



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير



دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة
دراسة حالة: -مديرية الموارد المائية بالوادي لسنة 2023-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة:

واده إيمان

بوقنة فاطمة الزهرة

تحت إشراف:

د. خالدي رشيدة

المشرف المساعد:

د. بوصبيح العايش ربيع

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. ريم بن عيسى	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. خالدي رشيدة	أستاذ محاضر أ	مشرفا مقرا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. ربيع بوصبيح العايش	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. العيد تجاني	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2023/2022م

الإهداء

بعد تعب ومشقة وصلت مرحلتى الجامعية إلى نهايتها وها أنا اختم بحثى ختري وأقدمه إلى
التي جعلت الجنة تحت أقدامها ومرتخانة حياتي وملهجتها التي غمرتني بعطفها وأنامرت لي درب
حياتي خبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في
عمرها.

إلى الذي رباني على الأخلاق والفضيلة وكان لي ذرع الأمان الذي جاني والذي وفر لي
منطلبات النجاح ووجهني إلى طريق الخير إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.
إلى إخوتي سندي في هذه الحياة احمد ضياء الدين، محمد السعيد.
والى أخواتي مصدر سعادتي منوية، ابنسام، إيمان.

(فاطمة الزهراء)



الإهداء

سبحانك لا علم إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم

حمد الله تعالى الذي أمدنا القوة وألهمنا الصبر والثبات ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي

لأمي حبيبة قلبي مرحمها الله وجعلها تسكن بساكنة النعيم

والى والدي العزيز كل الاحترام والتقدير لأجلك يا من كافحت لأجلنا وبنا من ناضلت لإسعادنا

وأهدي خنجر جي إلى زوجي فقد كان الداعم الأكبر في كل شيء فشكراً كثيراً على ثقتك ودفعي

لخو الأفضل

ولأعز ما لدي أخواتي وإخوتي

(إيمان)



شكر و عرفان

خمد المولى العلي العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه إن أحاطت بعونه وهذا أنا فيس لنا أمرنا
ووفقنا لإجازه هذا العمل.

وفي البداية يطيب لنا أن نتقدم بالشكر إلى المشرفة الدكتورة خالدي مرشيدة جزاها الله خير
الجزاء على النصائح والتوجيهات التي أفادتنا بها.

ونقدم بالشكر أيضا إلى الأساذ مريع بوصيع العايش

كما نتقدم بالشكر إلى كل المسؤولين والعاملين بالمؤسسة مديرة الموارد المائية بالوادي الذين
لم يدخلوا علينا وأمدونا بكل المعلومات اللازمة لإنجاز هذا العمل.

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات في مديرية الموارد المائية بالوادي حيث استخدمنا استمارة أسئلة استبانة مكونة من (24) سؤال كأداة للدراسة حيث توزيع (50) استمارة ورقيا وتم استرجاع (46) استمارة قابلة للمعالجة و(3) لم تسترجع و(1) تم إلغائها وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ولتأكد من تأثير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء في المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية.

وقد توصلت النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss v29 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها ويساهم في تحسين الأداء في المؤسسة. وتبين لنا أن هناك علاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية وبالتالي هناك ارتباط داخلي بين أبعاد الأداء في المؤسسة بمديرية الموارد المائية (الوادي) المعنية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، تخطيط الاستراتيجي، أداء، أداء المالي، مؤشرات، مديرية الموارد المائية.

Résumé

The study aimed to know the role of strategic planning in improving performance in institutions in the Directorate of Water Resources in the Valley, where we used a questionnaire form, a questionnaire consisting of (24) questions, as a tool for the study, where (50) paper forms were distributed, and (46) forms were retrieved that could be processed and (3) did not It is retrieved and (1) canceled by using the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study and to ascertain the impact of the independent variable strategic planning on the dependent variable performance in the organization through the field study.

The results were reached by relying on the statistical program Spss v29 to analyze the data and test the hypotheses using a set of statistical methods. It contributes to improving the performance of the organization. And it turns out to us that there is a relationship between performance, efficiency and effectiveness, and therefore there is an internal link between the dimensions of performance in the institution and the Directorate of Water Resources (the valley) concerned.

Keywords: planning, strategic planning, performance, financial performance, indicators, Water Resources Directorate.

الإهداء	1
شكر وعرفان	1
الملخص	1
فهرس الموضوعات	1
قائمة الجداول	1
قائمة الأشكال	1
قائمة الملاحق	1
مقدمة	1

الفصل الأول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط	10
المطلب الأول: تعريف التخطيط	10
المطلب الثاني: أنواع التخطيط	11
المطلب الثالث: مراحل التخطيط	13
المبحث الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي	15
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي	15
المطلب الثاني: أهمية، أهداف التخطيط الاستراتيجي	16
المطلب الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي	17
المبحث الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي	20
المطلب الأول: عمليات التخطيط الاستراتيجي	20
المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي	23
المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي	24
خلاصة الفصل:	25

الفصل الثاني: مؤشرات الأداء في سياق التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الأداء	28
المطلب الأول: مفهوم الأداء	28
المطلب الثاني: أهمية الأداء	28
المطلب الثالث: أهداف الأداء	29

30	المبحث الثاني: أساسيات الأداء المؤسسي
30	المطلب الأول: أنواع الأداء في المؤسسة
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
32	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وطرق قياسه:
34	المبحث الثالث: ماهية الأداء المالي
34	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته
35	المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
37	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي ومعايره
45	المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي:
47	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الموارد المائية بالوادي

50	المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية.
51	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية
53	المطلب الثاني: مهام المديرية
54	المطلب الثالث: مكاتب المديرية
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
61	المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة
62	المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج عينة الدراسة:
63	المطلب الأول: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة:
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:
83	خلاصة الفصل:
84	الخاتمة
86	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): يوضح نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ للاستبيان 63
- الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة 64
- الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 65
- الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 66
- الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 67
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل 69
- الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية 70
- الجدول رقم (08): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح 71
- جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول 72
- جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني 76
- جدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة 77
- جدول رقم (12): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الأولى 78
- جدول رقم (13): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الثانية 79
- جدول رقم (14): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الثالثة 80
- جدول رقم (15): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الرابعة 81
- جدول رقم (16): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية العامة 82

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية..... 52
- الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 66
- الشكل رقم (03): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر..... 67
- الشكل رقم (04): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 68
- الشكل رقم (05): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل..... 69
- الشكل رقم (06): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية..... 70

قائمة الملاحق

91	الملحق رقم (01): نموذج استبيان
95	الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ
95	الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي
96	الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة
97	الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
99	الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
100	الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الأولى
100	الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية
100	الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة
101	الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرابعة
102	الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية العامة

مقدمة

تواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتغيرات وتطورات العلمية السريعة إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع حيث يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة وذلك بانتقال 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 ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة وتنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها وتسعى المؤسسات الخدمية لتحسين أدائها الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات والتي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة ويتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج.

1 - إشكالية الدراسة:

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسية؟

2 - الإشكاليات الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الإشكاليات الفرعية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي وما هي أبعاده؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية؟
- هل عمال مديرية الموارد المائية لولاية الوادي على دراية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة؟

2- الفرضيات:

- التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة في الإدارة للوصول إلى أهدافها وأبعادها المتمثلة في الرؤية الرسالة الأهداف التحليل والخيار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.
- عمال مديرية الموارد المائية لولاية الوادي على دراية كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

4 - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالتخطيط الاستراتيجي؛
- تحسين الأداء في المؤسسات؛
- معرفة ماهية الأداء ومؤشراته؛
- استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة.

5 - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أهم المؤشرات للأداء؛
- معرفة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء المؤسسة؛
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتبار أن له دور في تحسين الأداء في المؤسسة.

6 - الدراسات السابقة:

1- دراسة (عامر ذايب العتيبي)، بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة شرق الأوسط، 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر في دولة الكويت ولتحقيق أهداف قام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة وذلك اجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (294) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت ($\alpha=0.55$).
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده تصميم الخطة الإستراتيجية التحليل الاستراتيجي للبيئة التفكير الاستراتيجي على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.55$).
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده تصميم الخطة الإستراتيجية التحليل الاستراتيجي للبيئة على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.55$).

- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتحسين المستمر على فعالية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.55)$.
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر قيادة المديرين والتركيز على الموارد البشرية على التلاؤم لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.55)$.
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر قيادة المديرين التركيز على الموارد البشرية على التعاون لتحقيق الأهداف عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.55)$.
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فعالية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.55)$.

2 - دراسة (دليل فطيمة ولعروسي نوال)، بعنوان دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية - أدرار - الجزائر، 2018:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي ما مدى مساهمة عمليتي التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

نجد أن المؤسسة سجلت نتائج ايجابية وأخرى سلبية خلال الفترة المدروسة وهذا يدل على تذبذب الوضعية المالية على المدى الطويل.

- بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة خلال سنتي 2014 و2016 أما سنة 2015 حققت المؤسسة خزينة سالبة على مستوى عملية الاستغلال.
- وتنعكس خزينة المؤسسة بالإيجاب على الأداء المالي.

3 - دراسة (إزمور رقية وكريم نسرین)، بعنوان دور التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي إسماعيل أوجاج البويرة، 2018:

تهدف هذه الدراسة دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك بتطبيق عدة أدوات التشخيص المالي على القوائم المالية وتقييمها باستخدام مؤشرات التوازن المالي وبعض النسب المالية من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن المؤسسة في وضعية حسنة من خلال مختلف النسب التي قمنا بحسابها ثم تحليلها وذلك لمعرفة المركز المالي الحقيقي لها.
- اتخاذ القرارات المناسبة لها وإن المؤسسة حققت نتيجة موجبة دليل على إنها حققت أرباح متتالية وكذلك عدم وجود خلل بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

4 - دراسة (ساكر دنيا)، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية من خلال اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي فكرا وممارسة في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء من خلال التركيز على أربعة أبعاد البعد المالي البعد العملاء بعد العمليات الداخلية بعد النمو والتعلم للكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائه والعمليات التي تحتاج إلى التحسين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحقيق مجمع صيدال نتائج إيجابية في أدائه على مختلف المستويات.
- تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية.
- ضرورة استمرار مجمع صيدال بتطبيقه وممارسته في جميع العمليات والأنشطة.

5 - دراسة (إكرام بن زغيبية ولامية لشهب)، بعنوان واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 2021:

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك باستعمال استبيان تم توزيعه على مجموعة من المؤسسات بـ برج بوعرييج.

ولخصت الدراسة إلى أن تلك المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لمؤشرات الأداء ولا تملك المعرفة بأهمية استخدامها في تقييم الأداء المالي وتوصي الدراسة بضرورة استخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية للمساعدة على تصويب عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات الصائبة.

6- دراسة (يوسفي عبد الرحمن)، بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014:

عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم السليمة والفعالة.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة مدى فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة أم البواقي وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة ومدى رجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام وانه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها.

7 -دراسة(SAOU Ouanissa & ABBACHE Khelaf)، بعنوان تقييم أداء الشركة من خلال التحليل المالي، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الرحمن ميرا بجاية، 2017:

هدفت الدراسة إلى أن الأداء الذي يعتبر البحث عن تعظيم العلاقة من النتيجة التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق هدف محدد يستخدم بشكل شائع في التقييمات التي تجربها الشركات غالبا ما ينظر إلى أداء على انه مقياس كمي أو أرباح أو ربحية يتعين تحقيقها تقييم أداء الشركة هو قضية مستمرة.

الذي يلعب دورا رئيسيا في التحكم في أداء الشركة ويجعل التحقق من ذلك ممكنا أن الموارد يتم الحصول عليها واستخدامها بفعالية وكفاءة لقياس أداء شركة يتولى مراقب الإدارة مسؤولية مؤشرات الأداء القياس الذي يسمح له بإجراء التقييم ونماذج التقييم.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها تحدد بدقة المتغير التابع الأداء في المؤسسة كما أن القطاع يتمثل في مديرية الموارد المائية ولاية الوادي، إضافة إلى الاعتماد في التحليل على مقياس ليكارت الخماسي.

7 - المنهج الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بإتباع أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية بالنسبة للجزء التطبيقي أما الجزء النظري اعتمدنا على مجموعة من الكتب المجلات الرسائل الجامعية.

8 - مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع بالغة العربية كتب ومذكرات من مختلف الجامعات كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة والاستمارات الاستبيان التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

9 - تقسيمات البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول والثاني نظري والثالث تطبيقي للإحاطة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة واختيار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

10 - حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية ركزت هذه الدراسة على معرفة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة.
- الحدود المكانية مديرية الموارد المائية بالوادي.
- الحدود الزمنية تمت هذه الدراسة من 2023/01/21 إلى غاية 2023/05/15.

الفصل الأول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

أصبح موضوع التخطيط ذو اهتمام واسع من قبل جميع المؤسسات فهو الوظيفة الأولى للمدير ويسبق جميع الوظائف الأخرى وهو عبارة عن منهج يتبعه المدير سعي لتحقيق أهداف معينة حيث تكون نتيجتها في متخذ قرارات معينة تقيد في الوقت الحاضر كما تلعب دورا هاما في المستقبل.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة يتم من خلالها صياغة تصور لمستقبل المنظمة واختيار الوسائل والعمليات الأربعة لتحقيق هذا المستقبل وبهدف الوصول إلى أفضل احتمالات والبدائل التي تساعد المنظمة في انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها والأمر الذي يستدعي منها ترجمة رؤيتها إلى أرض الواقع في ضوء توقعات البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وتقييم الفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن لها تحسن في أداء التعزيز قدراتها التنافسية وعليه أن المنظمات نجدها تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهجية علمية ومقوماته المتكاملة .

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وسيتم تناول في المبحث الأول ماهية التخطيط من حيث التعريف والخصائص وأنواع ومراحل التخطيط، أما في المبحث الثاني يتم التطرق إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي أما في المبحث الثالث يتم تناول آليات التخطيط الاستراتيجي حيث يتم التطرق إلى عمليات وطرق ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات الخاصة بنشاطات المؤسسة ويبين التخطيط الطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف الذي نسعى من أجل تحقيقه. وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى تعريف التخطيط وخصائصه وبعدها يتم التطرق إلى أنواع التخطيط وفي الأخير يتم التعرف إلى مراحل التخطيط التي يمر بها عملية التخطيط.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

ويعرف التخطيط بأنه عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وكذلك طرق العمل ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها.¹ التخطيط طريقة للتفكير المنظم وعنصر فعال من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله. وهناك عدد من التعاريف للتخطيط نذكر منها ما يأتي:

- ❖ تعريف (اليونسكو 1973) التخطيط هو معالجة عقلانية وعملية للمشكلات ومعالجة تستوجب المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة وتحديد الأهداف النوعية التي ينبغي الوصول إليها في فترات زمنية محددة.
- ❖ تعريف (منصور 1975) التخطيط هو تحديد وتعريف الأهداف التي يمكن التوصل إلى تحقيقها عن طريق سياسات محددة وإجراءات وأساليب معينة من شأنها أن تحقق هذه الأهداف.
- ❖ تعريف (الشماع وآخرون 1980) التخطيط بأنه الأسلوب العلمي والواعي لتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأدنى قدر من الضياع .
- ❖ تعريف (الحسن 1981) التخطيط بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع الخطوات اللازمة وكيفية تنفيذها.²

¹ - إباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010/2011، ص 9.

² - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء، عمان، 2014، ص ص 29-30 .

ونستنتج من تعريف السابق يستلزم التخطيط النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل فنقطة البداية نحو التخطيط للمستقبل هي تقييم الماضي والحاضر كنقطة لانطلاق المستقبل.

خصائص التخطيط:

تتطلب عملية التخطيط مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يلي:

- ❖ **الاستمرارية:** وتعني تواصل عملية التخطيط وعدم تقطعها أو توقفها
- ❖ **الوضوح:** أي أن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة بدقة ولا غموض فيها.
- ❖ **البساطة:** أن تأتي الخطة بمكونات بسيطة وسهلة الفهم خالية من التحقيد.
- ❖ **الواقعية:** أن تتلاءم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة وإمكانية تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ❖ **سلامة البيانات:** أن تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- ❖ **الأولويات والبدائل:** فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
- ❖ **التوقع:** اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب من الطرف هيئات مختصة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.

تحديد مسؤوليات تنفيذ بصورة دقيقة تنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.¹

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

ينقسم التخطيط إلى عدة أنواع نظرا للغرض والهدف المقصود من وراء عملية التخطيط وهذا حسب مجموعة من المعايير يتمثل في:

أولا: الفترة الزمنية للخطة

ينقسم التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وتتمثل فيما يلي:

¹ - دليل فطيمة لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر، 2017/2018، ص8.

1- تخطيط طويل المدى:

هذا النوع إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وفي العادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة أو أكثر وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما أصبحت أكثر صعوبة في التنبؤ بمشاكل المستقبل.

2- تخطيط متوسط المدى:

يقصد به التخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية ما بين سنة إلى خمس سنوات وغالبا ما يعرف هذا التخطيط بالخطط الخماسية أو الخطط الثلاثية.

3- تخطيط قصير الأجل:

يشمل هذا التخطيط الخطط التنموية التي تتراوح فتراتها الزمنية من سنة إلى سنتين وإذا كان في الغالب يطلق اسم الخطط القصيرة على تلك التي لا تزيد فترتها الزمنية عن سنة واحدة ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي تستمر لفترة قصيرة.

أ- درجة شمولية التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة الشمولية إلى الأنواع التالية:

- ❖ **التخطيط الشامل:** يشمل هذا التخطيط جميع أنشطة المؤسسة دون استثناء ويهدف إلى التحكم فيها في إطار متكامل من الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.
- ❖ **التخطيط الجزئي:** يخص هذا التخطيط نشاط معين من أنشطة المؤسسة كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المؤسسة.

ب- من حيث النشاط: ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى:

- ❖ **التخطيط المالي:** يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المؤسسة بتنفيذها خلال زمنية مقبلة فمن المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ مالية كبيرة وتنفذ في فترات زمنية طويلة لذا لابد أن نخطط لهذه المشاريع وحتى للمشاريع الصغيرة فالتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المؤسسة لسد احتياجات التمويل.
- ❖ **تخطيط القوى العاملة:** تعني التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
- ❖ **تخطيط الإنتاج:** يهدف هذا التخطيط إلى تحقيق التوازن من حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها.
- ❖ **التخطيط السلعي:** يهدف إلى تخطيط حجم السلع التي تنتجها المؤسسة وتحديد نوعيتها خلال فترة قادمة.

❖ **التخطيط الشامل:** يشمل هذا التخطيط القطاعات الاقتصادية كافة حيث يهدف إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مراحل التخطيط

يمكن تلخيص خطوات التخطيط بالمراحل التالية:

1 - الأعداد للخطة وجمع المعلومات:

وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والدخل القومي وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطّة وقد تكون ذلك ضرورة في التخطيط الاقتصادي ولكن لا تستغني أي خطة عن المعلومات لابد من إعدادها فهي مجال الأعمال لابد أن ندرس السوق المنافسة والسلع المنافسة ودخول الأفراد واتجاهاتهم.

2 - التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:

تلك الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطّة لابد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.

3 - تحديد وتعريف الأهداف:

ويعني تحديد الأهداف الإجابة عن السؤال التالي أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة إذ أن الهدف هو النهاية التي يرغب الخطّة بلوغها وكيف لنا الوصول إليه والأهداف إليه والأهداف المنوعة منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف أو تحقيق هدف جماعي ولابد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية كما لابد تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ومن خلال هدف المنظمة الأساسي.

4 - تحديد البدائل:

وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه وتطوير هذه البدائل ومراجعة الموارد المتاحة أن تقييم البدائل يخضع إلى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته وما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 9-10-11.

5 - اختيار البديل الأمثل:

البديل الذي يوصلنا لأهدافنا وبمقارنته كل بديل بالعوامل المختلفة كنقاط الضعف والقوة في المنظمة وملائمة البديل ومردود في الزمن القصير والطويل فقد يكون البديل ملائماً في الوقت الحاضر ولكنه قد يخلق من المشاكل والسوابق في المستقبل.

6 - تقرير خطوات العمل:

وخطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل فقد لا تنجح الخطة إن سلكنا طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة وإن تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل وتحديد المسؤولية في كل خطوة.

7 - الإقرار:

أي لابد أن تقرر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها.

8 - التنفيذ والمتابعة:

وقد تتطلب تجزئة الخطة وبيان متطلبات سواء كانت المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية. أما المتابعة فقد تأخذ إشكالات متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها.¹

¹ - عشير فتحي، جدو عبدالله، وظيفة التخطيط، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2022/2021، ص4.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدرس فرض يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات الأعمال المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا عن التخطيط العادي فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية لكن التخطيط الاستراتيجي لا تحدده الاتجاهات الحالية وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل.

حيث اختلف الدارسون والباحثون والكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي ومن أهم التعريفات نذكر ما يلي:

التعريف الأول:

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية رسالة وأهدافها بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية.

التعريف الثاني:

هو عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل.

التعريف الثالث:

هو ذلك نظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

التعريف الرابع:

هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه:

عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف الموجودة.¹

التعريف الخامس:

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.²

المطلب الثاني: أهمية، أهداف التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الأهمية التخطيط الاستراتيجي:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لاستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:
- ❖ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه
- ❖ إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
- ❖ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- ❖ إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- ❖ يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.³

ثانياً: الأهداف التخطيط الاستراتيجي:

- ❖ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- ❖ تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

¹ - هني سنوني، قدوش محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرومية للفترة ما بين 2016-2026، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة ابن خلدون تيارت، 2019/2018، ص ص 7-8.

² - التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، العدد (164 الجزء الرابع)، جامعة الأزهر يوليو 2015، ص 71.

³ - إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة ادرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، 2015/ 2016، ص 10.

- ❖ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- ❖ التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- ❖ توجيه الموارد والإمكانيات إلى استخدامات اقتصادية.
- ❖ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقعها التنافسي.
- ❖ التأكد من تحقيق الترابط بين الرسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد أنظمة عمل.
- ❖ تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.¹

المطلب الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

1- مرحلة الإعداد:

العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدى 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 تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى تصبح جاهزين؟

2- مرحلة التقدير:

تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر، عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره أصحاب المصلحة حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسننا في أدائه وما الذي لم تسحن في أدائه؟ ماهي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ماهي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية.

¹ - بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار المسيرة النشر، عمان، 2015، ص 36-37.

3- 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 باشتراك 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؟

4- مرحلة التكوين:

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

5- مرحلة التنفيذ:

هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل في هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل، تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خططك.

6- 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.¹

ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة وعليه هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المؤسسة:

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 12-13.

1- التخطيط على مستوى الإدارة العليا:

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها وكذلك رسالة المنظمة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الإبعاد وتكاملي المنظور إن هذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة العليا والغالب في الأمر كونه بعيد الأمد.

2- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط):

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي استراتيجية النشاط وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتقع مسؤولية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها من هم متلقو الخدمة المحتملون كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها.

3- التخطيط على مستوى الوظيفي:

وهو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات النظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وغيرها وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم وذلك من خلال الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

المبحث الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي

ويعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

المطلب الأول: عمليات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم من خلال الخطوات التالية:

أولاً: الاتجاه الاستراتيجي

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنهم ينفقون على إن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها إضافة إلى أهدافها الإستراتيجية.

1- رسالة المنظمة:

يؤكد Wright el al على إن رسالة المنظمة تتمثل في الخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لمنظمة الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

2- رؤية المنظمة:

إن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المنظمة حيث عرفها synder graves بأنها ما تطمح المنظمة أن تكون عليه أن تحققه أن تحضره لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخليله بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.¹

3- الأهداف الإستراتيجية:

هي نتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة ومتى هذا الفعل وقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة حتى تتسم بالفاعلية والمتمثلة بالآتي:

¹ - يحياوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، مارس 2018، ص ص 102-107.

3-1 محددة:

بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهها واضحا للآخرين.

3-2 قابلية للقياس:

يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتفهم المديرون بدقة ما هو مطلوب منهم.

3-3 جريئة:

أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي وهي تمثل تحديا للأفراد الفرق والمنظمة نفسها.

4- محددة بنتيجة وبوقت:

وهنا من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعية أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة كما يجب أن يكون الهدف محدد بوقت معين للإنجاز.

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي

إن اهتمام المنظمات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها باستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي والذي يعتبر آلية نستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها. ويرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين هما: التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمنظمة والتشخيص الخارجي للبيئة.

1- التشخيص الاستراتيجي الخارجي

ينظر للتشخيص الاستراتيجي الخارجي على انه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الخارجية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى.

2- التشخيص الاستراتيجي الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي للمنظمة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة

بالمنظمة كل على حدا لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية.

3- الخيار الاستراتيجي

لقد عرفه كل من Jauch & glueck بأنه عبارة عن قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف.

ويمكن توضيح مختلف البدائل الإستراتيجية كما يلي:

3-1 البدائل الإستراتيجية على المستوى العام:

تصنف إلى أربعة استراتيجيات هي إستراتيجية الاستقرار والثبات إستراتيجية الانكماش والتراجع إستراتيجية النمو والتوسع الاستراتيجيات المركبة.

3-2 البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية الاستراتيجيات التعاونية.

3-3 البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

يشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق الإنتاج البحث والتطوير المالية الموارد البشرية.

4- تنفيذ وتقييم الإستراتيجية

❖ إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا إذ لا ينتهي عمل المخطط باختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح وعليه يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي.

❖ بعد تنفيذ الإستراتيجية تأتي عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط الاستراتيجي فوضع الإستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المنظمة تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم مدى تحقيقها ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت حيث يتم تحديد وتقييم الإحداث والعوامل ذات الأهمية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية وفي هذه المرحلة يتم

سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية فعملية تقييم الإستراتيجية هي عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه.

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل في:

أولاً: أنظمة المعلومات:

توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومصادر الحصول عليها وأساليب وأدوات تحليلها وكيفية الاستفادة منها وحفظها ومتابعة تحديثها.

ثانياً: الوقت:

إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: مهارات الإدارة:

يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

رابعاً: المخاطرة:

كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على التخطيط الاستراتيجي.

خامساً: علاقات تنظيمية قوية:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.

سادساً: المرونة:

تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

سابعاً: الاستقرار النسبي:

المؤسسات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.¹

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

لقد لاحظنا إن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، للأسباب التالية:

- ❖ اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- ❖ انتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.
- ❖ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للأسباب التالية:

- ❖ تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ).
- ❖ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

ثالثاً: مشكلات التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئة في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

- ❖ مشكلات وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- ❖ مشكلات جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير متقبلاً لأهمية الفكرة.
- ❖ وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير جدية.

رابعاً: ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ❖ ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- ❖ صعوبة الحصول على موارد أولية ونقص في القدرات الإدارية.

¹ -مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

خامسا: التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- ❖ تستغرق المناقشات حول رسالة الشركة وأهدافها وقتا طويلا من الإدارة العليا.
- ❖ الحاجة لكم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.¹

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي كونه احتل حيزا هاما في المؤسسات التيسيرية حيث أن نجاحه يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص وأهمية بإضافة إلى أهداف التي تحصل عليها المؤسسة من جراء إتباعها منهجياته.

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

¹ -عامر ذايب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص20-21.

الفصل الثاني: مؤشرات الأداء في سياق التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكبر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلا وهو البقاء الاستمرارية.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وسيتم تناول في المبحث الأول ماهية الأداء من حيث المفهوم والأهمية والأهداف أما في المبحث الثاني يتم التطرق إلى أساسيات الأداء من حيث الأنواع والعوامل المؤثرة والمؤشرات الأداء أما في المبحث الثالث يتم تناول ماهية الأداء المالي حيث يتم التطرق إلى مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المالي ومعايير ومؤشرات والعوامل المؤثرة للأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء بالإضافة إلى أهمية وأهداف الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويؤكد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع الفروع. ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها كما يمكن التعبير عن الأداء على أنه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها. ويعرف على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفء وفعال.

وأيضاً هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة.¹ ويعرف أيضاً بأنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.² ومما سبق يمكن القول أن الأداء هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها وقدرتها على الاستمرار مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

المطلب الثاني: أهمية الأداء

وتتمثل أهمية الأداء في مايلي:

- ❖ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- ❖ يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- ❖ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
- ❖ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- ❖ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.³

¹ - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، بدون طبعة، بدون دار النشر، فلسطين، 2018، ص17.

² - أكرام بن زغبية لامية لشهب، واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعريش، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريش، 2021/2020، ص05.

³ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر، مصر، 2017، ص11.

المطلب الثالث: أهداف الأداء

يستهدف الأداء العديد من الأهداف التي يتم تجميعها على النحو التالي:

- ❖ مكافأة الأداء الفردي.
- ❖ تنمية إبداع الموظفين.
- ❖ تحسين التعامل مع الشكوى.
- ❖ تنمية الحصة السوقية وبناء ولاء العملاء.
- ❖ تقوية وتحسين السلامة في العمل.
- ❖ تحديد وتقييم المهارات الأساسية.
- ❖ توحيد وتطوير المعرفة الفنية.¹

¹– Saou ouanissa ،ABBACHE khelaf ،l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière ،faculté des sciences Economiques commerciales et des sciences de gestion ،université abderrahmane MIRA de bejaia ،2017 ،p6.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المؤسسي

يعد الأداء من المفاهيم الواسعة الإنتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نظرا لما يكتسبه من أهمية ومنظمات الأعمال، ويعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها.

المطلب الأول: أنواع الأداء في المؤسسة

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتجديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد كبير بالأهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف كمعايير الشمولية والأجل والمصدر.

أولاً: حسب معيار الشمولية

فحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى كلي وجزئي.

1- الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية الشمولية الأرباح والنمو.... الخ.

2- الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المختص لتقسيم عناصر المؤسسة حيث ينقسم المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ثانياً: حسب معيار الأجل

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل.

1- أداء طويل الأجل

الذي يشمل فترة تتغذى الخمسة سنوات.

2- أداء قصير الأجل

الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ثالثاً: حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

الأداءان الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

1- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية ونتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث إن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه بشكل تحديد لها لا يمكن التحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2- الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستخدمة.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

¹ -بوخالفة حمزة، عيسات سامية، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس -المدية-، 2017/2016، ص ص05-06.

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها التداخل فيما بينها التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية نوع التكنولوجيا نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات الآلات نوعية المنتج شكله والغلاف مدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة أنظمة المكافآت والحوافز العلاقة بين العمال والإدارة نوعية المعلومات.

والعوامل البشرية التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة أنظمة المكافآت والحوافز العلاقة بين العمال والإدارة نوعية المعلومات.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وطرق قياسه:

من أهم المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في طريقة قياس الأداء:

أولا: المقاييس المالية:

تستعمل لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار الذي يعتبر الأكثر استعمالا لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح.

ثانيا: مقاييس الموارد البشرية:

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس: إنتاجية المورد البشري، ونفقات البحث والتطوير والتدريب على كل عنصر، ويعاب عليها غياب تحديد دقيق لمقاييس النجاح.

¹ - يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهيدي - أم أبواقي -، 2013/2014، ص 49-50.

ثالثا: مقاييس التسويق:

تعد من المقاييس التي تنجسم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ومن أهم مقاييس التسويق: حجم المبيعات، والحصة السوقية ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، كما أن هذه المقاييس تبين الأداء في داخل المؤسسة.

رابعا: مقاييس نوعية تحول المؤسسة:

تصنف عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصص التكيفي وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

خامسا: مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:

تستعمل معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياسا لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، حيث أن المقاييس مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها تعتبر مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

سادسا: مقياس تقويم الإدارة العليا:

يركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.¹

¹ - بسعيد أسامة قنبل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الأبداع الإداري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مركز في الجامعي بالحاج بوشعيب عين تومشنت، 2019/2018، ص 169.

المبحث الثالث: ماهية الأداء المالي

للاداء المالي أهمية بالغة في إيجاد الثغرات والنقائص بالمؤسسة والتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقا.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته

أولا: مفهوم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف وهو الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.¹

يعرف الأداء المالي بأنه الأداء المالي هو مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدرتها على التصدي للمخاطر وتحدي الصعاب المالية مما يزيل عنها حالة الإعسار المالي.²

ويعرف أيضا الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل الثروة.³

يعرف على انه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف.⁴

ويرى ميلتون فريدمان بان الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد البنك وتحقيق أقصى عائد ممكن.⁵ وأيضا يعرف على مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة حيث أن الأولى تعني المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض

1 - مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، اثر الاندماج على الأداء المالي، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال MBA /محاسبة/ قسم إدارة الأعمال، 2015، ص 31-32.

2 - ملاط سمية، مزوزي ميلودة، اثر القيمة العادلة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية -ادار-، 2021/2020، ص 06.

3 - نسرين قطاع، علي حبيش، اثر النظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 22، جامعة البويرة -الجزائر-، 2020، ص 498.

4 - ديلمي بشرى، سالمي مروة، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021/2020، ص 18.

5 - بن دحو محمد، بكراري محمد زكريا، مؤشرات ونماذج قياس الأداء المالي في البنوك الخاصة في الجزائر، 2000-2018، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادار، 2021/2020، ص 08.

من أنشطتها الموضحة سابقا من اجل مكافحة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.¹
إذا يمكننا القول إن الأداء المالي هو أداة للحكم على مدى كفاءة الشركة وفعاليتها من الناحية المالية ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية للتعرف إلى الوضع المالي للشركة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:

- ❖ تقييم ربحية المؤسسة ويكمن الغرض منها تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- ❖ تقييم سيولة المؤسسة وذلك لتحسين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- ❖ تقييم تطور نشاط المؤسسة والغرض منه هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها.
- ❖ تقييم توزيعات المؤسسة وذلك من اجل معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
- ❖ تقييم تطور حجم المؤسسة أن هذا التقييم يزود المؤسسة بمجموعة من الميزات ذات الأبعاد الاقتصادية بالإضافة إلى انه يحسن القدرة الكلية لها.²

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أهداف الأداء المالي:

هناك عدة أهداف للأداء المالي أهمها:

1- التوازن المالي:

وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي ويمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرهما.

¹ - دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 34-35.

² - بن عياش ليلية، بوالوارت منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2021/2020، ص 26.

2- الربحية والمردودية:

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة وهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة ولوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال الخاص وهو ما يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة ولوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة فان الاهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

3- السيولة وتوازن الهيكل المالي:

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم القدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر المالي أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

1- العوامل الداخلية:

هي تلك التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم العوامل نجد:

❖ الرقابة على التكاليف.

¹ - نويزي خديجة، دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016/2015، صص 38-39-40.

❖ الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

❖ إدارة السيولة.

❖ المؤشرات الخاصة بالربح.

2-العوامل الخارجية:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتهما ويصعب على إدارة المؤسسة التحكم والسيطرة على هذه التغيرات وكل ما يمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعداد الخطط البديلة لمواجهةتها في الظروف الفجائية ومن أهم التغيرات نجد:

❖ التغيرات التكنولوجية والعملية المؤثرة على نوعية الخدمات.

❖ السياسة المالية والاقتصادية للدولة.

❖ القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات ومنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي ومعاييرها

أولاً: مؤشرات الأداء المالي:

تعتبر المؤشرات المالية من أهم الأدوات المعتمدة من قبل الإدارة في تحليل القوائم والبيانات المالية للمؤسسة إذ تساعد في تحديد وضعيتها ومستوى أدائها المالي وهذا ما يجعلها مهمة.

1- المؤشرات التقليدية للأداء المالي:

تتمثل المؤشرات التقليدية أساساً في النسب المالية تستخدم لأغراض قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات ويمكن تقسيم المؤشرات التقليدية إلى نسب السيولة نسب النشاط نسب المديونية نسب الربحية نسب السوق بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي.

1-1: نسب السيولة

هي تلك النسب التي تقيس مقدرة المنشأ على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول الجارية ويهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل البنوك بهذه المجموعة من النسب بصفة خاصة وذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة

¹ - عيسى سيهايم، عيسى يونس، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016، صص 21-22.

والملاك ولكن على الرغم من دلالة هذه النسب إلا أن مقاييس السيولة التي تعبر عنها لا يمكن أن تصبح عديمة الفائدة ويرجع ذلك إلى أنها تعتمد على الأصول والالتزامات الخصوم الجارية التي تتميز بالتغيرات السريعة في قيمتها.

أ- نسبة التداول:

هي نسبة ترتبط بوجود علاقة ذات دلالة ما بين الأصول الجارية والخصوم الجارية وهي تعبر بصدق عن عدد مرات تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية التي تستحق سدادها خلال سنة مالية وتتميز نسب التداول بإستحالتها النتائج لقياس اليسر المالي في الأمد القصير لأنها توضح قدرة الأصول الجارية لتسديد الالتزامات الجارية عند ميعاد استحقاقها.

ب- نسبة السيولة السريعة أو الفورية:

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المنشأة ويرجع ذلك إلى انه عادة ما تواجه المنشأة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزون بل إن البعض يرى أن المشاكل النقدية التي تواجه المشروعات تكون عادة ناتجة عن فشل الشركة في بيع مخزونها من المنتجات تامة الصنع بقيمة أكبر من تكاليف التصنيع والإنتاج.

ج- نسب النقدية:

يهتم البعض بهذه النسبة لان مكوناتها تمثل العنصر الرئيسي والأكثر سيولة ضمن الأصول الجارية وانخفاض هذه النسبة قد لا يمثل خطرا إذ يكون حجم الأصول الجارية الأخرى كبيرا أو قد يكون هناك اتفاق المؤسسة واخذ البنوك تحمل بموجب على تسهيل ائتماني على شكل جاري مدين مما يوفر النقدية المطلوبة.

1-2: نسب المديونية الرفع المالي:

تمثل المديونية أداة لتحديد احتمالية عجز المؤسسة عن تسديد ديونها لاسيما في الأجل الطويل ولذلك ارتفاع الرفع المالي يزيد من احتمالات تعرض المؤسسة إلى عدم الملاءة والإفلاس المالي وعلى الرغم من أهمية استخدام الديون في هيكل التمويل كون فائدة الديون تحقق ميزة ضريبية للمؤسسة.

أ-نسبة هيكل رأس المال:

تبين هذه النسبة أهمية الديون طويلة الأجل وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية شائها في ذلك شأن نسب التغطية.

ب-نسب التغطية:

تستعمل هذه المجموعة من النسب للوقوف على قدرة المؤسسة على تغطية النفقات المالية المرتبطة بالإقراض لخدمة دينها.

1-3: نسب الربحية

تعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المديرون والمتعاملون لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ويهدف المحللون إلى حساب مؤشر الربحية للحكم على نجاعة المؤسسة في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف إلى حد أدنى وذلك بكفاءة وفعالية.

أ- معدل العائد على حقوق الملكية:

يعد معدل العائد على حقوق الملكية من المؤشرات المالية الكلاسيكية ويستخدم لقياس الأداء المالي للمؤسسات ناهيك عن دوره الفعال في تحديد التقديرات المستقبلية لأرباح الأسهم.

ب- معدل العائد على الاستثمار:

يعرف العائد على الاستثمار بأنه مؤشر يوضح مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح نتيجة استخدام رأس المال المستثمر أما البعض الآخر فعرفه بأنه أداة لقياس الأداء يستخدم لتقييم كفاءة الاستثمار أو لمقارنة كفاءة عدد من الاستثمارات المختلفة.

1-4: نسب السوق

ترتبط هذه النسب سعر سهم الشركة بأرباحه وقيمتها الدفترية وتهم هذه النسب كل من الإدارة والمستثمرين فهي تعطي الإدارة فكرة جيدة عما يدور لدى المستثمرين بشأن الأداء الماضي والأداء المتوقع مستقبلا لسهم المؤسسة فإذا كانت نسب السيولة والنشاط جيدة يتوقع أن ينعكس هذا الإيجاب على نسب القيمة السوقية للسهم حيث يتوقع أن تكون هذه النسب مرتفعة ويحتمل أيضا أن تكون قيمة السهم كذلك.

أ- العائد على السهم تصيب السهم من الأرباح:

تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات الربحية وهي تقيس كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم الشركة في نهاية الفترة المالية ويعتبر العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات ويلعب دوراً هاماً في التحليل الاستثماري.

ب- نسبة سعر السهم إلى عائد:

تعتبر هذه النسبة عن المبلغ الذي يرغب المستثمر في دفعه لكل دينار من الربح الذي يحققه سهم معين حيث تقوم هذه النسبة على العلاقة بين سهم السهم السوق وعائده من الأرباح.

2- مؤشرات التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي معيار مهم لتقييم الأداء المالي لكونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه وعليه ندرس التوازن المالي من خلال ثلاث مؤشرات أساسية تتمثل في:

1-2: رأس مال العامل:

سنقدم في هذا الجزء بتعريف رأس المال العامل وذكر أنواعه والحالات التي يأتي بها

أ- تعريف رأس المال العامل:

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة وبناءً على هذا يمكن القول رأس المال العامل هو هامش الأمان يسمح للمؤسسة بمواجهة الاستخفافات القصيرة المتمثلة في وصول أجل الدين القصيرة.

ب- أنواع رأس المال العامل:

هناك عدة أنواع من رأس المال العامل نلخصها فيما يلي:

رأس المال العامل الخاص وهو مقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة والهدف من دراسته هو البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

رأس المال العامل الإجمالي وهو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة وهي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أكثر تشمل مجموعة الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الخارجي الأجنبي هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول الجارية والهدف من دراسته هو تحديد مدى التزام المؤسسة بعودها اتجاه الغير وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها هذا بدوره يحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير.

ج- حالات رأس المال العامل:

يمكن ذكر ما يلي:

من أعلى الميزانية:

يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

الحالة الأولى:

رأس المال العامل موجب في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض للأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل على الأصول الثابتة أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل.

الحالة الثانية:

رأس المال العامل سالب وفي هذه الحالة الأموال الدائمة غي كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلي جزء منها هذه الأموال الدائمة حيث يلي جزء من هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي في البحث عن موارد مالية أخرى لتغذية العجز في التمويل.

الحالة الثالثة:

رأس المال العامل معدوم وهي الحالة النادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

من أسفل الميزانية:

يمكن التمييز بين ثلاث حالات:

الحالة الأولى:

رأس المال العامل موجب أي أن الأصول الجارية أكبر من القروض قصيرة الأجل بمعنى أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها جارية ويسمى فائض مالي.

الحالة الثانية:

رأس المال العامل سالب أي أن الأصول الجارية تساوي القروض قصيرة الأجل وفي هذه الحالة تكون المؤسسة تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض أو عجز.

2-2: احتياجات رأس المال العامل:

أ- تعريف احتياجات:

رأس المال العامل يعرف على أنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية.

ب- أنواع احتياجات رأس المال العامل:

وتمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة.

تقسم أنواع الاحتياجات رأس المال العامل إلى:

- ❖ احتياجات رأس المال خارج الاستغلال.
- ❖ احتياجات رأس المال العامل للاستغلال يمكن كذلك أن ينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج الاستغلال طارئة أو استثنائية غير أن هذا النوع من الذمم أو الديون عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل.

2-3: الخزينة الصافية:

سنقوم في هذا الجزء بتعريف الخزينة والإشارة إلى أهم حالاتها:

أ- تعريف الخزينة:

تعرف الخزينة بأنها جميع الأموال التي بحوزة الشركة لمدة دورة استغلالية حيث تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من سيولة خلال دوره.

ب- حالات الخزينة:

وتتمثل أهم الحالات الخزينة فيما يلي:

الحالة الأولى:

المؤسسة في هذه الحالة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية FR مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة.

الحالة الثانية:

المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجالها وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة أما تطالب بحقوقها من عند الغير أو تقترض من البنوك أو تنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

الحالة الثالثة:

يعني أننا أمام الخزينة والوصول إلى هذه الحالة يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم تسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

3- المؤشرات الحديثة للأداء المالي:

ستتطرق في هذا المطلب إلى أبرز المؤشرات المالية الحديثة ومن أبرزها لقياس الأداء المالي نجد مؤشرات منظور خلق القيمة والتي تتفرع إلى عدة فروع وستتناول فيها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة.

3-1: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تعريف القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة أو القضاء عليها.

كما أنها تتمثل في الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة ومتوسط التكلفة المرجح للموارد المالية.

أهمية القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

برزت أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

- ❖ مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري.
- ❖ معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدرء المؤسسات.
- ❖ معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- ❖ مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- ❖ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دوليا.

❖ وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال اهتمامات المدراء وحملة الأسهم.

3-2: مزايا استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

- ❖ القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر من أكثر المقاييس المالية قدرة على التعبير عن الربح الاقتصادي لمنشآت الأعمال وأكثرها ارتباطا بتحقيق الثروة للملاك خلال الفترات المختلفة.
- ❖ القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على غيرها من مقاييس المحاسبية.
- ❖ تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة ثروة الملاك من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة القيمة المحققة لحملة الأسهم.
- ❖ تطبيق نظام القيمة الاقتصادية المضافة في منشآت الأعمال يعتبر تطبيقا لمفهوم الحوكمة الشركات حيث أن هذا النظام يشجع الإدارة على التوجه نحو الأنشطة والاستثمارات التي من المتوقع أن تعظم القيمة المحققة لحملة الأسهم.

3-3: مؤشر القيمة السوقية المضافة (MVA):

أ- تعريف القيمة السوقية المضافة (MVA):

بأنها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وتعطي تقييما شاملا لأداء المؤسسة منذ نشأتها وحتى تاريخ قياس قيمتها السوقية وتعكس مدى قدرة الإدارة على تعظيم ثروة المساهمين.

ب- العوامل المؤثرة على القيمة السوقية المضافة (MVA):

تتلخص العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة فيما يلي:

- ❖ لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو في الإيرادات وصافي ربح التشغيل ورأس المال المستثمر تفوق كلفة رأس المال المستثمر.
- ❖ كلما زادت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة خاصة عند انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال.
- ❖ الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.¹

¹ - بن عياش ليلية، بوالوارت منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 43-65.

ثانيا: معايير الأداء المالي:

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة لان الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها على معيار معين وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية تتمثل في:

1-المعايير التاريخية:

للمؤسسة وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

2-المعايير المطلقة:

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في المؤسسة معينة مثل نسبة التداول مرة والنسبة السريعة مرة.

3-المعايير القطاعية:

يستفيد الشخص بدرجة كبيرة من المعايير الإقطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط للأداء القطاع الذي ينتمي إليه المؤسسة خاصة وان المؤسسة تشابه في العديد من الصفات والخصائص داخل نفس القطاع.

4-المعايير المستهدفة:

وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات الخطط وبالتالي فان مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.¹

المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وهو عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل، أما الأداء فهو النجاح الذي تحققه المؤسسة ويهتم بجميع المؤسسات وقدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها وفق معايير محددة، وتبين من خلالها أن هناك ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

¹ - إزمور رقية، كريم نسرين، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي احمد اولحاج البويرة، 2017/2018، ص ص37-38.

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء للمؤسسة كما كشفت النتائج تحليل البيانات عن وجود علاقة ايجابية وقوية ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وذلك نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية

الموارد المائية بالوادي

تمهيد:

تكتسي الموارد المائية في الجزائر طابعا استراتيجيا في مسار التنمية الشاملة للبلاد لارتباط الوثائق بالتنمية المستدامة ولان الماء في الجزائر مورد نادر وثمين يقتضي ترشيد استعماله لتلبية حاجيات السكان والاقتصاد الوطني دون رهن حاجيات الأجيال القادمة، وعليه كان من الضروري إحداث هيئات جهوية أو ولائية على ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات.

وتتمثل هذه الهيئات في مديريات الموارد المائية المتواجدة عبر ولايات الوطن التي يتأسها مدير الموارد المائية الذين يتم تعيينهم من قبل الوصاية المتمثلة في وزارة الموارد المائية التي تصدر القوانين الخاصة ببرمجة مختلف الأعمال الإدارية عبر التراب الوطني، وبالتالي تعد مديرية الموارد المائية همزة الوصل في التسيير والتنظيم بين وزارة والتنظيم بين وزارة الموارد المائية والمؤسسات العمومية.

وعلى هذا الأساس فإننا حاولنا القيام بدراسة ميدانية للمؤسسات العمومية وسنتطرق في هذا الفصل الواقع العلمي والفعلي لعملية التوظيف وذلك من اجل إثراء هذه العملية لأنها تتطلب وسائل عملية وإجراءات متطورة لتضمن نجاح سير المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وفي الفصل سنقوم بالتطرق إلى ذلك في ثلاثة مباحث هم:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج عينة الدراسة:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية.

كانت مديرية الموارد المائية قبل سنة 1984م سوى فرع الموارد المائية لدائرة الوادي لولاية بسكرة، وفي سنة 1984م ظهر تقسيم إداري جديد برزت فيه مديرية الموارد المائية لولاية الوادي على اثر هذه الإجراءات كان عدد عمالها لا يتجاوز (70) سبعين عاملا منهم. (03) ثلاثة مهندسين، ولقد واجهت مديرية الموارد المائية العديد من التغيرات منذ سنة 1987م إلى سنة 1990م بارتباطها مباشرة مع مديرية الفلاحة تحت اسم قسم تنمية أعمال الري والفلاحة وبعد ذلك تم الانفصال سنة 1990م حيث كانت تابعة لوزارة التجهيزات أي أنها في سنة 1999م أصبحت تابعة لوزارة الموارد المائية والى يومنا هذا سنة 2023¹.

تقع مديرية الموارد المائية لولاية الوادي بحي 19 مارس ببلدية الوادي، حيث يحدها من الشمال كل من مديرية التعمير والبناء ومديرية السكن والتجهيزات العمومية ومن الجنوب مديرية الشباب والرياضة ومن الغرب سكنات حي 19 مارس التي تفصلها عن المديرية طريق مزدوج ومن الشرق سكنات خاصة بموظفي المديرية، وتتكون حاليا حسب القرار الوزاري الذي يضبط عدد مصالح مديريات الموارد المائية.

للولايات ويحدد تنظيمها الداخلي إلى أربعة مصالح ويعمل بها حاليا 193 عاملا منهم المدير ورؤساء المصالح ورؤساء الأقسام الفرعية ومهندسين... الخ وقد تم إنشاء الأقسام الفرعية على مجموعة الدوائر حسب الترتيب التالي:

- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة الوادي.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة المغير.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة الديبيلة.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة قمار.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة الطالب العربي.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة جامعة.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة الرباح.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة أميه ونسه.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة البياضة.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة المقرن.
- ❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة الرقيبة.

¹ -مرسوم تنفيذي رقم 02-187 مؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق ل 26ماي 2002، يحدد قواعد تنظيم مديرية الري الوابائية، العدد38، ص34.

❖ القسم الفرعي للموارد المائية لدائرة حاسي خليفة.

دور هذه الأقسام الفرعية هو نفسه دور المديرية ولكن على مستوى محدود أي على مستوى الدائرة التابعة لها.¹

حيث يشمل هيكل تنظيمي ومهام خاصة بكل مصلحة من مصلحة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية

يعتبر الهيكل التنظيمي هو الصرح الرسمي أو التصميم الخاص بجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها المديرية.²

يحتوي الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في رأسه مدير الموارد المائية، الأمانة، ومختلف المصالح بحيث لكل مصلحة مكاتب خاصة بها.

أولاً: فمصلحة إدارة الوسائل والتجهيز تتكون من:

- ❖ مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- ❖ مكتب الميزانية والمحاسبة والأموال.
- ❖ مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.
- ❖ قاعة الأرشيف.
- ❖ المخزن.

ثانياً: مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب:

- ❖ مكتب متابعة الدراسات وإنجاز المشاريع.
- ❖ مكتب متابعة التسيير واستغلال المنشآت.
- ❖ مكتب حشد الموارد المائية السطحية والجوفية وحماية الملكية العامة للمياه.

ثالثاً: مصلحة الري الفلاحي:

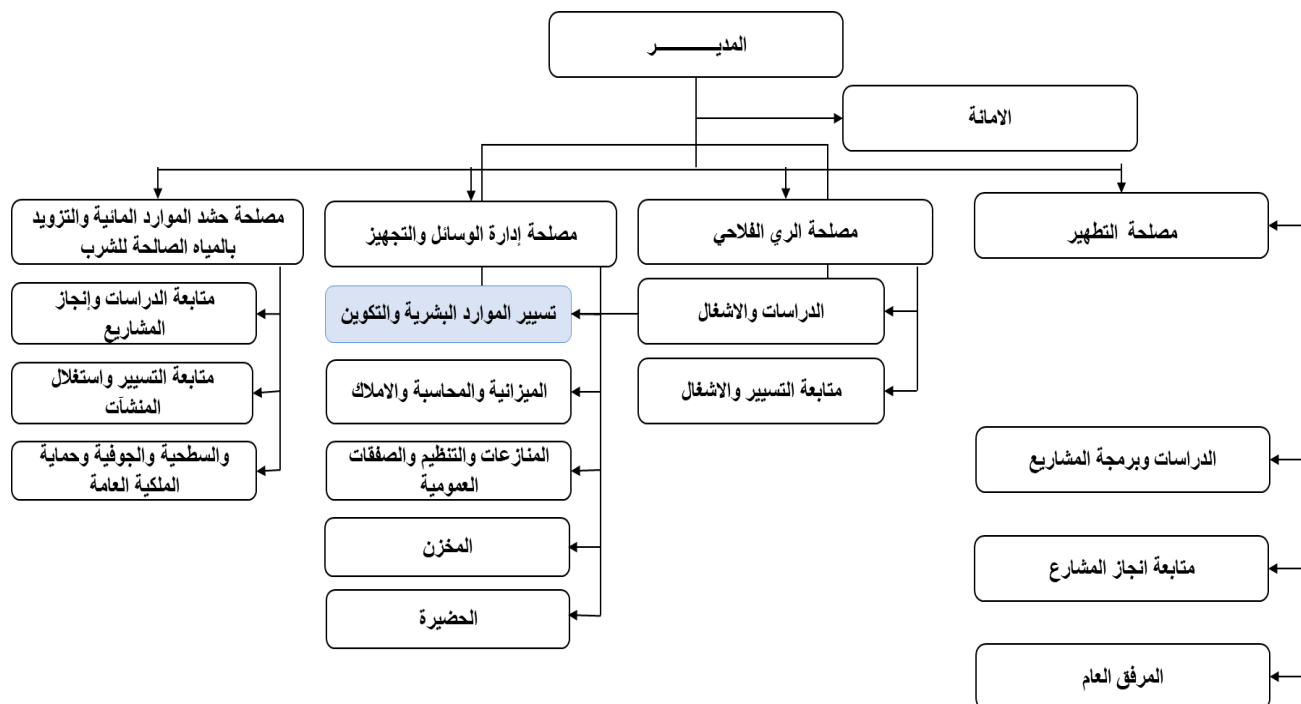
- ❖ مكتب الدراسات والأشغال.
- ❖ مكتب متابعة التسيير والأشغال.

رابعاً: مصلحة التطهير:

¹ -مرسوم تنفيذي رقم 02-187 مؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق ل26 ماي 2002، يحدد قواعد تنظيم مديرية الري.

- ❖ مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.
- ❖ مكتب متابعة انجاز المشاريع.
- ❖ مكتب المرافق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية



المطلب الثاني: مهام المديرية

أولاً: مهام المدير:

يعد المدير سواء كان في مديرية الموارد المائية أو غيرها من المديريات الأخرى له سلطة الإدارة لكل شؤون الخاصة بالمديرية علماً أن المدير هو الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المؤسسة للتسيير الحسن فليس هناك مؤسسة بدون مسؤول (المدير) فالمدير له صلاحيات عدة على أساسها تتم عملية الإدارة الداخلية للمؤسسة مثل:

- ❖ صلاحية الإمضاء بتعويض على الوزير عن الوالي، والإمضاء عن الصادر وصلاحيات الخارجية للمؤسسة تتمثل في كونه عضو في المجلس التنفيذي للولاية وعضو في لجنة الصفقات الولائية ولذا يحول به القيام بالاتصالات مع السلطات الولائية بصفة عامة كوالي والأمين العام ورئيس الدائرة.
- ❖ فمن مهامه الداخلية هو الإشراف العام على سيرورة المؤسسة أي المصالح والمكاتب وتلقي الفاكس واستقبال بعض المكالمات الهاتفية الخاصة به وترأس الاجتماعات الداخلية مثل اجتماع لتقرير إنشاء مشروع معين أحياناً ترأس الاجتماعات الخارجية سيما إذا كان موضوع خاص بمديرية الموارد المائية والمنعقد داخل المؤسسة.

● الأمانة:

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية والزوار (أجانب أو موظفين) وكذا استقبال الرسائل الفاكس EMAIL FAX كما أنها تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وسرعة وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

ثالثاً: مصلحة إدارة الوسائل:

يعمل رئيس مصلحة إدارة الوسائل على تسيير الموارد البشرية والمصالح الخاصة ومن خلال ذلك تقوم هذه المصلحة بتموين الإدارة ككل من أدوات وتجهيزات مكتبية والعتاد والإشراف على حظيرة السيارات والتحضير مع المصالح الأخرى الخاص بميزانية التوظيف لضمان تنفيذ القرارات حسب النموذج فعند تلف أحد المعدات الأدوات فإنها تحول مباشرة إلى المخزن حسب نوعها، ثم تباع في المزاد العلني عن طريق الإشهار في الجريدة الرسمية، والتوقيع على الوثائق المعمول بها مثل وصل الاستلام وأمر بمهمة ورخصة إجازة ومراقبة الصفقات والفواتير الخاصة بالمقاولين والحرص على التسيير الحسن بالإدارة مع المحافظة عليها.

وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي:

• الأمانة:

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية والزوار (أجانب أو موظفين) وكذا استقبال الرسائل الفاكس EMAIL FAX كما أنها تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وسرعة وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

المطلب الثالث: مكاتب المديرية

أولا: مكتب الموارد البشرية والتكوين

هذا المكتب يقوم بتسيير شؤون الموظفين من حيث تنصيبهم وتحديد أجورهم وتدريبهم وترقيتهم ومنحهم العطل ومعاقبتهن ومتابعتهن إداريا وكل ذلك إلى أن يحالوا للمعاش التفاصيل كالتالي:¹

1- التنصيب:

يكون عن طريق إرسال وإعلان من طرف الوزارة حسب المناصب المطلوبة ويكون قرار التعيين على أساس:

❖ التعيين على أساس الشهادة بالإضافة إلى إجراء مسابقة.

❖ التعيين عن طريق الامتحان المهني.

❖ التثبيت.

2- الأجور:

يكون على أساس الأجر الزمني، ويحدد اجر أي موظفي على أساس الشهادة المتحصل عليها وتكون محددة من طرف الوزارة أي على شكل مرسوم في الجريدة الرسمية، وعند غياب أي موظف يحذف له نسبة معينة من أجره حسب عدد الأيام.

¹ -مقابلة السيد: رئيس مكتب الموارد البشرية والتكوين الظاهر غندير مبروك: يوم الثلاثاء 2023/05/09 على الساعة: 11:45 صباحا.

3- التدريب:

يكون عن طريق لجنة حيث تقوم بتحديد الموظفين الذين لهم حق التكوين فمثلا موظف مهندس دولة رسالة إلى دول أجنبية مثل بلجيكا وهولندي لمدة سنة إلى مدارس تكوينية داخل الوطن المدرسة العليا المناجنت بوهراة لإدارة اقتصاد الماء وقصر البخاري بالمدينة لمدة أسبوع.¹

ثانيا: مكتب المنازعات والتنظيم الصفقات العمومية:

يقوم هذا المكتب بإعداد الصفقات والمنازعات

1- الخاص بصفقات:

يخص بالإعلان عن المناقصة المفتوحة في جريدة المشاريع التابعة لمديرية الموارد المائية وحيث يتم انجاز بطاقة تقنية من طرف المديرية إلى الوزارة بتنسيق مع المركز الوطني للتحقيق ويقوم بتحضير دفتر الشروط ويكون الإعلان عن المناقصة المختارة تجمع الظروف من طرف هذا المكتب ويرمج إجماع لجنة الصفقات لإجراء عملية فتح الأظرف حسب قرار اللجنة وتقوم هذه الأخيرة بالقبول والمصادقة على القرار وإعداده رقم تأشيرة.

الوثائق المستعملة:

- ❖ دفتر شروط مثل: رسالة العرض.
- ❖ مرفقات الصفقة (موضوع الدراسة، البطاقة التحليلية، محضر فتح الظروف، محضر تقييم العروض).

2- الخاص بالمنازعات:

يقوم بحل النزاعات الإدارية الخاصة بالموظفين وكذلك المنازعات التي تحصل بين المديرية والمقاولين.

ثالثا: مكتب الميزانية والحاسبة والأموال (التجهيز):

يقوم هذا المكتب بإعداد الوثائق اللازمة لشراء التجهيزات الخاصة بالمشاريع مثل: المضخات، الأنابيب... الخ، وتشترى عن طريق المناقصات من طرف التجار وتأخذ بأقل الأسعار فهو يقوم بإعداد الميزانية الخاصة بالمواد ويرسلها إلى الخزينة.

¹ -مقابلة السادة: محمد الصالح علاق متصرف إداري بمكتب الموارد البشرية والتكوين يوم الأحد 2023/05/14 الساعة:10:00 صباحا .

• الوثائق المستعملة:

- ❖ بطاقة الالتزام.
- ❖ بطاقة سحب الالتزام بالمصاريف.
- ❖ حوالة الدفع.

رابعاً: مكتب الميزانية والمحاسبة والأموال (التسيير):

هذا المكتب تابع لمكتب المحاسبة وتسيير العمال والإدارة والوسائل، ومن مهامه:

- ❖ حساب أجور العمال.
- ❖ حساب أجور العمال: يكون خاصة بإعداد العمال عام كاملاً، وفي بعض الحالات يحسب حسب الاعتمادات.

1- مكتب الأرشفة:

هي تلك المساحة التي تخصصها المؤسسة لجمع الوثائق المنتجة من قبلها قصد الحفاظ عليها وحمايتها قصد الرجوع إليها وقت الحاجة.

2- مكتب المخزن:

يكلف رئيس المخزن بتسيير المخزن من خلال:

- ❖ تسيير الموارد والبضائع الموضوعية في المخزن.
- ❖ يراقب حركات المخزونات.
- ❖ يبرمج تجديدها ويقيّد المدخلات والمخرجات بصفة مستمرة ودورية.

3- مكتب الحظيرة:

يكلف رئيس الحظيرة بتسيير حظيرة السيارات من كل أنواعها والتي تتكون حظيرة الإدارية من سيارات الرسمية والمرافقة المرتبطة بها وسيارات الوظيفية وسيارات المصلحة حيث يقوم ب:

- ❖ تنسيق نشاطات سائقي السيارات.
- ❖ يسهر على صيانة السيارات.
- ❖ يقيّد سجلات استهلاك الوقود ومواد التشحيم وغيرها من المواد.

خامسا: مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب:

يقوم رئيس مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب ب:

- ❖ بالإشراف على الدراسات وإعداد برنامج العمل لحشد الموارد المائية السطحية والجوفية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- ❖ ضمان التحكم ومتابعة انجاز مشاريع تعبئة الموارد المائية والماء الصالح للشرب والسهر على تطبيق قواعد ومقاييس انجاز هذه المشاريع.
- ❖ السهر على حسن استغلال وسير وصيانة منشآت تعبئة الموارد المائية والتزويد بالماء الصالح للشرب.
- ❖ حماية الملكية العامة للمياه والسهر على تطبيق التنظيم الداخلي الخاص بالموارد المائية والتوقيع على الوثائق المعمول بها مثل المراسلات وجداول الإرسال ومحاضر الاجتماعات وصفقات والعقود والوثائق المرتبطة بها.

1- متابعة التسيير واستغلال المنشآت:

إن هذا المكتب مكلف بمكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه، والسهر على حسن استغلال وسير وصيانة منشآت تعبئة الموارد المائية والمياه الصالحة للشرب والسهر على تطبيق قواعد ومقاييس انجاز المشاريع.

• الوثائق المستعملة:

- ❖ البطاقة التقنية (نوع المشروع، كلفته، مدة انجازه).
- ❖ جداول الإرسال.
- ❖ دفتر شروط (العرض المالي والعرض التقني، مدة تقرير المدير).
- ❖ وضعية المشروع في كل شهر من طرف المقاول (نسبة انجاز مشروع قيمة التكلفة المصروفة عنه، طرح الصعوبات أو المشاكل التي تواجههم).

سادسا: مكتب حشد الموارد المائية السطحية والجوفية وحماية الملكية العامة:

يخص هذا المكتب الموارد المائية بمعنى كل ما يحفر من آبار عميقة ومتوسطة أو سطحية وكذلك كل ما يخص الموارد المائية الجوفية في كيفية استغلالها.

وهو مكلف أيضا بمتابعة الدراسات الجيوفيزيائية (من ناحية المشاريع) والجيولوجية (التربة والأرض) والهيدروكيميائية (التلوث) والعناصر الكيميائية التي تدخل في تركيبة المياه.

• الوثائق المستعملة:

❖ المخططات.

❖ جداول الإرسال.

1- متابعة الدراسات وانجاز المشاريع:

يقوم المكتب بانجاز الدراسات ومراقبة ومتابعة الدراسات المنجزة من طرف مكاتب الدراسات المعتمد من طرف الدولة، وكذلك متابعة الانجازات الخاصة بالمشاريع الإنمائية الخاصة بالمياه الصالحة للشرب من شبكة تحويل خزانات المياه، وشبكة التوزيع ومراقبة العينية للمشروع.

• الوثائق المستعملة:

❖ البطاقة المستعملة.

❖ البطاقة التقنية (نوع المشروع، كلفته، مدة انجاز).

❖ وضعية المشروع في كل شهر من طرف المقاول (نسبة انجاز المشروع قيمة التكلفة المصروفة عنه، طرح الصعوبات أو المشاكل التي تواجههم).

2- نشاط مصلحة التطهير:

يقوم رئيس مصلحة التطهير بإشراف على متابعة المشاريع الخاصة بشبكات التطهير أي الدراسات التقنية للمشاريع ومتابعة انجازها.

❖ ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة انجاز مشاريع التطهير والسهر على احترام قواعد انجاز منشآت التطهير.

❖ السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها.

❖ السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية وحفظ الموارد المائية.

سابعاً: مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع:

يتمثل دور هذا المكتب في برمجة ومتابعة المشاريع عبر الولاية حسب المخطط الخاص بهذه المشاريع.

❖ يقوم بمراقبة ومتابعة المشاريع عبر الولاية حسب المخطط الخاص بهذه المشاريع.

❖ يقوم بمراقبة ومتابعة الدراسات المنجزة من طرف مكاتب الدراسات.

❖ المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

ثامناً: مكتب متابعة انجاز المشاريع:

ويتمثل دورها:

❖ متابعة الأشغال الخاصة بالتطهير والصرف الصحي ويشرف على الانجاز الحسن للمشاريع وفق المخططات والقياسات التقنية.

❖ احترام قواعد انجاز المنشآت.

تاسعا: مكتب المرفق العام:

يتمثل دور هذا المكتب في سهر على تسيير المرافق العامة المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها.

1- نشاط مصلحة الري الفلاحي:

يقوم رئيس مصلحة الري الفلاحي بتلقي الشكاوي الواردة من طرف السلطات المحلية والفلاحين في مجال المياه وإصدار رخص آبار السقي وبعض المجالات الأخرى مثل لرش الطريق، للبناء صناعي، لإخماد الحرائق ومن خلاله تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ❖ المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي المتوسطة والكبيرة P M H.
 - ❖ ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي المتوسطة والكبيرة.
 - ❖ السهر على تطبيق التنظيم وفق المقاييس استغلال المعايير الوطنية والدولية لسقي وإعادة المياه المعالجة.
 - ❖ دراسة إعادة استعمال المياه المعالجة لأغراض السقي الفلاحي وفق المعايير المعمول لها وطنيا.
- الأمانة:

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية والزوار وكذا إرسال الرسائل وكما أنها تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وكتابة المراسلات والتنسيق بين رئيس المصلحة والمكاتب التابعة له، وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

عاشرا: مكتب الدراسات ومتابعة الأشغال:

يتمثل دور هذا المكتب في دراسة المشاريع المتوسطة والكبيرة والمشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي وضمان متابعته وتنفيذه.

1- متابعة التسيير والأشغال:

متابعة التسيير والأشغال الخاصة بالري الفلاحي الكبيرة والمتوسطة ويشرف على الانجاز الحسن للمشاريع وفق تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال هياكل السقي وكذلك الإحصاء.

ويتمثل دور ومهام المديرية بشكل عام فيما يلي:

- برمجة وانجاز ومتابعة المشاريع الخاصة ب:

- ❖ المياه الصالحة للشرب.
- ❖ تطهير شبكات (قنوات) صرف المياه.
- ❖ إنشاء الخزانات.

- السهر على المتابعة الفنية والمالية والتقنية لمختلف المشاريع الخاصة ب:
 - ❖ تجهيز وحفر الآبار الخاصة بالسقي الفلاحي.
 - ❖ التجهيز لتطهير شبكات (قنوات) صرف المياه.
- اقتراح مخططات خاصة بولاية الوادي وغيرها.
 - وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - ❖ السهر على الحفاظ على الموارد المائية وصيانتها وحمايتها واستعمالها العقلاني.
 - ❖ جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها سواء كانت موجهة للاستغلال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي.
 - ❖ السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية.
 - ❖ دراسة بالتعاون مع الإدارة المركزية جميع الطلبات المتعلقة بتخصص الموارد المائية واستعمالها وإعادة استغلال الأملاك العمومية المائية والتسليم عند اقتضاء الرخص المتعلقة بها.
 - ❖ السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطور المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.
 - ❖ مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية ومتابعة الدراسات والأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.
 - ❖ جمع البيانات الضرورية لإعداد الحصائل الختامية لبرامج التزويد بمياه الشرب والتطهير والري الفلاحي.
 - ❖ ضمان إدارة المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم تكن موضوع تفويض.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث بشكل أساسي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة وتنفيذها على عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد استمارة أسئلة (إستبيان) وتوزيعها على عينة الدراسة من اجل إسقاط الجانب التطبيقي لما جاء في الجانب النظري وذلك باستعمال الأدوات والإجراءات في جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

هدفت الدراسة في هذا الجزء إلى إظهار واقع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مديرية الموارد المائية بالوادي حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات حيث تم استخدام استمارة الأسئلة الإستبانة من اجل تفسيرها والوصول إلى أهم الاستنتاجات تساهم في تحسين الواقع.

المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة:

تبينت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع (50) استمارة ورقيا حول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وتم استرجاع (46) استمارة قابلة للمعالجة و(3) استمارات لم تسترجع و(1) تم إلغائها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

ومن اجل تسيير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها يجب الاستعانة بعدة أدوات للحصول على البيانات وتتمثل فيما يلي:

1- الوثائق:

حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق تشمل تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهم مهامها.

2- الاستبيان:

وهي أحد أدوات البحث وهي تتكون من مجموعة الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من اجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع الدراسة وتكون ورقيا أو الكترونيا.

المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة

تم إعداد الاستبيان يساعدنا في جمع البيانات وفق ما تناولنا في الجانب النظري متكون من (24) سؤال ويتضمن ثلاثة أجزاء.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يتضمن المعلومات الشخصية لموظفي عينة الدراسة من حيث جنسهم العمر المؤهل العلمي بسنوات العمل بالمؤسسة الوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة الخاص ب التخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على (19) سؤال وتم تقسيمه إلى (5) أبعاد.

- 1 -الرؤية الإستراتيجية.
- 2 -الرسالة الإستراتيجية.
- 3 -الأهداف الإستراتيجية.
- 4 -التحليل الاستراتيجي.
- 5 -الخيار الاستراتيجي.

الجزء الثالث: الأداء في المؤسسة:

يتعلق بالمتغير التابع الأداء في المؤسسة والذي يحتوي على 5 أسئلة وتم تقسيمها لبعدين هما:

- 1 -المنظور المالي.
- 2 -منظور الزبائن.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج عينة الدراسة:

يتم في هذا المبحث التعرف على مدى الإعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل، من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، والتعرف أيضا على إحصاء الوصف لمتغيرات الدراسة من خلال عرض التحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أولا: الأداة المستخدمة في الدراسة:

قمنا بالاعتماد على الإستبانة حيث تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة، وبما يحقق أهدافها

ثانيا: معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة (الإستبانة):

1-الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى تناسب الإستبانة ومحاورها مع الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين متكونين من الأساتذة المختصين

2- معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ:

سنوضح من خلال هذا الجزء تبيان مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (01): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.937	19 عبارة	التخطيط الاستراتيجي
0.877	5 عبارات	الأداء في المؤسسة
0.944	24 عبارة	معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.944 وهو معامل ثبات مرتفع، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة ومحاورها مرتفعة أيضا، فبلغ قيمته 0.937 بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي، وبالنسبة لمحور الأداء في المؤسسة فكانت مرتفعة هي الأخرى 0.877.

3- الاتساق الداخلي للاستبيان:

تقوم مصفوفة الارتباط الخطي من خلال متغيرات الدراسة بحساب معامل الارتباط بين كل أبعاد والدرجة الكلية لكل من المتغير المستقل والتابع والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

Sig	Pearson correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0,970**	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.000	0,813**	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
0.000	0,745**	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية
0.000	0,802**	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية
0.000	0,688**	البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي
0.000	0,742**	البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي
0.000	0,748**	المحور الثاني: الأداء في المؤسسة
0.000	0,595**	البعد الأول: المنظور المالي
0.000	0,728**	البعد الثاني: منظور الزبائن

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن الأبعاد المحور الأول التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي). تتميز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي اقل من 0.05 ومنه أبعاد المحور الأول للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة صادقة ومنسقة، كما تبين لنا انه هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني الأداء في المؤسسة، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين Sig (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المفترض بالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

يتم في هذا المطلب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية وبيانات المؤسسة بالإضافة لعرض عبارات محاور الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

سننتظر من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

1- الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1-1 حسب متغير الجنس:

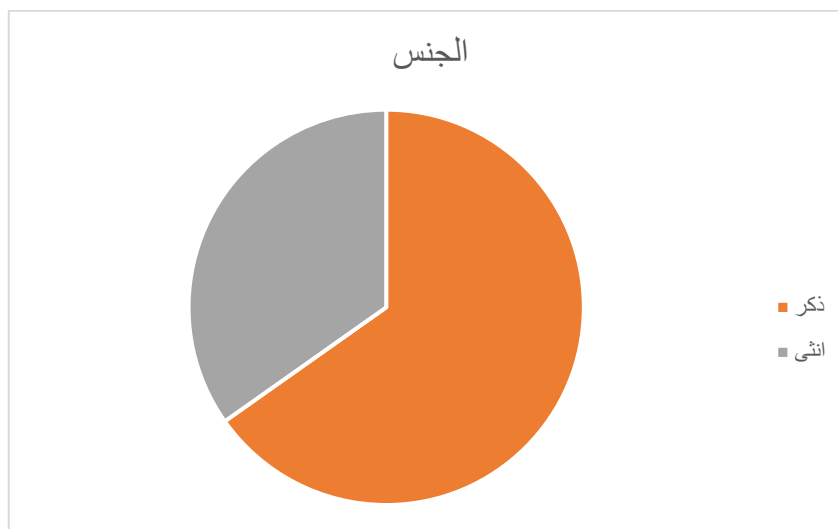
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	الذكور	30	65، 2
		الإناث	16	34، 8
		المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 65.2 % لصالح الذكور، في حين 34.8 % لصالح الإناث تفسر هذه النسب المتقاربة على أن مديرية الموارد المائية محل الدراسة تتعامل مع كل الفئات المجتمع مهما اختلف الجنس كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss v29

2-1 حسب متغير العمر:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

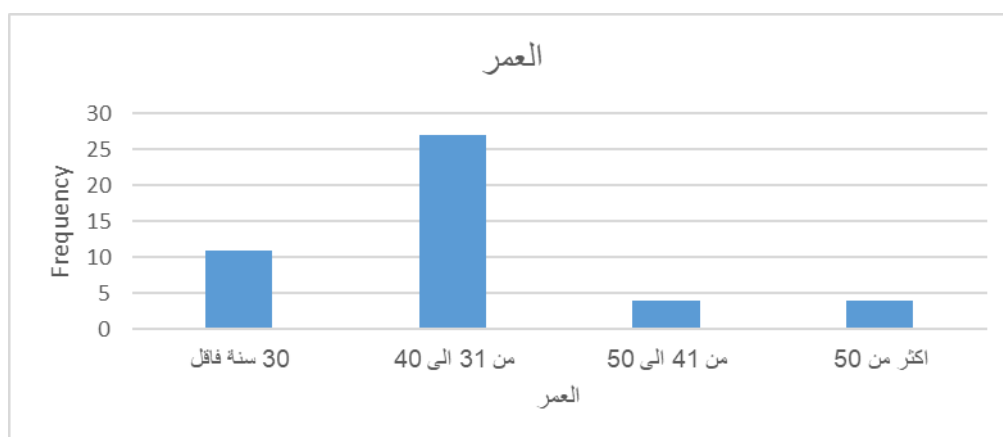
النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
9 ، 23	11	30سنة فاقل	العمر	02
7 ، 58	27	من 31 الى 40		
7 ، 8	4	من 41 الى 50		
7 ، 8	4	أكثر من 50		
%100	46	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة حسب العمر من 31 إلى 40 سنة التي تكون نسبتها 58.7 %، في حين 30 سنة فاقل تكون نسبتها 23.9 %، في حين من 41 إلى 50 سنة بنسبة 8.7 % .

كما هو م بين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss v29

3-1 حسب متغير المؤهل العلمي:

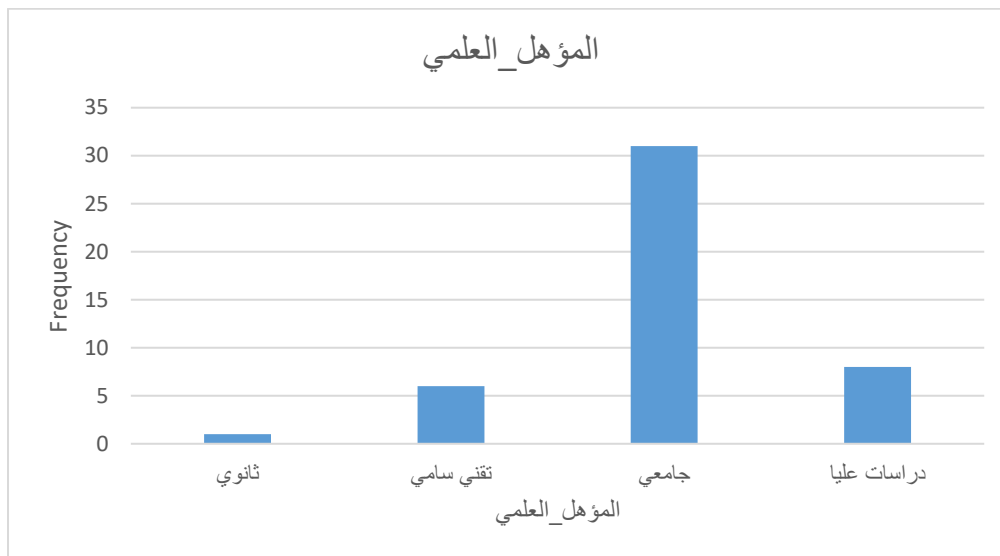
الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
2 ، 2	1	ثانوي	المؤهل العلمي	03
0 ، 13	6	تقني سامي		
4 ، 67	31	جامعي		
4 ، 17	8	دراسات عليا		
%100	46	المجموع		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن بمستوى الجامعي بعدد 35 ونسبة 67.4%، تليها بمستوى دراسات عليا بعدد 8 ونسبة 17.4%، في حين تقني سامي بعدد 6 ونسبة 13.0%، وثنائي بعدد 1 ونسبة 2.2% كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss v29

1-4 حسب متغير سنوات العمل:

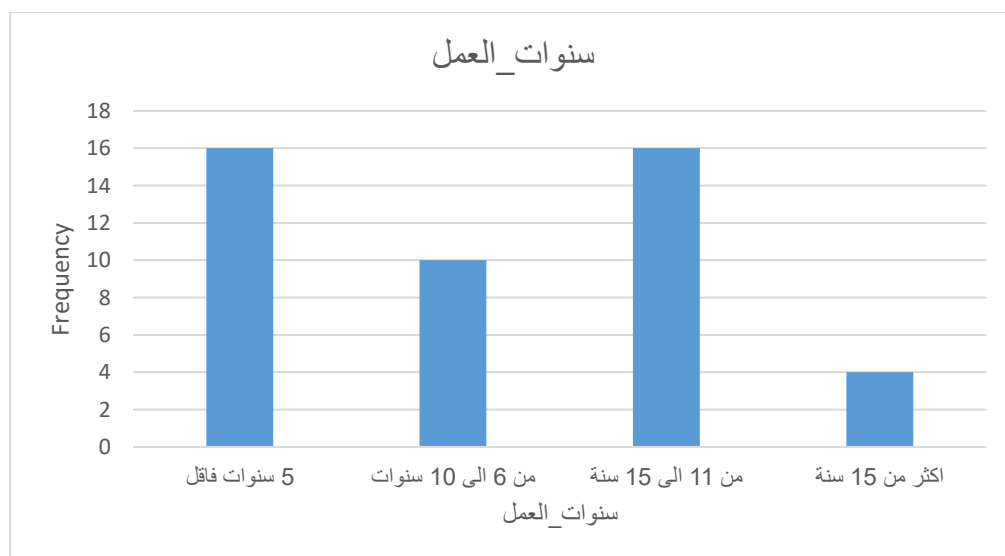
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	سنوات العمل	5سنوات فأقل	16	34، 8
		من 6 الى 10 سنوات	10	21، 7
		من 11 الى 15 سنة	16	34، 8
المجموع			46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع بأغلبية سنوات عمل من 5 سنوات فأقل بعدد 16 ونسبة 34.8%، تليها كل من 11 سنة إلى 15 سنة نسبة متساوية 34.8%، في حين من 6 إلى 10 سنوات ونسبة 21.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss v29

5-1 حسب متغير الوظيفة الحالية:

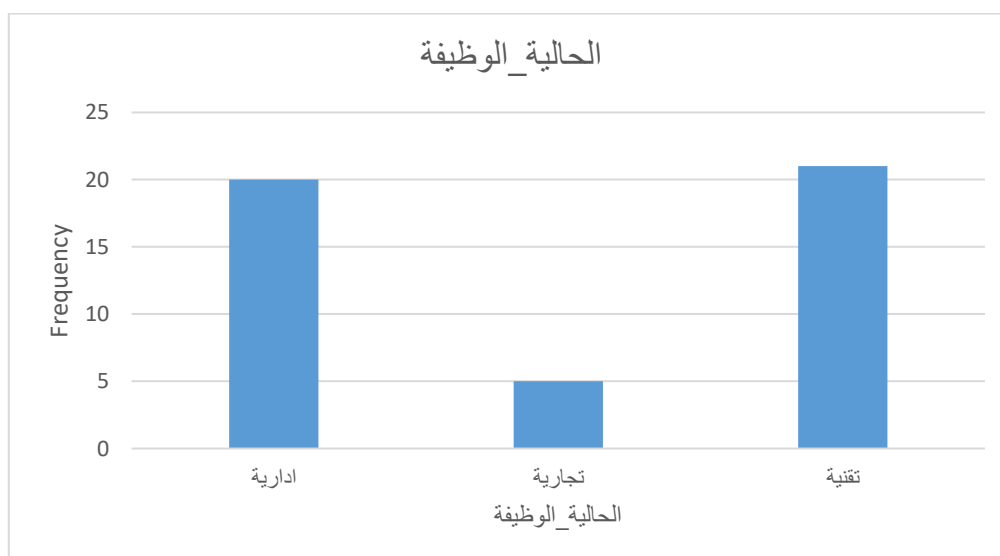
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
05	الوظيفة الحالية	ادارية	20	43، 5
		تجارية	5	10، 9
		تقنية	21	45، 7
المجموع			46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع بأغلبية وظيفة حالية بعدد 21 تقنية ونسبة 45.7%، تليها الإدارية بعدد 20 ونسبة 43.5%، وتجارية بعدد 5 ونسبة 10.9%، في حين أن الإنتاجية 0 كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss v29

ثانيا: عرض وتحليل محاور الدراسة:

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام للإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة دور التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة بمديرية الموارد المائية (الوادي) وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك وقبل التطرق لتحليل جميع عبارات المتغير المستقل توضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله يبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارت الثلاثي
1	من 01 الى 1.80	مستوى ضعيف جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.81 الى 2.60	مستوى ضعيف	غير موافق
3	من 2.61 الى 3.40	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.41 الى 4.20	مستوى مرتفع	موافق
5	من 4.21 الى 5	مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

1- تحليل عبارات المحور الأول التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية	0.935	3.57	2	موافق
2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	0.903	3.63	1	موافق
3	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية	0.958	3.43	4	موافق
4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	1.167	3.43	5	موافق
الرؤية الاستراتيجية		0.815	3.52	مطبق بدرجة عالية	
5	تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	0.861	3.72	2	موافق
6	تتصف رسالتها بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز	0.950	3.83	1	موافق
الرسالة الاستراتيجية		0.800	3.77	مطبق بدرجة عالية	
7	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	0.975	3.93	1	موافق
8	اهدافنا واقعية وقابلة للقياس	1.002	3.87	3	موافق
9	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	0.934	3.87	2	موافق
10	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع	1.037	3.65	4	موافق
11	المتغيرات غير المتوقعة يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	1.027	3.50	5	موافق
الأهداف الاستراتيجية		0.830	3.76	مطبق بدرجة عالية	
12	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	1.045	3.41	3	موافق
13	أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية الاستثمار	0.741	3.37	4	موافق
14	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة المؤسسة	0.860	3.43	2	موافق
15	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	1.049	3.52	1	موافق
التحليل الإستراتيجي		0.592	3.43	مطبق بدرجة عالية	
16	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	0.866	3.70	1	موافق
17	تتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	0.884	3.59	3	موافق
18	-لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجي	0.960	3.50	4	موافق
19	ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	0.900	3.65	2	موافق
الخيار الاستراتيجي		0.729	3.60	مطبق بدرجة عالية	
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي		0.595	3.61	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم المحور الأول التخطيط الاستراتيجي، حسب عينة الدراسة بلغ (3.61) وبالاختلاف المعياري بلغ (0.595) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول وهو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

وفيما يلي شرح لأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة للبعد الأول: " الرؤية الإستراتيجية " وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (3.52) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته المحصورة بين (3.43 - 3.63) حيث أن العبارة رقم (02) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنها تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد علاقتها مع البيئة الخارجية، أما العبارة رقم (01) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة بوعي، " قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43)، نجد العبارة (04) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43)، ما يؤكد رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

بالنسبة للبعد الثاني : " الرسالة الإستراتيجية " وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.77) وبدرجة تطبيق عالية حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (3.41 - 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (عالية) فالمتوسط الحسابي لعباراته المحصورة بين (3.72 - 3.83) حيث أن العبارة رقم (06) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) أي أنهم يؤكدون ودرجة عالية على أنه تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة، أما العبارة رقم (05) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز ويدل هذا على أنه تتصف رسالتها بأنها محدودة بالأطر والحدود.

بالنسبة للبعد الثالث: " الأهداف الإستراتيجية " حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.76) وبدرجة تطبيق (عالية) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (3.41 - 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية فالمتوسط

الحسابي لعباراته محصور بين (3.93-3.50) حيث أن العبارة رقم (07) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.93) أي أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على امتلاك أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها. أما العبارة رقم (09) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.87) وموافقون التي وضعتها لنفسها على ضوء إمكاناتها المتاحة. أما العبارة رقم (08) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (3.87) والعبارة رقم (10) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي (3.65) والعبارة رقم (11) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.50) ما يدل على أنه تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الغير المتوقعة ومشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها وهي واقعية وقابلة للقياس.

بالنسبة للبعد الرابع: " التحليل الاستراتيجي " حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد انه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (3.43) وبدرجة تطبيق (عالية) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.52-3.37) حيث أن العبارة (15) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.52) أي أنهم يؤكدون وبدرجة عالية على انه تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتحليل من نقاط الضعف. أما العبارة (14) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.43) موافقون في إجاباتهم على وجود فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة المؤسسة. حيث أن العبارة (12) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (3.41) ما يؤكد على القيام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. والعبارة (13) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.37) ما يؤكد تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للاستثمار.

بالنسبة للبعد الخامس: " الخيار الاستراتيجي " وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد انه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.60) وبدرجة تطبيق عالية حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.70-3.50) حيث أن العبارة (16) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.70) ما يؤكد أن المؤسسة تضع بدائل إستراتيجية مناسبة. والعبارة (19) تحتل المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.65) أي أنهم يؤكدون على تركيز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية. في حين أن العبارة (17) تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (3.59) ما يدل على اتخاذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط

الموضوعة. والعبارة رقم (18) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.50) ما يؤكد وجود معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني الأداء في المؤسسة:

جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية	1,072	3, 70	1	موافق
2	تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين	1,070	3, 50	3	موافق
3	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين	1,064	3, 61	2	موافق
المنظور المالي		0,957	3, 60	مطبق بدرجة عالية	
4	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي	0,926	3, 83	1	موافق
5	بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية تعمل المؤسسة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع	1,024	3, 59	2	موافق
منظور الزبائن		0,866	3, 70	مطبق بدرجة عالية	
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء في المؤسسة		0,834	3,64	مطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

تشير معطيات الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على مستوى الأداء في المؤسسة حسب عينة الدراسة بلغ (3.64) والانحراف المعياري قدر ب (0.834) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة). أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء في المؤسسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين.

فيما يلي شرح للبعدين حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة للبعد الأول : " المنظور المالي " حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد انه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.60) وبدرجة تطبيق (عالية) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.50-3.70)، حيث إن العبارة رقم (01) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.70) ما يؤكد أن المؤسسة تسعى إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقييم ضمان ذات جودة عالية. في حين إن العبارة رقم (03) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.61) ما يدل على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين. والعبارة رقم (02) احتلت المرتبة

الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.50) وموافقون في إجاباتهم المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.

بالنسبة للبعد الثاني : " منظور الزبائن " وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد انه احتل المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.70) وبدرجة تطبيق (عالية) حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة) من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة عالية فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.59-3.83)، حيث أن العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.83) ما يؤكد أن المؤسسة تحرص على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي، في حين أن العبارة رقم (05) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.59) ما يدل على تقديم المؤسسة الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.

3- نتائج اختبار الفرضيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال توضيح مدى قبولها أو رفضها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3-1 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0,051	46	0,951	0,119	46	0,118	المحور الأول: التحول الرقمي
طبيعي	0,098	46	0,958	0,118	46	0,118	المحور الثاني: تحسين أداء الخدمات المقدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يوضح جدول النتائج باستخدام اختبار Shapiro-Wilk حيث تبين أن القيمة الإحصائية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي (0.051) والمحور الثاني الأداء في المؤسسة (0.098) ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ويوضح الجدول نتائج استخدام اختبار حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى دلالة (0.005) للمحورين الأول (0.119) والثاني (0.118) وبالتالي هذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

2-3 نتائج اختبار الفرضيات:

أ- نتائج اختبار الفرضية الأولى:

• نص الفرضية:

التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة في الإدارة للوصول إلى أهدافها وأبعاده المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الاستراتيجي).

جدول رقم (12): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الأولى

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	1,579	3,463	0,001	0,329	0,574	<.001	21,566
B1: المتغير المستقل	0,587	4,644	<.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب ($Sig \leq 0.001$) وفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فانه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها، وأبعاده المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الاستراتيجي). بناء على نتائج اختبار الفرضية الأولى: نثبت قبول نص الفرضية التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها، وأبعادها المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الاستراتيجي).

ب- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

• نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.

H0= لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.

H1= توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.

جدول رقم (13): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الثانية

المعنوية الكلية للمعنى الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	2,107	3,779	<.001	0,153	0,391	0,007	7,935
B1: المتغير المستقل	0,407	2,817	0,007				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.007$ اصغر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية.

بناء على نتائج فرضية الثانية ثبت صحة نص الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.

أي توجد علاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية وذلك إسنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت $(B=0.407)$ للدلالة إحصائية اقل من (0.05) كما بلغ معامل التفسير ما يدل على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة 15.3 % حسب إجابات عينة الدراسة كما انه قدرت F الجدولية $(F=7.935)$ بمستوى دلالة اكبر من (0.05) .

- بناء على نتائج فرضية ثبت صحة نص الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.

ج- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

• نص الفرضية:

عمال مديرية الموارد المائية لولاية الوادي على دراسة كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
 H_0 = عمال مديرية الموارد المائية الوادي ليسوا على دراية كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

H_1 = عمال مديرية الموارد المائية الوادي على دراية كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

جدول رقم (14): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
Sig		F		r	R ²	Sig	B
0,008		7,619		0,384	0,148	<.001	2,190
						0,008	0,386
							2,760

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

مستوى الدلالة ($Sig=0.008$) اقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ما يدل على أن عمال مديرية الموارد المائية لولاية الوادي على دراية كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.386$) دالة إحصائية اقل من (0.05) كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.148$) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما قدرت F الجدولية ($=7.619$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

بناء على نتائج فرضية الثالثة ثبت صحة الفرضية عمال مديرية الموارد المائية على دراية كاملة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

د- نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

• نص الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

H_0 = لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

H_1 = توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

جدول رقم (15): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
F		Sig		r	R ²	Sig	B
7,368		0,009		0,379	0,143	0,011	1,811
						0,009	0,533

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

مستوى الدلالة (Sig=0.009) اقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.533) دالة إحصائية اقل من (0.05) كما بلغ معامل التفسير (R²=0.143) حسب اجابات عينة الدراسة المستجوبة كما قدرت F الجدولية (F=7.368) بمستوى دلالة اكبر من (0.05) .
بناء على نتائج الفرضية الرابعة نثبت صحة الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.

هـ- نتائج اختبار الفرضية العامة:

• نص الفرضية:

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- H0= لا يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة محل الدراسة.
- H1= يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الكلية للمعنى الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	1,688	1,239	0,222	0,317	0,563	<.001	20,456
B1: المتغير المستقل	0,542	4,523	<.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال النتائج اختيار الفرضية العامة نلاحظ مستوى الدلالة $Sig < 0.001$ اقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.542$) دالة إحصائية اقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.317$) ما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة بنسبة 31.7% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما انه قدرت قيمة F الجدولية ($F=20.456$) بمستوى دلالة اكبر من (0.05) .

بناء على نتائج فرضية عامة ثبت صحة الفرضية يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة محل الدراسة لمديرية الموارد المائية لولاية (الوادي).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نظهر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة بمديرية الموارد المائية بولاية (الوادي) وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Spss، وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة، تم توظيف عدة أدوات إحصائية منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل التفسير، معامل الانحدار، أما لاختبار معنوية العينة فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الوحيدة وإبراز اتجاهات أفراد العينة وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها وأبعاده المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي).
- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والكفاءة والفعالية.
- ❖ عمال مديرية الموارد المائية على دراية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
- ❖ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة.

الخاتمة

من خلال الدراسة موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة، نحاول إبراز مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات، بالإضافة إلى تبيان العلاقة بينهما وذلك من خلال التوصل إلى إجابة على إشكالية المطروحة ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة حيث قمنا بدراسة تطبيقية بديرية الموارد المائية، وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، اقتضت الحاجة إلى تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ما بين النظري والتطبيقي، وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- وجود أهداف إستراتيجية بالمؤسسة يساعدها على وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها بنجاح.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تكوين رؤية ورسالة خاصة بالمؤسسة.
- وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.
- بينت نتائج عينة أن عمال مديرية الموارد المائية على دراية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء.
- يخطئ الأداء اهتماما بالمؤسسات من خلال تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع.

التوصيات:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم التوصيات التالية:
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاهتمام به من اجل تحقيق أهداف مؤسسة.
- ضرورة اهتمام المؤسسات بمجال البحوث العلمية وتقديم الاستشارات التي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.
- العمل على تحسين أداء المؤسسة بمختلف أبعادها وذلك بتركيز على المجال المالي لتحقيق الأرباح والاهتمام بالعملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة.
- العمل على تطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل من نقاط الضعف وفق رؤية واضحة.
- الاهتمام بالعنصر الذي سيقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جميع الجوانب.
- يجب أن يكون عمال على دراية برؤية ورسالة المديرية والتي يتم ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية فيما بعد.

آفاق الدراسة:

- تطرقت هذه الدراسة إثراء علاقة بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء:
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المؤسسة.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- (1) بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار المسيرة النشر، عمان، 2015.
- (2) حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء، عمان، 2014.
- (3) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر، مصر، 2017.

ب- المذكرات:

- (4) إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن- وكالة ادرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، 2015/ 2016.
- (5) إزمور رقية، كريم نسرين، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة، 2017/2018.
- (6) اكرام بن زغنية لامية لشهب، واقع استخدام مؤشرات الأداء في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 2020/2021.
- (7) إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010/2011.
- (8) بسعيد أسامة قنيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الأبداع الإداري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مركز في الجامعي بالحاج بوشعيب عين تومشنت، 2018/2019.
- (9) بن دحو محمد، بكرأوي محمد زكريا، مؤشرات ونماذج قياس الأداء المالي في البنوك الخاصة في الجزائر، 2000-2018، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، 2020/2021.
- (10) بن عياش ليلية، بوالوارت منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2020/2021.

- 11) بوخالفة حمزة، عيسات سامية، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس - المدية-، 2016/2017.
- 12) دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 13) دليل فطيمة لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار الجزائر، 2017/2018.
- 14) ديلمي بشرى، سالمى مروة، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2021.
- 15) عامر ذابب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 16) عشير فتحي، جدو عبد الله، وظيفة التخطيط، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2021/2022.
- 17) عيسى سيهام، عيسى يونس، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016/2017.
- 18) مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، اثر الاندماج على الاداء المالي، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة اعمال MBA /محاسبة/ قسم إدارة الأعمال، 2015.
- 19) ملاط سمية، مزوزي ميلودة، اثر القيمة العادلة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية - ادرار-، 2020/2021.
- 20) نويزي خديجة، دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2015/2016.

21) هني سنوني، قدوش محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة مابين 2016-2026، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر جامعة ابن خلدون تيارت، 2019/2018.

22) يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي - أم أبواقي، 2014/2013.

ت - مجلات علمية:

23) التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، العدد (164 الجزء الرابع)، جامعة الأزهر يوليو 2015.

24) نسرين قطاع، علي حبيش، اثر النظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 22، جامعة البويرة - الجزائر، 2020.

25) يحياوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، محلية الاقتصاد الصناعي، العدد 14، مارس 2018.

ث - المراسيم القانونية:

26) مرسوم تنفيذي رقم 02-187 مؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق ل 26 ماي 2002، يحدد قواعد تنظيم مديرية الري الوبائية، العدد 38، ص 34.

27) مرسوم تنفيذي رقم 02-187 مؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق ل 26 ماي 2002، يحدد قواعد تنظيم مديرية الري.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

أ - المذكرات:

28) Saou ouanissa، ABBAche khelaf، l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière، faculté des sciences Economiques commerciales et des sciences de gestion، université abderrahmane MIRA de bejaia، 2017.187،

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

اخي الفاضل ... اختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله ... تحية طيبة وبعد:

يسرني ان أتقدم اليكم بفائق الاحترام والتقدير، وافت عنايتكم الكريمة ان هذا الاستبيان، قد اعد بهدف الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير حول:

" دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة في مديرية الموارد المائية - ولاية الوادي - "

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة الى شخصكم الكريم.

اشكر لكم حسن تعاونكم .. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الطالبات : المشرف

ايمان واده د- ربيع بوصبيح العايش

فاطمة الزهرة بوقنة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	انثى					
العمر	30 سنة فأقل	31 الى 40 سنة	41 الى 50 سنة	اكثر من 50 سنة			
المؤهل العلمي	ثانوي	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا			
سنوات العمل بالمؤسسة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	اكثر من 15 سنة			
الوظيفة الحالية	إدارية	إنتاجية	تجارية	تقنية			

الجزء الثاني : التخطيط الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
أ - الرؤية الإستراتيجية					
					1- لدينا رؤى إستراتيجية واضحة ومحدد للطموح المستقبلية .
					2- نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.
					3- قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية .
					4- تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة .
ب - الرسالة الإستراتيجية					

					5- تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
					6- تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .
ج الأهداف الإستراتيجية					
					7- لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها .
					8- أهدافنا واقعية وقابلة للقياس.
					9- تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
					10- تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					11- يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
د - التحليل الإستراتيجي					
					12- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
					13- أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.
					14- يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة المؤسسة.
					15- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

هـ- الخيار الإستراتيجي					
					16- تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة .
					17- تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة .
					18- لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية .
					19- تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.
الجزء الثالث: الأداء في المؤسسة.					
أ- المنظور المالي					
					1- تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية.
					3- تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.
					3- تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين.
ب- منظور الزبائن					
					4- تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.
					5- تعمل المؤسسة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	19

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	24

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

Statistics

الجنس

N	Valid	46
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	65,2	65,2	65,2
	انثى	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Statistics

		العمر	المؤهل_العلمي	سنوات_العمل	الوظيفة_الحالية
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 سنة فأقل	11	23,9	23,9	23,9
	من 31 إلى 40	27	58,7	58,7	82,6
	من 41 إلى 50	4	8,7	8,7	91,3
	أكثر من 50	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	2,2	2,2	2,2
	تقني سامي	6	13,0	13,0	15,2
	جامعي	31	67,4	67,4	82,6
	دراسات عليا	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

سنوات_العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	16	34,8	34,8	34,8
	من 6 إلى 10 سنوات	10	21,7	21,7	56,5
	من 11 إلى 15 سنة	16	34,8	34,8	91,3
	أكثر من 15 سنة	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الوظيفة_الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارية	20	43,5	43,5	43,5
	تجارية	5	10,9	10,9	54,3
	تقنية	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

		Correlations					
		A	AA	AB	AC	AD	AE
A	Pearson Correlation	1	,801**	,784**	,857**	,717**	,749**
	Sig. (1-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
AA	Pearson Correlation	,801**	1	,623**	,572**	,505**	,422**
	Sig. (1-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	,002
	N	46	46	46	46	46	46
AB	Pearson Correlation	,784**	,623**	1	,626**	,454**	,533**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
AC	Pearson Correlation	,857**	,572**	,626**	1	,476**	,529**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
AD	Pearson Correlation	,717**	,505**	,454**	,476**	1	,476**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	46	46	46	46	46	46
AE	Pearson Correlation	,749**	,422**	,533**	,529**	,476**	1
	Sig. (1-tailed)	<.001	,002	<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46
B	Pearson Correlation	,563**	,574**	,391**	,384**	,379**	,474**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	,004	,004	,005	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
BB	Pearson Correlation	,431**	,447**	,374**	,322*	,324*	,245
	Sig. (1-tailed)	,001	<.001	,005	,015	,014	,050
	N	46	46	46	46	46	46
BA	Pearson Correlation	,558**	,564**	,342**	,364**	,355**	,541**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	,010	,006	,008	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
ABT	Pearson Correlation	,970**	,813**	,745**	,802**	,688**	,742**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46

Correlations

		B	BB	BA	ABT
A	Pearson Correlation	,563**	,431**	,558**	,970**
	Sig. (1-tailed)	<.001	,001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46
AA	Pearson Correlation	,574**	,447**	,564**	,813**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46
AB	Pearson Correlation	,391**	,374**	,342**	,745**
	Sig. (1-tailed)	,004	,005	,010	<.001
	N	46	46	46	46
AC	Pearson Correlation	,384**	,322*	,364**	,802**
	Sig. (1-tailed)	,004	,015	,006	<.001
	N	46	46	46	46
AD	Pearson Correlation	,379**	,324*	,355**	,688**
	Sig. (1-tailed)	,005	,014	,008	<.001
	N	46	46	46	46
AE	Pearson Correlation	,474**	,245	,541**	,742**
	Sig. (1-tailed)	<.001	,050	<.001	<.001
	N	46	46	46	46
B	Pearson Correlation	1	,841**	,945**	,748**
	Sig. (1-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46
BB	Pearson Correlation	,841**	1	,619**	,595**
	Sig. (1-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	46	46	46	46
BA	Pearson Correlation	,945**	,619**	1	,728**
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	46	46	46	46
ABT	Pearson Correlation	,748**	,595**	,728**	1
	Sig. (1-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A	46	100,0%	0	0,0%	46	100,0%
B	46	100,0%	0	0,0%	46	100,0%

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A	,118	46	,119	,951	46	,051
B	,118	46	,118	,958	46	,098

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AA1	46	1	5	3,57	,935
AA2	46	2	5	3,63	,903
AA3	46	1	5	3,43	,958
AA4	46	1	5	3,43	1,167
AA	46	1	5	3,52	,815
AB1	46	2	5	3,72	,861
AB2	46	2	5	3,83	,950
AB	46	2,00	5,00	3,7717	,80074
AC1	46	2	5	3,93	,975
AC2	46	2	5	3,87	1,002
AC3	46	2	5	3,87	,934
AC4	46	1	5	3,65	1,037
AC5	46	2	5	3,50	1,027
AC	46	2,00	5,00	3,7652	,83085
AD1	46	1	5	3,41	1,045
AD2	46	2	4	3,37	,741
AD3	46	1	5	3,43	,860
AD4	46	2	5	3,52	1,049
AD	46	2,00	4,50	3,4348	,59263
AE1	46	2	5	3,70	,866
AE2	46	2	5	3,59	,884
AE3	46	1	5	3,50	,960
AE4	46	1	5	3,65	,900
AE	46	2,00	5,00	3,6087	,72963
A	46	2,42	4,63	3,6110	,59540
BA1	46	1	5	3,70	1,072
BA2	46	1	5	3,50	1,070
BA3	46	1	5	3,61	1,064
BA	46	1,33	5,00	3,6014	,95741
BB1	46	1	5	3,83	,926
BB2	46	1	5	3,59	1,024
BB	46	1,00	5,00	3,7065	,86651
B	46	1,80	5,00	3,6435	,83471
Valid N (listwise)	46				

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,329	,314	,69151

a. Predictors: (Constant), AA

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,313	1	10,313	21,566	<.001 ^b
	Residual	21,040	44	,478		
	Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,579	,456		3,463	,001
	AA	,587	,126	,574	4,644	<.001

a. Dependent Variable: B

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,134	,77698

a. Predictors: (Constant), AB

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,790	1	4,790	7,935	,007 ^b
Residual	26,563	44	,604		
Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AB

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	2,107	,557		3,779
AB	,407	,145	,391	2,817

a. Dependent Variable: B

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AC ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,148	,128	,77936

a. Predictors: (Constant), AC

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,627	1	4,627	7,619	,008 ^b
Residual	26,726	44	,607		
Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	

1	(Constant)	2,190	,539		4,064	<.001
	AC	,386	,140	,384	2,760	,008

a. Dependent Variable: B

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية العامة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AD ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379 ^a	,143	,124	,78126

a. Predictors: (Constant), AD

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,497	1	4,497	7,368	,009 ^b
	Residual	26,856	44	,610		
	Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,811	,685		2,645	,011
	AD	,533	,197	,379	2,714	,009

a. Dependent Variable: B

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AE ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,474 ^a	,224	,207	,74342

a. Predictors: (Constant), AE

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,036	1	7,036	12,730	<.001 ^b
Residual	24,317	44	,553		
Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), AE

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	1,688	,559		3,020
AE	,542	,152	,474	3,568

a. Dependent Variable: B

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,563 ^a	,317	,302	,69744

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,950	1	9,950	20,456	<.001 ^b
	Residual	21,403	44	,486		
	Total	31,353	45			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,792	,639		1,239	,222
	A	,790	,175	,563	4,523	<.001

a. Dependent Variable: B