23,7	الرؤية الاستراتيجية
		0.004	%47,7	البيئة الداخلية والخارجية

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الأداء في المؤسسة)، حيث بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية بين الأهداف الاستراتيجية والأداء في المؤسسة حيث سجلت (%49,8) وهي دالة احصائيا عند مستوى (0,003)، وهذا يشير الى أنه كلما زادت الأهداف الاستراتيجية بقيمة واحدة تحسنا لأداء في المؤسسة بقيمة (%49,8)، تليها قيمة ارتباط طردية بين البيئة الداخلية والخارجية والأداء في المؤسسة بنسبة (%47,7) وهي دالة احصائيا عند مستوى (0,004)، أما أقل نسبة كانت للرؤية الاستراتيجية والأداء في المؤسسة حيث سجلت (%23,7) وهي غير دالة احصائيا فقد جاءت أكبر من المستوى المعنوي ($n > 0,05$) عند مستوى (0,104).

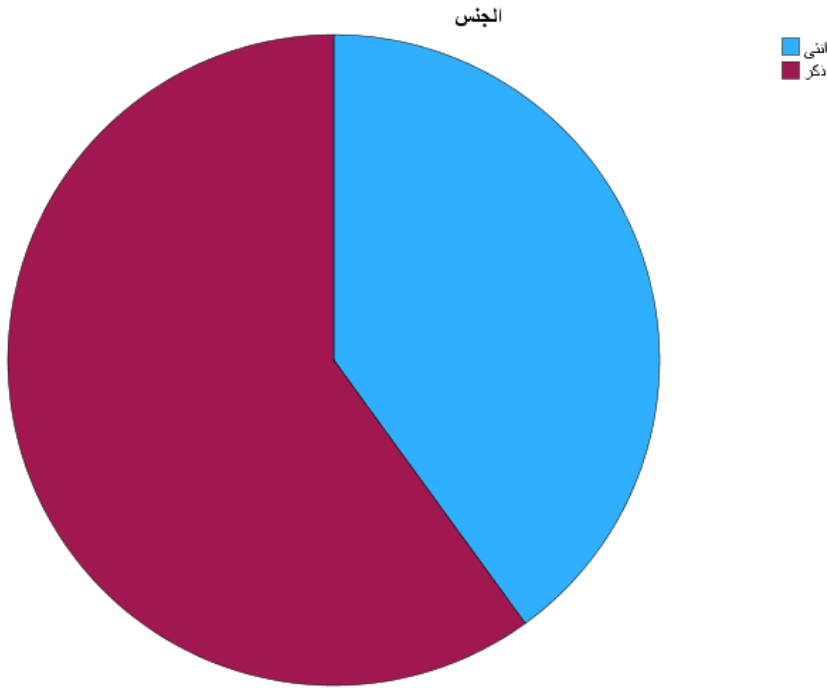
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	18	%60
الإناث	12	%40
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث حيث سجلوا نسبة مرتفعة تقدر بـ60% أما الإناث 40%، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف لدى المؤسسة محل الدراسة.

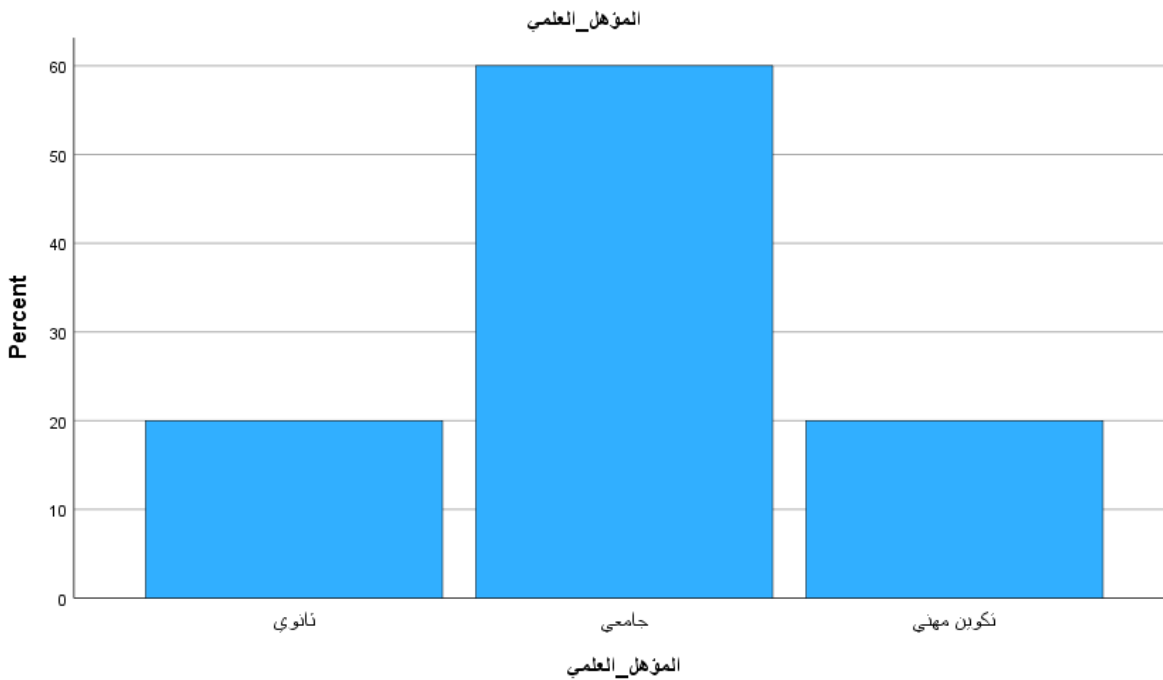
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	6	%20
جامعي	18	%60
تكوين مهني	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال النتائج نلاحظ أن الفئة الغالبة للمؤهل العلمي هي (الجامعي) بنسبة (60%)، تليها نسبة المؤهلين العلميين (ثانوي) و(تكوين مهني) بنسبة (20%)، وهذا يؤكد أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة ذوي

مستوى تعليمي عالي، وهذا راجع الى قانون التوظيف داخل المؤسسة الذي يستقطب العاملين وفقا لمؤهلاتهم العلمية.

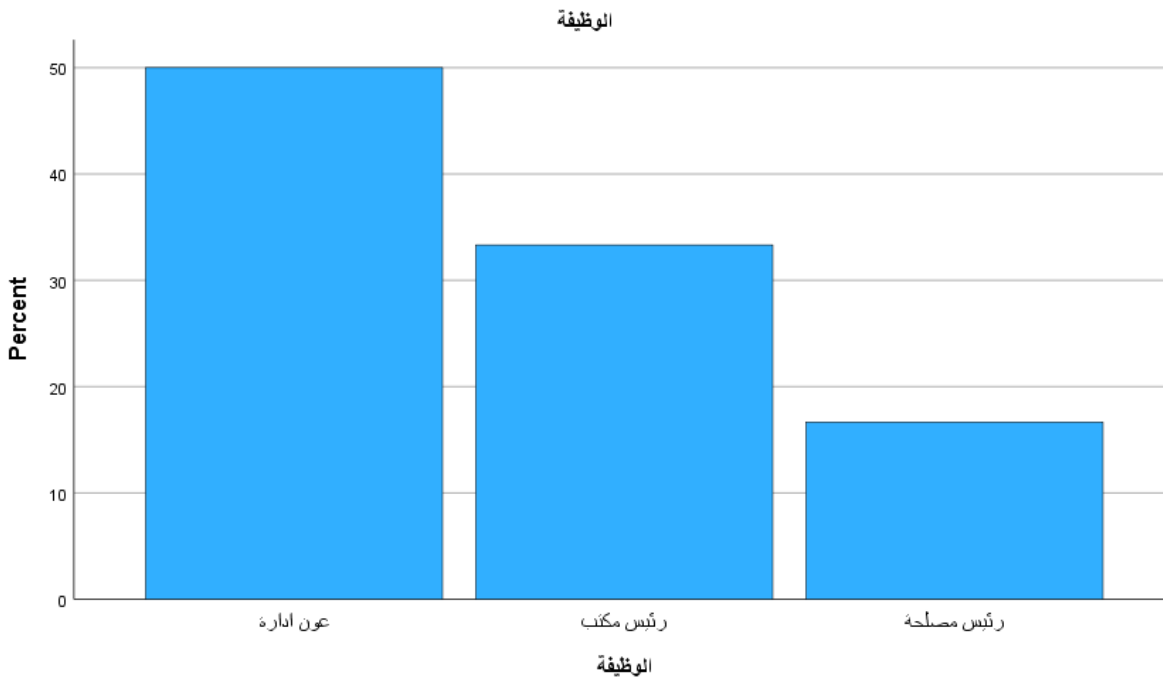
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة فيجدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
عون إدارة	15	%50
رئيس مكتب	10	%33,3
رئيس مصلحة	5	%16,7
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

من خلال النتائج نلاحظ أن الفئة الغالبة هو أصحاب وظيفة (عون إدارة) بنسبة (50%)، تليها نسبة "رئيس مكتب" بنسبة (33,3%)، أما أقل النتائج فكانت "الرئيس مصلحة"، بنسبة (7,16%)، وهذا راجع الى استراتيجية المؤسسة محل الدراسة في تقسيم الوظائف على العاملين لديها.

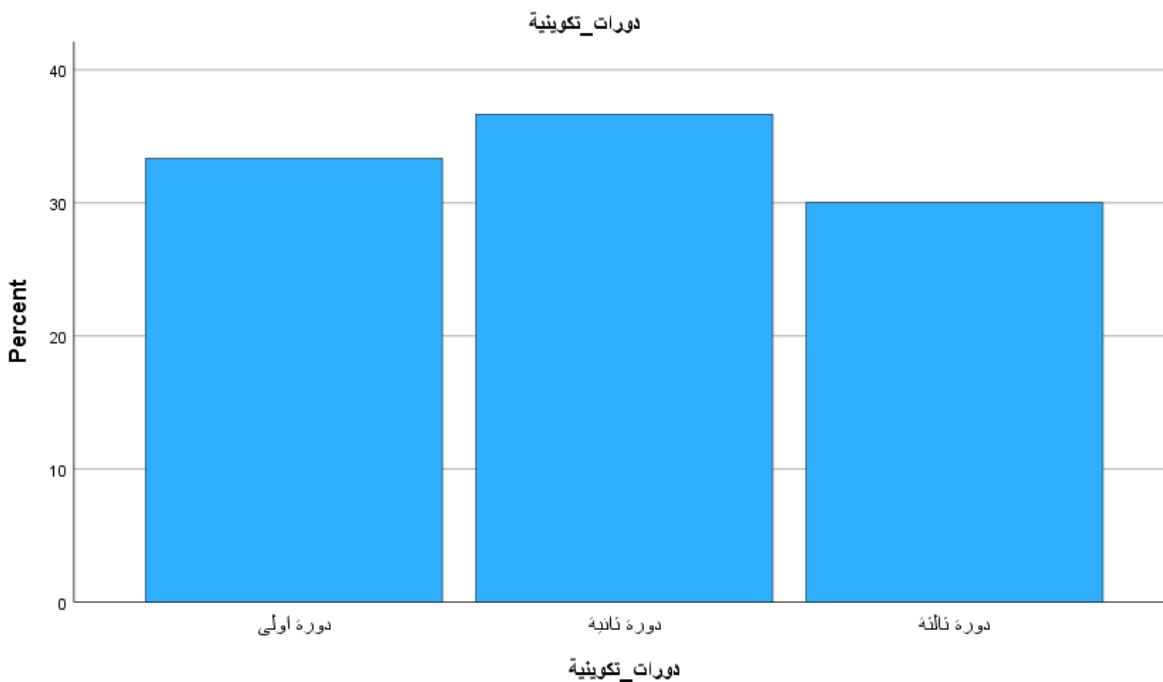
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الدورات التكوينية

الدورات التكوينية	العدد	النسبة
دورة أولى	10	23,5%
مدورة ثانية	11	37,3%
دورة ثالثة	9	39,2%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

نلاحظ تسجيل نسبة مرتفعة للعاملين الذين لديهم (دورة ثانية)، حيث بلغت (36,7%)، وهذا راجع الى أن معظم العاملين لديهم أكثر من دورة تكوينية، أما الفئة التالية فهي لـ (مدورة أولى) بنسبة (33,3%) ، في حين تسجل الفئة (دورة ثالثة) نسبة (30%)، وهذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالدورات التكوينية وتعمل على دفع الموظفين للقيام بها.

– الاتجاه العام لآراء المستجوبين:

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1. سنتطرق لما يتعلق بعبارات "التخطيط الاستراتيجي" في الجدول التالي:

2. الجدول رقم (08): استجابات العاملين حول التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	Mean	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0,629	1,47	تحرص المؤسسة على إختيار القرارات المناسبة لخدمة اهدافها	1
5	مرتفع جدا	0,531	1,83	تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها	2
6	متوسط	0,986	3,17	تعمل المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	3
2	مرتفع جدا	0,89	1,63	تلتزم المؤسسة بتخطيط استراتيجي يساعدها على تطوير اهدافها	4
3	مرتفع جدا	0,64	1,73	لدى الادارة العليا اهداف واقعية وقابلة للتحقيق	5
4	مرتفع	0,461	1,83	الأهداف التي تضعها المؤسسة هي ضمن قدرتها وامكاناتها	6
1	مرتفع	0,68	1,94	الأهداف الاستراتيجية	
2	مرتفع	0,85	1,97	تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة	7

3	مرتفع	0,74	2,07	تسعى ادارة المؤسسة على تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية	8
6	مرتفع	0,817	2,57	لدى المؤسسة قدرة على حل المشكلات التنظيمية في الوقت المناسب	9
4	مرتفع	0,98	2,27	تمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها وتسعى لتأمينها	10
5	مرتفع	0,894	2,4	لدى المؤسسة إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخليا وخارجيا	11
1	مرتفع جدا	0,702	1,7	تقوم المؤسسة دوما بتطوير رؤيتها وخططها الاستراتيجية	12
2	مرتفع	0,83	2,16	الرؤية الاستراتيجية	
1	مرتفع جدا	0,606	1,67	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطه عمل المؤسسة	13
4	مرتفع	1,006	2,43	تحرص الادارة على مواجهة اوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية	14
6	متوسط	1,124	2,67	تحرص الادارة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل التطوير	15
5	مرتفع	0,9	2,5	تحرص الادارة على تنمية وتطوير العاملين	16
2	مرتفع جدا	0,74	1,73	تقوم الادارة العليا في المؤسسة بإقامة دورات وندوات علمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي	17
3	مرتفع	0,85	2,03	تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بشكل مستمر	18
3	مرتفع	0,87	2,17	البيئة الداخلية والخارجية	
-	مرتفع	0,79	2,09	التخطيط الاستراتيجي	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي جاءت موافق، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ(2,09) وانحراف معياري (0,79).

• بعد الاهداف الاستراتيجية

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "1" المتعلقة بـ (تحرص المؤسسة على اختيار القرارات المناسبة لخدمة اهدافها)، المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,47) والانحراف المعياري (0,629) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وتحرص المؤسسة على اختيار القرارات المناسبة لخدمة اهدافها.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "4" المتعلقة بـ (تلتزم المؤسسة بتخطيط استراتيجي يساعدها على تطوير اهدافها)، المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,63) والانحراف المعياري (0,89) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وتلتزم المؤسسة بتخطيط استراتيجي يساعدها على تطوير اهدافها.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "5" المتعلقة بـ (لدى الادارة العليا اهداف واقعية وقابلة للتحقيق)، المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,73) والانحراف المعياري (0,64) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية ولدى الادارة العليا اهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "6" المتعلقة بـ (الأهداف التي تضعها المؤسسة هي ضمن قدرتها وامكاناتها)، المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,83) والانحراف المعياري (0,461) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية والأهداف التي تضعها المؤسسة هي ضمن قدرتها وامكاناتها.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "2" المتعلقة بـ (تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها)، المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,83) والانحراف المعياري (0,531) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وتعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "3" المتعلقة بـ (تعمل المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات)، المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3,17) والانحراف المعياري (0,986)

وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتعمل المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

● بعد الرؤية الاستراتيجية

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "12" المتعلقة بـ (تقوم المؤسسة دوما بتطوير رؤيتها وخططها الاستراتيجية)، المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,7) والانحراف المعياري (0,702) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وتقوم المؤسسة دوما بتطوير رؤيتها وخططها الاستراتيجية.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "7" المتعلقة بـ (تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة)، المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,97) والانحراف المعياري (0,85) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "8" المتعلقة بـ (تسعى ادارة المؤسسة على تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية)، المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,07) والانحراف المعياري (0,74) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتسعى ادارة المؤسسة على تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "10" المتعلقة بـ (تمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها وتسعى لتأمينها)، المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,27) والانحراف المعياري (0,894) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها وتسعى لتأمينها.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "11" المتعلقة بـ (لدى المؤسسة إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها وخارجيا)، المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,4) والانحراف المعياري (0,894) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ولدى المؤسسة إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها وخارجيا.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "9" المتعلقة بـ (لدى المؤسسة قدرة على حل المشكلات التنظيمية في الوقت المناسب)، المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,57)

والانحراف المعياري (0,817) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ولدى المؤسسة قدرة على حل المشكلات التنظيمية في الوقت المناسب.

● بعد البيئة الداخلية والخارجية

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "13" المتعلقة بـ (يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطة عمل المؤسسة)، المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,67) والانحراف المعياري (0,606) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية ويتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطة عمل المؤسسة.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "17" المتعلقة بـ (تقوم الادارة العليا في المؤسسة بإقامة دورات وندوات علمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي)، المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,73) والانحراف المعياري (0,74) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وتقوم الادارة العليا في المؤسسة بإقامة دورات وندوات علمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "18" المتعلقة بـ (تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بشكل مستمر)، المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,03) والانحراف المعياري (0,85) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بشكل مستمر.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "14" المتعلقة بـ (تحرص الادارة على مواجهة اوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية)، المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,43) والانحراف المعياري (1,006) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتحرص الادارة على مواجهة اوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "16" المتعلقة بـ (تحرص الادارة على تنمية وتطوير العاملين)، المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,5) والانحراف المعياري (0,9) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتحرص الادارة على تنمية وتطوير العاملين.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "15" المتعلقة بـ (تحرص الادارة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل التطوير)، المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,67) والانحراف

المعياري (1,124) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتحرص الإدارة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل التطوير.

2. سنتطرق لما يتعلق بعبارات "الأداء في المؤسسة" في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة حول الأداء في المؤسسة

الترتيب	المستوى	الا نحرف المعياري	Mea n	العبارات	الرقم
14	متوسط	1,31 1	2,73	دخلي الشهري يلي احتياجات المعيشة	1
9	مرتفع	0,84 4	2,33	الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أنجزه	2
16	متوسط	1,15 9	3,03	أحصل على مكافئات وحوافز موافقة للجهد الذي أبذله	3
17	متوسط	1,06 4	3,2	تم الترقية على أساس الكفاءة	4
15	متوسط	1,09 8	2,97	تساعدني المؤسسة على تحقيق أهدافي المالية	5
18	متوسط	1,15 7	3,2	تهتم المؤسسة وتراعي احتياجاتي المادية والمالية	6
13	متوسط	0,99 9	2,63	الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة يراعي الفروق والمستويات بين العاملين	7
3	مرتفع جدا	0,80 9	1,67	يتقيد الموظفون بإجراءات وخطط المؤسسة التنظيمية	8
11	مرتفع	1,22	2,53	هناك اتصال تنظيمي فعال بين الرئيس والمرؤوسين	9

		4			
5	مرتفع	0,86 8	2,07	يمتلك الموظفون قدرة على مواكبة الجدول الزمني المحدد لرفع مستوى الاداء	10
10	مرتفع	1,22 4	2,47	لدى الموظفين وعي بخطط وأهداف المؤسسة الاستراتيجية	11
12	مرتفع	1,16 5	2,57	هناك درجة كبيرة من التوافق بين الادارة والموظفين	12
8	مرتفع	0,94 4	2,27	التواصل بين عناصر التنظيم يتم بشكل فعال	13
6	مرتفع	1,05 3	2,17	يعمل أفراد المؤسسة ضمن روح الفريق	14
7	مرتفع	0,88 7	2,2	تساعد ظروف المؤسسة البيئية على الزيادة من انتاجية العاملين	15
4	مرتفع جدا	0,64	1,73	يتم العمل وفق معايير الجودة المطلوبة	16
2	مرتفع جدا	0,71 1	1,67	أمتلك قدرة كبيرة على الملاحظة وفهم اهداف مؤسستي الاجتماعية	17
1	مرتفع جدا	0,57 1	1,47	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه المؤسسة وتطور الأداء داخل المؤسسة	18
-	مرتفع	0,98	2,38	الاداء في المؤسسة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن استجابات الباحثين حول الأداء في المؤسسة جاءت موافق، ونستدل على هذا بمتوسط الحسابي العام المقدر بـ(2,38) وانحراف معياري (0,98).

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "18" المتعلقة بـ (هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه المؤسسة وتطور الأداء داخل المؤسسة)، المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (1,47) والانحراف المعياري (0,571) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية، وهناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه المؤسسة وتطور الأداء داخل المؤسسة.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "17" المتعلقة بـ (أمتلك قدرة كبيرة على الملاحظة وفهم اهداف مؤسستي الاجتماعية)، المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,67) والانحراف المعياري (0,711) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية وأمتلك قدرة كبيرة على الملاحظة وفهم اهداف مؤسستي الاجتماعية.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "8" المتعلقة بـ (يتقيد الموظفون بإجراءات وخطط المؤسسة التنظيمية)، المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,67) والانحراف المعياري (0,809) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية ويتقيد الموظفون بإجراءات وخطط المؤسسة التنظيمية.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "16" المتعلقة بـ (يتم العمل وفق معايير الجودة المطلوبة)، المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1,73) والانحراف المعياري (0,64) وهي في الاتجاه "موافق بشدة"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية عالية والتحول بين السياسات ويتم العمل وفق معايير الجودة المطلوبة.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "10" المتعلقة بـ (يملك الموظفون قدرة على مواكبة الجدول الزمني المحدد لرفع مستوى الاداء)، المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,07) والانحراف المعياري (0,86) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ويمتلك الموظفون قدرة على مواكبة الجدول الزمني المحدد لرفع مستوى الاداء.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "14" المتعلقة بـ (يعمل أفراد المؤسسة ضمن روح الفريق)، المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,17) والانحراف المعياري (1,053) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ويعمل أفراد المؤسسة ضمن روح الفريق.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "15" المتعلقة بـ (تساعد ظروف المؤسسة البيئية على الزيادة من انتاجية العاملين)، المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,2) والانحراف المعياري (0,887) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتساعد ظروف المؤسسة البيئية على الزيادة من انتاجية العاملين.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "13" المتعلقة بـ (التواصل بين عناصر التنظيم يتم بشكل فعال)، المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,27) والانحراف المعياري (0,944) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية والتواصل بين عناصر التنظيم يتم بشكل فعال.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "2" المتعلقة بـ (الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أنجزه)، المرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,33) والانحراف المعياري (0,844) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية والأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل الذي ينجزه.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "11" المتعلقة بـ (لدى الموظفين وعي بخطط وأهداف المؤسسة الاستراتيجية)، المرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,47) والانحراف المعياري (1,224) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ولدى الموظفين وعي بخطط وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "9" المتعلقة بـ (هناك اتصال تنظيمي فعال بين الرئيس والمرؤوسين)، المرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,53) والانحراف المعياري (1,224) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وهناك اتصال تنظيمي فعال بين الرئيس والمرؤوسين.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "12" المتعلقة بـ (هناك درجة كبيرة من التوافق بين الادارة والموظفين)، المرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,57) والانحراف المعياري (1,165) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وهناك درجة كبيرة من التوافق بين الادارة والموظفين.
- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "7" المتعلقة بـ (الهيكلة التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة يراعي الفروق والمستويات بين العاملين)، المرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي

(2,63) والانحراف المعياري (0,999) وهي في الاتجاه "موافق"، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية والهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة يراعي الفروق والمستويات بين العاملين.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "1" المتعلقة بـ (دخلي الشهري يلي احتياجات المعيشة)، المرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,73) والانحراف المعياري (1,311) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية والدخل الشهري للموظف يلي احتياجاته المعيشية.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "5" المتعلقة بـ (تساعدي المؤسسة على تحقيق أهدافي المالية)، المرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2,97) والانحراف المعياري (1,098) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتساعد المؤسسة الموظفين على تحقيق أهدافهم المالية.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "3" المتعلقة بـ (أحصل على مكافئات وحوافز موافقة للجهد الذي أبذله)، المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3,03) والانحراف المعياري (1,159) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية ويحصل الموظف على مكافئات وحوافز موافقة للجهد الذي يبذله.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "3" المتعلقة بـ (تتم الترقية على أساس الكفاءة)، المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3,2) والانحراف المعياري (1,064) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتتم الترقية على أساس الكفاءة.

- بلغت المتوسط الحسابي في الفقرة "3" المتعلقة بـ (تهتم المؤسسة وتراعي احتياجاتي المادية والمالية)، المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3,2) والانحراف المعياري (1,157) وهي في الاتجاه "محايد"، مما يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على محتوى هذه الفقرة بدرجة إيجابية وتهتم المؤسسة وتراعي احتياجات الموظفين المادية والمالية.

تحليل التباين: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22, كانت النتائج كالتالي:

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1,074	1	1,074	9,240	b0,006
البواقي	3,255	28	0,116		
المجموع	4,330	29			

الجدول رقم (10): تحليل التباين

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام SPSS22

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.006$ وهي أصغر من $(a \leq 0.05)$ ، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات

سنقوم في هذا الفرع باختبار نتائج الفرضيات السابقة:

1. تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تشير الفرضية الأولى "وجود استجابات مرتفعة لأفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية"

H0: لا يوجد استجابات مرتفعة لأفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

H1: يوجد استجابات مرتفعة لأفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (11): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى

متغيري الدراسة	Mean	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابات
التخطيط الاستراتيجي	2,09	0,79	مرتفع
الاداء في المؤسسة	2,38	0,98	مرتفع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS22

التحليل: من خلال النتيجة الموضحة في الجدول أعلاه الخاص بالنتيجة الأولى، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي (2,09) بانحراف معياري (0,79)، وهي تقع في المجال "موافق" أي أن استجابات أفراد العينة كانت "مرتفعة"، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للأداء في المؤسسة (2,38) بانحراف معياري (0,98)، وهي تقع في المجال "موافق" مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت "مرتفعة"، وهذا ما أكدته الفرضية الأولى، وهذا يدل على ان الموظفين لديهم قبول عالي للتخطيط الاستراتيجي.

2. تحليل نتائج الفرضية الثانية:

تشير الفرضية الثانية "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة"

من خلال النتيجة الموضحة في الجدول (12) الخاص بالفرضية الثانية، نلاحظ أن قيمة الارتباط طردية قوية بين العوامل الفيزيائية والولاء التنظيمي، حيث سجلت (0,505) أي (50,5%) عند مستوى دلالة (0,002)، ومن خلال مقارنة القيمة الاحتمالية نرى أن قيمتها أصغر من (0,05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة، وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثانية، ومنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة، مما يعني وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والاداء.

الجدول رقم (12): علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

N	المستوى المعنوي	مستوى الدلالة Sig	التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير التابع
30	أقل أو يساوي من 0.05	0,002	0,505	الأداء في المؤسسة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS22

3. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير الفرضية الثالثة "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة"

من خلال النتيجة الموضحة في الجدول (13) الخاص بالفرضية الثالثة، نلاحظ أن قيمة الارتباط طردية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة، وهذا يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة، ومنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة، وهذا مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الاهداف, الرؤية الاستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية مع الاداء.

الجدول رقم (13): علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

N	المستوى المعنوي	مستوى الدلالة Sig	الأداء في المؤسسة	المتغير التابع المتغير المستقل
30	أقل أو يساوي من 0.05	0,003	0,498	الأهداف الاستراتيجية
		0,104	0,237	الرؤية الاستراتيجية
		0,004	0,477	البيئة الداخلية والخارجية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS22

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل التي تهدف بشكل أساسي إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي والأداء, ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ عينة مكونة من 30 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة ومن ثم تم جمع المعلومات الشخصية، حيث أنها تحتوي على محورين رئيسيين: التخطيط الاستراتيجي والأداء.

للإجابة على مشكلة هذا البحث تم استرجاع بياناته وتفرغها وتحليلها باستخدام عدة طرق إحصائية، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة بين كل من الرؤية الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية والأداء في شركة الاتصالات الجزائرية.

- ومن جهة اخرى يوجد استجابة مرتفعة للموظفين على استبانة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والأداء في المؤسسة.

خاتمة عامة

في دراستنا هذه تكون قد تطرقنا في الفصل الأول الى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة فكان المبحث الأول عن مدخل التخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني عن الإطار المفاهيمي للأداء وأبعاده، اما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الدراسة الميدانية فكان المبحث الأول عن ماهية اتصالات مؤسسة الجزائر، والمبحث الثاني عن اشكالية الدراسة، وكانت كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة؟

من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من أجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

أولاً- النتائج:

1- النتائج النظرية:

- لا يمكننا الوصول الى الاهداف المرسومة التي تحقق لنا النتائج المرجوة الا بالتخطيط الاستراتيجي؛
- من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكننا تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل الفرص والتهديدات التي تعيق تحقيق الاهداف؛
- للتخطيط الاستراتيجي مراحل يجب اتباعها للوصول الى الاداء الذي يحقق الاهداف بعيدة المدى؛
- تكمن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء أنه يوجد علاقة طردية بينهما اي ان كلما كانت المؤسسة تمارس التخطيط الاستراتيجي كلما كانت نتائج ايجابية في مستوى الأداء.

2- النتائج الميدانية واختبار الفرضيات:

- النتائج الميدانية:

- اشارت الدراسة الى ان مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة الى استجابة عالية لافراد العينة؛
- أكدت الدراسة على وجود اثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الاداء في المؤسسة محل الدراسة.

- نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الاولى: وجود استجابات مرتفعة لأفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي لأبعاده والاداء في المؤسسة, وهذا يدل على ان الموظفين لديهم قبول عالي للتخطيط الاستراتيجي, وهذا ما أكدته الفرضية؛
- الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة, وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والاداء.
- الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة, وهذا مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الاهداف, الرؤية الاستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية مع الاداء.

- ثانيا: التوصيات

- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- يجب ابرام عقود تدريبية المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال؛
- تبين نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل؛
- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها؛
- ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها؛
- ضرورة أن تتبنى المؤسسة نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها؛
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

- ثالثا: الاقتراحات:

- على المؤسسة محل الدراسة دعم تخطيطها الاستراتيجي لزيادة وتحسين مستوى ادائها؛
- العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة للتخطيط الاستراتيجي؛
- استقطاب موظفين ذو كفاءة واداء عاليين, وبالتالي تحسين اداء المؤسسة ككل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: بالعربية:

- 1- أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008.
- 2- خالد عبد الرحيم إلهيتي، ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, دار الحامد، 2010.
- 3- خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمدخل عصري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 4- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين, دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صيحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 6- عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 7- محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013.
- 8- نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 9- الهلالي الشربيني الهلالي، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 10- وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن, الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ثانياً: بالاجنبية:

- 11- Bernard Martory, Contrôle de gestionsociale (librairievuibert, Paris, 1999).
- 12- Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide for Policymaker, National Association of State Boards of Education, Virginia, 1985.

- 13- Schilder, Diane; Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans Harvard Family Research Project, Harvard University, 2008.
- 14- L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher Education, Op. Cit.
- 15- Y. Dupuy et autre, les système de gestion (édition vuibert, Paris, 1989).
- 16- Denis Molho et Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise (edition d'organisation, Paris, 2003).
- 17- Charles Horngren et al, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3 èmeédition.(Pearson éducation, Paris, 2006).
- 18- Annick Bourguignon, BalancedScorecard Versus Fench Tableau de Boardéditions d'organisation, Paris, 2001).
- 19- Hélène Loning et al, le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre (editiondunod, Paris, 2003).

ثالثاً: المذكرات:

- 20- بوخالفة حمزة, عيسات سامية, التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة, دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-المدينة-, مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير, تخصص: ادارة وتسيير المؤسسة, جامعة الدكتور يحي فارس-المدينة-, 2017/2016.
- 21- رحمة زعيبي, أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية, دراسة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة, دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة, بسكرة, 2014.
- 22- عادل عشي, تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2006.
- 23- فريد نصيرات وصالح الخطيب, التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي, دراسة تحليلية, قطاع صناعة الأدوية الأردنية, الأردن, 2005.

- 24- مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2011.
- 25- نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- رابعاً: المجالات:
- 26- لسعيد بريش ونعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، الجزائر.
- 27- مزهودة، عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.
- 28- منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن عشر، يناير 2017.
- 29- مهني محمد إبراهيم غنايم؛ مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد 1، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فبراير، 2008.

الملاحق

الملحق 01 الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: إدارة أعمال

إستمارة إستبيان:

تحية طيبة , وبعد ...

أخي الموظف , أختي الموظفة :

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير والاقتصاد, نضع بين أيديكم استمارة موضوع بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة" قصد استيفاء البيانات , لذا نطلب منكم التعاون في ذلك.

ملاحظة: إن المعلومات التي ستدلون بها ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نرجو منكم وضع علامة X امام الخانة المناسبة .

في الأخير نشكر لكم تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 18 الى 28 سنة من 29 الى 38 سنة

من 39 الى 48 سنة أكثر من 48 سنة

3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي شهادة من التكوين المهني

اخرى

4- الوظيفة: عون ادارة رئيس مكتب رئيس مصلحة

5- دورات تكوينية: دورة اولى ثانية ثالثة

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
أولا: بعد الأهداف الاستراتيجية						
					تحرص المؤسسة على إختيار القرارات المناسبة لخدمة اهدافها	6
					تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها	7
					تعمل المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	8
					تلتزم المؤسسة بتخطيط استراتيجي يساعدها على تطوير اهدافها	9
					لدى الادارة العليا اهداف واقعية وقابلة للتحقيق	10
					الأهداف التي تضعها المؤسسة هي ضمن قدرتها وامكاناتها	11
ثانيا : بعد الرؤية الاستراتيجية						
					تعتمد المؤسسة على رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة	12
					تسعى ادارة المؤسسة على تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية	13
					لدى المؤسسة قدرة على حل المشكلات التنظيمية في الوقت المناسب	14
					تمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها وتسعى لتأمينها	15
					لدى المؤسسة إمكانية مواكبة التغيرات التي تحدث داخليا	16

					وخارجيا	
					تقوم المؤسسة دوما بتطوير رؤيتها وخططها الاستراتيجية	17
ثالثا: بعد البيئة الداخلية والخارجية						
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف لخطه عمل المؤسسة	18
					تحرص الادارة على مواجهة اوجه القصور التي تواجه البيئة الداخلية	19
					تحرص الادارة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل التطوير	20
					تحرص الادارة على تنمية وتطوير العاملين	21
					تقوم الادارة العليا في المؤسسة بإقامة دورات وندوات علمية لتطوير الوعي بعملية التخطيط الاستراتيجي	22
					تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بشكل مستمر	23
المحور الثالث: الأداء في المؤسسة						
					دخلني الشهري يلبي احتياجات المعيشة	24
					الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع العمل الذي أنجزه	25
					أحصل على مكافئات وحوافز موافقة للجهد الذي أبذله	26
					تم الترقية على أساس الكفاءة	27
					تساعدني المؤسسة على تحقيق أهدافي المالية	28
					تهتم المؤسسة وتراعي احتياجاتي المادية والمالية	29
					الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة يراعي الفروق والمستويات بين العاملين	30
					يتقيد الموظفون بإجراءات وخطط المؤسسة التنظيمية	31
					هناك إتصال تنظيمي فعال بين الرئيس والمرؤوسين	32
					يمتلك الموظفون قدرة على مواكبة الجدول الزمني المحدد لرفع مستوى الاداء	33

					لدى الموظفين وعي بخطط وأهداف المؤسسة الاستراتيجية	34
					هناك درجة كبيرة من التوافق بين الادارة والموظفين	35
					التواصل بين عناصر التنظيم يتم بشكل فعال	36
					يعمل أفراد المؤسسة ضمن روح الفريق	37
					تساعد ظروف المؤسسة البيئية على الزيادة من انتاجية العاملين	38
					يتم العمل وفق معايير الجودة المطلوبة	39
					أمتلك قدرة كبيرة على الملاحظة وفهم اهداف مؤسستي الاجتماعية	40
					هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه المؤسسة وتطور الأداء داخل المؤسسة	41

الملحق رقم 02 مخرجات ال spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	18

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.660	18

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.493	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.534	6

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	6

Statistics

الجنس

		N
N	Valid	30
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	12	40.0	40.0	40.0
	ذكر	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics

		المؤهل_العلمي	الوظيفة	دورات_تكوينية
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0

Frequency Table

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	20.0	20.0	20.0
	جامعي	18	60.0	60.0	80.0
	تكوين مهني	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون ادارة	15	50.0	50.0	50.0
	رئيس مكتب	10	33.3	33.3	83.3
	رئيس مصلحة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

دورات_تكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دورة اولى	10	33.3	33.3	33.3
دورة ثانية	11	36.7	36.7	70.0
دورة ثالثة	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التخطيط الاستراتيجي	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
الاداء في المؤسسة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	.164	30	.039	.935	30	.066
الاداء في المؤسسة	.198	30	.004	.936	30	.069

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A6	30	1	3	1.47	.629
A7	30	1	3	1.83	.531
A8	30	1	5	3.17	.986
A9	30	1	5	1.63	.890
A10	30	1	3	1.73	.640
A11	30	1	3	1.83	.461
Valid N (listwise)	30				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A12	30	1	4	1.97	.850
A13	30	1	3	2.07	.740
A14	30	1	4	2.57	.817
A15	30	1	5	2.27	.980
A16	30	1	4	2.40	.894
A17	30	1	4	1.70	.702
Valid N (listwise)	30				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A18	30	1	3	1.67	.606
A19	30	1	5	2.43	1.006
A20	30	1	5	2.67	1.124
A21	30	1	5	2.50	.900
A22	30	1	4	1.73	.740
A23	30	1	4	2.03	.850
Valid N (listwise)	30				

Descriptives

B24	30	1	5	2.73	1.311
B25	30	1	4	2.33	.844
B26	30	1	5	3.03	1.159
B27	30	1	5	3.20	1.064
B28	30	1	5	2.97	1.098
B29	30	1	5	3.20	1.157
B30	30	1	5	2.63	.999
B31	30	1	4	1.97	.809
B32	30	1	5	2.53	1.224
B33	30	1	4	2.07	.868
B34	30	1	5	2.47	1.224

B35	30	1	5	2.57	1.165
B36	30	1	5	2.27	.944
B37	30	1	5	2.17	1.053
B38	30	1	4	2.20	.887
B39	30	1	3	1.73	.640
B40	30	1	3	1.67	.711
B41	30	1	3	1.47	.571
Valid N (listwise)	30				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاهداف الاستراتيجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.221	.34097

a. Predictors: (Constant), الاهداف الاستراتيجية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.074	1	1.074	9.240	.005 ^b
1	Residual	3.255	28	.116		
	Total	4.330	29			

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الاهداف الاستراتيجية

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	1.415	.330		4.287	.000
1	الاهداف الاستراتيجية	.507	.167	.498	3.040	.005

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرؤية الاستراتيجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.237 ^a	.056	.022	.38205

a. الرؤىة الاستراتيجية Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.243	1	.243	1.662	.208 ^b
1 Residual	4.087	28	.146		
1 Total	4.330	29			

a. الاداء في المؤسسة Dependent Variable:

b. الرؤىة الاستراتيجية Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.968	.342		5.756	.000
1	الرؤىة الاستراتيجية	.200	.155	.237	1.289	.208

a. الاداء في المؤسسة Dependent Variable:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البيئة الداخلية والخارجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.227	.200	.34569

a. Predictors: (Constant), البيئة الداخلية والخارجية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.984	1	.984	8.231	.008 ^b
1 Residual	3.346	28	.120		
Total	4.330	29			

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), البيئة الداخلية والخارجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.685	.257		6.556	.000
1 البيئة الداخلية والخارجية	.329	.115	.477	2.869	.008

a. الاداء في المؤسسة. Dependent Variable:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط الاستراتيجي ^b	.	Enter

a. الاداء في المؤسسة. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.229	.33935

a. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.105	1	1.105	9.598	.004 ^b
1 Residual	3.224	28	.115		
Total	4.330	29			

a. الاداء في المؤسسة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), التخطيط الاستراتيجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.303	.360		3.624	.001
	التخطيط الاستراتيجي	.524	.169	.505	3.098	.004

a. Dependent Variable: الاداء في المؤسسة

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاهداف الاستراتيجية	30	1.17	3.17	1.9444	.37989
الرؤية الاستراتيجية	30	1.50	3.33	2.1611	.45797
البيئة الداخلية والخارجية	30	1.33	3.83	2.1722	.55963
التخطيط الاستراتيجي	30	1.44	3.28	2.0926	.37234
الاداء في المؤسسة	30	1.61	3.56	2.4000	.38639
Valid N (listwise)	30				