



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز - الوادي -

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- بن فرج الله بختة

من إعداد الطالبة:

سعودي فاطمة الزهراء

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. شوقي مرابط	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	رئيسا
د. بن رفح الله بختة	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	مشرف ومقرا
د. فتحي بوخاري	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء

العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية

-دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي-

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الأستاذ:

بن فرج الله بختة

من إعداد الطالبة :

سعودي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2023/2022

اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات اهدي تخرجي ونجاحي الى التي رحلت
قبل ان تراني في المكان الذي تمناه هي التي ساندتني في كل خطوة من حياتي
ساندتني بكل حب لا كلت ولا ملت حتى توفتها المنية امي الغالية اللهم اجعلها من
اهل الجنة واهدي نجاحي الى الذي احمل اسمه بكل فخر ابي الغالي الذي رسم لي
خطوط المستقبل بكل ثقة وحب وساندني عند ضعفي وزال من طريقي الاشواك
والفشل واهدي نجاحي وفرحتي الى اخوتي واختي وزوجة ابي وزوجة اخي كانوا
داعمين لي في الاوقات الصعبة يقدمون لي كل شئ دون مصالح او انتظار مقابل
وكان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات والصعاب اتم سندي وحزام ظهري وكياني
ربي يحفظكم واهدي نجاحي الى عائلتي الثانية واهدي نجاحي الى صديقتي ورفيقة
دربي في الايام مجلوها ومرها والى كل من حاول اطفائي اهدي لكم هذا النجاح
واخبركم اني توجهت والشكر والحمد لله

شكر وتقدير

الشكر لله اولا واخيرا والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول
الله انقدم بفائق الشكر والامتنان وعظيم التقدير الى استاذتي بن فرج الله بختة على
نصائحها وتوجيهاتها الخالصة لانجاز هذا البحث فكل كلمات الشاء لا توفيك
حقك شكرا لك على عطائك ومجهوداتك الجبارة فالعمل المعروف يدوم والجميل
دائما محفوظ مهما نطقت الالسن بالفاضك ومهما خطت الايدي بوصفك تفضل
مقصرة امام فضلك وعلو همتك اسعدكي المولى وجعل ما قدمته لي من ارشادات
في ميزان حسناتك واشكر ايضا كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب او

بعيد

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في عملية تحسين اداء العاملين داخل المؤسسات الجزائرية بولاية الوادي ومن خلال طرح الفرضية العامة يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية والتي تمخضت عنها ثلاث فرضيات فرعية :

- تساعد الرؤية الإستراتيجية في توطيد علاقة أداء العاملين مع بيئتها الخارجية.
 - تعتبر الأهداف الإستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال .
 - يساهم التحليل الإستراتيجي في تنمية ورفع من أداء العاملين
- ومن جهة اخرى اعتمدت الدراسة عن المنهج الوصفي كونه المنهج الانسب ، وتمت الاستعانة بأداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قصدية مكونة 60 عاملا ببلدية الوادي وقد خلصت الدراسة :

- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين اداء العاملين في المؤسسات العمومية
- وجود علاقة بين الرؤية الإستراتيجية و أداء العاملين مع بيئتها الخارجية.
- وجود علاقة بين الأهداف الإستراتيجية و كفاءة العمال داخل المؤسسة .
- وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي في الرفع من اداء العاملين داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الأداء ، أداء العاملين .

Study summary

This study aimed to know the role of strategic planning in the process of improving the performance of workers within the Algerian institutions in the state of El Oued.

-The strategic vision helps in consolidating the employees' performance relationship with its external environment.

- The strategic objectives are considered the basic foundation for raising the efficiency of workers.
- Strategic analysis contributes to the development and raising the performance of employees

On the other hand, the study relied on the descriptive approach, as it is the most appropriate approach, and the questionnaire tool was used, which was distributed to an intentional sample of 60 workers in Al-Wadi Municipality. The study concluded:

-There is a relationship between strategic planning and improving the performance of employees in public institutions

- There is a relationship between the strategic vision and the performance of employees with its external environment.
- There is a relationship between the strategic objectives and the efficiency of workers within the institution.
- There is a relationship between the strategic analysis in raising the performance of employees within the institution.

Keywords: strategic planning, performance, employeeperformance. **Keywords:** scientific culture - academicachievement.

فهرس المحتويات

.....	اهداء.....
.....	شكر وتقدير.....
.....	ملخص الدراسة.....
.....	فهرس المحتويات.....
.....	فهرس الجداول.....
أ.....	مقدمة.....

الفصل التمهيدي

الاشكالية واعتباراتها

4	أولاً: إشكالية الدراسة.....
5	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
5	ثالثاً: أسباب الدراسة.....
5	رابعاً: أهمية الدراسة.....
6	خامساً: أهداف الدراسة.....
6	سادساً: تحديد المفاهيم.....
7	سابعاً: الدراسات السابقة :

الفصل الأول

مفهوم الادارة الاستراتيجية

12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.....
13	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
13	المطلب الثاني: مستويات وأساليب الإدارة الاستراتيجية.....

15	المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية.....
17	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.....
17	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي.....
18	المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي.....
19	المطلب الثالث: مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي.....
21	المطلب الرابع: عناصر ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.....
26	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني

مفهوم الأداء

28	تمهيد.....
29	المبحث الأول: عموميات حول الأداء.....
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
30	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.....
31	المطلب الثالث: مكونات تقييم الأداء.....
32	المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء.....
33	المبحث الثاني: الأداء: أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه.....
33	المطلب الأول: أنواع الأداء.....
35	المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته.....
36	المطلب الثاني: خصائص الأداء.....
38	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة فيه.....
39	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

41	تمهيد :
42	أولاً: منهج الدراسة.....
43	ثانياً : مجالات الدراسة.....
46	ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة.....
46	رابعاً : أدوات جمع البيانات.....
48	خامساً: الأساليب الاحصائية.....
49	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير النتائج

51	المبحث الاول : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.....
65	خاتمة.....
68	قائمة المصادر والمراجع.....
73	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم(01) يوضح: السن.....51
- الجدول رقم(02) يوضح: العمر.....52
- الجدول رقم(02) يوضح: عدد سنوات الخبرة.....53
- الجدول(03): يوضح سنوات الخبرة.....55
- الجدول(04): يوضح مجال الوظيفة.....56
- الجدول رقم(6): يوضح ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الرؤية الاستراتيجية.....58
- الجدول رقم(07): يوضح محور الرؤية الاستراتيجية.....58
- الجدول رقم(08): يوضح مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير الرسالة الاستراتيجية.....60
- الجدول رقم (09): يوضح جدول ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الرؤية الاستراتيجية.....60
- الجدول رقم(09): يوضح محور الرسالة الاستراتيجية.....60
- الجدول رقم(10): يوضح مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير الأهداف الاستراتيجية.....62
- الجدول رقم (11): يوضح جدول ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الأهداف الاستراتيجية.....63
- الجدول رقم (12): يوضح محور الأهداف الاستراتيجية.....63

مقدمة

قد أصبحت اليوم غالبية المؤسسات الكبرى والناجحة تولي أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها والحوها، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وهو ما قد يمكنها من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

حيث تشير الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبه التطورات، فهو من أهم العمليات الإدارية فعالية في الفكر الاستراتيجي، ما لها من دور إيجابي وأهمية كبيرة على النتائج والأهداف المرجوة، وهذا ما استدعى ضرورة استغلاله لتحسين أداء المؤسسات على خلاف أنواعها، فالمؤسسات العمومية ليست بمنأى عن تحسين آدامها و إرضاء عملائها (المواطنين)، بناها على هذا وتحت تأثير العديد من العوامل أصبح الاهتمام بالخدمة العمومية ومستوى أداء المنظمات التي تقدمها يمثل أحد أهم المحاور في الاقتصاديات المعاصرة، وأحمد رهانات التنمية المستدامة والاستقرار والاجتماعي والسياسي، حيث عالجت الأدبيات الاقتصادية والإدارية وحتى القانونية المفاصل التي تسمح بتحسين مستوى أداء قطاع الخدمات العامة، ولعل من بين أبرز هذه المداخل هو التخطيط الاستراتيجي الذي لم يعد حكرا على إدارات الأعمال والقطاع الخاص لاسيما في ظل تطور مفهوم المنافسة والغاء القيود التي تحكمها.

الفصل التمهيدي

الاشكالية واعتباراتها

أولاً: إشكالية الدراسة

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، أيضاً طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

إن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يدفعنا للحديث عن الإدارة الاستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت المنظمات زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها واستمرارها خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ويعد الأداء وتقييم الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وغيرهما، حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء يعد أحد أهم عناصر نجاح وتطور المنظمة.

ومن هنا نطرح التساؤل الآتي:

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات

العمومية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم أداء العاملين؟

- ماهية التخطيط الاستراتيجي؟

- ما هو واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. تساعد الرؤية الإستراتيجية في توطيد علاقة أداء العاملين مع بيئتها الخارجية.
2. تعتبر الأهداف الإستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال .
3. يساهم التحليل الإستراتيجي في تنمية ورفع من أداء العاملين

ثالثا: أسباب الدراسة

- إن من أهم الأسباب التي قادتني إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:
- توجيه اهتمام الطلبة والباحثين إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها من أجل المساهمة في تطوير المؤسسات العمومية.
 - الرغبة في التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي وآلياته لاستثماره ومحاولة توظيفه على المستوى الشخصي بداية، ووصولاً إلى مستويات ومؤسّسات أكثر تعقيداً.
 - الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع، بالإضافة إلى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية.

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- بيان كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كآآي :

- التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المؤسسات العمومية.
- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات العمومية.
- إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

سادسا: تحديد المفاهيم

❖ التخطيط الاستراتيجي

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. ويُعد التخطيط الاستراتيجي فكرياً جديداً في التخطيط التربوي، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي نتمكن من فهمه. (نبيل ، 2008، ص 3)

ويعرفه هاري كوبر (1985) 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 وتغييراتها الطارئة. (Cooper, 1985, P.1).

وتنظر ديانا سكيلدر (1997) إلي التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن نكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلي هناك؟ (علي

السيد، 2012، ص 15) أي انه طبقاً لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغير المنظم.

❖ الأداء:

1 - مفهوم الأداء: PERFORMANCE

المعنى اللغوي: مشتق من الفعل " أدّى " و يعني قام بالفعل ، و أدّى الدين أي قضاة و قضاء الصلاة : قام بها في وقتها ، و في الشهادة أدلى بها ، وإليه الشيء أي أوصله إليه (المعجم ، 2012، ص 10).

المعنى الاصطلاحي: الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية، 2001، ص 202)

سابعا: الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى:

إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة- دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن -وكالة أدرار-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، جامعة أحمد دراية أدرار.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

وقد توصلت الى النتائج الآتية:

تم التوصل للنتائج من خلال اختبار للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية:

-الفرضية الجزئية الأولى مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الرؤيا الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

-الفرضية الجزئية الثانية مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الرسالة الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

-الفرضية الجزئية الثالثة مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

-الفرضية الجزئية الرابعة مرفوضة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

-الفرضية الجزئية الخامسة مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الخيار الاستراتيجي والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

-الدراسة الثانية:

-بلبشير وفاء، أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام نظرية المجموعات المبهمة، مقالة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة الى:

تقديم مفاهيم أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى إبراز دور نظرية المجموعات المبهمة في تخطيط إدارة سلسلة التوريد وكيفية استعمال معطيات هذه الإدارة التي تتميز بتعدد الأهداف المتحصل عليها من مركب الغزوات التابع للديوان الجزائري المهني للحبوب في بناء نموذج مبهم وحله باستعمال البرمجة بالأهداف المبهمة لاتخاذ القرار الملائم الذي من شأنه تحسين أداء الموردين.

-الدراسة الثالثة:

لعساس أسية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء الاقصاد التطبيقي-الجزائر، ورقة بحثية، 2020.

تم التوصل في هذه الدراسة الى:

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات والاستراتيجيات والأنظمة.
- مارست المؤسسة العمومية الوطنية عملية التخطيط المتوسط المدى ضمن السياق الوطني وقيود التدخلات من المركز خلال الثمانينات لتدخل بعدها في نظام أقل ثقلاً وقيوداً.
- مستوى الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعاً؛
- مستوى الأهمية التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعاً؛
- مستوى الاستعمال التخطيطي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعاً؛
- مستوى التأقلم الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعاً؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (005)
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهمية التخطيطية على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

-الدراسة الرابعة:

- . دراسة الغزالي ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، 2000.
- حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية للتخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم

تطبيق الاستبانة على 85% من مجمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، والجهات المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية هو المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

الدراسة الخامسة:

دراسة النعيمي، بعنوان مواصفات وقدرات المفكر الإستراتيجي، 2003.

قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواصفات وقدرات المفكر الاستراتيجي في المؤسسة، وركزت الدراسة إلى إبراز مواصفات المفكر الاستراتيجي، المتمثلة في تنمية قدراته في المستقبل ودوره في أدائه المهمات الاستراتيجية، وتحقيق الغايات العليا للمؤسسة، ومن أهم النتائج المتحصل عليها وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات معينة تعتبر متغيرات أساسية في تشخيص من هو المفكر الاستراتيجي. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ومستوى تطبيقه في المؤسسات المختلفة (بشقاها السلعي والخدمي)، في حين سعت الدراسة الحالية لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية الجزائرية من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي قد تم قياسها في الدراسات السابقة.

الفصل الأول

مفهوم الادارة الاستراتيجية

تمهيد

كثيرا ما يتردّ بأذهاننا ويتداول على ألسنا كلمتي التخطيط والاستراتيجية، ولا ندري في كثير من الاحيان من جاءت وماذا تعني في الاواسط العلمية ومخابر البحث، فقد اكتسب مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الآونة الاخيرة مكانة مرموقة إذ حظي بالاهتمام المتزايد من قبل علماء الاجتماع والمهتمين بالمجال النفس الوظيفي على حد سواء، حيث ان دور الاقتصاد يتحدد بتحسين الاداء وفق نسق متوازن مدروس يراعي العوامل الاجتماعية للعامل، وينمي وتيرة المؤسسة الاقتصادية بوفرة الانتاج وتحسين نوعيتها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها." (نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06).

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة". (محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 107).

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد و التوجيه و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

المطلب الثاني: مستويات وأساليب الإدارة الاستراتيجية

1. مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

ب. الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف. (سعد ، 1998، ص06)

2.أساليب الإدارة الاستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المنظمة تتكون من :

❖ **مجلس الإدارة:** وهو السلطة الشرعية العليا في المنظمة يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الاستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

-البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الاستراتيجية.

-التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل.

-الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانها، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

❖ **الإدارة العليا:** تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد. لذا فإن المديرين في الإدارة العليا ومجلس

الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي:

-الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي. (كاظم، 2004، م، ص 98)

-الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل.

-الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المنظمة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها.

-الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها. (كاظم، 2004، م، ص 98)

المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية

1. مزايا الإدارة الاستراتيجية

-تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها.

-إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الاستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المنظمة.

-إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين.

-إن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة .

-إن الكثير من المنظمات اللامركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين.(ناديا العارف، 2003، ص 23)

2.مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الاستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية :

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها واثناؤه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

1- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

2- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

3- تقييم محتويات الاستراتيجية.

4- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

5- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

6- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح.

7- أن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت

ذاته أن يكون اقتصادياً. (اسامة، ص 380)

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

1. مفهومه

ويقصد به التخطيط البعيد المدى، الواضح الاهداف محدّد النتائج، ثابت الخطوات يراعي جميع المتغيرات الاجتماعية والعوامل الداخلية والخارجية ويقوم بتحديد المؤسسات المنافسة وطرق تعاملها.

وقد عرفها * دافيد * DAVID بأنها تلك الصياغة والقرارات والاعمال التي من شأنها تمكين أي منظمة من النهوض ومن تطبيق جميع اهدافها. (نادية ، 2005 ، ص 06)
أما عن تومبسون فيرى بأنه رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها، على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم للوصول بالهد المنشود لبرّ الأمان، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية وكذا المتغيرات البيئية ومن نحو ذلك يمكننا تنفيذ المخطط الاستراتيجي. (محفظ ، 2004 ، ص 107)

ويري داركر بانه عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات، وكذلك تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس درجة التقيد بها، من خلال نظام جيد ومستمر بتدفق المعلومات. (سعد ، 1998 ، ص 27)

2. خصائصه:

- تتمثل أهم الخصائص التي تدعم دور التخطيط الإستراتيجي في المنظمات فيما يلي:
- تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.
- توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية.
- منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والإستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان والإنجاز.

-منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب في ضوء ما يتجسد أثناء التنفيذ المرحلي.

-تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. (نجان ، 2011 ، ص 18).

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

1.أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة.
- أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام، عليه فان الإدارة الناجحة والتي تعمل على رفع مستوى الأداء والحفاظ على سيرة المنظمة
- والتكنولوجي وعدم الاستقرار في أوضاع السوق الناتجة عن عولمة الأعمال.
- وأن للتخطيط اهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتحليل البيئة سواء كانت داخلية وخارجية للتغلب على مواجهة حالات عدم التأكد وتحقيق الرقابة الفعالة لإنجاز أهداف المنظمة. (إبراهيم ، 2015.ص195)

2.فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي يعتمد على وضوح الرؤية من خلال مراحل متتابعة، فهو يقضي على الغموض، ويقلل من الأزمات المحتملة، من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها.
- التخطيط الإستراتيجي يقوي الثقة بالنفس، ويعمل على فتح آفاق جديدة، وأفكار حديثة كانت غائبةً عن فريق التخطيط، وخصوصاً فيما لو تحققت خطواته ومراحله.

- يشعر الإنسان بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز حافز أساسي لاستمرار النجاح على أسس علمية وحكيمة.
- يعمل التخطيط على اكتشاف الأخطاء؛ ممّا يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدواتها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة.
- يعمل التخطيط على توسيع مدارك الفكر، من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها.
- يعمل التخطيط الناجح للقضاء على الروتين والبيروقراطية، وبذلك تتخطى المؤسسة تدمر الموظفين والمراجعين على حد سواء، ويُقلل بذلك التكاليف، ويعمل على إدارة الوقت بأسلوب حضاري وعلمي مميز.
- يعمل التخطيط على تأهيل وتدريب الكوادر بمختلف مواقعها، وفي كل المستويات، وعلى التأقلم مع وضع سليم للمؤسسة، مدروس وفق خطة استراتيجية موضوعة لتحقيق الأهداف المرسومة. (شؤون تكنولوجيا المعلومات. <https://ist.iugaza.edu.ps/>)

المطلب الثالث: مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي

1. مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص مبرراته فيما يلي :

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات .
- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعه .
- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة .
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى .

-قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية .

-تولي مدير عام جديد للمؤسسة. (الحضرمي، 2112 ، ص 213)

2.مراحل التخطيط الاستراتيجي:

-مرحلة الإعداد :

العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الاستراتيجي ؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين ؟

-مرحلة التقدير:

ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية:

ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي ؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه ؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل ؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

-مرحلة التصور:

إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟ (إبراهيم يعيشي، 2015، ص11)

- مرحلة التكوين

وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمته أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمته خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

- مرحلة التنفيذ: هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة.

- مرحلة التقييم:

وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل. (إبراهيم يعيشي، 2015، ص11)

المطلب الرابع: عناصر ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي**1. عناصر التخطيط الاستراتيجي:**

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

أ- تشكيل رؤية المؤسسة:

وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء

كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة. (ليلي ، 2014، ص140)

ب - صياغة رسالة المؤسسة :

فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها :

"اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءً عليها، وكما يحددها النظام الأساسي." (ليلي ، 2014، ص140)

ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات هي :

الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كما يلي :

-الأهداف الاستراتيجية : تصاغ بشكل عام وشامل وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا.

-الأهداف التكتيكية : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل.

- الأهداف التشغيلية : يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.

د- وضع غايات المؤسسة :

إن غايات المؤسسة هي تعبير عام صما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه، ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام من أمر أو

نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد المقدار وزمن ما سيتحقق والغايات أنواع. (ليلي ، 2014، ص140)

هـ-وضع القيم الجوهرية للمؤسسة :

تحرص المؤسسات التي تضع خططا إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أصلها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالفضل أو علم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقديمه لها.

و-وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة :

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختبار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية. (ليلي ، 2014، ص142)

2.متطلبات التخطيط الاستراتيجي

وأن التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى توفر المقومات الرئيسية التالية:

• تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

وتتم هذه التهيئة من خلال النقاط التالية:

-العمل على اقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة . من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

-التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجله.

-التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى للقيام باعداد الخطة الاستراتيجية. أعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها. (إبراهيم ، 2015 ، ص196)

• توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي

ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها:

-العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.

-المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في اعداد الخطة الاستراتيجية. المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.

-أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في اعداد الخطة الاستراتيجية.

-كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها. (إبراهيم ، 2015 ، ص196)

3-استمرارية التفكير الاستراتيجي:

يتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها: تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

-تطوير التنظيم الإداري وأعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

- مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيه الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومنها:

-الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي يأخذه في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات. إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.(إبراهيم ، 2015، ص196)

- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

-مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم الأعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

-إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي إليه أعمال أعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

-إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين أهداف ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة المنظمة أخرى.

-مدى وضوح وحرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لاتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية اعداد الخطة الاستراتيجية (إبراهيم ، 2015 ، ص197)

خلاصة الفصل

- التخطيط الاستراتيجي عملية، لذا فإن له مدخلات وأنشطة ومخرجات ونتائج.
 - هذه العملية، مثلها مثل جميع العمليات، لها قيود.
 - يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية وعادة ما تكون تكرارية، مع حلقات تغذية راجعة طوال العملية.
 - قد تكون بعض عناصر العملية مستمرة وقد تُنفذ عناصر أخرى كمشاريع منفصلة لها بداية ونهاية محددة خلال فترة ما.
 - يوفر التخطيط الاستراتيجي مدخلات للتفكير الاستراتيجي الذي يوجّه بدوره تشكيل الاستراتيجية الفعلية.
- تشمل جهود التخطيط الاستراتيجي النموذجي تقييم مهمة المنظمة والقضايا الاستراتيجية لتعزيز الممارسات الحالية وتحديد الحاجة إلى برمجة جديدة. والنتيجة النهائية هي إستراتيجية المنظمة، بما في ذلك تشخيص البيئة والوضع التنافسي وسياسة توجيهية بشأن ما تنوي المنظمة إنجازه والمبادرات أو خطط العمل الرئيسة لتحقيق السياسة التوجيهية.

الفصل الثاني

مفهوم الأداء

تمهيد

ان أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، اذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم ادائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"، من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين ودراسة شاملة وكاملة بالإضافة الى تقديمها معلومات تفيدها حتما في اتخاذ اجراءات وحلول لبعض المشاكل.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراستهم للأداء، ومن ثمة فإنّ ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عملاً وإنجاز نشاطاً وتنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعرف الأداء لغوياً حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

أمّا فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فنسندم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

1-يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى

مستوى الأداء" (Gervais, 1997, p15)

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة.

العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية. ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف" وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها.

فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة! (عادل ، 2002، ص3).

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن "تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء.

كما يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي ، يتمثل في تحسين الأداء وتلجأ المنظمة إلى تحسين أدائها نتيجة عاملين رئيسيين:

-إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء.

-أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المنظمة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز. (يحيوي ، 2018، ص108)

تقييم الأداء هي « العملية التي يتم بمقتضاها ، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم». (عز الدين ، 2008، ص61)

المطلب الثالث: مكونات تقييم الأداء

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما:

1-الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"، (عبد السلام ، 2001، ص24) أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات ،أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصمنالمخرجات"،ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفوة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتقادر تبذير الموارد" (J.LMalo, 1998, p11)

يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

2-الفعالية: فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"، (سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201). بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنّها فعّالة إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطرة، وأقلّ فعالية إذا حقّق تجزئاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذ المستطع تحقيقها كلية"، (الداوي ، 1995، ص110).

لقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، إلا أنّ الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف" حيث يعد (Peter Drucker) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبرعليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: "أنّ الفعالية لاتعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف. (P. Drucker, 1974,p14.

3-العلاقة بين الكفاءة والفعالية: هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية، (محمد فريد الصحن، 1987، ص92). إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرات تحدد بفعل تأثير عددا من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء: (إسماعيل ، 1999، ص377).

1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛

2- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛

3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛

4- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛

5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حقته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة؛

المبحث الثاني: الأداء: أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه

يحمل الأداء العديد من الأنواع والخصائص التي تميزه عن باقي المعايير التي تهتم بها المؤسسات، ويحمل في طياته العديد من العوامل التي تؤثر عليه في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما: (عبد المالك ، 2001 ، ص89)

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
الأداء البشري وهو الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين..... الخ. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب. (عادل ، 2000 ، ص 78-82)

2. حساب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.
(Marcel Laflame, 1981, P356)

3. حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:
أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات و المعايير ، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر. (رهباج، 2011، ص7).

أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية. أداء وظيفة البحث والتطوير يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف. أداء وظيفة العلاقات العمومية هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيرا الدولة.

4. حسب معيار الطبيعة

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:

-الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها. الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.

-الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.

- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. (JaquesLendrevie, 2000, p 64)

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته

1.معايير الأداء:

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

وقد تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ) **الجودة:** والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهذر.

ب) **الكمية:** ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم. (https://bit.ly/vpn_secure)

ج) **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا.

د) **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام .

(https://bit.ly/vpn_secure)

2.محددات الأداء:

محددات الأداء تتضح في:

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد.

ب - القدرات تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.
 ج - إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. (راوية 1999، ص 216)
 يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

المطلب الثاني: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي: (ياسع، 2011، ص 81).
 1. الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أنتوليفات العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا، من

موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3. الأداء مفهوم شامل

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات.

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

5. الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة.

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية. (ياسع ، 2010 ، ص 81).

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة فيه

ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

-عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة وأداء أفضل ومنه :

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

✓ **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها.

✓ **التنظيم**:يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

✓ **بيئة العمل**:تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته.

✓ **طبيعة العمل**:وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة.

- **العوامل الفنية**:إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

خلاصة الفصل

لقد ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ودراسات الإدارة بصفة خاصة، وتعددت النظريات حول محدداتها وبالأحرى السبل الكفيلة للارتقاء به، ف جاء الفكر الكلاسيكي مُركّزاً على جانب التنظيم كأهمّ محدّد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التّوجه في مختلف النظريّات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكيّة ابتداءً من مدرسة الإدارة العلميّة مروراً بمدرسة الإدارة وأخيراً بحركة البيروقراطيّة، ثم الفكر الاجتماعي مركزاً على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم باقي التوجهات التنظيرية التي عرضناها سابقاً، والتي كل منها قدمت وجهة نظر خاصة بها حول كيفية الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الأداء الأمثل الذي يضمن لها البقاء في السوق وهذا طبعاً في ظل بيئة اقتصادية تمتاز بالمنافسة الشديدة والصراعات القوية.

الفصل الثالث

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

الإطار المنهجي عبارة عن الاجراءات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول ان نبرز أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج المستعمل في الدراسة ثم مجالاتها المتمثلة في المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري، ثم عينة الدراسة وخصائصها وصولاً الى تحديد أدوات جمع البيانات وكذلك الاساليب الاحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف عبد الرحمن بدوي المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة

ويعرفه عامر مصباح بأنه مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة إجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة. (نادية ، 2016، ص211 .)

ونظراً لطبيعة موضوعنا الذي يبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين اداء العاملين داخل المؤسسات ، فإننا إعتدنا المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع والتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين اداء العاملين في مقر سونلغاز بلدية الوادي .

يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية

علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن

تفسيرها. وتهدف البحوث الوصفية عموماً إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة

وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها

كما توجد عليه في الواقع. (بوحوش وآخرون ، 2019، ص14).

يرتكز المنهج الوصفي على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة

نوعية أو كمية رقمية. كما يسعى إلى التحليل والتفسير، ويعرف على أنه جمع معلومات

دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي على

الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة ومقدراها أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء

الظاهرة، ويعبر عنها كفيماً أو كمياً ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر أخرى.

ثانيا : مجالات الدراسة

1-2- المجال المكاني

يعتبر مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي الذي تقرر إنشائه نظرا للزيادة في الكثافة السكانية؛ وبدأ العمل بصفة رسمية ابتداء من الفاتح جانفي 1992، حيث تحولت من مندوبية تابعة لمنطقة ورقلة إلى مركز للتوزيع والمكون من عدة مقاطعات وهي (مقاطعة الوادي، مقاطعة المغير، مقاطعة الدبيلة) وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع من أجل ضمان إعطاء الكشوفات، والتسديدات الخاصة بالزبون وإيصال شبكات الكهرباء لمختلف المقاطعات، كما تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن من خلال المعدات الحديثة للتقليل من المخاطر وتزويد أكبر عدد من المناطق الولاية بأنابيب الغاز وتدعيم الأحياء الجديدة بأعمدة الكهرباء...الخ.

أ- الهيكل التنظيمي

مهام مركز التوزيع بالوادي

وعلى العموم تكمن مهام مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في ما يلي:

تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)

تسيير المنشآت الكهربائية والغازية،

تطوير منشآت الطاقة،

تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية، الاتصال بالسلطات .

- قسم الوسائل: ويقوم بالمهام التالية:

توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح،

التكفل بتصليح الأدوات التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ،

الحرص على توفر كل ما يلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية وتسيير حظيرة السيارات.

- قسم الإعلام الآلي: (المعالجة الآلية)

معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية،

إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين .

- مصلحة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين:

GIP GEVA: تعالج الأجور

GIP SAM: تعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور بالإضافة إلى المهام

التالية :

متابعة تكوين العمال، التريصات والأيام الدراسية.

متابعة حوادث العمل.

متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.

- مصلحة الدراسات والأشغال: وتكمن مهامها فيما يلي:

دراسة طلبات الزبائن الجدد.

متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.

- مصلحة استغلال الشبكات الكهربائية: ومهامها استمرارية الخدمة بنوعية عالية

الاستمرارية بالتمويل بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.

النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

- قسم استغلال الشبكات الغازية: من مهامها:

استمرارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة.

المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

- مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون ومهامها

ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.

إنجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية.

متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

- **شعبة التسيير والاستثمارات:** مهامها كالاتي:

التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية.

تسيير قروض المركز.

تسيير الأشغال الكهربائية.

تسيير المخزون.

- **مقاطعة الوادي:** من مهامها تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير

المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبها:

صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم.

تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.

تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.

تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات.....)

تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.

2-2- المجال الزمني

بدأت دراستنا من فيفري، 2023، حيث قمنا بجمع المعلومات من مختلف المراجع لإنجاز

الجانب النظري للدراسة، وفي ماي 2023 بدأنا التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية وقمنا

بصياغة الاستبيان وعرضه على الاستاذة المشرفة لنقوم بعدها بحذف بعض الاسئلة وتعديل

البعض، ثم توجهنا الى مكان الدراسة مقر سونغاز بولاية الوادي وقمنا بإجراء مقابلات مع

المبحوثين والحصول على المعلومات المختلفة من مصلحة المستخدمين كعدد العاملين

بالمنظمة والتعرف على مختلف مصالح المنظمة والهيكل التنظيمي..

ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمعه وتفرغ بياناته وتحليلها لإستخلاص

النتائج ومناقشتها.

3-2- المجال البشري

- العدد الإجمالي للعاملين: (60) .

منهم 24 إناث و 36 ذكور.

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة سونلغاز لسنة 2023 أما عن عينة الدراسة والتي هي جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله فقد اعتمدنا في دراستنا هاته على اسلوب العينة القصدية، ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على اساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه ، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة. اعتمدنا هذا النوع من العينات كون مجتمع البحث والمتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز وقمنا بتوزيع الاستبيان عليهم.

رابعاً : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في بحثه ويتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى حقائق ونتائج دقيقة، ونظرا لطبيعة الموضوع(محمد ، 2019، ص46).

المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء العاملين اعتمدنا على أداتي الملاحظة والاستبيان. الملاحظة: هي إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات أو الاحصاءات الرسمية والتقارير ، ويمكن للباحث تدوين الملاحظة،

وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواءً كان كلاماً ام سلوكاً ، وتعني الملاحظة أيضاً انها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما .

لقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة عن قرب، من خلال التعرف على مختلف أقسام ومصالح وهياكل المؤسسة وملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسه العاملين، وملاحظة الجو السائد وظروف العمل داخل المؤسسة، وملاحظة سلوك العاملين داخل العمل، وكيفية تعامل هؤلاء العاملين مع بعضهم البعض وكذلك كيفية تعامل المسؤولين مع هؤلاء العاملين.

الاستبيان يعبر عنه بمجموعة من الأسئلة مرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الاهداف التي يسعى اليها الباحث، وترتبط أسئلة الاستبيان عادة بموضوع البحث والمشكلة.

ويعرف الاستبيان بأنه تقنية منهجية تستخدم لجمع البيانات من الميدان، تمثل مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يرسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع .

واعتمدنا على أداة الاستبيان نظرا لطبيعة الموضوع واختصارا للوقت والجهد، ولجمع البيانات اللازمة لدراسة الموضوع وقمنا بصياغة أسئلته بعد الاطلاع على المصادر التالية:

-البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي .

-البحوث والدراسات التي تناولت موضوع اداء العاملين .

وتم تقسيم بنود الاستبيان الى ستة محاور، ضمن 39 سؤالاً موزعين كما يلي: المحول الاول: محور البيانات الشخصية يضم 04 بنود تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.

المحور الثاني: بيانات خاصة الرؤية الاستراتيجية وتضم 06 أسئلة.

المحور الثالث: بيانات خاصة الرسالة الاستراتيجية وتضم 07 أسئلة.

المحور الرابع: بيانات خاصة الاهداف الاستراتيجية لدى العاملين وتضم 08 أسئلة.
 المحور الخامس: بيانات خاصة التحليل الاستراتيجي لدى العاملين وتضم 08 أسئلة.
 المحور السادس : بيانات خاصة الخيار الاستراتيجي لدى العاملين وتضم 06 أسئلة.
 وقد تم صياغة استبيان الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء العاملين في شكله النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وبهذه المؤشرات تمت صياغة الأسئلة المغلقة لسهولة تفرغها وتصنيفها وتحليلها وحاولنا صياغة الاسئلة بلغة بسيطة وسلسة يفهمها المختص وغير المختص ولا تتضمن مصطلحات معقدة، وتكون قليلة حتى لا يشعر المبحوث بالملل.

خامسا: الأساليب الاحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع بعد الحصول على أجوبة العاملين من الاستبيان تم تفرغ معطياته في شكل جداول واستخدمنا برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، ومن اجل ايجاد العلاقة بين المتغيرين والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة وقوتها بين التخييط الاستراتيجي باداء العاملين واختبار الفرضيات والمتوسط الحسابي ومقياس ليكارت الثلاثي للتعرف على التخييطي الاستراتيجي وكذا اداء العاملين داخل المؤسسة بمؤسسة سونلغاز ، واعتمدنا على والتكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

خلاصة الفصل

لقد مكنا هذا الفصل من تحديد وضبط الأطر المنهجية للدراسة الميدانية التي على الباحث السير وفقها من خلال التطرق الى المنهج المعتمد أولاً وهو المنهج الوصفي، جمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع بحثه بواسطة اداة الملاحظة والاستبيان، وتحديد الاساليب الاحصائية التي تساعده في تفسير وتحليل المعطيات للوصول الى نتائج علمية موضوعية، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الرابع والآخر.

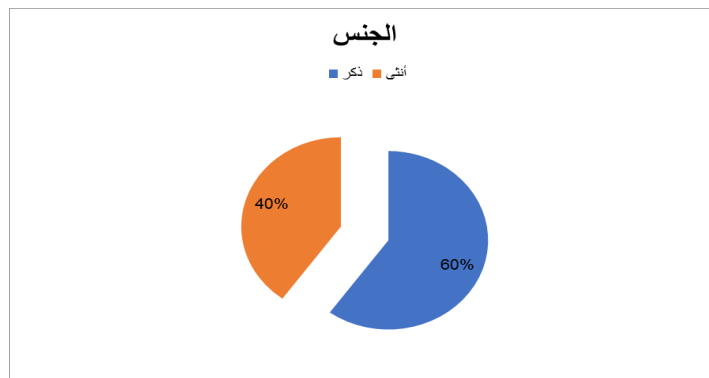
الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير النتائج

المبحث الاول : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(01) يوضح: السن

النسبة المئوية		التكرار	
60.0		36	ذكر
40.0		24	أنثى
100.0	60	المجموع	



التعليق على الجدول:

من خلال هذا الجدول نلاحظ إن نسبة الإناث 40% ما نسبة الذكور فكانت أكثر من الإناث حيث قدرت ب60% وهذا راجع أن عدد الذكور.

وهناك عدة عوامل قد تؤدي إلى وجود نسبة أعلى من الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسات الاقتصادية، وهناك بعض الأسباب المحتملة لهذا راجع الى:

1. العوامل الثقافية والاجتماعية: قد تؤثر الثقافة والتقاليد والمعتقدات الاجتماعية في تفضيل الذكور للمشاركة في المؤسسات الاقتصادية بدلاً من الإناث. قد يُعتبر الرجال أكثر تأهيلاً للمسؤولية القيادية ويحظون بدعم أوفر من النساء في هذا الصدد.

2. التمييز والتحيز: قد تواجه النساء تحديات إضافية في مجال العمل وتتعرض للتمييز والتحيز الجنسي، والذي يمكن أن يؤثر على فرصهن في الوصول إلى مناصب قيادية في المؤسسات الاقتصادية.

3. الاختلافات في الاهتمامات والتفضيلات: قد يؤدي الاختلاف في اهتمامات الذكور والإناث إلى تفضيل الذكور للعمل في بعض القطاعات الاقتصادية مثل التكنولوجيا والمالية، في حين يفضل الإناث العمل في قطاعات أخرى مثل التعليم والرعاية الصحية.
4. الاعتقادات السائدة حول القدرات والكفاءة: قد تؤثر الاعتقادات السائدة في المجتمع بشأن قدرات الذكور والإناث في المجالات الاقتصادية على التوزيع النسبي للجنسين في المؤسسات الاقتصادية. إذا كانت هناك اعتقادات أن الذكور أكثر قدرة على تحقيق النجاح في المجال الاقتصادي، فقد يتم اختيارهم بشكل أكبر للمناصب القيادية.

الجدول رقم (02) يوضح: العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر	
		أقل من 29 سنة	من 30 الى 39 سنة
66.7	40	أقل من 29 سنة	من 30 الى 39 سنة
26.7	16	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة
6.7	4	من 40 الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
00	00	50 سنة فأكثر	المجموع
100.0	60	المجموع	



التعليق على الجدول:

من خلال هذا الجدول نلاحظ إن نسبة من أعمارهم أقل من 29 سنة قدرت ب66.7% أما نسبة من أعمارهم من 30 الى 39 سنة فكانت نسبتها 26.7%، أما نسبة من أعمارهم من 40 الى 49 سنة فكانت نسبتها 6.7% أما من 50 سنة فأكثر فقد كانت نسبتها منعدمة.

ومن هنا نستنتج من أعمارهم أقل من 29 سنة قد أخذت أعلى نسبة.

وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى وجود نسبة كبيرة من الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 29 سنة في المؤسسات الاقتصادية. وهناك العديد من الأسباب المحتملة لهذا منها:

1. تغيرات سوق العمل: قد يكون هناك طلب كبير على المهارات الحديثة والمعرفة التكنولوجية في الاقتصاد الحديث. يمكن أن يمتلك الشباب المهارات والتدريب اللازمين لتلبية هذا الطلب.

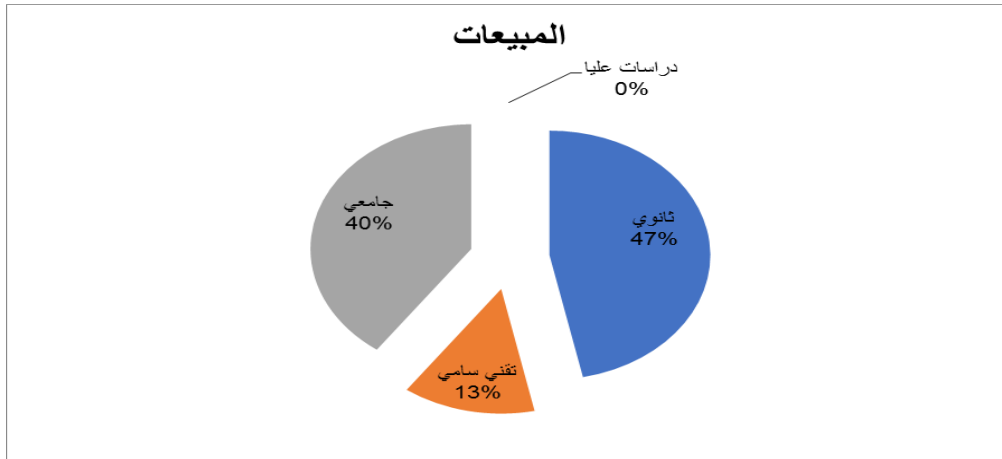
2. الطموح والحماس: قد يكون لدى الشباب الرغبة في بناء حياة مهنية ناجحة والوصول إلى مناصب قيادية في وقت مبكر. قد يكونون على استعداد لبذل الجهود الإضافية وتحمل المسؤولية لتحقيق أهدافهم المهنية.

3. التكنولوجيا والابتكار: ينمو قطاع التكنولوجيا بسرعة ويتطور باستمرار، ويمكن أن يجذب الشباب المهتم بالتكنولوجيا والابتكار للعمل في هذا القطاع. قد يكون لديهم فهم أفضل للتقنيات الحديثة وقدرة على تطبيقها بشكل فعال.

4. التغيير الديمغرافي: قد يكون هناك تغير ديمغرافي يؤدي إلى انتشار أعمار أصغر في مؤسسات العمل. قد يكون هذا نتيجة لانتشار جيل الألفية وجيل زد، الذين يتميزون بطموحهم ورغبتهم في المساهمة والتأثير في مجال عملهم.

الجدول رقم (03) يوضح: عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
46.7	28	الثانوي
13.3	8	تقني سامي
40.0	24	جامعي
00	00	دراسات عليا
100.0	60	المجموع



التعليق على الجدول:

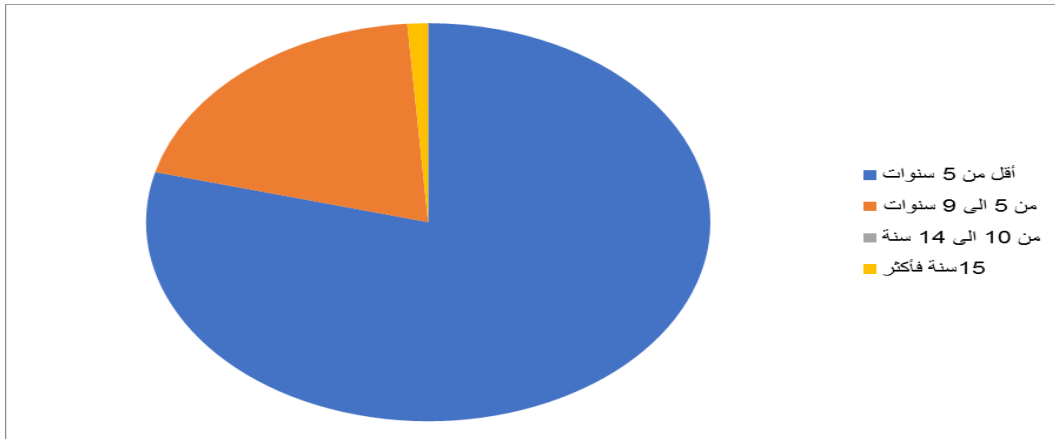
من خلال هذا الجدول نلاحظ إن نسبة المؤهل العلمي بالثانوي قدرت بـ 46.7% أما نسبة التقني سامي فكانت نسبتها 13.3%، أما نسبة الدراسات العليا فكانت نسبتها 40% . ومن هنا نستنتج أن الثانوي نسبتته 46.7% قد أخذت أعلى نسبة.

توجد عدة أسباب لارتفاع نسبة المؤهل العلمي الثانوي في المؤسسات الاقتصادية ومن بينها:

1. المتطلبات الوظيفية: قد تتطلب الوظائف في المؤسسات الاقتصادية مستوى عالٍ من المعرفة والمهارات التقنية. قد يكون الحصول على شهادة الثانوية العامة أو شهادة مؤهل عالٍ معترف بها هو شرط أساسي لدخول هذه الوظائف.
2. التكنولوجيا والابتكار: تتسارع وتيرة التكنولوجيا والابتكار في العصر الحديث، ويتطلب ذلك مهارات متقدمة في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلوم الحاسوب، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والتسويق الرقمي، وغيرها. وبالتالي، فإن حاملي المؤهلات العلمية يكونون مستعدين بشكل أفضل لتلك الوظائف المتقدمة التكنولوجية.

الجدول(03): يوضح سنوات الخبرة

سنوات الخبرة			
النسبة المئوية	التكرار		
80.0	48	أقل من 5 سنوات	
20.0	12	من 5 الى 9 سنوات	
00	00	من 10 الى 14 سنة	
00	00	15 سنة فأكثر	
100.0	60	المجموع	



التعليق على الجدول:

من خلال هذا الجدول نلاحظ إن نسبة من أن خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت بـ 80% أما نسبة من خبرتهم من 5 الى 9 سنوات فكانت نسبتها 13.3%، أما نسبة من خبرتهم من 10 الى 14 سنة فكانت نسبتها 40% .

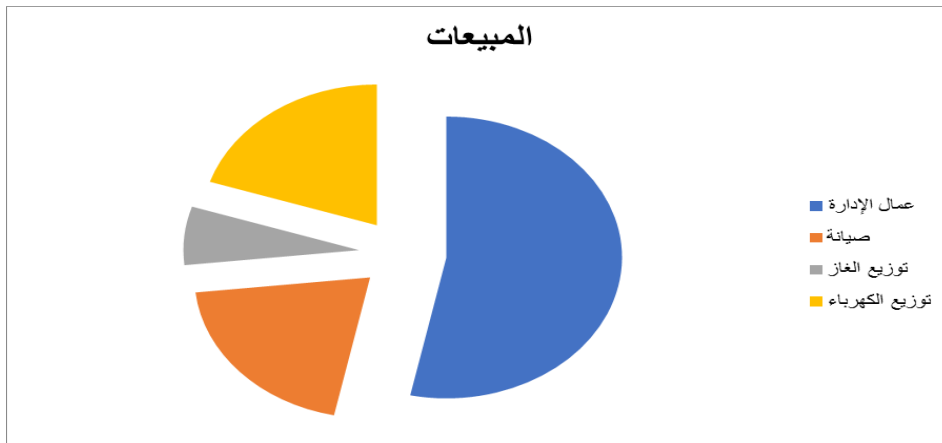
الخبرة في المؤسسات الاقتصادية قد تتفاوت بين الأفراد وتعتمد على عدة عوامل. قد يكون السبب وراء عدم تجاوز الخبرة الخمس سنوات هو:

1. التغير في البيئة الاقتصادية: قد يتعرض القطاع الاقتصادي لتحولات سريعة ومتغيرة، وبالتالي فإن الفرص لاكتساب الخبرة قد تكون محدودة في فترة زمنية معينة.

2. التحديث التكنولوجي: تطور التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في مجالات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية. قد يكون الفرد قد بدأ مساره المهني بعد تطبيق هذه التحولات، وبالتالي لم يتمكن من اكتساب خبرة طويلة في هذا السياق الجديد.
3. الاستقالة أو التغيير في المسار المهني: قد يقوم الأفراد بتغيير وظائفهم بشكل متكرر أو الانتقال إلى مجالات مختلفة في العمل. هذا التغيير المتكرر يمكن أن يحد من فترة الخبرة التي يتمكن الفرد من الحصول عليها في كل وظيفة.
4. الظروف الشخصية: قد يكون لدى الفرد اعتبارات شخصية تحد من فترة الخبرة المتاحة. قد يتعلق الأمر بالمسؤوليات العائلية أو القرارات الشخصية التي تؤثر على حياته المهنية. مع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن هذه العوامل لا تنطبق على الجميع، وهناك أشخاص يحققون خبرة أكبر في المؤسسات الاقتصادية ويتجاوزون الخمس سنوات بسهولة.

الجدول(04): يوضح مجال الوظيفة

مجال الوظيفة		
النسبة المئوية	التكرار	
53.3	32	عمال الادارة
20.0	12	صيانة
6.7	4	توزيع الغاز
20.0	12	توزيع الكهرباء
100.0	60	المجموع



التعليق على الجدول:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة من أن مجال وظيفتهم عمال الإدارة قدرت بـ 53.3% أما نسبة عمال الصيانة فكانت نسبتها 20.0%، أما نسبة موزعي الغاز فكانت 6.7% وفيما يخص موزعي الكهرباء فكانت نسبتهم 20.0% ومن هنا نستنتج أن نسبة عمال الإدارة قد أخذت أعلى نسبة.

وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى ارتفاع نسبة عمال الإدارة في المؤسسات الاقتصادية مقارنة بالأعمال الأخرى. وفيما يلي بعض الأسباب المحتملة:

1. تعقيدات العمل الإداري: العمل الإداري ينطوي على مجموعة متنوعة من المهام والواجبات التي تتطلب خبرة خاصة ومهارات إدارية محددة. قد يتطلب تنفيذ الأنشطة المالية والتخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة والتسويق وغيرها. لذلك، قد يحتاج المؤسسات إلى عدد كبير من العمال الإداريين لتنفيذ هذه المهام المتعددة.

2. طبيعة العمل الإداري: قد يتطلب العمل الإداري مستوى عالٍ من المسؤولية واتخاذ القرارات الحساسة. يتعين على العمال الإداريين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف على سير العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية وبسبب هذه المسؤوليات الكبيرة، قد يكون هناك حاجة لعدد كافٍ من العمال الإداريين للتعامل مع تلك المسؤوليات.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: قد يكون هناك اختلاف في هيكل المؤسسة وتنظيمها. قد تكون هناك عدة مستويات إدارية في الشركة، مثل مدير عام ومديرون تنفيذيون ورؤساء أقسام مختلفة. هذا يؤدي إلى زيادة عدد العمال الإداريين.

الجدول رقم(6): يوضح ارتباط كل بعد بالمؤشر العام وذلك بالنسبة لمتغير الرؤية الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	معامل التحديد R2	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.359 ^a	.129	.066	.09673

الجدول رقم (07): يوضح جدول مستوى الدلالة للمتغير الرؤية الاستراتيجية

ANOVA ^a					
Model	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تراجع	.076	4	.019	2.034	.102 ^b
المتبقية	.515	55	.009		
المجموع	.591	59			

الجدول رقم(08): يوضح محور الرؤية الاستراتيجية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
(Constant)	.934	.095		9.847	.000
هل لديكم رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي؟	-.018	.030	-.078	-.586	.560
هل نصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء؟	.054	.039	.184	1.397	.168
هل نسعى الى تحسن وتوظيف علاقتنا مع البيئة الخارجية	.032	.052	.080	.619	.539
هل نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول الى الرقي الحضري	.256	.023	.643	11.13	.000
هل رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير	.084	.038	.286	2.201	.032

التعليق على الجدول:

الثبات : بالنسبة لاستبيان فقد تم التأكد من الثبات بالاعتماد على الطرق التالية :الفا كرو نباخ : وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .
تدل النتائج والقيم المدرجة في الجدول الآتي أن للرؤية الاستراتيجية دورًا حاسمًا في المؤسسات العمومية. وتضع صورة مستقبلية طموحة تحدد الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة وتحدد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه.

ويشمل دور الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات العمومية ما يلي:

1. **توجيه القرارات:** تعمل الرؤية الاستراتيجية كمرجع واضح لاتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة. تساعد في توجيه توجه المؤسسة وتحديد الأولويات الاستراتيجية.
 2. **تحفيز الابتكار:** تعزز الرؤية الاستراتيجية التفكير المبتكر والإبداع في المؤسسة. تلهم الموظفين لتجاوز حدودهم وتطوير حلول جديدة للتحديات المستقبلية.
 3. **تحقيق التناغم:** تعمل الرؤية الاستراتيجية كوحدة توجيهية مشتركة تجمع جميع أفراد المؤسسة حول هدف مشترك. تعزز التوازن والتنسيق بين الأقسام المختلفة وتعزز التكامل الداخلي.
 4. **جذب الاستثمار:** تلعب الرؤية الاستراتيجية دورًا هامًا في جذب الاستثمارات والتمويل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة. توفر صورة واضحة للمستقبل المرجو وتجعل المؤسسة مقبولة وجذابة للمستثمرين.
- ونستنتج في الأخير أن للرؤية الاستراتيجية علاقة ارتباطية بالفرضية الأولى.

الجدول رقم (09): يوضح مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير الرسالة الاستراتيجية

Model	R	معامل التحديد R2	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.887 ^a	.786	.762	.04884

الجدول رقم (10): يوضح جدول ارتباط كل بعد بالمتغير الرؤية الاستراتيجية

Model	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تراجع	.464	6	.077	32.445	.000 ^b
المتبقية	.126	53	.002		
المجموع	.591	59			

الجدول رقم (11): يوضح محور الرسالة الاستراتيجية

Coefficients ^a					
مستوى الدلالة	t	معاملات غير قياسية		العبارات	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.000	6.106		.064	.391	الثبات
.000	5.131	.398	.031	.158	هل رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية
.009	2.722	.199	.021	.058	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع
.003	3.157	.258	.018	.058	هل تتصنف رسالتنا بأنها محددة بالاطار والحدود التي يتميز من خلالها

					الأفراد العاملين بالابداع والتمايز
.000	9.450	.615	.026	.245	نقوم باعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات لخدمة المجتمع
.037	2.139	.152	.021	.044	هل نقوم بتوظيف الإمكانيات لخدمة المجتمع؟
.000	5.399	.395	.021	.115	هل رسالة المؤسسة هي الاطار المميز لها عن باقي المؤسسات

التعليق على الجدول:

الثبات : بالنسبة لاستبيان فقد تم التأكد من الثبات بالاعتماد على الطرق التالية :الفا كرو نباخ : وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .
تدل النتائج والقيم المدرجة في الجدول الآتي أن للرسالة الاستراتيجية دورًا حاسمًا في المؤسسات العمومية.

وقد تم التوصل الى أن الرسالة الاستراتيجية تعتبر أداة هامة في إدارة المؤسسات العمومية، حيث تعكس رؤية وأهداف المؤسسة وتحدد الاتجاهات الاستراتيجية العامة التي يجب أن تتبعها.

ويتم توضيح الرسالة الاستراتيجية في وثيقة رسمية تصف رؤية المؤسسة وغاياتها والقيم التي تقوم عليها.

حيث من خلال إجابة الباحثين تم التوصل الى أن تأثير الرسالة الاستراتيجية علنآء العاملين يكمن في عدة جوانب منها:

1. **توجيه العمل:** توفر الرسالة الاستراتيجية اتجاهاً واضحاً للعاملين في المؤسسة. تحدد الأهداف والمبادئ التوجيهية التي يجب أن يتبعها الموظفون في أعمالهم اليومية. يعرف

العاملون بوضوح ما يتوقع منهم وما هي النتائج المرجوة، مما يعزز التركيز والتحفيز ويقلل من التباينات القرارات.

2. **تحفيز الفريق:** يساهم وجود رسالة استراتيجية واضحة في تحفيز العاملين وبناء روح الفريق. عندما يتشارك الجميع نفس الرؤية والأهداف، يتولد الانتماء والتفاني والشعور بالاتجاه المشترك. يشعر العاملون بأن عملهم ذو أهمية وأنه يسهم في تحقيق رؤية المؤسسة.

3. **تحقيق التميز:** توفر الرسالة الاستراتيجية إطاراً للتخطيط والتنفيذ والتقييم. تساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعمل الرسالة الاستراتيجية على تحفيز الابتكار وتطوير المهارات وتعزيز الكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء متميز وتوقع المؤسسة.

4. **تعزيز الثقة والشفافية:** يتعرف العاملون على رؤية وأهداف المؤسسة من خلال الرسالة الاستراتيجية. يزداد الثقة في القيادة والإدارة عندما يشاركون في صنع القرارات ويفهمون السياق الأوسع لعملهم. تعزز الشفافية والاتصال المفتوح، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومشاركة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. بشكل عام، يمكن القول إن الرسالة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف وتحسين أداء المؤسسات العمومية، من خلال توجيه العمل وتحفيز الفريق وتعزيز الابتكار والتميز وبناء بيئة عمل إيجابية.

وفي الأخير نستنتج أن للمحور الثاني علاقة ارتباطية بالفرضية الثانية.

الجدول رقم(12): يوضح مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير الأهداف الاستراتيجية

نموذج	R	معامل التحديد R2	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.971 ^a	.943	.934	.02576

الجدول رقم (11): يوضح جدول ارتباط كل بعد بالمتغير العام وذلك بالنسبة لمتغير الأهداف الاستراتيجية

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	نموذج
.000 ^b	104.923	.070	8	.557	Regression
		.001	51	.034	Residual
			59	.591	Total

a. Dependent Variable: VAR00070

الجدول رقم (12): يوضح محور الأهداف الاستراتيجية

مستوى الدلالة	t	معاملات غير قياسية		العبارات	1
		معاملات موحدة	الخطأ المعياري		
		Beta	B		
.000	3.858		.041	.157	ثابت
.123	1.569	.098	.018	.029	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
.000	10.110	.485	.014	.142	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق
.000	8.070	.387	.014	.113	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الخدمة
.083	1.770	.091	.021	.036	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة
.000	11.942	.449	.011	.131	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا
.000	11.195	.475	.010	.106	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
.000	11.136	.643	.023	.256	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها
.000	5.439	.205	.011	.060	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع المسؤولين عن تحقيقها

التعليق على الجدول:

الثبات : بالنسبة لاستبيان فقد تم التأكد من الثبات بالاعتماد على الطرق التالية :الفا كرو نباخ : وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .
تدل النتائج والقيم المدرجة في الجدول الآتي أن للأهداف الاستراتيجية دورًا حاسمًا في المؤسسات العمومية.

ومن خلال إجابات الباحثين وتفسير مستوى الدلالة تم التوصل الى أن الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف الرئيسية التي تحدد الاتجاه والرؤية العامة للمؤسسة العمومية، وتعكس النتائج المرجوة والتحسينات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل.
وتأثر هذه الأهداف على أداء العاملين في المؤسسات العمومية يمكن أن يكون متعدد الجوانب ومتنوع. إليك بعض الآثار المحتملة:

1. **توجيه الجهود:** تحديد الأهداف الاستراتيجية يوفر اتجاهًا واضحًا للعاملين بالمؤسسة العمومية، مما يساعدهم على توجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف. يصبح لديهم فهم أعمق للأهداف المرجوة وكيفية تحقيقها، مما يعزز تركيزهم واستعدادهم لتنفيذ المهام المطلوبة.

2. **تحفيز العاملين:** الأهداف الاستراتيجية التحقيقية والتحديات الطموحة تعمل على تحفيز العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء الممتاز. عندما يكون لدى العاملين هدف واضح يسعون لتحقيقه، فإنهم يشعرون بالتحفيز والشغف لتقديم أفضل أداء لهم.

3. **تعزيز العمل الجماعي:** تحديد الأهداف الاستراتيجية يمكن أن يعزز العمل الجماعي والتعاون بين العاملين بالمؤسسة العمومية. عندما يكون لدى الجميع رؤية مشتركة وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، يتعاونون ويتناولون التحديات معًا ويشاركون المعرفة والخبرات لتحقيق أفضل النتائج.

وفي الأخير نستنتج أن للمحور الثالث علاقة ارتباطية بالفرضية الثالثة.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية آخذين الشركة الجزائرية السونلغاز بالوادي "، كدراسة حالة، وهذا من خلال اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أهم معالم التخطيط الاستراتيجي، وعلى مدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيره على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية يجب أن تتبناها الإدارة العليا في المؤسسات باختلاف أنواعها.
- التخطيط الاستراتيجي عامل مهم في سيروية استراتيجية المؤسسة لكن دوره يكون اقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط محاصة في ظل ما يشهده العالم منتعقد وتقلبات.
- للمؤسسات العمومية نظام خاص، فهي تخضع المجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصالحة العامة.
- تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية أصبح يمثل أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسات العمومية، من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية والاجتماعية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات.
- إن إدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل وطريقة تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف العاملين.

2. النتائج التطبيقية:

تم التوصل الى:

- وجود علاقة ارتباطية بين المحور الأول والفرضية الأولى.
- وجود علاقة ارتباطية بين المحور الثاني والفرضية الثانية.
- وجود علاقة ارتباطية بين المحور الثالث والفرضية الثالثة.

3. الإقتراحات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي تقترح مجموعة من الإقتراحات التي تأمل من خلالها تقديم نوع من الإضافة العملية للمؤسسة محل الدراسة، ونوردها كما يلي:
- من الضروري إدراك أهمية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات العمومية، والذي يجب أن ينظر له على أنه أداة استراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف.
 - الاهتمام بتطوير معارف الموارد البشرية بشكل يسمح بالاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، وفقا لما تمليه التعاملات التكنولوجية في هذا الإطار وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والتكوين لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية في إطار تقديم خدمة مرضية للمواطن.
 - ضرورة الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات التي من شأنها توفير أحسن أداء وظيفي للعاملين.
 - العمل على تكريس ثقافة إدارة الأعمال داخل المؤسسات العمومية لاسيما فيما يتعلق بالاهتمام بالزبون والعمل على تحقيق رضاه.

قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب

1. بوحوش عمار واخرون، (2019)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين.
2. راوية محمد حسن،(1999)، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
3. راوية محمد حسن،(2001)، إدارة الموارد البشرية ”رؤية مستقبلية“، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. سعد صادق بحيري، (2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. سعد غالب ياسين، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ط1.
6. عبد السلام أبو قحف،(2001)، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمّان، الجزء الأول.
7. كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. محفظ احمد جودة ، (2004)، ادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان .
9. محمد سرحان علي المحمودي، (2019)، مناهج البحث العلمي مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، ط3، صنعاء.
10. محمد فريد الصحن،(1987) ، عبدالسلام أبوقحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
11. ناديا العارف، (2003)، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
12. نادية سعيد عيشور، (2016)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (دليل الطالب في انجاز بحث سوسيلوجي)، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، سطيف.
13. نادية عارف ، (2005)، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .

14. نبيل حامد مرسي، (2005)، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

❖ المذكرات

1. إبراهيم يعيشي، (2015)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن، وكالة أدرار، مذكرة ماستر مهني. جامعة أحمد دراية ادرار- الجزائر.

2. الحضرمي نوف خلف محمد، (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 23، الجزء الأول، أبريل .

3. الداوي الشيخ،(1995)، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر.

4. عادل عشي،(2001)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم- ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

5. عادل عشي،، (2002)، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

6. عز الدين هروم، (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.

7. ليلي بوحديد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع1.

8. نجان فهد غازي السهلي، (2011)، "متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
9. هاج عبد الرحمان،(2010-2011)، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقة.
10. ياسع ياسمين،(2010-2011)، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة- دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر.

❖ المجلة

1. إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر، (2015) ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس، ع 01.
2. عبد المالك مزهودة، (2001)، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.
3. يحيى مفيدي، الساكر دنيا،(2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع14.

❖ المواقع الالكترونية

شؤون تكنولوجيا المعلومات. <https://ist.iugaza.edu.ps/>

❖ الكتب باللغة الاجنبية

1. (J.L) Malo, L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p11.
2. (M). Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997, p15.

3. (P). Drucker, L'efficacité objectif N°1 des cadres, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 1974.
4. Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide for Policymaker, National Association of State Boards of Education, Virginia, 1985, P.1.
5. <http://dspace.univ-djelfa.dz/>.
6. https://bit.ly/vpn_secure
7. JaquesLendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines,« Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000, p :64
8. Marcel Laflame, « Le management : approche systematique », Gactan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, P356.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح استمارة الاستبيان

-جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل. الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة

الإستراتيجية بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية"

.ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة،

حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك لهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة

اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علماً بأن المعلومات الواردة في

هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة:

-سعودي فاطمة الزهراء

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ترجو منكم وضع علامة (x) أماما لعبارة الصحيحة:

- 1-الجنس: أنثى ذكر
- 2-العمر: أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3 - المؤهل العلمي: الثانوي تقني سامي
- جامعي دراسات عليا

4-عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- 15 سنة فأكثر

مجال الوظيفة الحالية:

- عمال إدارة صيانة توزيع الغاز توزيع كهرباء

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: أ-الرؤية الإستراتيجية

1. لدينا رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي نعم لا

التعليل:

.....

2. نفصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء. نعم لا

التعليل:

.....

3. نسعى إلى تحسن وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية. نعم لا

التعليل:

.....

4. نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول إلى الرقي الحضاري نعم لا

التعليل:

.....

5. رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير. نعم لا

التعليل:

.....

6. تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة نعم لا

التعليل:

.....

ب- الرسالة الإستراتيجية

1. رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية. نعم لا

التعليل:

2. رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع. نعم لا

التعليل:

3. تتصنف رسالتنا بأنها محددة بالأطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.

نعم لا

التعليل:

4. نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات لخدمة المجتمع. نعم لا

التعليل:

5. نقوم بتوظيف الإمكانيات لخدمة المجتمع. نعم لا

التعليل:

6. نطمح من خلال رسالة المؤسسة تقديم خدمات جيدة. نعم لا

التعليل:

7. رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات. نعم لا

التعليل:

ج-الأهداف الإستراتيجية

1. لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها نعم لا

التعليل:

.....

2. أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق. نعم لا

التعليل:

.....

3. أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة.

نعم لا

التعليل:

.....

4. نسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة. نعم لا

التعليل:

.....

5. تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا. نعم لا

التعليل:

.....

6. تسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

نعم لا

التعليل:

.....

7. أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها. نعم لا

التعليق:.....

.....

8. يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع المسؤولين عن تحقيقها. نعم لا

التعليق:.....

.....

د - التحليل الإستراتيجي

1. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها

في المستقبل.

نعم لا

التعليق:.....

.....

2. تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر قوة ونقاط

الضعف.

نعم لا

التعليق:.....

.....

3. يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمؤسسة.

نعم لا

التعليق:.....

.....

4. تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف

نعم لا

التعليق:

5.تعتزم المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها نعم لا

التعليق:

6.يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر أو الحد من آثارها.

نعم لا

التعليق:

7.تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.

نعم لا

التعليق:

8.نفاعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

نعم لا

التعليق:

هـ-الخيار الإستراتيجي

1.تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة نعم لا

التعليق:

2.تطبيق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على خططها طويلة الأجل

نعم لا

التعليل:

.....

3.تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.

نعم لا

التعليل:

.....

4.الخطط نتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الموضوعه. نعم لا

التعليل:

.....

5.لدينا معايير قياس الخدمة لكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية. نعم لا

التعليل:

.....

6.تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية

نعم لا

التعليل:

.....

الملحق رقم (02)

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

في نهاية الحرب العالمية الثانية اعتمدت الحكومة الفرنسية سياسة" التطور الاقتصادي والاجتماعي" في الجزائر، في سنة 1947 تأسس كهرباء وغاز الجزائر بمجموعة من المؤسسات الجزائرية للكهرباء والغاز.

هذه المؤسسة (EGA) كانت خط نقل الكهرباء الذي يربط شرق وغرب الجزائر مع مراكز التحويل خلال 1962, بعدما تحصلت الجزائر على استقلالها في 05 جويلية 1962, بدأت تعمل من أجل التنمية الشاملة في كل القطاعات، وتكوين عمال مشرفين على استغلال الشبكات الكهربائية بالرغم من رحيل الكثير المعمرين المستهلكين الأساسيين للطاقة الكهربائية والغاز.

بقرار رقم 69/59 بتاريخ 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 تم تأسيس المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ" تعويض عن كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت بموجب هذا القرار، وبموجب هذا القرار تم تقسيم الشركة إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة).

وفي 1978 تم تعديل المديريات الجهوية وأصبحت عبارة عن مناطق للتوزيع وهي: (عنابة، الجزائر، الشلف، قسنطينة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة).

وفي 1978 انطلق البرنامج الوطني للكهرباء (PNE) والذي يهدف إلى:

- التزويد بالطاقة الكهربائية لكل المناطق الجزائرية.
- ربط 12000 مجمع سكني ل 120000سكن.
- انجاز 6000 كم من الشبكات الكهربائية.

- انجاز 11000 مركز تحويل.

نظراً للتكلفة العالية للمشروع، وتكلفت الدولة بنسبة 100% إلى غاية 1985 بالموازاة مع البرنامج الوطني للكهرباء

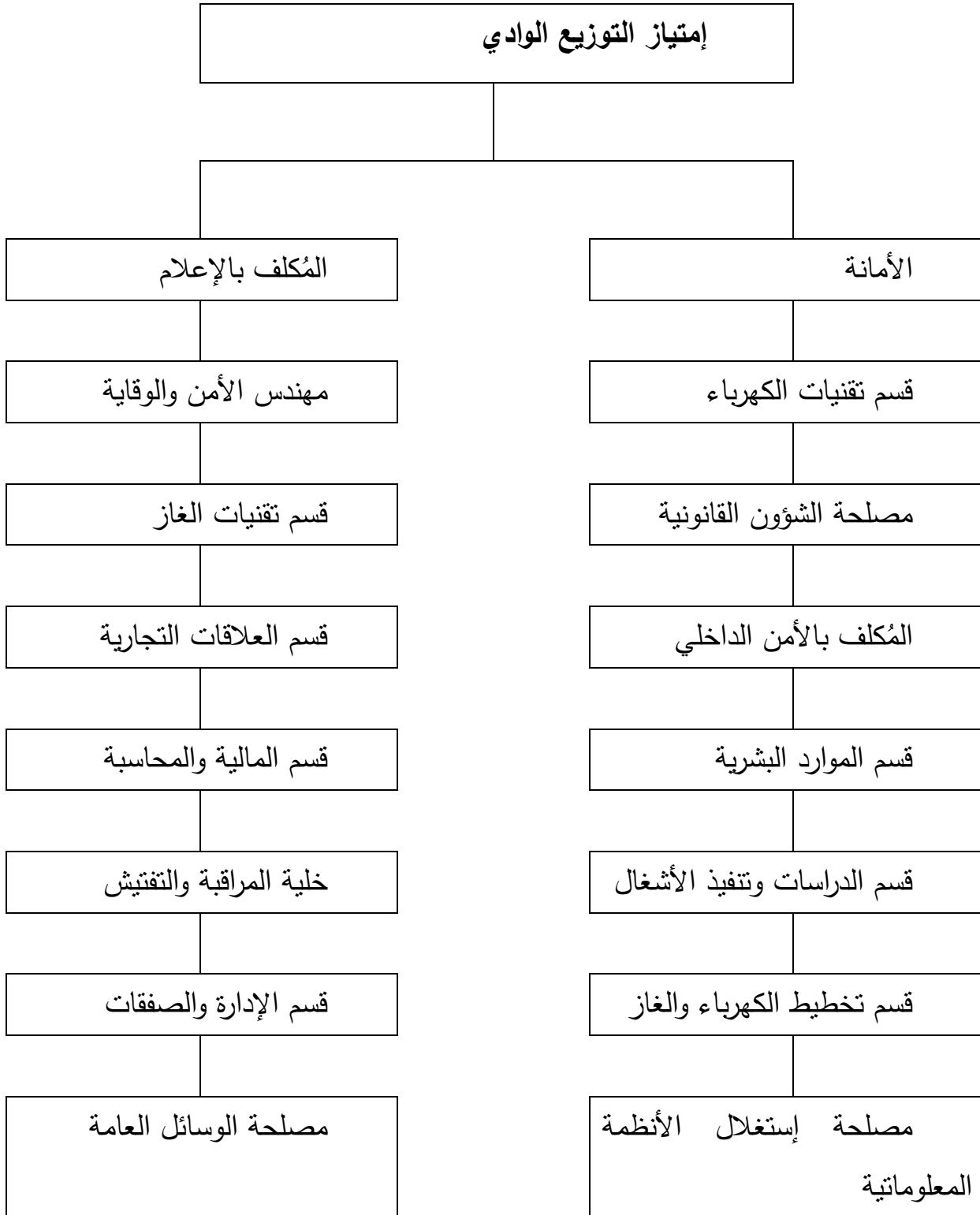
وفي 1983 أدت إعادة هيكلة سونلغاز إلى إنشاء 06 شركات جديدة في مجال أشغال الكهرباء والغاز وهي:

- كهريف (KHRIF): أشغال الكهرباء.
- كهراكيب (KAHRAKIB): تركيب المؤسسات والمراكز الكهربائية.
- كاناغاز (KANAGAZ): انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينرغا (INERGA): أشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB): التركيب الصناعي.
- AMC: إنتاج العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه الهيكلة، أصبحت سونلغاز أول مستثمر في الوطن برقم أعمال بمبلغ 4.5 مليار دينار خلال 1989م، وخلال سنة 1995م وصلت نسبة التوصيل بالكهرباء إلى 95% .

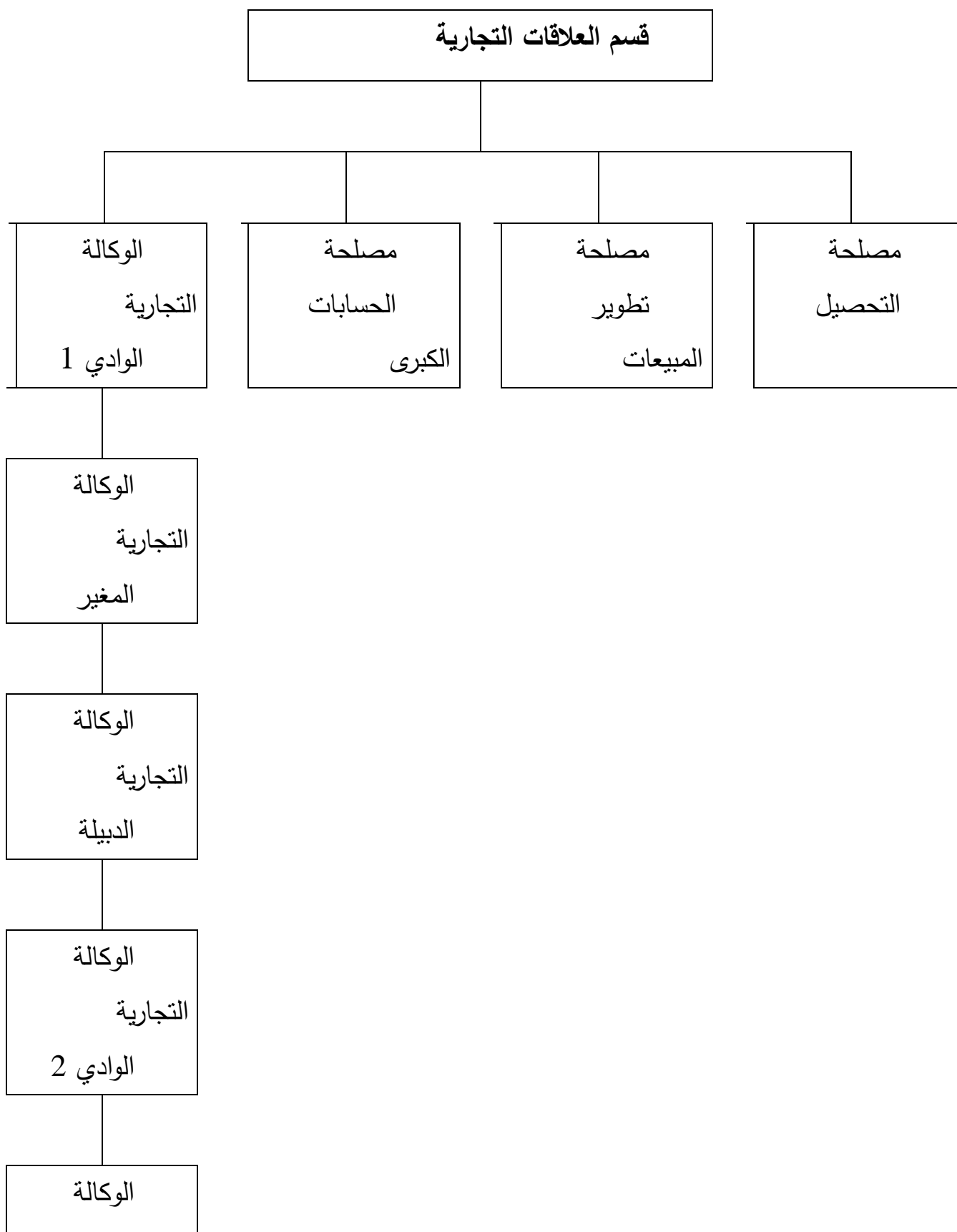
وبناء على المرسوم الرئاسي رقم 159/02 والمؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن للقانون الأساسي للشركة، شركة ذات أسهم لأنّ الدولة أصبحت غير قادرة على تغطية التكاليف، وستكون المرحلة بين (2002-2008) مرحلة تقسيم المؤسسة حسب نظام جديد، ومن خلال لجنة تتحكم في ضبط الأسعار.

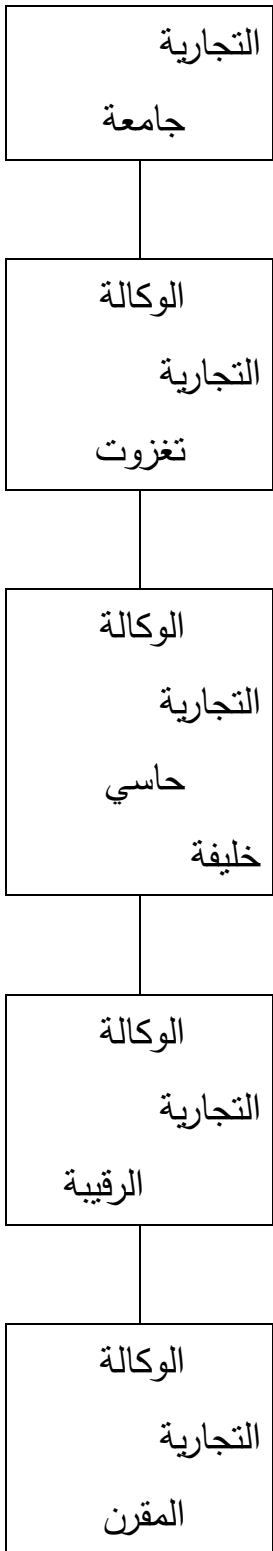
الملحق (03) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة للمؤسسة

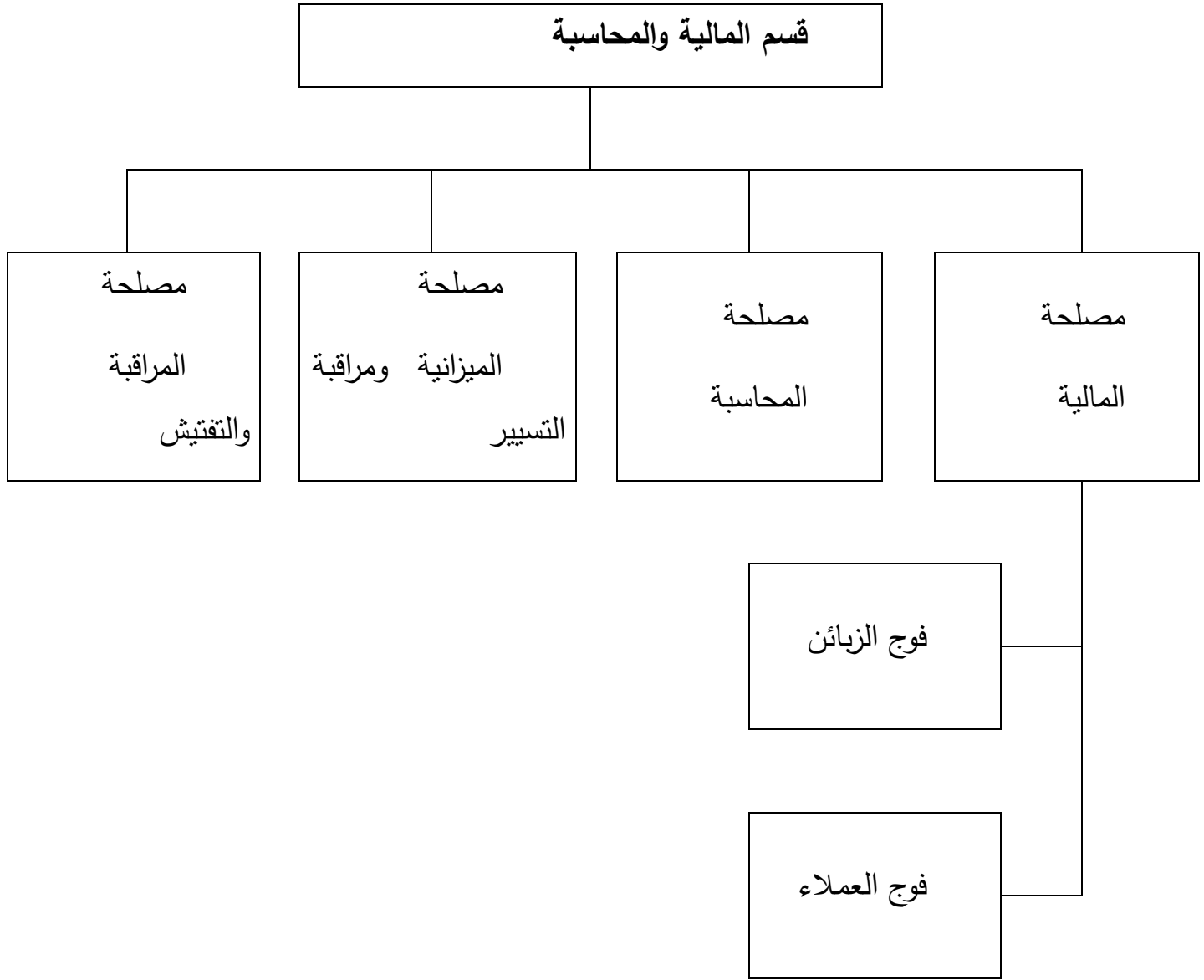
الملحق (04): الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات التجارية





المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

الملحق (05) : الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة للمؤسسة