جامعة الدكتور يحي فارس_ المدية_
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير LMD

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز – المدية–

مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص :إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطلبة:

- بوخالفة حمزة
- عيسات سامية

إشراف الأستاذة:

د/ زعاف نصيرة

لجنة المناقشة :

د. عثماني أمينة	رئيسا
د. زعاف نصيرة	مشرفا ومقررا
د. يلشاني هيبة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016 /2017.


بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثاني: الاداء في المؤسسات

تمهيد:

يحظى مفهوم الاداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا من منطلق أن الاداء يمثل الدافع الاساسي لوجود اي مؤسسة من عدمها, كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء و الاستمرارية, ونظرا لتطور بيئة الاعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الاداء وكيفية قياسه بالنسبة للمؤسسات, وعليه فقد اصبحت عملية قياس الاداء تحظى بالأهمية البالغة, وهذا لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة لتحدد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وابراز مدى نجاح استراتيجيتها المتعلقة بالتخطيط في بلوغ اهدافها حيث تسعى كل مؤسسة الى رفع كفاءة ادائها ,حيث لا تقتصر نظرتها على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط وانما صارت تفكر بعمق وشمولية اكثر في كيفية التغيير في انشطتها واعمالها في المستقبل لتصبح اكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الاشارة الى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة وسيتم معالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث رئيسية هي كالتالي:

-1:ماهية الاداء في المؤسسة

-2:دوافع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة والعوامل المؤثرة على اعتماده

-3:أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء في المؤسسة

المبحث الاول: ماهية الاداء في المؤسسة:

يعتبر الاداء مفهوما هما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حولة جهود المؤسسات ,فتحسين اداء المؤسسات وتطويرها ليس امرا اختياريا ولكنه اصبح شرطا ضروريا لبقاء واستمرارية المؤسسة.

المطلب الاول :مفهوم الاداء في المؤسسة:

لقد تعددت تعاريف الاداء واهمها ما يلي:

يعرفه (دريكر) "على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[1]

ويعرف ايضا بانه" هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية, واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"[2]

كما يعرف الاداء على انه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الابعاد التالية[3]

- اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المختصة.

---

[1] الشيخ الداوي , **تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء**, مجلة الباحث عدد 7,جامعة الجزائر,2009-2010,ص 218.

[2] فلاح الحسيني, **الادارة الاستراتيجية** , دار وائل للنشر, عمان , الطبعة 1 ,2000,ص,231.

[3] عبد العزيز جميل محيمر, **قياس الاداء المؤسسي لأجهزة الحكومة**, دار المسيرة ,الاردن, الطبعة1, 200,ض327.

– اداء الوحدات النظمية في اطار السياسات العام للمؤسسة.

– اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية ,الاجتماعية , والثقافية.

ويعرف ايضا على انه" هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على انه يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب [4]

وبالإضافة الى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الاداء في احد بعديه يجعله مرادفا اما للكفاءة او الفاعلية, فمنهم من يرى ان" مفهوم الانتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الاداء الشامل وعلى هذا الاساس فقد عرف الاداء على انه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة, وهناك من ركزوا على الفعالية لوحدها حيث عرفها بعضهم على انه:" هي الاهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها, وهناك من يضفي الطابع الاستراتيجي على مفهوم الاداء ببعديه الكفاءة والفاعلية حيث يرى (انجلين) ان اداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية , وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في ان واحد ,الكفاءة والفعالية[5]

وبناء على ما تقدم من تعاريف , يتضح ان اداء المؤسسة يتميز بعدة خصائص اهمها:[6]

– الاداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الاداء باختلاف الافراد او المجموعات الذي يستخدمونه, فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الارباح, اما بالنسبة للقائد الاداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية , اما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الاجور الجيدة ومناخ العمل الملائم, في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة , لذا يبقى الاداء مسالة ادراك يختلف من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى.

– الاداء مفهوم متطور: ان مكونات الاداء تتطور عبر الزمن ,اذ ان المعايير التي يتحدد الاداء على اساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة او تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة,

– الاداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الاداء, لذلك يقترحون على القادة الاداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه, حيث يوضح بعظها البعض, وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة, اذ ان المعايير المالية وحدها غير كاملة وكافية للتعبير عن اداء المؤسسة, لذلك استوجب على القادة الاداريين ان يضعوا الى جانبها المعايير البشرية والاجتماعية لتكملتها لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الاداء في مجالات متعددة.

---

[4] بابا ولد سيدن, **دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء**, رسالة ماجستير ,جامعة تلمسان,2009-2010,ض49.

[5] عبد المليك مزهودة , **الاداء بين الكفاءة والفعالية**, مفهوم وتقييم ,مجلة العلوم الانسانية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة بسكرة, العدد الاول ,نوفمبر,2001 ص ،ص 87 88.

[6] جيلح الصالح (2006), **"اثر القيادة الادارية على اداء العاملين**: دراسة حالة مجمع صيدال," رسالة ماجستير في ادارة الاعمال(غير منشورة),جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, قسم ادارة الاعمال,ص:130,

– الاداء مفهوم غني بالتناقضات: ويظهر عندما يسعى القادة الاداريون الى تحقيق هدف خفض تكاليف الانتاج ,والسعي في نفس الوقت الى تحسين النوعية, او السعي الى تخفيض اعباء وتكاليف العمال مع الحفاض على الروح المعنوية لهم , لذلك فان مكونات الاداء تتطلب تحكيما مستديما .

– الاداء ذو اثر رجعي على المؤسسة: يؤثر الاداء على سلوكيات القادة الاداريين, فاذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الاهداف المسطرة وجب عليهم اعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الاستراتيجيات المسطرة. لذلك فمعرفة مستوى الاداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف الى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المستهدفة.

ومن التعاريف السابقة نجد:

تعريف الاداء:

الاداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الاخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

المطلب الثاني : انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه:

يتنوع الاداء حسب عدة معايير والتي نذكر منها ما يلي:

الفرع الاول: انواع الاداء في المؤسسة.

ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية, يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق و العلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتجديد مختلف الانواع ,وبما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد كبير بالأهداف , فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية, الاجل والمصدر.

اولا: حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار ينقسم الاداء الى اداء جزئي واداء كلي:[7]

1) الاداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها, ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر, وفي اطار هذا النوع من الاداء, يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية, الارباح و النمو... الخ.

2) الاداء الجزئي :هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة, حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: اداء وظيفة مالية, اداء وظيفة الافراد, اداء وظيفة التموين, اداء وظيفة الانتاج واداء وظيفة التسويق.

ثانيا: حسب معيار الاجل:

[7] عبد المليك مزهود، مرجع سبق ذكره،ص،89.

ينقسم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء طويل الاجل واداء قصير الاجل:[8]

1)– اداء طويل الاجل: الذي يشمل فترة تتعدى الخمسة سنوات.

2)– اداء قصير الاجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ثالثا: حسب معيار المصدر:

ينقسم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء داخلي واداء خارجي.[9]

الاداءان الجزئية متمثلة في الاداء البشري اي اداء الموارد البشرية في المنظمة والاداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات. والاداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

1: الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة, فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة, وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الاداء, حيث يظهر هذا الاداء في نتائج جيدة لا تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الاوضاع الاقتصادية ونتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة, حيث ان هذه التغييرات قد تنعكس على الاداء اجابا او سلبا, وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الاداء لأنه يشكل تهديدا لها لا يمكن التحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2: الاداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف اداء الانظمة الفرعية للمؤسسة، اي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الاداء البشري اي اداء الموارد البشرية في المنظمة والاداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والاداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستخدمة

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء:

ان الاداء بمختلف انواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تأثر فيه سلبا وأجابا بعضها داخلي والاخر خارجي, سواء على مستوى الانظمة الفرعية او على المؤسسة ككل, وهو الهدف من وراء اغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر او غير مباشر, فان الباحثين سعو الى تحديد العوامل المأثرة على الاداء والعمل على تعظيم اثارها الإيجابية وتقليص اثارها السلبية:[10]

اولا: العوامل الداخلية:

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها, ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الإيجابية او التقليل من اثارها السلبية, ومن ابرزها

1: العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة, وتظم ما يلي:

_ نوع التكنولوجيا المستخدمة.

---

[8] عبد الصمد سميرة، **اهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، جامعة باتنة،2007-2008،ص،58.

[9] محمد سليماني، **الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة،2006-2007 ص ص ، 117_118.

[10] السعيد بريش ، نعيمة يحياوي، **اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية،عدد01،2011_2012 ،ص،30.

_ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

_ نوعية المواد المستخدمة في العمليات الانتاجية,

_مستويات الاسعار,

2:لهيكل التنظيمي: هو الاطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد وعدد المجموعات الوظيفية, وكذا عدد المستويات الادارية, وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم, وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم واقسامهم.

3: الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تأثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة, وتظم:

- هيكل القوى العاملة.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الاجور والمكافئات.
- نظام الاختيار والت عيين.

ثانيا: العوامل الخارجية: وهي تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تأثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في انشطتها وقراراتها وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل في ما يلي

1- الزبائن: شكل السوق بدا يتغير في بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج اي ان المنتح لم يعد صاحب اليد العليا المؤثرة, حيث اصبح السوق سوق الزبائن اذ اصبح الزبون يفرض رغبته نحو المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتوج كما اصبح يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

2- المنافسون: يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتصاعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الاسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية ادارية متكاملة تستند الى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة اذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الاعمال في الوقت الحاضر فبعد ان كانت منظمات الاعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة اصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية افضل,

3- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في معدلات التضخم , معدلات الفائدة, البطالة, اتجاهات الاجور.

4- العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين, مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي ,القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة, حماية المستهلك, تنظيم العلاقة بين اصحاب العمل والعاملين.

5- العوامل الاجتماعية والثقافية: تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الاساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية. اذ ان التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية, تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني اساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

المطلب الثالث: قياس الاداء والعوامل المؤثرة فيه:

ان نجاح اي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها و اهدافها التي سطرتها وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة, والعمل على توفير واستغلال كل الامكانيات المتوفرة من اجل توفيرها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية للمؤسسة .

الفرع الاول: مفهوم قياس الاداء:" هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولا سيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا, وعادة ما تكون الجهة المسؤولة عن عملية قياس الاداء هي الادارة المسؤولة عن مفردات برامج المؤسسة , ومن الناحية الكمية فان مقاييس الاداء تغطيها صورة مهمة عن المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي الى انتاج تلك الخدمات والمنتجات".[11]

ـ كما يعرف بانه:" طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية".[12]

ونظام قياس الاداء ضروري من اجل اكتشاف الاخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما ان قياس الاداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة.

ومن المتعارف عليه ان قياس الاداء والمؤشرات المستمدة من معلومات محاسبة التكاليف غالبا ما تقوم على مبادئ قديمة, ومن المسلم به حاليا ان المؤسسة يجب ان تقيس ادائها بأكثر من مجرد مقاييس مالية, ومن ابرز الامور المهمة, المساعدة على معرفة مقاييس الاداء هي: [13]

- مستوى جوده الاعمال.
- مست تحقيق الغايات.

مستوى رضا العملاء.

تطابق الاجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الاحصائية الموضوعة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في قياس الاداء المؤسسي:

يستهدف قياس الاداء المؤسسي قياس النتائج المحققة ممن تنفيذ اعمال المنظمة, ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل , وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ, والوقوف على الصعوبات التي تواجهه, التوصية بكيفية العمل على ازالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا, ويقوم القياس هنا على:[14]

---

[11] طاهر محمد المنصور لغالبي, وائل محمد ادريس:" **الادارة الاستراتيجية, منظور منهجي متكامل** ",الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان ,الاردن,2007,ص487.

[12] عيسى مرازقة : **"مؤشرات واساليب قياس الاداء والفعالية في المنظمات"**, الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر الفترة من 10_11 نوفمبر,2009,ص2.

[13] طاهر محمد منصور لغالبي وائل محمد ادريس ,مرجع نفسه,ص487

اولا: ان كل مستوى من مستويات الاداء في المنظمة فردا كان او وحدة تنظيمية ,هو جزء من الكل, وهذا الكل جزء من كل أخر على مستوى اعلى.

ثانيا: ان قياس الاداء القائم بالاهتمام بالأجزاء منفردة دون ادراك نقاط التلامس والحركة مع بقية اجزاء الكل يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها الى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي بها في النهاية الى التطاحن والهدم تشتت الجهود,

ثالثا: لو حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي الى حدة الاختلاف والتدهور على المدى الطويل.

رابعا: ان ادراك طبيعة كلية الادارة في الاداء المؤسسي, اي ارتباط الجزء ببقية الاجزاء في اطار العمل , هو تصاعد لتكامل الافكار والسياسات والنظم للوصول الى المثالية التكاملية وليس التصور والتجزئة.

خامسا: ان النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف, بل تعني ادراك وجاهة الاختلاف مع الاجزاء, فالتحدي لا يكون بين الاداء الفردي واداء الوحدات التنظيمية والبيئة الاقتصادية او الاجتماعية او الثقافية, انما يكون بين الخطأ والصواب ,للوصول الى التناغم الاداري الذي يؤدي الى جماعية الاداء الاداري وصولا الى مثالية الابداع الاداري.

وتسعى الحكومات الحديثة الى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال ادارة الاداء , وتقديم الخدمات في افضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها, وندرة الموارد ومختلف التحديات.

* ولعل اهم العوامل المؤثرة في قياس الاداء المؤسسي تتمثل في اساليب القياس, والصعوبات التي يوجهها القياس ثم متطلبات هذا القياس.

المطلب الرابع : تقييم الاداء في المؤسسة واهميته:

تقييم الاداء بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف او المجال لهدف محدد ,والتقييم عادة يتم في اتجاهين :الاول: تقييم الشيء محل التقييم ,والثاني: الهدف من التقييم , وتعتبر عملية تقييم الاداء مرحلة من مراحل العملية الادارية التي تبدا بتحديد الاهداف, ثم وضع خطة التنفيذ مع وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاءة وفعالية تحقيق الاهداف.[15]

الفرع الاول: مفهوم تقييم الاداء المؤسسي:

تقييم الاداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم اداءه, وبين ما يجب ان ينجز, وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الاداء الذي تم.

---

[14] محمد قدري حسن **ادارة الاداء المتميز قياس الاداء تقييم الاداء تحسين الاداء مؤسسيا فرديا** ،الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ،2015/2014،ص ص 48 49.

محمد قدري حسن ،ادارة الاداء المتميز، مرجع سابق،ص173.

فالمديرون العموميون يحتاجون الى تقييم الاداء المؤسسي لكي يعرفوا عن طريقه اين كانوا والى اين هم ذاهبون.

ويظهر عند تقييم الاداء المؤسسي ثلاث مستويات ممن الاداء:

اولا: ان يكون الذي تم مطابقا لما هو مطلوب ووفق الخطة الموضوعة, اي بدون زيادات او نقصان, وفي هذه الحالة يكون الاداء طبيعيا

ثانيا: ان يكون الاداء الذي تم اعلى لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعة, اي في الزيادة, وفي هذه الحالة يكون الاداء ايجابيا.

ان يكون الاداء الذي تم اقل لما هو مطلوب منه في الخطة الموضوعة, اي في نقصان , وفي هذه الحالة يكون الاداء سلبيا.

وعلى ضوء ذلك يمكن تقديم تعريف شامل لتقييم الاداء المؤسسي:

تعريف تقييم الاداء المؤسسي:

انه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الاهداف المخططة ممن خلال دراسة مدى جودة الاداء, واتخاذ القرارات التصحيحية, لا عادة توجيه مسارات الانشطة بالمنظمة, بما يحققه الاهداف المرجوة منها.

الفرع الثاني: اهمية تقييم الاداء المؤسسي:

مجال تقييم الاداء المؤسسي هو جميع الانشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل اليها, وذلك بهدف التأكد من ان الانشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها, او اتخاذ القرارات التصحيحية الازمة في حال انحراف مسارات بعض الانشطة عما هو مخطط لها.

وبقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على فلسفة ادارتها, وهيكل علاقتها مع اعضائها, وقدرتها على التكيف على البيتة المحيطة.

وتنبع اهمية تقييم الاداء المؤسسي من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والاتلاف بين عوامل الانتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها, وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة, وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف, وترجع اهمية تقييم الاداء المؤسسي الى الاسباب التالية:

اولا: توجيه نظر الادارة العليا الى مراكز المسئولية التي تكون اكثر حاجة الى الاشراف, وحيث يكون الاشراف اكثر انتاجية.

ثانيا: ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل, حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها, وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها ومحاوله اصلاحها لزيادة كفاءتها, حيث يعتبر تقييم الاداء اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والكفاءات التشجيعية .

ثالثا: مساعدة مديري الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف ممن خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

رابعا: ايجاد نوع من الاقتناع الوظيفي ,نتيجة تعلف المدير على كيفية اداءه العمل الذي يستولي مهامه مقدما, وكذلك توفير الاساس السليم لإقامه نظام سليم وفعال للحوافز, وايضا المساعدة في توفير المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الادارية.

خامسا: معرفة الاساس الذي يتم بمقتضاه اجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة, وكذلك بين منظمات الاعمال بعضها البعض.

سادسا: مساعدة المستويات الادارية على التعرف على اسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة.

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة والعوامل المؤثرة على اعتماده:

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب اساسي لتحقيق اهداف المؤسسة،اذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته، وبذلك فهو يعتبر من بين اهم العوامل المهمة لنجاحها حيث يبقى نجاح واستمرار المؤسسة مرتبط الى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها.

المطلب الاول: الرقابة الاستراتيجية وتقييم الاداء:

بقول فايول ان الرقابة هي التأكد من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ،لذلك تعتبر الرقابة احد الوظائف الادارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقق الاهداف بالكيفية المطلوبة.[16]

– ويمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية بانه: ذلك النظام الذي يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشاة في تحقيق اهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية اكبر واهتمام اكبر، او هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، اي انها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب

الفرع الاول: مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تعد وضيفة الرقابة الاستراتيجية اخر الوظائف في العملية الادارية واخر المراحل في نموذج الادارة الاستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم اداء المؤسسة واحكام الرقابة على نشاطاتها ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجية المطبقة وتصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاث مستويات:[17]

---

[16] توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في تقييم وتميز الاداء، ستة سيجما** ، وبطاقة القياس التوازن .القاهرة: دار الفكر العربي ودار النهظة العربية،2006،ص12

[17] احمد عطاء الله القطامين، **الخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**،، مفاهيم ونظرات وحالات تطبيقية ،دار مجداوي للنشر والتوزيع،عمان،1996،ص75،

– الرقابة على المستوى الاستراتيجي: تهدف الى احكام الرقابة على التجاه الاستراتيجي العام للمنظمة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام بتجاه المستقبل.

– الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف الى احكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من النتائج الادائية متطابقة مع الاهداف الموضوعة.

– الرقابة على المستوى التشغيلي: تتعلق بأحكام الاجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، اذن تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية الى مقارنة نتائج الاداء الحالية مع الاهداف الموضوعة لذلك تزود الادارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا تطلب الامر ذلك.

الفرع الثاني: مراحل الرقابة الاستراتيجية:

يمكن النظر الى هذه العملية في شكل نموذج وصفي يتكون من خمس مراحل هي:

اولا: مرحلة تحديد ما يجب قياسه:

ينبغي على افراد الادارة العليا والادارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها ،يجب توفر امكانية قياس هذه النتائج والعمليات بشكل موضوعي وثابت.

يجب ان يكون التركيز على اكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل اكبر نسبة من الانفاق او اكبر عدد من المشكلات.[18]

ثانيا:مرحلة وضع معايير الاداء:

يتم في هذه المرحلة من مراحل نموذج عملية التقييم و الرقابة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الاداء، حيث يتم مقارنة الاداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الامر الاهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.[19]

وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الاساسية التالية:

– تحديد خصائص الاداء الجيد: فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص او صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الاداء الفعلي على الرغم من اختلاف الباحثين في شان المعايير التي يجب توافرها في مقاييس ادارة الاداء.

– تحديد معيار او مقياس كل خاصية: بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الاداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الداء.

– ربط النتائج بمسئولية كل فرد على الجماعة: لتحديد اسباب الاختلافات ومن المسؤول عنها ومعالجتها، وايضا لمحاسبة الفرد عن نتائج اعماله، ويجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه ،اما اذا تعذر تحديد اداء الفرد فيجب

---

[18] توماس وهلين ودفيد هنجر، **الادارة الاستراتيجية** ترجمة محمد عبد الحميد مرسين وزهير نعيم الصباغ، معهد الادارة العامة،الرياض1990،ص،370

[19] ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية ،القاهرة،2002،ص419،

ربط النتائج بمسؤولية الجماعة، وهنا يتم التركيز على النتائج الاجمالية ودرجة التعاون بين اعضاء المجموعة في اداء العمل المطلوب.

-مراجعة النقاط الاستراتيجية :فانه يجب ان تركز الرقابة من خلال المعايير المستخدمة على النواحي الاستراتيجية وهي النواحي الحساسة او الحرجة التي تأدي لحدوث اي انحرافات كبيرة تؤدي الى تهديد المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

- مراجعة طرق العمل: توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابة على طرق العمل اهم واسرع من مراقبة النتائج .حيث ان الرقابة على طرق العمل قد تؤدي الى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج ايجابية ويبرز ذلك في مجال الخدمات عموما.

-حدود السماح: حيث ان كل معيار يتضمن حدود للسماح والتي تحدد الانحرافات المسموح بها.

ثالثا : مرحلة قياس و التقييم والاداء:

وتتمثل في ما يلي:[20]

*تحديد الى اي مدى استطاعت الادارة تحقيق المهام المحددة لها.

*معرفة اسباب الانحرافات عن طريق مقياس الاداء المحدد.

* اقتراح اساليب معالجة النواحي الخارجية عن طريق نطاق تحكم الادارة.

* وضع الحوافز لتحسين الاداء.

*وضع اسس للمقارنة بين مختلف الانشطة في الوحدة الاقتصادية.

رابعا: مرحلة مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدف:

يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الاداء الفعلي عن مستوى الاداء المستهدف في الخطوة وفي حالة ما اذا كان مستوى الاداء مرتفع عما هو مستهدف، فقد ترجع الادارة السبب الى النجاح في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية او الى وضع مستويات اداء من خفضه وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الاداء في الفترة المقبلة.

خامسا: مرحلة وضع الاجراءات التصحيحية:

الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة هي قيام الادارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعة وقد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير او القيام بتعديل الاستراتيجيات او عدم القيام باي تصرف : وهذه الخطوة تتكون من مرحلتين:

1- تحديد اسباب الانحرافات:

-اخطاء اثناء تنفيذ الاستراتيجية.

-قيام المنافس ببعض التصرفات غير المتوقعة.

---

[20] توفيق محمد عبد المحسن ،**اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء، ستة سيجما وبطاقة قياس الاداء المتوازن** ،القاهرة : دار الفكر العربي ودار النهضة العربية،2006،ص،12.

– التغييرات في البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، ثقافية.....).

–عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية المختارة.

– اخطاء في تقدير مستوى الاهداف التي يمكن ان تحققها المؤسسة.

2_ الاجراءات التصحيحية :ان الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة الى احد نوعين من الاستجابة والتصرف معهما.

* الاول : يتمثل في مراجعة الاستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلا طفيفا للاستراتيجيات الحالية، او تغييرا كاملا لتلك الاستراتيجيات.

*الثاني : يتمثل في تغيير المعايير مسبقا، فمن الممكن خاصة للاستراتيجيات الجديدة ان تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وامكانيات المنظمة واعضاءها.

والجدير بالذكر ان هناك بعض المدراء يترددون في استخدام مفهوم الرقابة الاستراتيجية ،وذلك لعدم ادراك طبقة الدارة العليا لأهمية ومفهوم الرقابة والمتابعة الاستراتيجية ، عدم توفر الوقت الازم لا فراد الادارة العليا للقيام بالتحليل طويل الاجل والذي يحدم مفهوم الرقابة الاستراتيجية عدم ادراك الادارة العليا ان الاداء في الاجل القصير لا يتساوى في اهميته مع الاداء في الاجل الطويل، في لي حال من الاحوال.

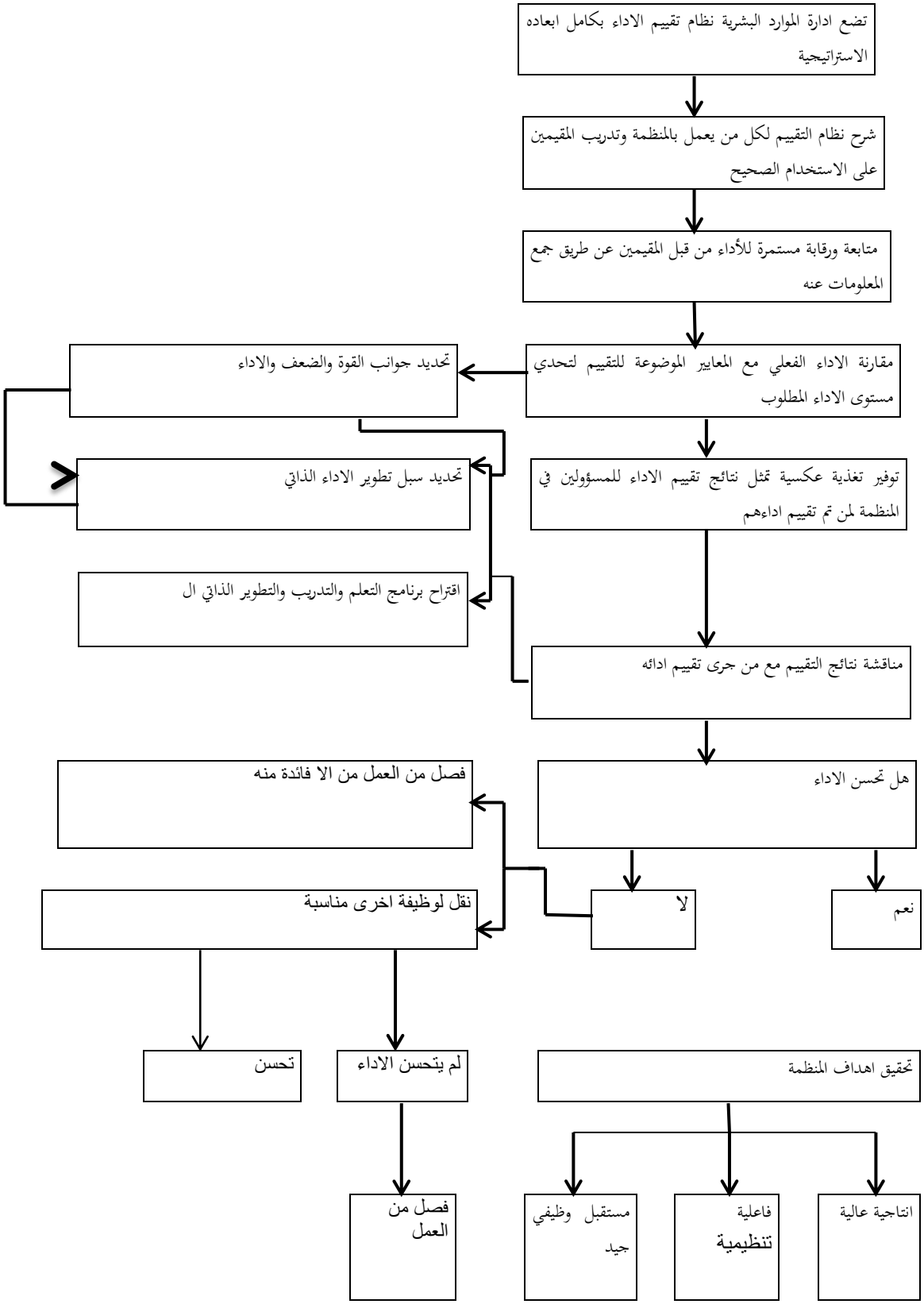
المطلب الثاني: الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي:

بما ان تقييم الاداء هو نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات فانه يمكن رسم الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي من الشكل التالي:[21]

[21]نظمي شحاذة ،ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع الاردن،200،ص77.

الشكل: الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي:

_الشكل رقم(1): الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي:



المصدر: اعمر وصفي عقلي ,ادارة الموارد البشرية- بعده الاستراتيجي-364.

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل الية تقييم الاداء من بدايتها الى نهايتها فيما يلي:[22]

-تبدا هذه الالية بقيام ادارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات التي يجب ان يطبقها كل جرى تكليفه بتقييم اداء الاخرين, وهذه الجوانب الزامية.

-شرح نظام تقييم الاداء لكل من يعمل في المنظمة سواء كان مقيم او مقيم اداءه, ليدرك الجميع اهدافه وابعاده, في مسعى لتحقيق حدة مقاومته وكسب التأييد له, ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الاداء بشكله الصحيح والمطلوب للوصول الى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

-يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة الاداء من يقيمون اداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع البيانات بدقة وموضوعية، بحيث تعطى هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الاداء.

يقارن المقيمون الاداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الاداء المطلوب حيث نوضح هذه المقارنة بجوانب الضعف و القصور والقوة فيه.

- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير الى ادارة الموارد البشرية لاطلاع عليها، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم ادائه، ليطلع عليه ليرى حقيقة هذا الاداء.

- يقوم المقيمون بأجراء مقابلات شخصية مع من يقيمون ادائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم وموضحين فيها جوانب القوة والضعف في ادائهم، ويتفق الاطراف المقيمين ومن قيم ادائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الاداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1-برنامج لتطوير الاداء الذاتي وتقع مسؤوليته على من جر تقييم ادائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

2-اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الاداء وتفصيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية اعداد وتنفيذ هذه على عاتق ادارة الموارد البشرية.

3-بعد مناقشة نتائج التقييم والتنفيذ برامج تطوير وتحسين الاداء، فالمفروض ان يكون الاداء قد تحسن، فاذا لم يتحسن يجري فصل الافراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، اما الذين فيهم امل فيمكن نقلهم الى وظيفة اخرى مناسبة اكثر لهم منعا لحدوث مشاكل، اما اذا لم يتحسن اداء من تم نقله عندئذ لا مفر من فصله وابعاده من العمل والمنظمة لا نه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

عندما يتطور الاداء ويتحسن ستنعكس اثاره الايجابية على:

1- ارتفاع انتاجية العمل.2-تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

3-زيادة فاعلية الاداء الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها ويضمن لها البقاء والاستمرارية في نشاطها.

المطلب الثالث: معايير ومعدلات الاداء وكيفية وضعها ومحدداتها:

الفرع اول: معايير الاداء وكيفية وضعها:

[22] عمر وصفي عقيلي ,**ادارة الموارد البشرية المعاصرة, بعد استراتيجي**, دار وائل للنشر ,الاردن ,2006,ص365.

ان وضع معايير الاداء يساعد المؤسسة او الفرد او فريق العمل في الوصول الى اهدافه وانها عامل هام لتحفيز الافراد او المجموعات للوصول الى مستويات افضل من الاداء.[23]

اولا: معايير الاداء:

المعيار هو اداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء وتستخدم المعايير في هذا المجال لقياس مدى قيام الموظف شاغل الوظيفة بتأدية المهام والواجبات الوظيفية الموكلة اليه تساعد هذه المعايير في ارساء معطيات التدريب الفعال كونها تربط مخرجات التدريب بمتطلبات العمل ومتطلبات المنظمة.

ان عملية تطوير وايجاد مقاييس او معايير وظيفية لا تشتق عادة من المهام والواجبات الوظيفية جميعها، وانما تشتق من المهام والواجبات الوظيفية الحيوية، بحيث ان معيار يعبر عن الوضع المرغوب انجازه كما ونوعا وتوجد عادة المهام والواجبات الوظيفية فيما يعرف ببطاقة وصف الوظائف ومن مختلف مستويات الاداء(الاداء على المستوى التنظيمي، الاداء على مستوى العمليات ،الاداء على مستوى الوظيفة).

وتقوم هذه المعايير بقياس انتاجية الموظف من خلال ثلاث جوانب وهي:[24]

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد انتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول اداء الشخص الى مستوى معين من الجودة والاتقان والدقة.
- **معدلات كمية ونوعية** :هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فالإضافة الى وجوب انتاج الى عدد معين من وحدات الانتاج يجب ان يصل مستوى الاداء على حد معين من الجودة والاتقان والدقة.

ثانيا :معدلات الاداء وكيفية وضعها:

الخطوات التي لابد من اتباعها لوضع معدلات الاداء:[25]

1- الاختيار: ونعني به اختيار الاعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة جديدا لم يسبق قياسه او تغيير في طريقة اداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد ، الشكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لا داء عمل معين او غيرها من الاسباب.

2- التسجيل: ويعني تسجيل العقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والاساليب وعناصر النشاط وتتضمن هذه المرحلة توظيف العمل وتقسيمه الى عناصره، وهي العناصر الظاهرة في العملية او نشاط معين، والتي تتكون من حركة اساسية واحدة او اكثر او نشاط ماكنة او كليهما معا.

4- التحليل الانتقادي: وهو اختبار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الاكثر فاعلية وعزل العناصر غير الانتاجية والغريبة.

---

[23] محمد سعيد انور سلطان،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع،بدون طبعة،مصر،ص:219.

[24] فيصل حسونة ، **ادارة الموارد البشرية** ،دار اسامة للنشر والتوزيع،الاردن،2003،صك189.

[25] مهدي حسن زوليف،ادارة الافراد،صفاء للنشر والتوزيع،الاردن،2003،ص189.

5- القياس: وهو قياس كمية العمل المستغلة بكل العناصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الاسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

6- جمع الوقت النمطي: ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

- احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية والكفيلة بمثيل واقع الحال تمثيلا معق لا لا يتحكم له عدد التغيير في اوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، وتستخدم اساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات.

احتساب الوقت الاعتيادي لكل عنصر من العناصر وذلك وفق المعادلة التالية:

الوقت الاعتيادي =(وقت المشاهدة *المعايرة المشاهدة)/ المعايير القياسية.

والمعايرة اذن:(وقت المشاهدة * المعايرة المشاهدة)/ المعايير القياسية.

وسبب ذلك ان دراسة الوقت يجب ان تجرى على عامل بسبب الكفاءة ليكون مثلا للعمل كافة.

7- التحديد: ويتم تحديد سلسلة النشاط تحديدا دقيقا، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي والاساليب العينية.

الفرع الثاني: محددات الاداء:

الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي في اداء الفرد التي تبدا بالقدرات وادراك الدور او المهام وهذا يعني ان الاداء في موقف معين يمكن النظر اليه انه ناتج عن العلاقة المتداخلة كما يلي.[26]

-الجهد المبذول: الى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لا داء المهمة.

-القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاستعمال الوظيفة ولتغيير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

-ادراك الدور: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله حين تقوم الانشطة التي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء، بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون ادوارهم ، فان ادائهم لن يكون موجه في الاتجاه الصحيح، وعلى نفس الاساس الفرد الذي يعمل بجد ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فان مستوى الاداء ضعيف في مجال من المجالات الاخرى.

المبحث الثالث: اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسة:

[26] مهدي حسن زوليف، ادارة الافراد، مرجع سابق،ص191.

لعل اهم ما يمكن التطرق اليه في هذا المبحث هو ما مدى اهمية مراقبة التسيير في مراقبة التخطيط الاستراتيجي وفي مدى تحسينه للأداء العام للمؤسسة واستخدامه واحدة من وسائله الا وهي لوحة القيادة الاستراتيجية باستخدام المؤشرات الاقتصادية.

المطلب الاول: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة:

الفرع الاول: مراقبة المخطط الاستراتيجيمراقبة التخطيط الاستراتيجي هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد اي وجود للانحرافات والاخطاء واتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لا نجاز الاهداف المشتركة.[27]

اولا: الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا الى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية، (الوظيفة)، والرقابة العملياتية.

– الرقابة الاستراتيجية: هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على استراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الادارة العليا.

– الرقابة التكتيكية: تعني عملية السيطرة على عمليات الادارات الوظيفية مثل الانتاج والتسويق والافراد والمالية وغيرها للتأكد من ان الانشطة في هذه الادارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

– الرقابة العملياتية :هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على اداء العاملين في خطوط الانتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على اساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل او الوظيفة.

1–مدخل الرقابة التقليدية:

يطلق على الحل ايضا نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوط التالية:[28]

أ: تأسيس معايير الانجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الاهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، تصميم المعايير هي الخطوط الاولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الادارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط النتاج، والمعايير قد تكون كمية او احصائية او غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة، حم الانتاج، مستوى الهدر او التلف او خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

[27] ياسين سعد غالب، **الادارة الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر،عمان،2000،ص25.
[28] ياسين سعد غالب، مرجع سابق،ص26.

ب: قياس الانجاز الفعلي: هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الانشطة الوظيفية على مستوى الادارات الوظيفية والواجبات والمهمات التي تنفذت من قبل الافراد العاملين باستخدام ادوات كمية ونوعية.

ج: مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والاخطاء التي عصلت في عملية الانجاز اذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجازات اما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

د: تصحيح الاخطاء وتعديل الانحرافات:

يتم في هذه المرحلة معرفة اسباب ومكان الخلل ومعالجته في اي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي ،من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والاخطاء مرة ثانية.

الفرع الثاني: مراقبة التسيير ودورها في تحسين الاداء:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسة الاقتصادية، نظرا لما تضفيها لرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي اصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة اسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلكن وهذا من خلال عدة ادوات وتقنيات رياضية واحصائية ومحاسبية وتكنولوجية.... وسنحاول ابراز اهم عناصر مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة.

اولا: مفهوم مراقبة التسيير:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير والتي نذكر منها:

1- يعرفه بيرجرون : انها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم اداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والاهداف المسطرة وباتخاذ الاجراءات التصحيحية لمراجعة الوضعيات غير الملائمة.[29]

2-كما يعرفه الزارد : ان رقابة التسيير تبحث عن ادراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسئولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الاهداف والوسائل وما هو محقق.[30]

3-مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الامثل بتحقيق اهداف التنظيم.

نستخلص من هذه التعاريف: ان مراقبة التسيير هي مجموعة من العمليات والاجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم ادائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات والتصحيحات، ويعتمد مراقب التسيير في التقييم ادائه على ثلاثة مفاهيم هيك الكفاءة الفعالية والملائمة.

---

[29] ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية،الجزائر،2003،ص،10.

[30] فورين حاج قويدر، **دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير**، مذكرة لنيل شهادة المجستار، جامعة شلف 2007،ص،30،

ثانيا:خصائص نظام مراقبة التسيير:

– تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لان المعلومات الخاطئة تظلل متخذ القرار.

– يوفر المعلومات في الوقت المناسب لان المعلومات المتأخرة تفقد معناها.

– يساهم في تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الاخطاء والانحرافات.

– يتميز بالسهولة سواء في الفهم او التطبيق اذ يفهم مراقب التسيير النظام جيدا.

–يسهل اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها لمتخذ القرار.

ثالثا: اهمية مراقبة التسيير:

يمكن تلخيص اهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:

– الضبط الداخلي والفحص الجيد في مراقبة التسيير يقلل التقليل من احتمال الاخطاء والغش لا قل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة.

–التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد على احسن وجه.

–تقييم الاداء وتصحيح الانحرافات والرقابة على الانجاز وتقييمه.

– توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار.

رابعا: دور ادوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء:

في البداية يجب التنويه الى ان ادوات التسيير لا حصر لها فهي تشتمل على كل الطرق الكمية والكيفية التي تهدف الى مراقبة تسيير المؤسسة لذا هذه الطرق التي سنذكرها ليس سوى جزء صغير من ادوات مراقبة التسيير وليست الادوات الوحيدة لمراقبة التسيير.

1–التحليل المالي ودوره في تحسين الاداء:

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى اداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الاصول الواجب شراءها وحم ونوع التمويل المناسب بهدف تحقيق اهداف المؤسسة وهذا بالعمل على: [31]

– ادارة راس المال العامل وكل ما يرتبط بها من حيث كيفية رفع كفاءة ادارة النقدية.

– رفع الكفاءة في تحصيل المقبوضات والاستفادة القصوى من فرص التأجيل في الدفع.

– التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته والنتائج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة.

– اختيار مصادر التمويل القصيرة متوسطة الاجل وكل ما يرتبط بها من حيث تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي في ضوء اهداف المؤسسة.

2– محاسبة التكاليف ودورها في تحسين الاداء:

[31] سيد الهواري، مدخل الى الادارة المالية، مكتبة عين الشمس،مصر،1996،ص11.

تعمل محاسبة التكاليف على مراقبة مردودية مختلف الاقسام في المؤسسة تو مختلف المنتجات او مجموعة المنتجات المتشابهة. وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن و بمقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا، كما تساعد محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات كما ان مستقبل المؤسسة يتوقف عليها فكلما اقدمت المؤسسة على مشروع ما يتطلب دراسة ملف تجميع المعلومات المحاسبية تخص هيكل التكاليف.[32]

3- الموازنات التقديرية ودورها في تحسين الاداء:

الموازنة التقديرية هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية انفاق والحصول على الاموال، واداة تساعد المؤسسة على تحسين الاداء من خلال وهي تعتبر رقمي (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ ولا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط اذ ان التخطيط ما هو الا الخطوة الاولى للرقابة على الانشطة ، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ ثم المتابعة والرقابة عليها عن طريق:[33]

- متابعة الاداء الفعلي للأنشطة.

-مقارنة الاداء الفعلي مع المخطط.

-تحليل الانحرافات والتعرف على اسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

4- لوحة القيادة ودورها في تحسين الاداء

تعمل لوحة القيادة على تحسين الاداء من خلال:[34]

- توضيح استراتيجية المؤسسة وترجمة لأهدافها من خلال استعمال مؤشرات للإيصال والتعبير عن المفاهيم، قد تكون معتمدة احيانا في شكل محدد جدا.

- تبلغ الاهداف مع المؤشرات الاستراتيجية حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاط على وضعها لبلوغ اهداف الكل ، وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المجموعة وتأثير نشاطهم على الاشخاص الاخرين .

- تخطط وتحدد الاهداف وتوافق المبادلات الاستراتيجية، ومقارنة مستويات الاداء المنتظرة والانجازات ، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الاداء والتي اسعى المبادلات الاستراتيجية غمرها.

-تقوية جودة الخبرات والمتابعة الاستراتيجية وتوضع هذه العملية على مفهوم حصر النظام، فنجد ان المسيرين ملزمون بضمان ان الاستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الامر وبعد دلك اعادة اختيار فرضيات حتى يضمنوا بان النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة المتلقات من المؤسسة.

---

[32] قويدر الواحد عبد الله، **ادوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجيستير، جامعة شلف،2007،ص:41.

[33] انور عبد الحالق، **الادارة المالية واتخاذ القرارات، بمنشأة الاعمال**، مكتبة عين الشمس، القاهرة ،1998،ص:330.

[34] Gudj.n et autres. **Le control . de gestion pour amèliorer la performance de lentrepris ed**. Organization . 1999.p261.

لقد تطرقنا في هذا المطلب الى مفهوم مراقبة التسيير على انه مجموعة من العمليات والاجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم ادائهم ونتائجكم المحققة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومراقبة مدى نجاعة وفعالية الاداء داخل المؤسسة من اجل بلوغ الاهداف المسطرة.

المطلب الثاني: توافق التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسساتي في تحقيق اهداف المؤسسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما في كل المنظمات سواء كانت انتاجية ، تجارية ، تعلمية، حكومية،.....ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق اهدافها على الطريقة التي تم استخدامها للحصول على هذه الاهداف، والتي تتمثل فيما يلي. [35]

اولا: تحقيق فلسفة ادارية متميزة:

_ استخدام فلسفة ادارة الجودة الشاملة منهج لتحسين المستمر في اعمالها اليومية.

_ المبادرة بالمشروعات المتطورة والتي تؤدي الى تحسين خطط العمل.

_ تطوير استخدام البيانات والقياسات.

_ تمكين العاملين لتحسين اداء الشركة.

_ الاتصال على جميع المستويات بكل وضوح وصراحة.

_اقامة علاقة شراكة مع عملاء وموردين لتحسين انشطة الاعمال اليومية.

ثانيا: ادارة مالية متميزة:

_ ادارة راس مال الشركة مع تحقيق ربحية لا جل زيادة الخدمات التي تقدم للعملاء وقيمة العائد على استثمار راس المال.

_تشجيع المنتجات والخدمات والاستثمارات التي تعود بالعائد على المؤسسة.

_ تحديد تكاليف وقيمة الخدمات من خلال استخدام مراكز تكلفة والتحليل الاقتصادي المناسب.

*** الاهداف الفرعية:**

– تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لقيادات الشركة، للمحاسبين والمهندسين وباقي الوظائف وباقي الوظائف التخصصية لتوعيتهم بالمحاسبة الادارية وتنفيذ الانشطة على اساس اقتصادي ومراعاة المؤشرات المالية للأداء وذلك قبل انتهاء سنة الاساس.

– انشاء مراكز تكلفة رئيسية بكل ادارة من ادارات الشركة قبل نهاية سنة الاساس.

– انشاء مراكز تكلفة فرعية لكل نشاط تابع لمراكز التكلفة الرئيسية وذلك قبل نهاية العام الثاني من سنة الاساس.

تقليل نفقة الخدمات والانشطة التي تقدمها .

[35] احمد البرادعي ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى،2000،ص،ص137 139

ثالثا: تحقيق رضا العملاء:

_ الفهم والوفاء بتوقعات العملاء.

_التحسين المستمر لكل شؤون العملاء فيما تقدمه من خدمات.

رابعا: تميز فرق العمل:

_خلق مناخ يعظم الاداء لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم لتحقيق نتائج وانجازات متميزة وتشجيع النجاح فورا.

_بناء فرق العمل الجماعي في كل المؤسسة.

_ ازالة الحواجز والمعوقات لا داء العاملين.

_ تطوير ، تعليم وتدريب العاملين لفهم انشطة الشركة ودور كل فرد فيها.

_ توزيع العمالة للاستفادة من قدراتها.

_ اعداد نظام حوافز لتحفيز الاداء.

_ اتباع نظام الدورات الوظيفي لاكساب العاملين خبرات جديدة.

_ وضع نظام لتقييم الاداء.

خامسا: التميز في الامان:

_ التحسين المستمر لعوامل الامان للعاملين وللعامة من خلال وضع معايير للأمان وتوفير شروط العمل لجميع العاملين.

_ تقييم وتطوير نظام الامان بالمؤسسة.

_ وضع اهداف وخطط للأمان لجميع مستويات العاملين بالمؤسسة.

_ تكامل الامان مع كل الانشطة التي تقوم بها.

تعريف العاملين بقواعد الامان.

سادسا: زيادة فرص الاستثمار بالمؤسسة:

_ استخدام الاصول المعطلة لخدمة نوعيات متنوعة من العملاء لخلق فرص لتطوير اداء العاملين.

_ رفع وتسويق الخبرة والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة في فرص استثمارية جديدة للمؤسسة.

*كما يشترك التخطيط والاداء في تحقيق الاهداف من خلال:

- تحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

- تقديم مجموعة متكاملة من ادوات اتخاذ القرارات، مثل محاكات المستقبل، تطبيق مدخل التحكم، المشاركة في وضع الاهداف، مراجعة الوقت، وضع اطار القرارات الاستراتيجية، القاء الضوء على القضايا الاستراتيجية، وتحديد اولوياتها عند التعامل معها،

- وضع وتصميم الاتجاه بين الذي تسير فيه المنظمة والى تحقيق ذلك.

* اهداف اخرى :[36]

_ تغيير اتجاه المنظمة نحو الافضل.

_ الاسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.

_ تركيز الموارد والمصادر على الاشياء المهمة.

_ تطوير التنسيق الداخلي بين الانشطة.

_ مراجعة وفحص الانشطة الحالية للقيام بعملية التكيف والتعديل في ضوء التغييرات البيئية واهداف المنظمة.

_ تحقيق التفاهم والتعاون بين الافراد والجهة التي تشارك في بالتخطيط

_ بيان اساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة

المطلب الثالث: ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المؤسسة:

يعتبر الاداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الى تحقيقه الا وهو النمو والبقاء والاستمرار وهذا ما اجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات اداء عالية، حيث يعتبر اداء المؤسسة الجوهر الاساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن ان ترسمها وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغياتها الذي يعكس افرادها ووظائفها في المؤسسة ذات الاداء كما تعمل على تحسينه وتطويره على المدى القصير والطويل ، كما نجد ان ضرورة توفر خيارات وبدائل استراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاض على مستوى الاداء العالي والوقوف على نقاط القوة والضعف والمهددات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي وضرورة التواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من الواقع النظري الى الواقع العملي بكفاءة .

والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقا للمتغيرات السريعة ومدى انتشار الظواهر السلبية والمؤثرة على اداء المؤسسة واستقرارها كما يتطلب التعامل مع عناصر المواقف المتباينة لذلك يتطلب قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيسي للتحرك للتعديل والتطوير المستمرين مما يؤدي الى رفع كفاءة وفعالية الاداء داخل المؤسسة،

/ لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة للمؤسسة ويسهم في تحقيق اهدافها عن طريق الاستخدام الامثل للإمكانيات المتاحة والنظرة الشاملة لجميع المواقف والاتجاهات ووضع ما يناسب هذه الاهداف من مواقف ووسائل فعالة لتحقيقها ولعل اهم الارتباطات الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة تتمثل في:

- التعديلات المباشرة في اداء الموظفين لتحسين نتائج الاعمال.
- دعم الدوافع الذاتية نحو الاداء العالي.
- تدعم تقارير الاداء اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

[36] محمد حافظ الرهوان، **التخطيط لمواجهة الازمات والكوارث**، دار ابو احمد للطباعة ،القاهرة ،2004،ص،140.

– الرؤية الواضحة ومواءمة الاهداف صعودا وهبوطا في مستويات المؤسسة والتركيز على تحسين نوعية التدريب وتمكين الاداء.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكن القول ان مفهوم الاداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة، فالمؤسسة التي تمتلك اداء مميز هي التي تستطيع بلوغ اهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، كما ان لعملية لقياس الاداء اهمية كبرى في تأقلم المؤسسة مع كافة متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية بالإيجاب و معالجة كافة الاختلالات ، ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء في المؤسسة عن طريق تقييم الاداء وتطوير القدرات و المهارات والوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين الاداء.

جامعة يحي فارس – المدية –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
في اطار التحضير لمذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم

تخصص: ادارة وتسيير مؤسسة

استبيان:

هذه الاستمارة خاصة ببحث اكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع «**التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة**" دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز – فرع المدية فالرجاء منك القراءة المتأنية للأسئلة وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث، مع العلم ان الاجابات المقدمة من طرفك سوف تبقى سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي واكم منا خالص التقدير والامتنان على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى الاجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم

من اعداد:
عيسات سامية
بوخالفة حمزة

البيانات الشخصية:

1: الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2:العمر:

أقل من 30 سنة ☐ 3الى 39سنة ☐ 40الى 49 سنة ☐

50 فاكثر ☐

3: مدةالاقدمية:

اقل من5سنوات ☐ من5الى اقل15سنة ☐

من15 الى اقل من 25سنة ☐ 25 فما فوق ☐

4: المستوى الدراسي:

متوسط او اقل ☐ ثانوي ☐ لسانس ☐ دبلوم ☐

دراسات عليا ☐

الجزء الاول :التخطيط الاستراتيجي :

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن اهدافها					
02	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلائم والاهداف العامة للمؤسسة					
03	تختار المؤسسة، الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلائم والتحليل البيئي					
04	تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة					
05	تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا					
06	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية					
07	تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة					

الجزء الثاني: الاداء في المؤسسة

08	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر من اجل تطوير اداءها					
09	توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يساعد على الابداع والتفكير من اجل تطوير اداءها					
10	تهتم المؤسسة بعملية تحسين وتطوير الاداء مما يتلائم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من اجل القيام بالأعمال بفعالية					
11	تقوم المؤسسة بمراقبة الاداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للأعمال عنى طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الاداء الجيد.					
12	تقوم المؤسسة بالتوظيف الامثل للإمكانيات المادية والبشرية من اجل تحقيق افضل اد					
13	تسعى جهود التخطيط الى التنسيق بين الادارات المختلفة في قطاع سونلغاز					
14	توجد علاقة بين الاستراتيجية العامة والاداء في مؤسسة سونلغاز					

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداءهذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

الحمد لله رب العالمين .. والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الانبياء نبينا محمدوعلى آله وصحبة أجمعين ..أما بعد.

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسره لنا بإتمام هذه المذكرة ثم أدين بالفضل والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لنا مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذة الدكتورة/ زعاف نصيرة المشرف العلمي على هذه المذكرة الذي كان لتوجيهاتها السديدة وآرائها النيرة للوصول إلى إتمام هذه المذكرة في صياغتها النهائية

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للكادر الاداري لمديرة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية على تعاونهم معنا و ما قدموه من معلومات مفيدة واجاباتهم على فقرات الاستبيان فلهم منا جميل الشكر والعرفان.

كما أتوجو بشكر الجزيل واحترامي وتقديري الى أعضاء لجن المناقش المحترمين.

والشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، ماديا ومعنويا على انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهـــداء

الحمد لله وما توفيقي الى بالله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله

اهدي ثمرة جهدي الى من اقول لها:

يا اجمل النساء ياكوكب ،اكتب اليك وكلماتي مني تهرب ،جمال الدنيا في عينيك ينتسب

واعمالها كالشمس اذا اشرقت لاتغرب ،فقد كنت نعم الام والاب

اعلم ان كلامي لن يوفيي حقك فلساني يعجز عن وصفك وشكرك والاعتراف بتضحياتك

فرغم كل معاناتك كنت ولازلت واقفة معنا،ربي يخليك تاج فوق رأسنا

فجميلك دين في رقبتي يا اغلى من روحي احبك احبك احبك

الى روح ابي الغالية

الى من اخذته وخطفته الموت منا الى من مرت السنين على فراقه ولم نتعلم كيف ننساه

وكل يوم يزيده الاشتياق اليه الى من تعلمت منه الكثير الى من ذكرياته محفورة في القلب

الى من احن اليه كثيرا الى اخي الغالي عبد الكريم رحمه الله

الى اروع اخ الى من كان دائما معي ويساندني الى اخي بل وابي الى من حبب في قلبي

الدراسة الى قدوتي في الحياة الى من لم يتركني يوما احس بالحرمان الى من لن اوفي حقه

بالكلام الى احن اخ محمد ربي يخليه لينا

الى توام روحي وحلاوة حياتي الى من اعتبره نصفي الاخر الى روح البيت وبهجتها الى عبود

الروح ربي خلينا لبعض.

الى اختاي الغاليتين

الى من عرفتهم بالصدفة وفي القلب ادخلو الفرحة وعاهدتو بان لا انساهم وكيف انساهم

وفي القلب سكناهم اليك" S"

الى من صبر معي طوال العام لننجز هذه المذكرة الى" حمزة"

الى جميع صديقاتي شريفة –غنية-امال –سوسو-حسيبة-احلام-عبلة -زولا –هيبا- بهية-

امينة- نسيمة- فطيمة

الى كل من وقف بجانبي ودعمني ولو بالدعاء

ملخص

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغييرات المحيط وتعقيداته ، وبذلك فهة يعتبر من بين اهم العوامل المهمة لنجاها.

حيث أصبح ضمان نمو واستمرارية هذه المؤسسات مرتبط الى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي ي اداراتها ، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيات تتفوق في ادائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا. فقد اشارت نتائج الدراسة التي حاولت اختبارطبيعة العلاقةبين أداء المنظمات وتبينها التخطيط الاستراتيجي الى وجود علاقة ايجابية بينهما، فقد اشارت تلك الدراسات الى ان مؤسسات التي تدار استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق اداء المنظمات التي لا تدار استراتيجيا. وهذا ما لمسناه في بحثنا من خلال دراستنا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء مؤسسة سونلغاز.

كما هدفت هذه الدراسة الى بيان الدور الاساسي للتخطيط في تحسين اداء و مساهمة في وضع افكار وقيم المؤسسة، ومن خلال النتائجالمتوصل اليها تبين وجود علاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والاهداف المؤسسة و العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي.

Abstract

Strategic planning is a basic requirement for achieving the objectives of the institution, as it works to connect with the environment, which helps them to choose the appropriate strategies to deal with the changes and complexity of the ocean, and thus is one of the most important factors to achieve.

Where strategic planning has been widely used in organizations of all types and activities. The practical experience of strategic planning has shown that organizations that plan strategies excel in their overall performance on organizations that Do not plan strategically. The results of the study, which tried to test the nature of the relationship between the performance of the organizations and their strategic planning, indicated a positive relationship between them. These studies indicated that institutions that are strategically managed have enjoyed a performance that exceeds the performance of organizations that are not strategically managed. This is what we have seen in our research through our study of the importance of strategic planning in improving the performance of the Sonlegaz Foundation.

The objective of this study is to explain the main role of planning in improving the performance and contribution to the development of the ideas and values of the institution, and the results reached indicate a relationship between the level of strategic planning and the standard of philosophy and mission and objectives established and the relationship between the quality of strategic planning and quality of institutional performance

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1_1	الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية	8
3-1	الفروع المكونة لمجمع الكهرباء والغاز –سونلغاز-	78-79
3-2	قائمة توزيع الاستبيان	90
3-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت	92
3-4	قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	93
3-5	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	95
3-6	قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.	95
3-7	معامل الارتباطسيبرمان	96
3-8	معامل الارتباطسيبرمان	96
3-9	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	97
3-10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	98
3-11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	99
3-12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	100
3-13	توزيع أفراد العينة حسب متغيرالمستوى الدراسي	101
3-14	المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي	102
3-15	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء في المؤسسة.	105

3-16	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس .	108
3-17	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور التخطيط الاستراتيجي حسب متغيرات الفئات العمرية وسنوات الاقدمية و المستوى الدراسي	108
3-18	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور تحسين اداء المؤسسة حسب متغير الجنس	107
3-19	نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تحسين أداء المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية.	110
3-20	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز	111

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	خطوات التخطيط الاستراتيجي	22
1_2	ابعاد التحليل الاستراتيجي	25
1_3	المتغيرات البيئية	26
1_4	القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسبPORTTER.M	28
1_5	سلسلة القيمة LA VALEUR DE CHAINE	32
1_6	مصفوفة BCG	37
1_7	مصفوفةADL	39
1_8	نموذج جنرال الكتريك Mckinsey/GE	41
2_1	الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي	58
3-2	الهيكل التنظيمي للمديرية الكهرباء والغاز بالمدية	83
3_3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	98
3_2	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	99
3_3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	100
3_4	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	101

مقدمة عامة:

تتطلع معظم المؤسسات اليوم الى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وانشطتها وتتسابق من اجل تحقيق كفاءة وفعالية اداءها، وبالتالي تحقيق اهدافها وغياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتطوير وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة ال الشديدة على الموارد بكل انواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها .

ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة .بما يساهم في تحقيق أهدافها .ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قد ا رتها التنافسية وتطوير أدائها.

وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم ، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر .

انطلاقا مما سبق يمكننا ان نصيغ اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي:

الى أي مدى يمكن الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في عملية تحسين أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

1- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي وماهي مستوياته والتحديات التي تواجهه ؟

2-مامفهوم أداء المؤسسة وما مدى قدرته في مواكبة التطورات الحاصلة؟

3-كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين الاداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز – المدية-؟

4- فيما يتمثل التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز – المدية-؟

❖ وكإجابة اولية لهذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات التي سنقوم باختبار صحتها من عدمها او تأكيدها او نفيها:

_ يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية متواصلة، كما يعتبر عماية اساسية لبناء وتطوير الاداء الجيد.

_الاداء في المؤسسة هو عبارة عن نظام متكامل، ومنسق يهدف الى تحديد هدف مشترك ومواكبة التغيرات.

_ يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها لاستمرار عملية تحسين الاداء عن طريق اعطاء المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل لرفع مديرية التوزيع سونلغاز – المدية-.

_ يساهم التخطيط الاستراتيجي في فرع سونلغاز في تحسين اداءها من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

أهداف البحث:

- بيان الدور الاساسي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء في المؤسسة.
- مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في اعطاء نظرة مستقبلية شاملة زيادة كفاءة وفاعلية الاداء في مواجهة التغيرات الحاصلة.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في وضوح افكار وقيم المؤسسة، وايجاد خطط وبرامج وسياسات عمل جيدة للرفع من اداء المؤسسة.
- التعرف على بعض العوائق والتحديات التي تواجه هذه العملية وكيفية التعامل معها من اجل انجاحها.
- تبيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- معرفة واقع تبني التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- الارتقاء بمستوى الاداء في المؤسسة ونشاطاته وإنجازاته التي تؤثر في المؤسسة.
- محاولة انتهاج توجهات ادارية حديثة، والتي منها هندسة نظم العمل واعادة الهيكلة عن طريق التخطيط الاستراتيجي.
- القيام بالعمل بشكل افضل في جميع الظروف وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها.
- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة، نظرا للتحولات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة في كافة النواحي وفي مختلف المستويات.

اسباب اختيار الموضوع:

من دوافع اختياري لهذا الموضوع:

حداثة الموضوع والدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز وتنمية وتحسين الاداء.

رغبتي في البحث والاستطلاع في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء في المؤسسة.

اثراء المكتبة وتزويدها بمواضيع تفيد الطلبة في السنوات القادمة

المنهج المتبع:

من اجل الاجابة على اشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث، قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم التي تمس الموضوع ،والمنهج التحليلي في تحليل الحقائق و البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي ومن اجل اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

أولا: الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع– المدية– التابعة لشركة الكهرباء والغاز للوسط

ثانيا : الحدود البشرية:

تمثلت في اراء عمال الادارة العليا لمؤسسة سونلغاز بجميع فروعها

ثالثا: الحدود الزمانية:

امتدت من الفصل الثاني 2017

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات عالجت موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة نذكر منها:

- ✓ دراسة الدجنى اياد علي (2011)، بعنوان: **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي**–دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية– رسالة دكتورا في التربية (غير منشورة) قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة سوريا،

النتائج التي توصل اليها:

–إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكل.

–إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

- ✓ دراسة م، سمير احمد العزب، **بعنوان التخطيط الاستراتيجي وادارة الاداء المؤسسي**،(محاضرة)،(20سبتمبر 2010)،خبير تطوير الاداء المؤسسي.

النتائج التي توصل اليها:

– توجيه الجهود البحثية لتطوير لداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي، مع التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة واهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وانظمة عمل.

– تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة واوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها مع توفر المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

.

- ✓ دراسة احمد السعيدي، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي**، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال،

النتائج التي توصل اليها:

– فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علاقة ايجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار استراتيجياً.

– إن نتائج هذه الدراسات تعنى أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المنظمات يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في هذا الزمن.

– وضع استراتيجية محددة للتكيف معها، بناء على ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة.

- ✓ بوزيان الجواهر" واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ورود لصناعة العطور" –الوادي" – ، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2010

_النتائج التي توصل اليها:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أن **هذه** الدراسة لم تلم بالجوانب المختلفة حيث اقتصرت على الحديث عن عملية التخطيط الإستراتيجي **اهميته** وفائدته وما تصحبه من أثر.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات اثناء انجازنا لهذا البحث نذكر منها:

أ-الجانب العلمي :

من بين اهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر منها ما يلي:

صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي خاصة الحديثة منها.

نظرا لطبيعة الموضوع والدراسة الميدانية التي تقتضي معالجة إحصائية، فقد واجهنا صعوبات في معالجة البيانات.

بالرغم من وفرة المراجع الى اننا وجدنا صعوبة في ايجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة.

ب-الجانب العملي:

صعوبة إيجاد مؤسسة للتربص

صعوبة إجراء الدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة، وإجراء مقابلات مع إطاراتها.

ضيق الوقت.

تقسيمات البحث:

فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل أخير ميداني حاولنا من خلاله معالجة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء بالمؤسسة سونلغاز (توزيع الكهرباء والغاز) لولاية المدية.

من اجل تغطية الموضوع طبقا للأهداف التي حددناها قمنا بتقسيمه الى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الاول مدخل عام ا للتخطيط الاستراتيجي ، والذي تضمن ثلاث مباحث، حيث عالج المبحث الاول مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى اهميته واهدافه مع ذكر مزاياه ومعوقاته، امال مبحث الثاني فحاولنا عرض مختلف خصائص واساليب ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واخيرا المبحث الثالث تناولنا فيه خطوات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في صياغة الرسالة والرؤيا واساليب التخطيط الاستراتيجي و.

اما الفصل الثاني بعنوان الاداء في المؤسسة، والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الاول الى مفاهيم عامة حول الاداء في المؤسسة مع ذكر انواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة الى قياس الاداء و تقييم الاداء واهميته وفي المبحث الثاني تم التطرق الى واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة والعوامل المؤثرة على اعتماده مع ذكر الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي ومعايير ومعدلات الاداء وكيفية وضعها ومحدداتها في

المؤسسة واخيرا المبحث الثالث الذي يدرس اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء في المؤسسة مع ذكر دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء وارتباط التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة.

اما الفصل الثالث فتضمن دراسة حالة حيث تم تقسيمه الى مبحثين وتضمن المبحث الاول عرض شامل لمؤسسة سونلغاز تم التطرق فيه الى التعريف بالمؤسسة مع ذكر اهدافها وتضمن المبحث الثاني اعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي

تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي

توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية

وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

مقدمة الفصل

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها و استمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة .فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها

ونموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة. بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف .

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي ،ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي.

.

المبحث الأول: ماهية التخطيط 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 إلى المستقبل ،ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها ،وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات الأعمال المعاصرة.

من اجل ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي بدءا من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أهمية وأهداف ومزايا ومعوقات هذا الأخير.

المطلب الأول :مفهوم التخطيط الاستراتيجيي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداءها على المدى البعيد،لذلك سنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف،

1- لقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه[1]:هو عملية نظامية ومتواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

2- هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعار يف للتخطيط، ولكن أغلبية هاته التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:0[1]

[1] الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية جديدة، دار الثقافة، عمان 2003، ص25.

3- {هو العلمية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمية بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات}.

4-أما كما عرفه(Drucker) ، بأنه عبارة عن "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات[2].

5- أما كوتلر فعرفه[3]: بأنه عملية إدارية خاصة تهتم بوضع ودراسة أهداف المنظمة ومواردها، وفرصتها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي على رسم وإعادة ترتيب أنشطة المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

6- "ويعنى التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجيا ،فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والإمكانيات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة [4]" ....

7-كما يعرف أيضا انه عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها في المرحلة القادمة،فهي إذن عملية تخطيطية.

---

[1] [1] بوزيان جواهر،واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،"دراسة حالة مؤسسة wouroudلصناعة العطور –الوادي"، مذكرة ماستير في علوم التسيير،فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010 /2011، ص6.

[2] كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية)دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) سطيف، مذكرة ماجستير غ منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، ص 21 .

[3] محمد حاسم محمد العميدي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط2 دار حامد للنشر عمان الأردن، 2007، ص29.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين ، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 18 – 19 .

والتخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل.[1]

8- كما يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه :الإعداد المستقبلي البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة)[2]

9- هناك من يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه :عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المؤسسة معها ، فهو عملية لا تبدأ من فراغ ، بل تبدأ بعملية تحليل البيئة ، وتحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمؤسسة[3].

10- كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه: خطط شاملة المدى ،ويتم تنميتها بواسطة الإدارة العليا لتحديد الاتجاه العام للمنظمة وتتفق معظم التعاريف بان التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث انه يحدد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ وهو بمعنى أخر يجيب على التساؤلات التالية:

-ما الذي نريد انجازه؟

- ما الذي يمكننا عمله لتحقيق الأهداف؟

- كيف ننجز الأهداف؟

- ما الموارد التي سنحتاجها؟

---

[1] احمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، دار المجدلاوي ،عمان ط1، 1996 ص92.

[2] فريد راغب النجار "التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي, آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية, الإسكندرية 2010ص07.

[3] فايز جمعة صالح النجار "نظام المعلومات الإدارية ",دار حامد للنشر والتوزيع ,عمان 2005ص 262.

-هل خطة عملنا واقعية؟

- من يقوم بالتطبيق؟

- متى سيتم التطبيق؟

- كيف نتحقق من القيام بالعمل؟

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:[1]

1- إعادة تنظيم المستوى الذي تتكون عليه المنظمة؛
2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها؛
3- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة؛
4- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية؛
5- تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة؛
6- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها؛
7- تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتتمثل هذه المصطلحات في: التخطيط ، التخطيط طويل المدى، ، الإدارة الإستراتيجية ، القرار الإستراتيجي.

[1] أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي(دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، University Virtual International (K.U)، ص 29.

الفرع الأول : التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة، لكنها تشترك في خيط فكري واحد يبدأ من اعتبار التخطيط نشاط جوهري مهم للإدارة[1]، فالتخطيط هو : مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، إعداد جداول زمنية يومية[2].

وعادة ما يتم بالاستناد إلى التنبؤ، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضربا من ضروب اختراق حجب المستقبل واكتشافه لتحديد شكل المنظمة في المستقبل، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل وعند تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يطلق عليه تخطيط استراتيجي[3] .

إذن التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالاكتشاف، في حين أن الإستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران.

الفرع الثاني : التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد الآلات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات[4] .

*الفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيطةالاستراتيجي:

---

[1] سمر رجب عطا الله ،واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،2005، ص32.

[2] بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،"دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور –الوادي"، مذكرة ماستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقبة، 2010 /2011، ص8.

[3] سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص32.

[4] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط الأردن،2006ص37.

يعتبر الفرق الجوهري بين التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي في كون ان التخطيط طويل المدى يركز على عمليات المؤسسة الحالية وما ستكون علية في ظل ثبات الظروف الحالية اما التخطيط الاستراتيجي فيهتم بالتنبأ بما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق التنبأ بالفرص والتهديدات التي تواجهها ومعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعمل على مواكبة تلك التغيرات والتأقلم معها

الفرع الثالث : التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية* نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، وبالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، واغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي[1].

و الجدول الموالي يوضح الفرق بين المفاهيم الثلاث، من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها.

الجدول رقم1.1 : الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية

* مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص31.

الأبعاد / المفهوم	التخطيط طويل المدى	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	توقع النمو وإدارة المشاكل	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلا	الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
الفترة التي برز فيها المفهوم	1950	1960	منتصف السبعينيات

المصدر : سمر رجب عطا الله، المرجع السابق، ص 34.

الفرع الرابع : القرار الاستراتيجي

هو ذلك القرار الذي يرتبط برسالة المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يعطي مدة زمنية بعيدة الأمد، ويحدد التوجه العام للمنظمة كأحد خصائصه، كما يركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية.[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده ، والبعض قد تعمق كثيرا حول فعالية هذا النوع من التخطيط، فهو عملية هامة لكافة المنظمات.

الفرع الأول:أهمية التخطيط الاستراتيجي:

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري، الأردن،2007،ص22.

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:[1] ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.

– التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.

– تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.

– تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.

– التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.

– يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم..

وأوضح أبوبكر [2](أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد عملية نافعة يمكن للمنظمة تحقيق منافع عديدة منها مثل:

– تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادأة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة.

– التعرف على إمكانية المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها، وتحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

---

[1] بوزيان جواهر،واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مرجع سابق ،ص37.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000ص

– وضع إطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينهم، ويوجه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

– يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات ومديري المنظمة، حيث يتحقق ذلك نتيجة مشاركتهم في تحليل وتشخيص الوضع القائم وفي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ومدى الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية والخطط والبرامج المعتمدة.

–بالإضافة إلى:

– تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة[1]؛

– التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية[2]؛

– توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات[3]؛

– التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة؛

[1] المدهون، منى إبراهيم خليل، " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن –إدراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الأزمات –"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2013 ، ص.18:

[2] عطا الله، سمر رجب" واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات –دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص37.

[3] القرني، عبد الخالق محمد مانع، "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،، غزة، فلسطين، 2012ص10.

الفرع الثاني : أهداف التخطيط الإستراتيجي

حصر العجمي "أهداف التخطيط استراتيجي باعتباره عملية تساعد المؤسسات مهما مكان طابع نموها و بقائها إلى ما يلي[1] :

- التخطيط الاستراتيجي يحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى .
- تقديم مجموعة متكاملة من أدوات اتخاذ القرارات مثل محاكاة المستقبل.
- تطبيق محكم في وضع أهداف "مراجعة الموقف "وضع إطار القرار إستراتيجية.
- إلقاء الضوء على القضايا إستراتيجية وتحديد أولويتها عند التعامل معها.

وضع تصميم بين اتجاه الذي تسير فيه المؤسسة والى تحقيق ذلك.

بالإضافة إلى:[2]

- دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به وتوفير الدعم المادي لذلك وتعزيز الأعمال الايجابية، وتنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والتعدينية وغيرها مما يخدم المجتمع، و تحقيق الاستخدام الصحيح والأمثل للموارد البشرية والمادية بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة،
- العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات، وتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع،

وتوجد أهداف أخرى للتخطيط الاستراتيجي وهي:[3]

- إسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تطوير عملية اتصال.
- الرقابة على العمليات التجارية.

---

[1] العجمي محمد حسن " الإدارة و التخطيط التربوي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع بدون طبعة الأردن 2008، ص413.

[2] سمر رجب عطا الله، مرجع سابق ص38.

[3] رائد فؤاد ميباركي، إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجيستير ، ص38.

- اهتمام بالممارسات المستمرة.
- وضع القضايا استراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابعا عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة.
- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء المؤسسة.

المطلب الرابع:مزايا ومعوقات التخطيط استراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي ككل المراحل الإدارية له من المميزات التي تميزه عن المراحل الأخرى، وله من العقبات التي تجعل استخدامه ليس بالأمر الهين، فما هي مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي؟

الفرع الأول : مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا [1]:

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة؛
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛
- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة[2]؛
- تطوير طرق حل المشكلات و تحسين أساليب اتخاذ القرارات؛
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة؛

[1] خالد محمد بني حمدان، إدريس وائل محمد صبحي، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص16.

[2] النجار فريد راغب، "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي –آليات استشراف المستقبل عام 2050"، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية، 2010، ص75.

الفرع الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط استراتيجي العديد من العقبات والمصاعب يمكن توضيحها فيما يلي[1]:

أولا : التغير والتبدل السريع في البيئة

بما أن استراتيجية هي خطة بعيدة المدى 5 سنوات فأكثر فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها .

ثانيا : عدم قدرة الإدارة على تحديد أهداف وبناء خطة استراتيجية.

بالرغم من أن إدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط استراتيجي وضروراته ولكنها تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة استراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أول وأخر تعبير عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها .

ثالثا : مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغير:

إن أول مهامها التخطيط استراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الافضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم .

رابعا : الموارد المالية للمؤسسة :

من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .

خامسا :عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي

[1] بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان2010، ص108...110.

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر أحد أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

سادسا : انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية

إن إعطاء أعمال اليومية اهتمام أول وعدم اكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطورها يلهي المؤسسة ويمنعها من انصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

سابعا : المعلومات والبيانات الإحصائية:

تقوم الخطة استراتيجية على بعض أسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه أسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات لهذا الغرض وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم إستراتيجية سليمة.

ثامنا : ربط التخطيط استراتيجي بفترة الأزمات.

يسود اعتقاد بأن التخطيط استراتيجي هوعمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها حيث أن التخطيط استراتيجي أسلوب الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة و استمراريتها.

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

هذا المبحث عبارة عن محاولة لحصر خصائص وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى إلى التعرف على أهم الأساليب المعتمدة وكذا أهم المتطلبات لتطبيق هذا الأخير و التحديات التي تواجههم .

المطلب الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أهم السمات والخصائص في النقاط التالية:[1]

أولا : يدور نظام التخطيط استراتيجي حول الأهداف والنتائج ويترتب على ذلك :

- أن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة و الاهداف والغايات هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط

[1] مصطفى محمود أبو بكر "مرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة 2004،ص09.

الاستراتيجي

▪التخطيط استراتيجي هو في جوهره تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل إستراتيجية لتحقيق الأهداف.

▪إن أخطر ما يعرض الخطط الإستراتيجية إلى عدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحديد الدقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج.

ثانيا : تأثر فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة ويترتب عن ذلك :

▪إن التخطيط الاستراتيجي هو نظام مركب من العديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية التخطيط الاستراتيجي تتحدد بقدر كبير لمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

▪إن النتائج النهائية التي يحققها نظام التخطيط الاستراتيجي هي محصلة نهائية للنتائج الجزئية التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

▪إن فعالية الخطة الإستراتيجية تتطلب قدرا مقبولا من التوازن بين عناصر الجودة والتكلفة والمرونة.

ثالثا : ضرورة المنهج العلمي والموضوعية لفعالية التخطيط الإستراتيجي ويترتب عن ذلك :

▪إن نظام التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات الشخصية .

▪تجدر الإشارة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين كل من مشاركة الأفراد ورضاهم عن ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ومدى الالتزام بالمنهج الموضوعي والعلمي من ناحية وفعالية العملية التخطيطية من ناحية أخرى، نوم ثم تقتضي الموضوعية والمنهج العلمي أن يكون نظام التخطيط الإستراتيجي ملائما في خصائصه مع الخصائص العامة والأساسية كخصائص البيئة والنشاط وغيرها

رابعا :نظام التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وعملياته ويترتب عن ذلك ما يلي:

▪تتمثل مخرجات نظام التخطيط الإستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، بينما تشمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الإستراتيجي سواء كانت مادية

أو بشرية أو معلوماتية ، بينما تتضمن عمليات التخطيط الإستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتفسير وتحديد العلاقات و الإتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة .

- كما أن مكونات التخطيط الاستراتيجي شأنه شأن أي نظام آخر تعمل بشكل منفصل ، وإنما يأت الناتج النهائيي من نظام التخطيط الاستراتيجي على شكل وعمق التأثير التبادلي بين هذه المكونات. ومن خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي أيضا نذكر[1]:
- عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة ، يجب تستغل بمنظور مستقبلي وواضح .
  - ▪تدعيم التخطيط الاستراتيجي بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
  - ▪عملية شمولية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف أفكار متناثرة.
  - ▪عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول تفاصيل غير مبررة.
  - ▪عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتفاعل الحاصل بأبعاد ليست قصيرة الوجهة بتفاعل الإحداث داخل المؤسسة.
  - ▪أن تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
  - ▪من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليس تأجيل وتمهل.
  - ▪ التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي أي مشاركة العاملين والإدارة على حد سواء.

المطلب الثاني :أساليب عملية التخطيط الاستراتيجي

تعددت أساليب التخطيط الاستراتيجي من أسلوب لأخر ويمكن إيضاحها فيما يلي [2] :

أولا: أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية ، وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح ، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع

[1] عزيزة سهيل أبو جبلة "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" رسالة ماجستير غزة 2012،ص5.6.

[2] موفق محمد الضمور "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام " دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 عمان ،2011،ص37و38.

التغيرات البيئية المختلفة ، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة ، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقا للوضع القائم .

ثانيا :أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل

يرتبط هذا الأسلوب بالمؤسسة التي تتسم بالمركزية حيث تقوم *الإدارة* العليا في هذه المؤسسات بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك بإعداد الخطط وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم التنفيذ ، وأما المؤسسات التي تتبع نظام ألامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات الفرعية والأقسام ، طالبة منها تقديم الخطط في ضوءها، وبعدها تراجع الخطط من قبل الإدارة العليا ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها .

ثالثا :المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى

هذا الأسلوب غالبا ما يتبع في المؤسسات الكبرى ، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى .

رابعا :أسلوب فريق التخطيط

تعتمد المؤسسة فريقا من المخططين الاستراتجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحلي الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن يكون عليه وهذا يتم في المؤسسات الكبرى وهكذا يتضح لنا الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطي الاستراتيجي وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير إتباعها عند إعداد الخطط الإستراتيجية :

1- أسلوب الاعتماد على الحدس:

وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية مستندا على خبراته ومهراته الشخصية في اتخاذ قرارات

إستراتيجية ، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار و تسفر عادة عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود .ولكن كم هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص ؟

2- أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي:

هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقا لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا

يجري وما هو دوره ، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث والدراسات المسبقة ، وتسفر في النهاية عن خطط مكتوبة.

المطلب الثالث :متطلبات تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية [1]:

الفرع الأول : تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي ، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي :

- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة ، والإدارة العليا وقيادات ومديري المؤسسة بصفة خاصة ، بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وآجلة.
- تنمية إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المؤسسة بصفة خاصة وفي مجتمع المؤسسة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقاءها ونموها.
- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المؤسسة عن المناخ التنظيمي لها (جو العمل) والأساليب والممارسات الإدارية في المؤسسة.
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي

[1] عليلش صفية،انعكاسات التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة–دراسة تطبيقية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية– مذكرة ماستر في علوم التسسير،فرع إدارة وتسيير المؤسسة،جامعة يحي فارس بالمدية،2014.2015،ص18.19

وطبيعة وعمق علاقتها، أو ما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المؤسسة ومواردها المادية والفنية ، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة وتحديد مدى ملائمتها و كفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المؤسسة بصفة عامة وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة ، لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- التأكد من تفاعل أعضاء المؤسسة وتعميق اتجاهاتها الإيجابية تجاه فريق التخطيط وتدعيم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثاني :توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي[1]

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المؤسسة على دراية بعشرة أمور أساسية هي:

- ماهي العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

- ماهي المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؟
- ماهي المعلومات المتوفرة و التي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية ؟
- ماهي المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية ؟
- ماهي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة ؟
- ماهي أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

[1] مصطفى محمود أبو بكر "دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص23، 27..

- ماهي الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات ؟
- ماهي الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ؟

- ماهي أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخط الإستراتيجية ؟
- كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها ؟

الفرع الثالث :استمرارية التفكير الإستراتيجي

– إن استمرارية التفكير الإستراتيجي يمثل أحد الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة ونعني بها كأحد أشكال الاستثمار، أن تقتصر تصورات و مفاهيم و أعضاء المؤسسة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية ، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الإستراتيجي العديد من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.

الفرع الرابع :أولوية أولى للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية و الاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها مايلي :

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط ، مقارنا بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات .

- إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة.

▪درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

الفرع الخامس :التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة أن يكون أعضاء المؤسسة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها ويتم ذلك من خلال ما يلي :

▪التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المؤسسة.

▪تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها.

المبحث الثالث :خطوات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

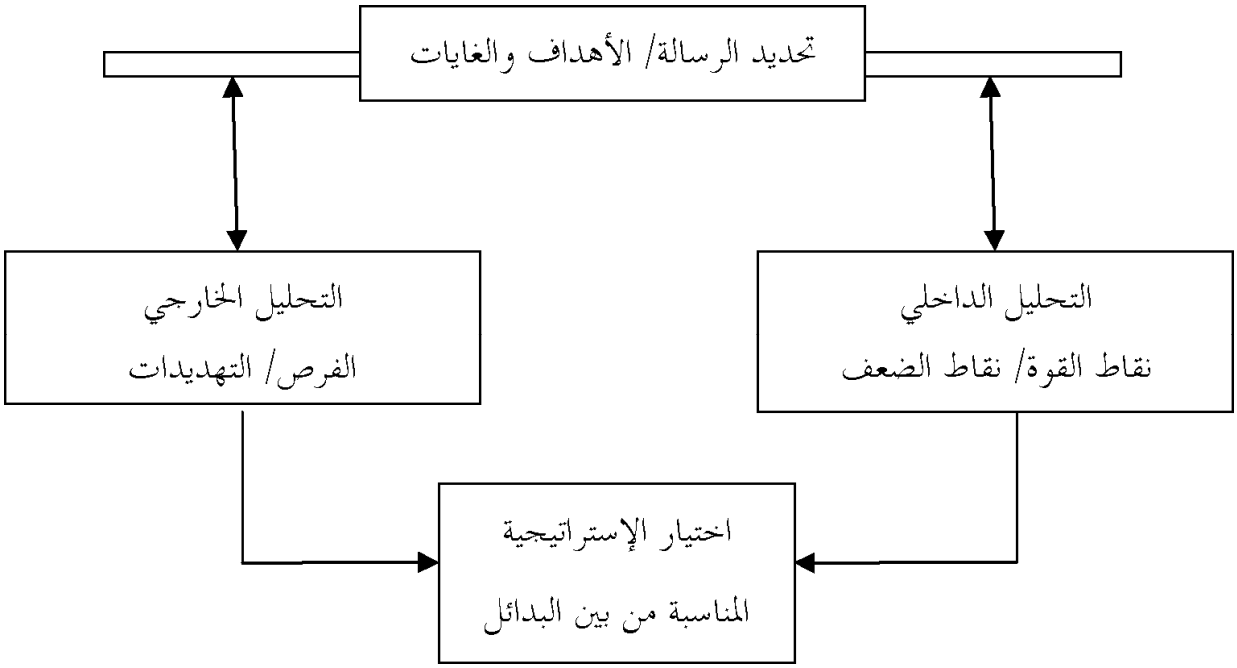
–صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية؛

–التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية؛والبيئة الخارجية.

–اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج"*SWOT"

الشكل ر قم (1–1): خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر : زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص34.

المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

يطلق على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية" الاتجاه الرئيسي"؛ حيث يساعد

على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المنظمة في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

الفرع الأول: صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل وهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها.

1-مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية :يشير مصطلح الرسالة "*Mission" إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات

والاستراتيجيات.[1]

و الرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا، وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الإستراتيجيةstrategies Vision "، وتعرف على أنها «المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه.

2-طبيعة العلاقة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها.[2]

الفرع الثاني: صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات

مما سبق اكتشفنا بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق.

1-الغايات Goals

تشير الغايات* إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها.[3]

و يمكن القول أن الغايات تغد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق. ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات.

2- الأهداف Objectives

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 464.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 467،465.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 89.

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل[1].

3-الفرق بين الأهداف والغايات

هناك البعض من الكتاب لا يفرق بين مفهومي "objectives" و"Goals"، في حين نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن[2] :

"Goals" -تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، مثل هدف تعظيم الربحية، ولهذا توضع هذه الأهداف آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية.

Objectives" -وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها. وتمثل معلومات بالنسبة للشركة عند تطبيقها لرسالتها ومهامها المختارة

مما سبق نستنتج أن الغايات والأهداف منفعة بمجرد تحديدها في حد ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس ما يلي[3]:

- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها؛
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

المطلب الثاني :التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة، تسعى المنظمة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع

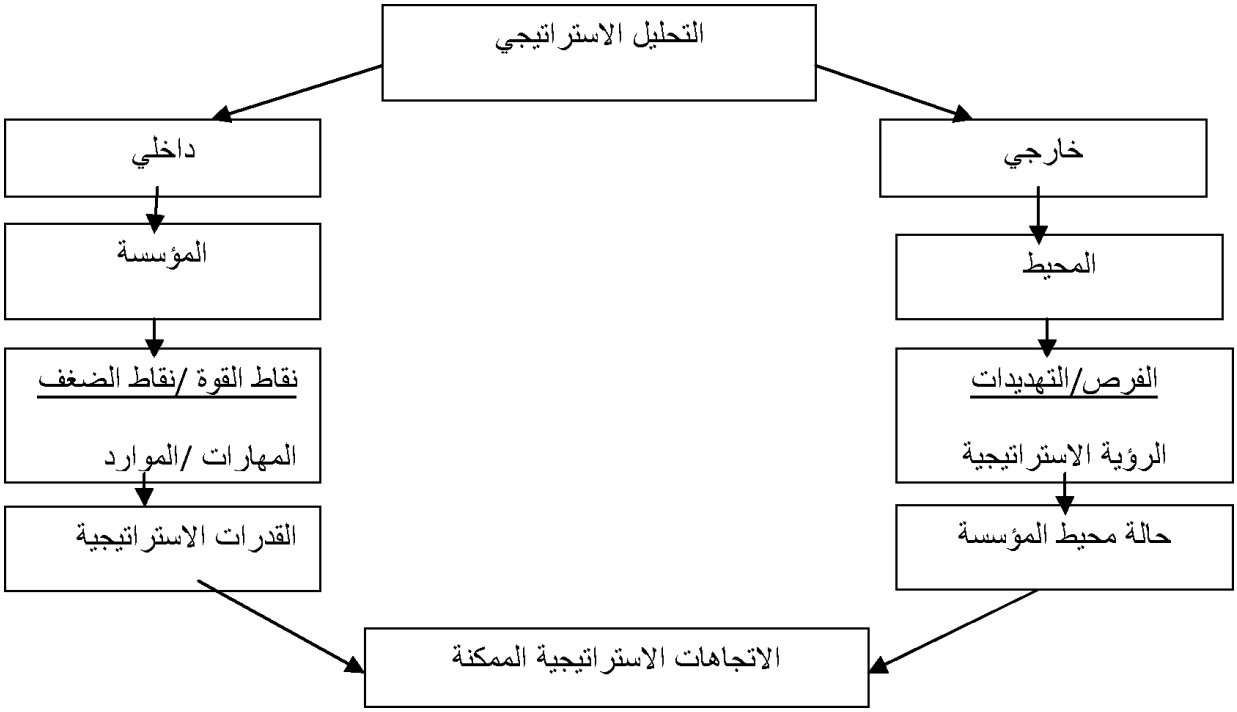
[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 520 – 521.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 92.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 520 – 521.

الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط يؤثر ويتأثر به، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم2.1 أبعاد التحليل الاستراتيجي



المصدر: سلطاني محمد رشدي، ص18.

الفرع الأول : تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

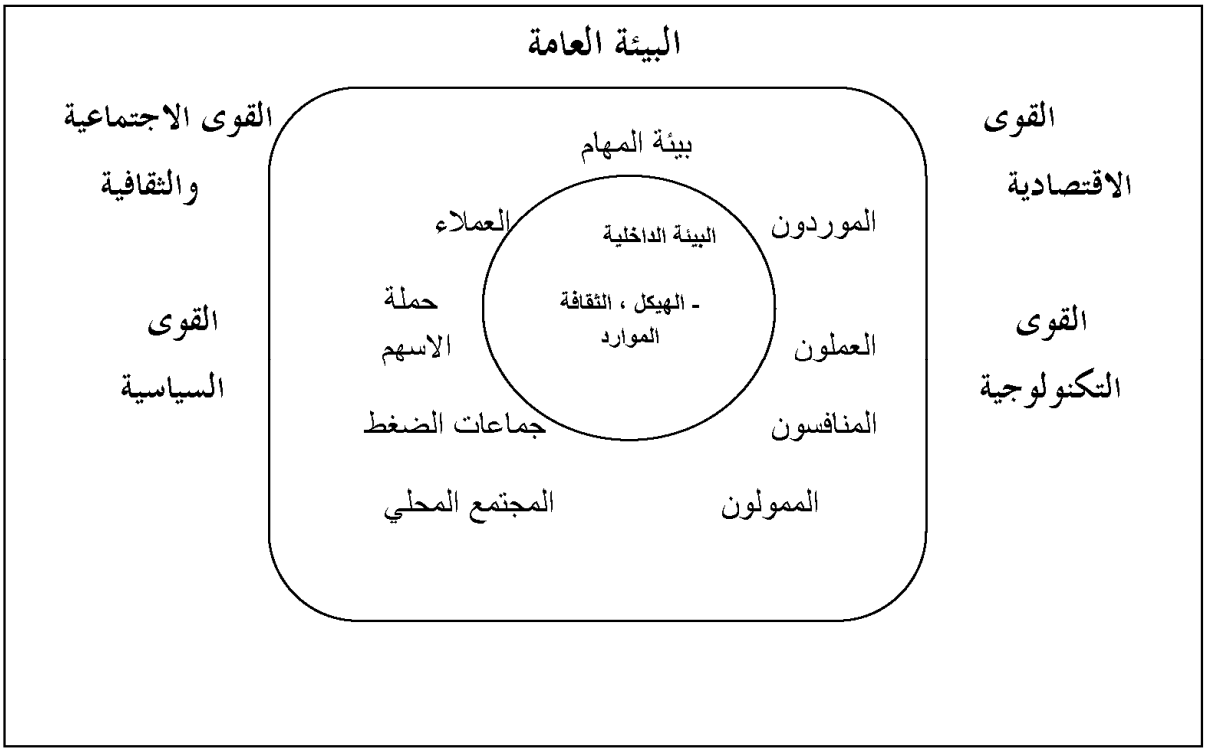
إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته ، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة [1].وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص

1 ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص70.

والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو أجزاء فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة وبينهما ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى،[1]

وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما :بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية. والشكل التالي يوضح المتغيرات البيئية.

الشكل 1-3: المتغيرات البيئية



المصدر : جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002، ص41.

ويمر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالمراحل التالية:

أولا –تحديد طبيعة المحيط وفهمه

2 سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص19.

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير ، أو انه بسيط أو معقد.[1]

وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية، يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتجياتها،وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وتتمثل هذه المتغيرات في العوامل الاقتصادية ،والعوامل الاجتماعية والثقافية، والقانونية والسياسية، والتكنولوجية. والجدول الموالي يوضح بالأمثلة هذه المتغيرات.

ثانيا –تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر)

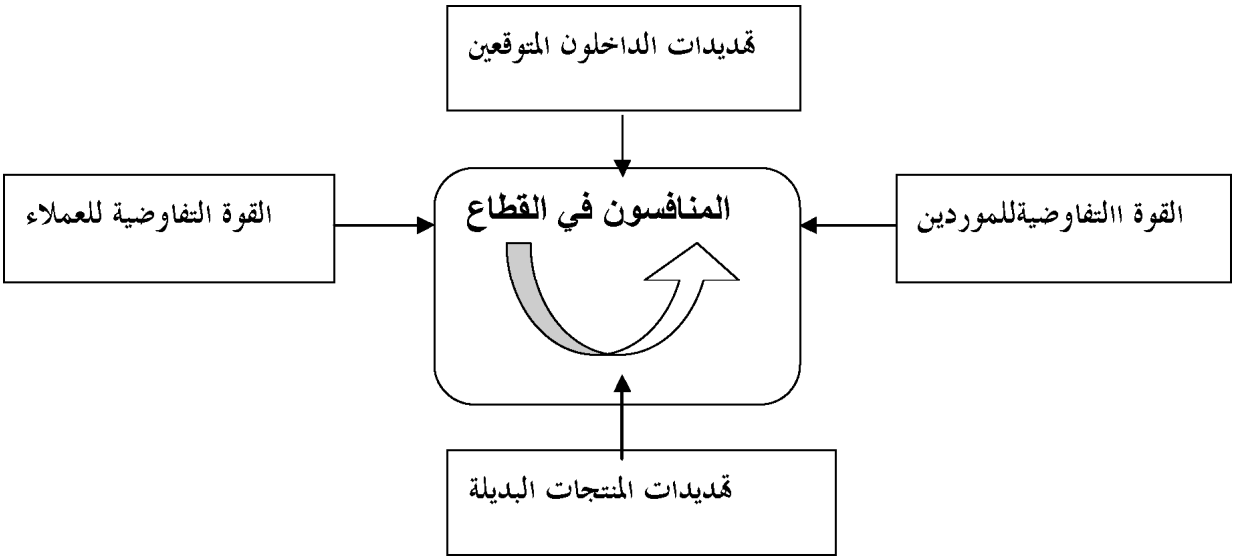
إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها إن تؤثر في تلك القوى لصالحها. [2] وتدعى هذه القوى **بالقوى التنافسية لمايكل بورتر** أو نموذج العوامل الخمس لبور تر ، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار متوسط تكاليف الاستثمار[3]، وتتضح هذه القوى الخمس حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم1-4 :القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب PORTER. M)

[1] سلطاني محمد رشدي، المرجع سابق، ص21.

[2] جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص17

[3] سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص21.



Resource : MICHAEL PORTER,**L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**, edition Dunod,Paris ،1999,p11

1-المنافسة بين المنتجين الحاليين:

- تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج[1]، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة[2]، فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح.
- وبصفة عامة ، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات

2- تهديدات المنافسين المحتملين

- لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم،

[1] جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق ، ص17.

[2] نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي،دار المعرفة الجامعية،ط2،الإسكندرية،1996، ص7.

بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة *حواجز الدخول،[1]. والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة ، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة، وأخيرا القوانين الحكومية.

3- تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات المنافسة التي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الشركة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة [2].

4- القوة التفاوضية للعملاء

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدر م على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات؛ ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة على عدة عوامل منها : درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية [3].

5- القوة التفاوضية للموردين

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة [4].

ثالثا – تحديد الموقع التنافسي

ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم

1.جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص171.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص75-76.

[3] سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص21.

[4] جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص173.

المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للمتوقع. فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلال، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل [1].

رابعا – تحديد الفرص والتهديدات

يقصد بالفرص تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الإضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المنظمة.

الفرع الثاني : تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

يقصد بتحليل البيئة الداخلية ، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، .....الخ، ويهدف التحليل الداخلي إلى الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وهذا من خلال دراسة وفهم متغيرات المحيط الداخلي، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في العناصر التالية : [2]

1–**الهيكل التنظيمي** :والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وقد توصل" تشندلر" إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملا متغيرا تبعا لمتطلبات الإستراتيجية.

[1] سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 25

[2] بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،"دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور –الوادي"، مذكرة ماستير في علوم التسيير،فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة2011/2010، ص24،25.

2–الثقافة التنظيمية :يقصد بالثقافة التنظيمية أنها "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة والتي تحظى بالقبول العام، وعليه فهي تشكل معايير لتوجيه السلوك داخل المؤسسة"، والعامل المهم في هذا السياق هو مراعاة التوافق بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تتصف، عموما، بالثبات النسبي، بينما الثقافة التنظيمية تعتبر عامل متغير، يتم تغييرها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي يتم اعتمادها؛

حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية، إلى حد كبير، على مدى توافقها وتلاؤمها مع ثقافة المؤسسة.

3–تحليل سلسة القيمة :

يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية". ويمكن تعريفها على أنها" طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها[1].

الشكل رقم1–5 :سلسلة القيمة"Valeur DE Chaine LA "

[1] هلالي الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة(دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال"(MOBILIS)"، مذكرة ماجستير غ منشورة في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة 2009/2008، ص 75.



الأنشطة الرئيسية أو الأولية

المصدر : جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، مرجع سابق، ص233.

المطلب الثالث: تحديد الخيار استراتيجي

لقد حظي الخيار الإستراتيجي باهتمام الباحثين والكتاب وعلماء الإدارة الإستراتيجية كونه يتعلق بطريقة أداء المؤسسة الحالي ، وما ترغب الوصول إليه في المستقبل من أهداف وتحسين في الأداء ، وأي الإستراتيجيات تختار.

الفرع الأول: تعريف الخيار استراتيجي

يمكن تعريف الخيار استراتيجي هو ناتج عن عملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المؤسسة المرغوب بها ، ويضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها ويحسن أدءها ويرفع من مستواه ، من خلال استغلال نقاط القوة وتطورها واقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة .

الفرع الثاني :الخيار الإستراتيجي على مستوى المؤسسة

تختلف البدائل الإستراتيجية المطروحة كخيارات ضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية فتتنوع وتشعب أعمال المؤسسات ضمن بيئة ديناميكية تسيطر عليها بوادر العولمة دفع بالكتاب إلى تصور أشكال مختلفة من الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ،وحتى إلى ابتداع استراتيجيات فرعية ضمن الخيار الإستراتيجي الأساسي على مستوى المؤسسة .

تعددت الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ،وتبين أن هناك اختلافا كبيرا في وجهات النظر ومدى توسع البعض في طرح الخيارات وتباين التصنيف ،وعلى الرغم من هذا التباين ، إلا أن هناك شبه إجمالي على أن الخيار استراتيجي على مستوى المؤسسة يتضمن ثلاث استراتيجيات رئيسية هي:

أولا: إستراتيجية النمو:

وهي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة ، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة ، وتتطلب إستراتيجية النمو إضافية تقوم بها إدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص استثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المؤسسة .

ويمكن تلخيص إستراتيجية النمو على النحو التالي [1]:

1-إستراتيجية التكامل وتنقسم إلى قسمين :

*إستراتيجية التكامل العمودي وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجلات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها ، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى :

-إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي : وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى دخول المؤسسة في مجال توزيع منتجاتنا عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

-إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي : وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى دخول المؤسسة في مجال

[1] محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دار الحامد للنشر والتوزيع ,الطبعة اولى عمان2012ص33...36.

توريد ما تحتاج إليه من مواد أولية أو دخولها لمجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية.

*إستراتيجية التكامل أفقي: وتعني هذه الإستراتيجية شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى في نفس مجال الصناعة بهدف استفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ولدخول أسواق جغرافية جديدة.

2-إستراتيجية التنويع: أساس الذي تبنى عليه هذه إستراتيجية هو إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمؤسسة ، وهناك نوعان من التنويع :

*إستراتيجية التنويع المترابط : وهو التنويع الذي ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات مترابطة للمؤسسة ، ويوجد في هذه الحالة نوع من ارتباط بين مجالات الأعمال المختلفة للمؤسسة.

*إستراتيجية التنويع غير المترابط : يختلف التنويع غير المترابط عن التنويع المترابط في أنه ينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مرتبطة بالمؤسسة.

3-إستراتيجية الاندماج : وهي تعني ضم مؤسستين أو أكثر من خلال استبدال الأسهم وتكون النتيجة تكوين مؤسسة واحدة ، ويتم الاندماج عادة بين مؤسسات متماثلة في الحجم وبشكل ودي.

4-إستراتيجية التملك : وتعني شراء مؤسسة و احتوائها بالكامل كقسم أو مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية، دوق يتم التملك بطريقة ودية أو غير ودية والذي يطلق عليه استيلاء بغرض السيطرة.

5-إستراتيجية الاستثمار: وهي الإستراتيجية التي يطلق عليها إستراتيجية النمو بغرض البيع ، إذ تقوم على إنشاء مؤسسة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة.

6-إستراتيجية المشاريع المشتركة : وهي التي تنطوي على إنشاء مؤسسة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا التوافق ، وهي تقام لأن المؤسسات المعنية ترغب بالاندماج بشكل أو لأن هذا الاندماج غير قانوني.

7-إستراتيجية التركيز: وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق النمو عن طريق تركيز مواردها في منتج أو خط منتجات واحد أو في سوق واحدة ، إذ يسمح هذا التركيز بتوظيف مزيد من الوقت والجهد في وضع استراتيجيات مبتكرة لدخول أسواق جديدة وإيجاد منتجات جديدة.

ثانيا :إستراتيجية الاستقرار:

تركز فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في توجهات المؤسسة الإستراتيجية وتناسب مؤسسة ناجحة

في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته ، وقد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إما لتعزيز أوضاع المؤسسة الحالية وتثبيت أقدامها على الأرض

بما لديها حاليا من منتجات أو لكسب الوقت لحين تبلور ظروف غامضة تتفاعل في البيئة الخارجية والتي تستطيع المؤسسة تحديد اتجاهاتها في الوقت الراهن وتتكون هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية من الإستراتيجيات التالية[1] :

1-إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير: تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير عليها.

2-إستراتيجية الرابح: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان.

3-إستراتيجية التوقف المؤقت : تتطلب إجراء أية تخفيضات في الموارد وتميل إلى الاستراحة المؤقتة على نمط استراحة المحارب وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وحجم أعمالها.

4-إستراتيجية الحذر إلى الأمام : تركز على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكه تجنبا للمفاجآت.

ثالثا: إستراتيجية التراجع

هذه الإستراتيجية تتكون من نوعين كما يلي [2]:

1- إستراتيجية البيع الجزئي: تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة وجدت أن سبب المشاكل التي تعاني منها دعا إلى ضعف أحد الفروع أو أحد الخطوط الإنتاجية فيها ، فتقوم ببيعه إلى أية مؤسسة راغبة في شرائه .

كما أن هذه الإستراتيجية تناسب مؤسسة تعاني من شح في الموارد المطلوبة لخط إنتاجي ناجح إلا أن

[1] زيد منير عبوي "الإدارة الإستراتيجية "دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية عمان ، 2010،ص136

[2] زيد منير عبوي ،"الإدارة الإستراتيجية "،نفس المرجع ص141.

المؤسسة غير قادرة على وضع الاستثمارات المطلوبة للإنتاج فيه ، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع بعض فروعها أو خطوطها الإنتاجية لتوفير الموارد المطلوبة لاستمرار العمل في ذلك الخط الإنتاجي

2-محاولة إجراء جراحة قيصرية للمؤسسة : وتهدف إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة وتناسب مؤسسة تعاني من ضعف الأداء بينما المؤسسات المنافسة تتمتع بأوضاع تنافسية قوية مما يعني أن المؤسسة ننفسها تعاني في شكل ذاتية ناتجة عن مسببات داخلية ، وتتم هذه الإستراتيجية من خلال أربعة مراحل :

المرحلة الأولى : تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها .

المرحلة الثانية : تتضمن اتخاذ إجراءات مناسبة لتثبيت عملية الاستقرار التي تحقق في المرحلة الأولى. المرحلة الثالثة : إعادة الهندسة .

المرحلة الرابعة : إستراتيجية تصفية المؤسسة عندما تفشل الإستراتيجيتين السابقتين فإن إنقاذ المؤسسة تكون في التصفية النهائية ، وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع موجودات المؤسسة للتعويض على المساهمين أو الدائنين بعضا من حقوقهم على الأقل وبانتهاء ذلك تكون المؤسسة قد فقدت شخصيتها الاعتبارية القانونية واختفت من الوجود .

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه يتوقف اختيار هذه الطرق على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

المطلب الرابع: أساليب التحليل الاستراتيجي

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب حيث تساعد هذه الأساليب على عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية وفيما يلي نورد أهم هذه الأساليب بنوع من الإيجاز

الفرع الأول: نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG

النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الا مريكية:[1]

يعرف هذا النموذج ب BCGنسبة إلى الحروف اللاتينية Group Consulte Bostonالتي قدمت هذا النموذج ، هذا النموذج يقدم أو يعطي رجال الإدارة وسيلة مرئية من أجل اختيار وفحص المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها وذلك بناء على :

-المركز التنافسي لكل منتج باستخدام حصة المنتج في السوق .

-معدل نمو السوق للمنتج.

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم1- 6مصفوفة BCG

الشكل رقم1.6 : مصفوفة BCG

علامة الاستفهام - وجود فرص للنمو - احتياجات مالية ضخمة - التدفقات المالية(-) حالة عجز	**النجم** - نمو كبير - احتياجات مالية مرتفعة - التدفقات المالية(0) حالة توازن	عالي
الكلب - نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - تدفق الأموال (0) حالة توازن سلبي	**البقرة الحلوب** - نمو منخفض - إحتياجات مالية قلية - تدفق مالي (+) فائض في السيولة	10 %نمو السوق منخفض

X منخفض X1 عالى X10

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور"الإدارة الإستراتيجية"في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان 2004ص260.261.

المصدر : عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005،
ص215.

وتستخدم هذه المصفوفة في تقييم مركز كل منتج في الأسواق ، الأمر الذي يساعد الإدارة على خلق درجة التحقق أي يمكن الإدارة من تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة في الأجل الطويل ، ويقوم هذا النموذج

على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة* على الأداء عبر الزمن ،كما أن لهذا النموذج بعدان أساسيان في عملية التقييم هما معدل النمو والحصة السوقية*.
ووحدات الأعمال الإستراتيجية أو أنشطة الأعمال (منتجات أو أسواق)تؤدي إلى ظهور أربعة أنواع من الوحدات أو الأنشطة والمتمثلة في علامة الاستفهام ، النجم الساطع ، البقرة الحلوب ، الكلب السعران وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأنواع :

- علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام والإستراتيجية الملائمة غير محددة.
- النجم الساطع (المنتجات الساطعة) : وهي وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار.
- البقرة الحلوب: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية ومركزها في السوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة.

الكلب السعران :هي وحدات وأنشطة متعثرة بحيث حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف.

---

* منحنى الخبرة :هو حجم الخبرة السابقة في مجال أعمال أو منتج أو سوق معين التي اكتسبتها المؤسسة ,والتي يمكن ان تؤدي الى وفر في التكاليف أو لمزايا أخرى في المؤسسة.

* معدل النمو: يمثل أحد المحاور في مصفوفة مجموعة بوسطن استشارية ,حيث يمثل معدل النمو للمنتج أو السوق الذي يتم تحليله بالحصول على أكبر حصة من السوق على حساب المنافسين لها .الحصة السوقية :بعد أن تحقق المؤسسة السيطرة على السوق من خ4ل تحقيقها الوفر الناشئ من منحنى الخبرة , وبالتالي تستطيع المؤسسة تخفيض أسعارها ,ومن ثم فان هذا التخفيض يمنع المتنافس.

الفرع الثاني: نموذج مصفوفةADL

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Little . D.Arther:[1]ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة ، وهو يقوم على بعدين هما : دورة حياة النشاط درجة (نضج النشاط) ، والوضع التنافسي للمؤسسة.

أ- دورة حياة النشاط(درجة نضج النشاط): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع

.ب- الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل:النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها1.

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل 1-7: نموذج ADL

1



المصدر : براهيمي حياة، مرجع سابق، ص.69

الفرع الثالث : نموذج جنرال إلكتريك(Mckinsey / GE)

يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة /الوضعية التنافسية، أو الإشارات الضوئية، وهو يرتكز على بعدين هما[1] : الوضعية التنافسية (قوة النشاط)، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع خانات.

أ- جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية، نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار...الخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي/متوسط/ضعيف.

ب- قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية)مؤهلات نجاح كل مجال نشاط إستراتيجي :(الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف....الخ، وهي تنقسم إلى قوي/متوسط/ضعيف.

[1] برا هيمي حياة ، مرجع سابق ص71.

الشكل رقم 1-8: نموذج جنرال الكتريك

العنصر	درجة الأهمية النسبية (10-1)	درجة جاذبية الصناعة (10-1)	تقييم درجة جاذبية الصناعة
حجم السوق	09	10	**90**
درجة الموسمية في النشاط	02	09	**18**
شدة المنافسة	09	03	**27**
درجة استخدام الطاقة	03	10	**30**
درجة التمايز التكنولوجي	07	09	**63**
المجموع			**228**
حصة المؤسسة في السوق	09	10	**90**
درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة	02	09	**18**
جوانب القوة في المؤسسة	09	07	**63**
درجة استخدام الطاقة	03	10	**30**
المهارات الفنية المتاحة	07	09	**63**
المجموع			**264**
المقياس المستخدم: 250فأكثر ممتاز 185-249 جيد 184 متوسط أقل من 120 ضعيف (سيئ)			

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور "نفس المرجع "ص275

خلاصة الفصل:

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

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية،وهو ما يبرز الاستراتيجي.

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤ ية الإستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الإستراتيجية إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليلSOWT" ،وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي .

تمهيد:

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز من أهم المديريات على مستوى ولاية المدية وهذا نظرا للدور الذي تلعبه في تحريك عجلة التنمية بهذه الولاية من خلال توظيفها لعدد معتبر من العمال وكذلك مساهمتها

في خدمة المجتمع إضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال الكهرباء والغاز ما يتطلبه من تعزيز للمهارات و المعارف و القدرات في هذا المجال

لذلك ارتأينا في هذا الفصل للوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي ومدىمساهمته في تحسين مستوى الأداء ، وقد وقع الاختيار على مديرية التوزيع–المدية– التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومن أجل ذلك قمنا بإجراء بحث ميداني الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم موضوعنا. وبناء على هذا تم تقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول: نبذة عن مجمع الكهرباء والغاز و فرع التوزيع –المدية–

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان إمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ،ومهامهاالرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قطاعات أخرى ذاتأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغازنحوالخارج.

ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات ، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت مجمعا صناعيا يتألف من 29شركة.

المطلب الأول:لمحة عن مجمع الكهرباء والغاز سونلغاز

مرت شركة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:[1]

أولا: مرحلة 1944–1947

لقد أنشأت هذه الشركة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي وسميت باسمه ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

ثانيا: مرحلة 1947– 1969

في هذه المرحلة ظهرت شركة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الكهربائي وكان ذلك تحديد بتاريخ 05 جوان 1947

[1] مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز–المدية–.

ثالثا: مرحلة 1969 –1991

وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم:69/54 المؤرخ في29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل وتأسيس المديرية الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

رابعا: مرحلة 1991–2004

في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت أعمالها بصفة عامة إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة من رأس مال الشركة وترجع هذه المتغيرات للأسباب التالية:

لبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب20%

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي(رأسمالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري(تشتري الغاز وتبيعه).

خامسا: مرحلة ما بعد 2004

تحولت إلى شركة ذات أسهم بعدما كانت شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 حيث بدأت عملية التحول بإنشاء ثلاث شركات العمل

لانتاج الكهرباءSPE لنقل الكهرباء وGRTEلنقل الغاز الكهرباء وGRTG

واستمرت العملية في عام 2006 اعتبار من 01 جانفي مع ظهور شركات توزيع الكهرباء وهي على التوالي:

كما تمت هيكلت وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية

مؤسسة توزيع الشرق SDE

مؤسسة توزيع الغرب SDO

مؤسسة توزيع الوسط SDC

والتي تشمل ولاية المدية

مؤسسة توزيع الجزائر

وفيما يلي سنتطرق لكل فروع شركة سونلغاز والتي تحتوي على 32 فرع

جدول1-3 :الفروع المكونة لمجمع الكهرباء والغاز –سونلغاز-

Les Filiales		الفروع	
Société Algérienne de Production de l'Electricité	SPE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	01
Société Algérienne de Production de l'Electricité	GRTE	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	02
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	GRTG	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز	03
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	SDA	شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر	04
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	SDC	شركة توزيع الكهرباء للوسط	05
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est	SDE	شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق	06
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	SDO	شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب	07
Opérateur Système Electrique	OS	مسير منظومة الكهرباء	08
Shariket Kahraba Terga	SKT	شركة كهرباء ترقه	09
Shariket Kahraba Koudiet Eddraouech	SKD	شركة كهرباء كودية الدراوش	10
Shariket Kahraba Berrouaghia	SKB	شركة كهرباء بروقية	11
Shariket Kahraba Skikda	SKS	شركة كهرباء سكيكدة	12
Société deTravaux d'Electrification	KAHRIF	شركة أشغال الكهربة	13
Société de Réalisation de Canalisations	KANAGHAZ	شركة انجاز القنوات	14
Société de Travaux et Montage Electriques	KAHRAKIB	شركة الأشغال و التركيب الكهربائي	15
Société de Réalisation d'Infrastructures	INERGA	شركة انجاز المنشآت الأساسية	16
Société de Montage Industriel	ETTERKIB	شركة التركيب الصناعي	17
Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz	CEEG	شركة هندسة الكهرباء و الغاز	18
Société de Maintenance des Equipements Industriels	MEI	شركة صيانة التجهيزات الصناعية	19
Maintenance Prestations Véhicules	MPV	صيانة و خدمات السيارات	20
Maintenance Prestations Véhicules	SAT-INFO	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام	21

22	المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي	CAMEG	Société Algérienne des Techniques d'Information
23	شركة خدمات محولات كهربائية	SKMK	Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier
24	شركة النقل و الشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية	TRANSMEX	Shariket Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia
25	شركة الوقاية و العمل الأمني	SPAS	Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques.
26	مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز	CREDEG	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz
27	معهد التكوين في الكهرباء و الغاز	IFEG	Institut de Formation en Electricité et Gaz
28	صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية	FOSC	Fonds des OEuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières
29	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	SMT	Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières
30	الجزائر إنفورماسيون تكنولوجي	ELIT	El Djazaïr Information Technology
31	شركة الأملاك القارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG	Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières
32	نزل المزارعين	HMP	Hôtel Mas des Planteurs

Conférence de presse : Rapport annuel et comptes de : **SOURCE**:

gestion consolidés du Groupe SONELGAZ21 juin 2010, Page

الفرع الثاني :أهداف سونلغاز[1]

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعهاوتسويقها.

تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها ،ودراسة كل أشكالها.

-تطوير أشكال الشراكة سواء مع مؤسسات وطنية أو أجنبي.

[1] مديرية التوزيع للكهرباء والغاز –المدية-

-إنشاء فروع لها بالجزائر أو الخارج.

-تحسين مستوى العمال.

-الحفاظ على مناصب شغل .

- القيام بخدمات عامة ذات جودة .

- المسايرة مع الأوضاع الراهنة والتغيرات .

- تطوير كفاءات التسيير والتنظيم.

- ترقية البحث والتطوير.

- تطوير سوقها الوطني والعالمي.

- مؤسسة ذات مردودية .

- مؤسسة تضمن تنمية مستدامة.

- توسيع شبكة التوزيع أو إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن التابعين للمنطقة.

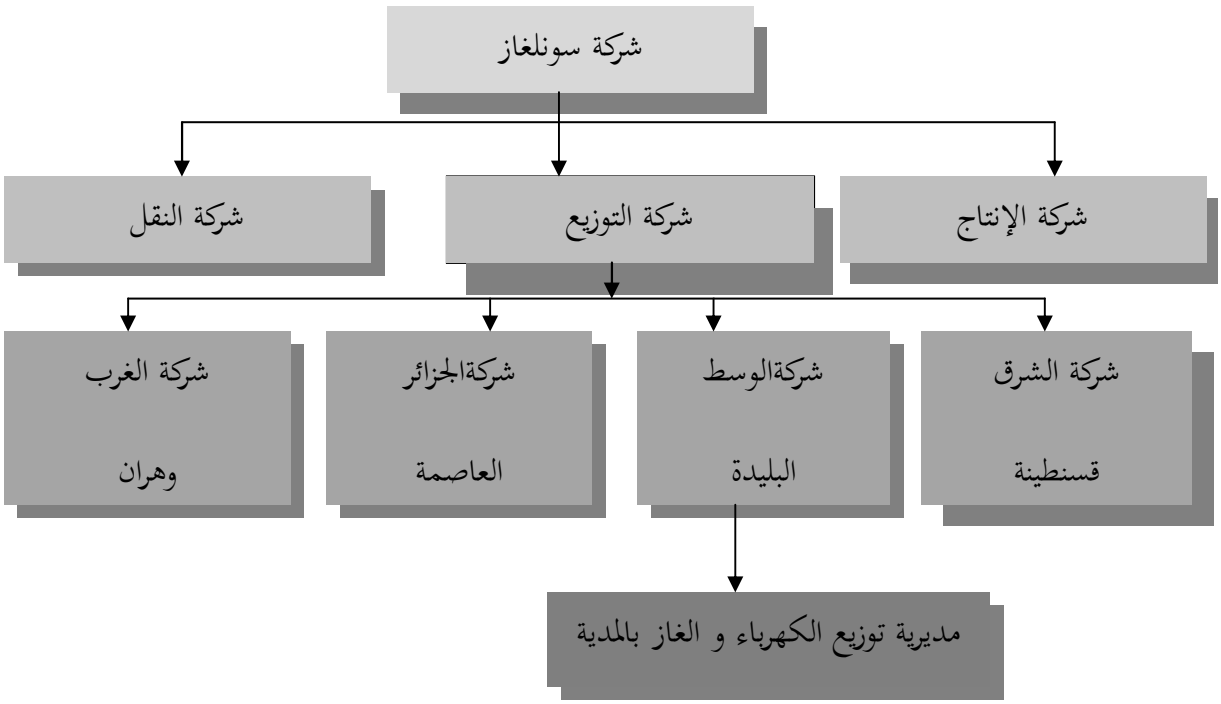
-ضمان الانتظام في توزيع الكهرباء والغاز من حيث الوقت24 سا بدون انقطاع والكمية اللازمة والنوعية الجيدة في ظروف أمنية جيدة بالنسبة للمواطن والعمال.

بالإضافة إلى ذلك تعطي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي الإضافة الجدية من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية، اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلكها الجزائر.

المطلب الثاني:التعريف بمديرية التوزيع– فرع المدية–[1]

هي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في أنحاء ولاية المدية تقوم بمهامها وفقاللصلاحيات المخولة لها من طرف مؤسسة توزيع الوسط وقد تم إنشاؤها سنة 1971 بعدماكانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة ويقع مقرها بمركز بلدية المدية،وكانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977وفي جويلية 2004 أصبحت شركة جهوية.

الشكل1-3 :الهيكل التنظيمي للشركة القابضة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

أولا:المهام الموكلة إليها

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف شركة الوسط لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها مايلي:

[1] رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

1-تطبيقالسياسةالتجاريةالمتبعةوالتيتخصالزبائنالعاديينأيتلبيةحاجاتالزبائنمنالطاقة (الكهرباءوالغاز) بأثمانمعقولةوبأمانونوعيةجيدة، كماتسعالمديريةلتخفيضكلفةمنتجاتها والاستمراريةفيالخدمات.

2-تسييرالمواردالبشريةوالماديةالتابعةللمديريةمنأجلتلبيةاحتياجاتالزبائن.

3-تعتبرهمزةوصلبينالمديريةالعامةوالمقاطعات.

4-توسيعشبكةالتوزيععلىالمستوىالمحليوصيانةالمنشآتالكهربائيةوالغازية.

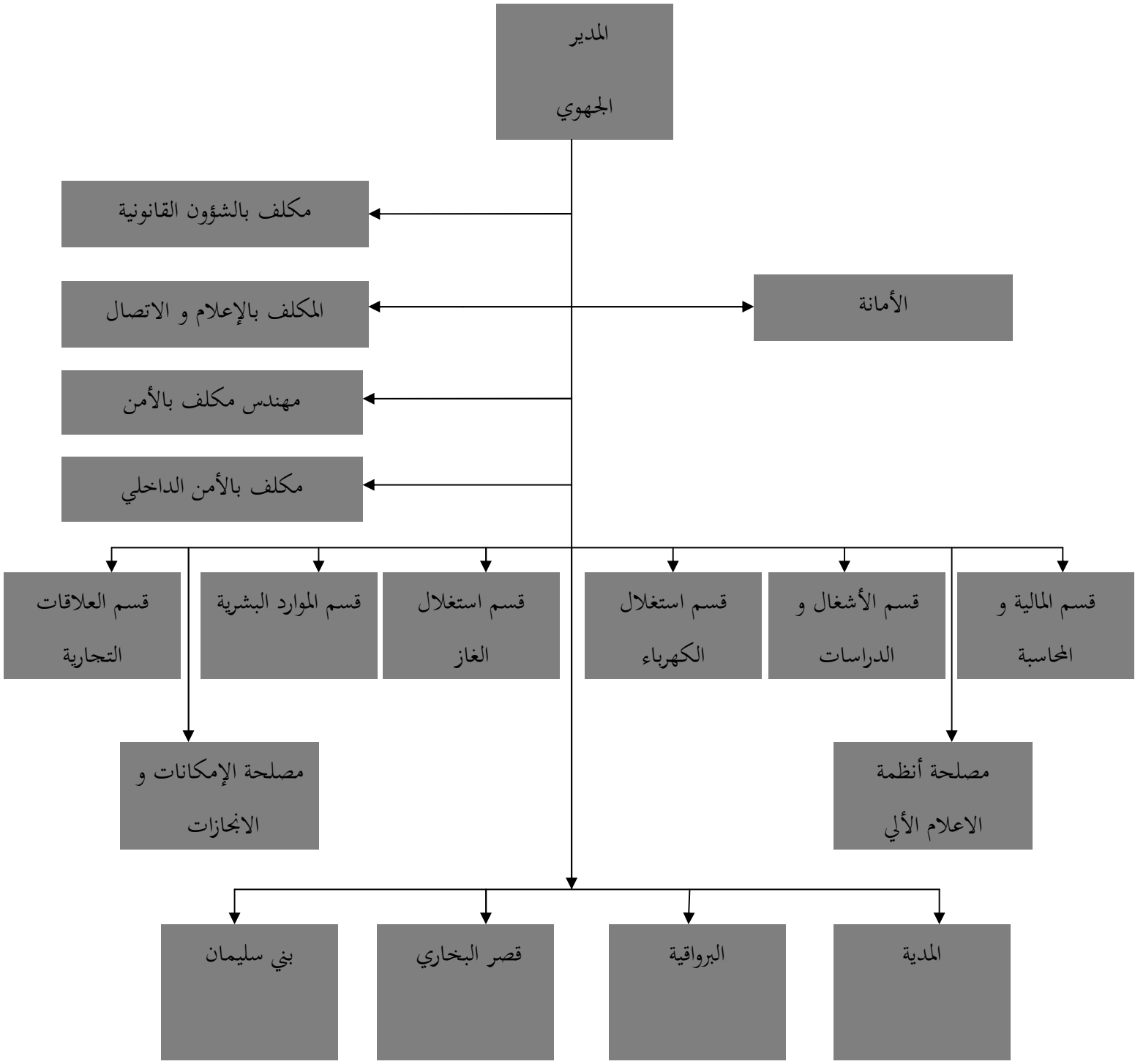
5-استمراريةالخدماتوالمشاركةفيالتنميةالمحليةعنطريقإنشاءمصانع وورشات وبالتاليخلق مناصبشغلمتخصصةومتميزة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمدية[1]

تعمل المديرية الجهوية بالمدية تحت وصاية شركة الوسط بالبليدة والتي بدورها توجه من طرف شركة التوزيع وتضم المديرية الجهوية بالمدية 383عامل بيما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية

الشكل 2-3:الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالمدية

[1] رئيس مصلحة المستخدمين سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

وفيما يلي شرح مبسط عن كل المهام:

1. **مديرالمركز** :يعتبرالمسئولالأولعلىجميعالعملياتالمتعلقةبتسييروتنظيمالمركزحيثيقوم

بالسهرعلىالمتابعةوالإشرافوالتنسيقبينجميعالهياكلالتابعةللمركز، ولهابعضالصلاحياتالمتعلقة بالعملياتالماليةمنها:

- الأمر بالصرففيحدود40000.00دجولا يستطيعأنيأمربالصرفعلىعملياتمقاولةتفوق

تكاليفها40000.00دجإلا بالرجوعإلىمديرالمنطقة.

- الإمضاءعلى الوثائق المحاسبية.
- إصدارالقراراتالمتعلقةبتسييرالمستخدمين(علاوات،ترقية...الخ).
- يقومبالتقييمالسنويللميزانيةالإختتاميةللمركز.
- يشرفعلىالموازناتالتقديرية.
- يمثل المديريةلدىالسلطاتالمحلية.
- يتعهدبإنجازماجاءفيالوثيقةالمسماةبعقدالتسييربناءعلىالموازنةالتقديرية.

2. **الأمانة** :

تهتمبمتابعةالبريدالواردوالصادرمنوإلىالمركزوتقومبوظائفالاتصالالمستعملةفيذلكككلأجهزةالاتصال(الهاتف،الفاكس

...الخ).

3. **مكلفبالشؤونالقانونية**: يقومبمتابعةالجوانبالقانونيةللمديرية.

4. **مكلفبالإعلاموالاتصال**: ويحرصعلىتوفيرالمعلوماتالتيتتعلقبالعاملينداخلالمديرية وتوزيعهافيالوقتالمناسب.

5. **المكلفبالأمن**:دورهموالتقليلمنالحوادثوحفظالأمنسواء الأمنالداخليأو

الخارجي(حوادثمرور،أوالتيتتعلقبكهرباءوالغاز).

6. **قسم المالية والمحاسبة**: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7. **مركز الحاسوب** : تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهمته هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

8. **قسم الدراسات والأشغال**: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة PLAND'ETUDE والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها .

9. **قسم استغلال الشبكات**: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مد باستمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموينا لوكالات بأجهزة القياس.
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية.
-

تحتويعلىكلمايخصالعاملإلىغايةخروجهمنالمديرية.وتضمشعبة المستخدمين04 عمالموزعينحسبالوظائفالتالية:

- رئيسمصلحةالمواردالبشرية.
- عونمسيررئيسيللمستخدمين.
- عونتسييرالمستخدمين.
- موظفإداري.

10. **مصلحةالعلاقاتالتجارية** :تهتمبتسييرطلباتالزبائن،وهينقطةالوصلبينالزبونوالمديرية،ومنمهامها:

- تسييرمختلفطلباتالزبائنمنكهرباءوغازتلبيتها.
- حسابالفواتيرالمتعلقةبالطاقةالمستهلكة.
- متابعةمختلفالديونمعالزبائن.
- مراقبةقواعدوإجراءاتالتسيير.

11. **فرعالإنجازات** :وهيبمثابةشركةإنجازاتمصغرةتعملللفائدةالمركز،وهيتقومبإنجاز

بعضالمشاريعلىأرضالميدانمنكهرباءوغازعلىحسابالمركز،ولهمؤهلاتبشريةومادية

معتبرةحيثيخضعهذاالفرعإلىسلطةالمديرمباشرةعلىمستوىالمركز.

12. **فرعالإمكانيات** :ويتمتوفيركلالأجهزةالمستعملةداخلالمركزوالوكالاتالتابعةلهفهويوفر:

- المكاتب.
- سياراتتستعملللمختلفالتنقلاتالتييحتاجهاالعمل.
- أجهزةالإعلاموالمعدات العمل.
- تجهيزاتالبناءوالترميمات ...الخ.

المبحث الثاني:الدراسة التحليلية للفرع

في هذا المطلب سيتم تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وكذا التعرف على التخطيط الإستراتيجي على مستوى الفرع

المطلب الأول:تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة[1]

المؤسسة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر، لذا فهي مجبرة على تحديد السماتالرئيسية لبيئة العمل، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

المحيط الاقتصادي أولا:

يعتبر التوزيع أكثر الأنشطة ارتباطا بتحديات السوق، وذلك لأن الزبون في وقتنا الراهن أصبح أكثر وعيا من ذي قبل بنوعية الخدمة أو المنتوج الذي سوف يتحصل عليه، لذا فالدور المنوط بمديرية التوزيعيفسر إلى حد بعيد إستراتيجية المؤسسة في إعادة هيكلتها، وعليه فمديريات التوزيع تضطلعمهامها إلى الاقتراب بصورة أكبر من زبائنها عن طريق إقامة نظام استماع وإصغاء لكل فئة منهم لكي يكون في المقدور على الإطلاع على رغباتهم ومعرفة تطلعاتهم ولكي تمكن الاستجابة لانشغالاتهم والوفاء به.

وتسهر مديرية التوزيع بالمدية في المقام الأول على ضمان استمرارية وجود خدماتها المتسمة بالمساواة في تعاملها مع جميع زبائنها في جميع أنحاء الولاية، وتحرص بعد ذلك وبوجه خاص على أن تقدمتعليمات حول التسعيرة والتحسيس بضرورة الاقتصاد في الطاقة.

وضمان الأمن والسلامة، ومن ناحية أخرى فإن مراجعات وتدقيقاتطاقوية تقترحها على زبائنها الصناعيين، وهو ما يسمح لهم بقياس مدى الفعالية الطاقوية لمؤسساتهم وإمكانية خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

ثانيا : المحيط التكنولوجي

تعتبر التكنولوجيا محور اهتمام المؤسسة في أداء وظائفها خاصة مع التطور الهائل في استخدام التقنيات

[1]فرع التخطيط لمديرية التوزيع سونلغاز

الحديثة سواء في الأعمال الإدارية أو التنفيذية الأخرى، الأمر الذي فرض عليها تسيير أعمالها من خلال شبكتين للإعلام الآليوهو ما سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة على

أنحاء الولاية وكذا تحقيق السرعة في التجاوب سواء في الممارسات الداخلية أو الخارجية خاصة مع العدد

الهائل للزبائن.

إن استخدام الشبكات الداخلية والخارجية للإعلام الآليسهل عملية الاتصال بين الفروع والأقساموالوظائف حيث أن التنسيق بينها ليس بالأمر السهل لوجود تعاملات بين هذه الأقسام، الأمر الذي يتطلبإمكانيات ووقت إضافيين وهذا ما يزيد من التكاليف ،أما مجال الأعمال التقنية والتنفيذية فهناك استعمال للاتصالات اللاسلكية بوحدات العمل الشيء الذي يسهل تبادل المعلومات والإبلاغ عن الأعطاب خاصة الفرق المتنقلة.

إن استثمار المؤسسة في المجال التكنولوجي له أهمية كبيرة في ظل المنافسة التي يشهدها المحيط الاقتصادي وسوق الشغل، وذلك بنقل التقنيات الحديثة واكتساب مهارات جديدة في مجال التسيير والأعمال التقنية التي تتطلب وسائل تكنولوجية حديثة.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي على مستوى الفرع[1]

من خلال الدراسة الميدانية لمديرية التوزيع وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية التخطيط لهذا الفرع حيث تعمل المديرية على مشروع جديد يتمثل في المخطط التوجيهي للشبكات الكهربائية متوسطة التوقف والذي تعمل على تجسيده وتطبيقه على مختلف بلديات ولاية المدية

حيث يتمثل هذا المشروع بدراسة المخطط التوجيهي للشبكات الكهربائية متوسطة التوقف، على المدى المتوسط 2014-2025حيث تقوم الشركة بتحليل وإجراء التشخيص في الحالة الراهنة للشبكات وتنبؤ تطورها على مدى 10سنوات وفقا لتوجيهات الدليل التقني لشركة التوزيع والغاز.

حيث تقوم بتوجيه الشبكة لبنية واضحة المعالم من شأنها معالجة المشاكل وتحسين نوعية الخدمات.

[1] فرع التخطيط بمديرية التوزيع سونلغاز

جاء هذا بعد تلقي العديد من شكاوى الزبائن من نوعية الخدمات المقدمة ومن ضعف شدة التيار الكهربائي بالإضافة إلى الإنقطاعات المتكررة في الكهرباء.

حيث تسعى إلى توسيع شبكة التوزيع وإيصالها إلى جميع بلديات المدية.

ضمان الانتظام في توزيع الكهرباء من حيث الوقت 24سا/24سا والكمية اللازمة والنوعية الجيدة.

اهم الخطوات المتبعة :

أولا:دراسة المحولات الكهربائية العالية ومتوسطة الظغط60كيلوفولط/30كيلوفولط والتي هي في حالة تشبع.

ثانيا:إعادة توسيع الخطوطالكهربائية الغير قادرة على تحمل شدة التيار الكهربائي الجديد مما يؤدي إلىإتلاف نوعية الخدمات.

ثالثا:بعد الدراسة السابقة تقوم المؤسسة بتقرير أو تقييم الغلاف المالي لهذه العملية على المدى المتوسط.

من 1و2يمكن إيجاد الحلول المناسبة المتمثلة فيما يلي:

-نقل الشحنة الكهربائية من محول الموجودة فيه إلى المحول المجاور.

- إعادة هيكلة الشبكات القديمة.

-تنقيص من طول الشبكات الحاملة لهذه الشحنات من اجل تحسين النوعية والتقليل من ضياع الكهرباء في هذه الخطوط.

-خلق محولات كهربائية جديدة.

-تفريغ المحولات الكهربائية المشبعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية للفرع

تسعي دراسة الحالةإلى تحديد طريق للوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع و تحديد المجتمع الملائم و العينة والأداة المناسبة لجمع البيانات مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدواتالإحصائية المتاحة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب المنهج المعتمد وتحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أولا : هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسةإلى معرفة واقع تطبيق مؤسسة سونلغاز للتخطيط الإستراتيجي ومعرفة مدى تأثيره على تحسين الأداء فيها.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة في فيالإدارةالإستراتيجية لمؤسسة سونلغازلأن هذه الفئة المستهدفة هي الأنسب لموضوع الدراسة ، حيثيتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري لمؤسسة سونلغاز الذي يمثل الإدارة العليا .

اعتمد الطالب في اختيار العينة من مجتمع العمال بمؤسسة سونلغاز على عمال الإدارة العليا، وزعت بشكل تناسبي شملت مختلف الفروع ، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول 2-3 : قائمة توزيع الاستبيان

ترتيب الفروع	الفروع	العدد الموزع	العدد المسترجع
1	مديرية التوزيع بالمدية	15	10
2	فرع تابلاط	8	6
3	فرع بني سليمان	7	5
4	فرع البرواقية	8	5

5	فرع عين بوسيف	9	4
	المجموع		30

المصدر:من إعداد الطالبان.

ثالثا: أدوات الدراسة

لقد تم استخدام الاستبيان لتدعيم الدراسة التطبيقية حيث يعتبر أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي، وتم تصميم الأسئلة استنادا إلى المعلومات الموجودة في الجانب النظري، كما تم الاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة وبعض الأساتذة المختصين، وقد تم توزيع42استبانه من قبل الطلبة على أفراد عينة الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 30 استبانةأي نسبة (70)%في حين لم يتم استبعاد أياستبانه، حيث جرى فعليا تحليل 30 استبيان.

ويتكون الاستبيان من ثلاث أجزاء تتمثل في محاور الدراسة الأساسية وهي:

الجزء الأول:يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها مجموعة من العمال، تضمنت بعض المواصفات الضرورية، كالجنس والعمر والمستوى التعليمي و الاقدمية، وهذا من اجل الوصف.

الجزء الثاني :يتعلق هذاالجزءمن الاستبيان باتجاه الفرع نحو مدى تبنيه لعملية التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة ، أين استخلص العناصر التي تعتبر كمعايير للقياس ومن ثم بناء محاور وعبارات الدراسة التي تشير إلى خصائص ومواصفات اللازمة توفرها لقيام عملية التخطيط الاستراتيجي بتحسين أداء المؤسسة، حيث تضمنت اداء الدراسة 14 فقرة على مقياس ليكرث الخماسي وتمثل تلك الفقرات بعدين وهما:

البعد الأول:مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الفرع (الفقرات من 1الى 07)

البعد الثاني: تحسين أداء المؤسسة في الفرع الفقرات من1 إلى 07)

وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية(غير موافق بشدة، غيرموافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

حيث اشتمل الاستبيان على خمس نقاط على بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كمايلي:

- غير موافق بشدة بدرجة 1

- غير موافق بدرجة 2

- محايد بدرجة 3

- موافق بدرجة 4

- موافق بشدة بدرجة 5

واشتملت الاستبيان ككل (14) عبارة ، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة

جدول رقم (3–3): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت

العبارات الأصلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعددالطالبان بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(4–3):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 إلى اقل من 1.8	0.2 إلى اقل من 0.36	ضعيفة جدا
1.8 إلى اقل من 2.6	0.36 إلى اقل من 0.52	ضعيفة
2.6 إلى اقل من 3.4	0.25 إلى اقل من 0.68	متوسطة
3.4 إلى اقل من 4.2	0.68 إلى اقل من 0.84	عالية
4.2 إلى اقل من 5	0.84 إلى اقل من 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان.

واعتبرالطالب المتوسطات في الجدول هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الطالب على عدة أساليبإحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss)وهي كاالأتي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة ، وبيان مدى تأثيرها على استخدامات أفراد العينة.
- قياس الثباتبالاعتماد على (alpha de crombch) .
- قياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي بالاعتماد على معامل(spearman) .
- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عنطريق الوصف بالرسوم البيانية
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).
- الفرو قات الإحصائية بالاعتماد على التباين الأحادي (one wayanova).
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

خامسا: ثبات وصدق الدراسة

اعتمد الطالب في ثبات وصدق الدراسة على وسيلتين،هما صدق المقياس والمحكين.

1-صدق المحكمين:

اعتمد الباحث في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت وتم تعديل ماتم الاختلاف فيه ثم أعادالطالب عرض الاستبيانمرةأخرى للتحكيم النهائي على الأساتذةالأتي ذكرهم في الجدول التالي

جدول رقم (5-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الجامعة
محمد بولصنام	يحيى فارس المدية
هيبة قنيدل	يحيى فارس المدية
حبيبة العيداني	يحيى فارس المدية
حياة طهراوي	يحيى فارس المدية

المصدر: من إعداد الطالبان.

2-صدق الإستبيان

واستعان الباحث أيضالصدق الاستبيان، بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ–ثبات الإستبيان

جدول رقم(6–3): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	**محور التخطيط الاستراتيجي**	7	0.811
2	**تحسين أداء المؤسسة**	7	0.897
الثبات العام للاستبيان		**14**	**0.908**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لعبارات المحاور و الاستبيان ككل جاءت بمقدار اكبر من 0.700 و هذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان و إمكانية استخدامه في الدراسة.

ب–الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (7–3):معامل الإرتباطسبيرمان

الرقم	الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
	محور التخطيط الإستراتيجي	1	
1	تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	0.602**	0.000
2	تقوم المؤسسة المتمثلة في الإدارة العليا بصياغة الخطة الإستراتيجية بما يتلاءموالأهداف العامة للمؤسسة	0.771**	0.000
3	تختار المؤسسة، الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلائم والتحليل البيئي	0.762**	0.000
4	تتميز الخطة الإستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	0.599**	0.000

5	تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	0.721**	0.000
6	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الأهداف المرسومة في الخطة الإستراتيجية	0.749**	0.000
7	تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأهداف المحددة	0.693**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

الجدول رقم (8–3): معامل الإرتباطسبيرمان

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	تحسين أداء المؤسسة	1	
8	**تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر من اجل تطوير أداءها**	0.584**	0.000
9	**توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع والتفكير من اجل تطوير أداءها**	0.905**	0.000
10	**تهتم المؤسسة بعملية تحسين وتطوير الأداء مما يتلائم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من اجل القيام بالأعمال بفعالية**	0.799**	0.000
11	**تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للأعمال عنى طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الأداء الجيد.**	0.597**	0.000

12	تقوم المؤسسةبالتوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية من اجل تحقيق أفضل أداء	0.812**	0.000
13	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في قطاع سونلغاز	0.897**	
14	توجد علاقة بين الإستراتيجية العامة والأداء في مؤسسة سونلغاز	0.787**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلبالعبارات اقل من 0.05وهي دلالة إحصائيةتدل على ارتباط العبارات التي تضمنها كل محور.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالب في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 30 مفردة.

الجدول رقم(9–3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

اختبار شابيروShapiro–Wilk		اختبار Kolmogorov–Smirnov كولموقروف	
عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية.Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية.Sig
30	0.578	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو(Shapiro–Wilk)جاء باحتمالية معنوية0.578كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف(Kolmogorov–Smirnov)باحتمالية معنوية0.200 ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50مفردة ، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف(Kolmogorov–Smirnov)0.200 وهي اكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أي بحث علمي يقوم على أساس مجموعة من القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث والدراسة الميدانية

تحتاج إلى منهجية تحدد للباحث الطريق الذي يسلكه لجمع المعطيات وتحليلها، فجمع المعطيات يعتمد على تقنيات الباحث، وتحليلها يعتمد على المنهج الذي يتناسب وطبيعة الدراسة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

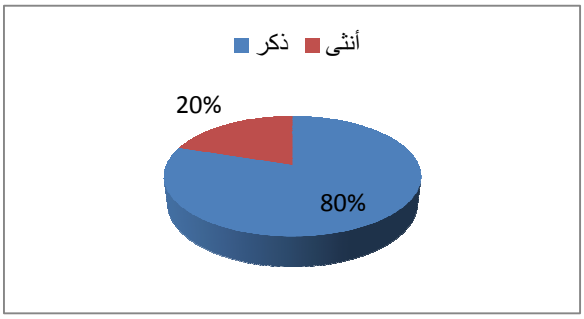
وصف محور البيانات الشخصية

1-الجنس:

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	%80,0
أنثى	6	%20,0
المجموع	30	**100%**

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ: ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث ب: (60%) حيث ان 24من افراد العينة التي اجريت عليهم الدراسة

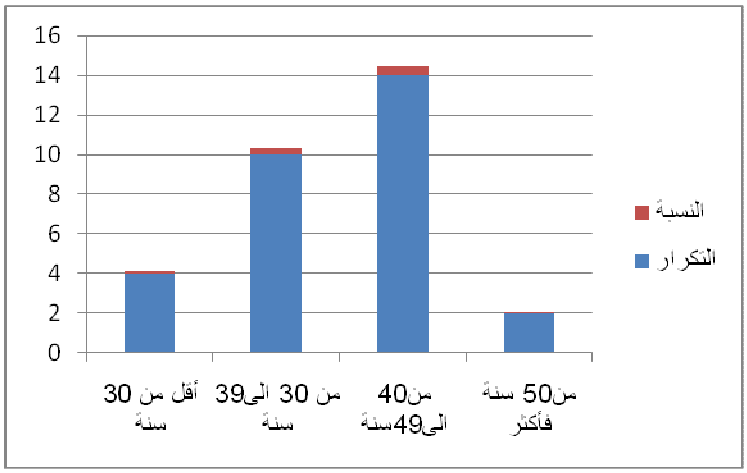
من مجموع 30 عاملا هم ذكور بنسبة تقدر ب:(80 وهي الفئه الاكبر، في حين أن 6 منهم هن اناث يمثلن نسبة تقدر ب:(20%) من اجمالي العمال من عينة الدراسة، وهذا ما يثبته جدول توزيع العمال بمؤسسة سونلغاز وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب شغيل الذكور بنسبة كبيرة

2 . الفئات العمرية:

الجدول رقم(11-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30سنة	4	%13,3
من 30 الى39 سنة	10	%33,3
من40الى49سنة	14	%46,7
من50 سنة فأكثر	2	%6,7
المجموع	30	**%100**

الشكل رقم(4-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على نتائج (spss)

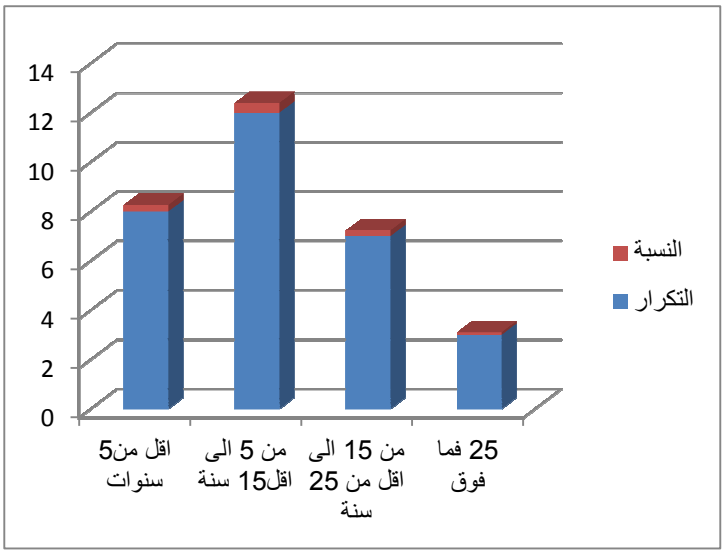
يوضح الجدول اعلاه ان :اغلبية العمال من عينة الدراسة اعمارهم تتراوح بين سنة40الى49 سنة بنسبة (46،7%) وهذا راجع الى انه يتماشى مع درايتهم وفترة تكوينهم ، يعني اهتمام المؤسسة بذوي الأقدمية والخبرة المهنية لما لها من أهمية في الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة

3- الاقدمية:

الجدول رقم(12-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من5 سنوات	8	%26,7
من 5 إلى اقل15 سنة	12	%40,0
من 15 إلى اقل من 25 سنة	7	%23,3
25 فما فوق	3	%10,0
المجموع	30	**100%**

الشكل رقم (5-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

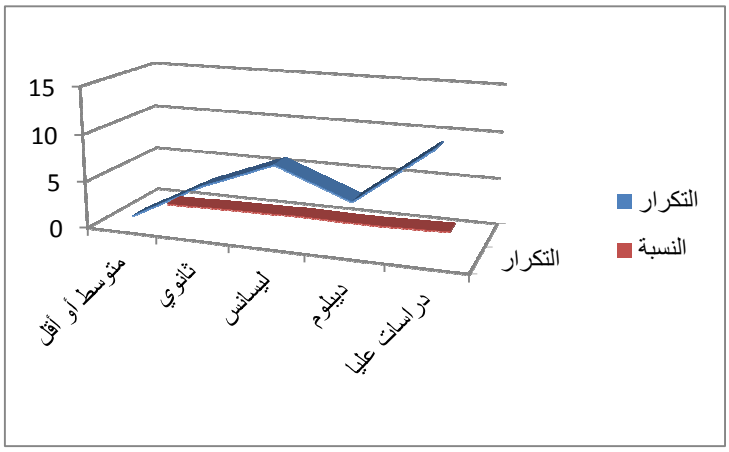
يتبين لنا من خلال الجدول ان معظم عينة الدراسة تتراوح اقدميتهم بين 5 سنوات الى 15 سنة بنسبة (40)% وهذا ما يتوافق مع اعمار العمال بمؤسسة سونلغاز.

3- توزيع افراد العينة حسبالمستوى الدراسي:

الجدول رقم(13-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

الشكل رقم(6-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
متوسط أو أقل	1	%3,3
ثانوي	5	%16,7
ليسانس	8	%26,7
ديبلوم	5	%16,7
دراسات عليا	11	%36,7
المجموع	30	**%100**



المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على نتائج (spss).

يتبين من خلال الجدول ان معظم عينة الدراسة حاصلون على شهادة دراسات عليا بنسبة (36،7)%، حيث ان 11 فرد من مجموعة افراد عينة الدراسة متحصلون على دراسات عليا والسبب راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

الفرع الثاني:التحليل الوصفي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم(14–3): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات محور التخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق نماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
1	15	13	1	1	-	4,40	0,724	1	عالية جدا
2	9	17	2	2	-	4,10	0.803	3	عالية
3	12	12	2	4	-	4,07	1,015	4	عالية
4	9	10	9	2	-	3,87	0.937	6	عالية
5	8	13	4	5	-	3,80	1,031	7	عالية
6	10	14	1	5	-	3,97	1,033	5	عالية
7	11	16	2	1	-	4,23	0,728	2	عالية جدا
محور التخطيط الاستراتيجي						4,01	0,619	–	عالية

المصدر: من إعدادا لطالبان بناء على نتائج(spss)

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يجمعون على توفر عملية التخطيط الاستراتيجي بالفرع حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي مفردات العينة في توفر عملية التخطيط الإستراتيجي (4.01من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.4 - 4.2)وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق والدال على مستوى عالي لتوفر عملية التخطيط الاستراتيجي ، وهذا ما يدل علي وقوع المتوسط الحسابي العام في المجال[3.4-4.2] وذلك بتقارب إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد بانحراف معياري 0.619.

1- تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها جاءت بتوسط حسابي4.40 وبدرجة موافقة عالية جدا،لأن التخطيط الاستراتيجي يكون من 5 سنوات فأكثر وعليه فان الأهداف

التي تسطرها المؤسسة تكون على المدى البعيد وتكون للمؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها وهذا ما يجعل المؤسسة أهدافها على المدى البعيد.

2- تقوم المؤسسة المتمثلة في الإدارة العليا بصياغة الخطة الإستراتيجية بما يتلاءم والأهداف العامة للمؤسسة جاءت بمتوسط حسابي 4.10 وبدرجة موافقة عالية، بما أن التخطيط الاستراتيجي يكون في الأساس على مستوى الإدارة العليا التي تعمل على وضع الخطط الإستراتيجية بناء على ما تمتلكه المؤسسة من موارد ومؤهلات وهذا ما يؤدي الى التوافق مع أهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة. .

3- تختار المؤسسة، الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلائم والتحليل البيئي جاءت بمتوسط حسابي4.07وبدرجة موافقة عالية، عالية بما أن المؤسسة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتمارس عملها في بيئة مفتوحة عليها أن تقوم بتحليل البيئة داخلية ،خارجية.والأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات التي تحيط بها حتى تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم وتتكيف مع هذه المتغيرات وبالتالي تحقيق الأهداف دون عوائق في المستقبل.

4- تتميز الخطة الإستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة جاءت بمتوسط حسابي 3.87 وبدرجة موافقة عالية ، المؤسسة تعيش في بيئة أعمال معقدة وتتعرض للجملة من المتغيرات قد تكون من الخارج أو من الداخل وهذا ما يتطلب منها أن تكون في استعداد دائم لمواجهة هذه التغيرات ويكون ذلك بفضل الخطة الموضوعة التي تتميز بالمرونة والتغير وذلك من اجل أن تكون المؤسسة في استعداد لمواجهة التغيرات والتقلبات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيها.

5- تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا جاءت بمتوسط حسابي 3.80 وبدرجة موافقة عالية ،وتقوم المؤسسة بمسح وتقييم شامل للبيئتين (داخلية وخارجية) التي تعمل فيها من اجل اغتنام الفرص والتصدي للتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية والاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للبيئة الداخلية وعليه يمكن لها تحديد الإستراتيجية المناسبة لها بدقة لتحقيق الأهداف

6- تقوم المؤسسة بقياس نسبة الأهداف المرسومة في الخطة الإستراتيجية جاءت بمتوسط حسابي 3.97 و بدرجة موافقة عالية، المؤسسة تبدأ مهامها بناء على أهداف مسطرة تسعى إلى تحقيقها ويكون ذلك باستعمال رقابة دائمة و مستمرة لمتابعة مدى تجسيد هذه الأهداف على أرض الواقع.

7- تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأهداف المحددة جاءت بمتوسط حسابي4.23 و بدرجة عالية جدا، تعمل المؤسسة على تنفيذ الخطة كما هو مسطر لها وفي حالة اكتشاف الانحرافات تسعى إلى تصحيحها للتصدي لها بوضع خطط جديدة وذلك من اجل ضمان السير الحسن لتحقيق أهدافها.

كما جاء الانحراف المعياري ب 0,619 وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.

ويتضح من خلال النتائج أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي بفرع التوزيع للكهرباء والغاز -المدية -إذ كانت إجاباتهم ب"موافق "وبصفة مطلقة وهذا ما أوضحته الدراسة بحصول الفقرات (1-2-3-4-5-6-7)على متوسطات متقاربة مع الملاحظة أن "العبارة رقم "1" تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن اهدافها والعبارة "7"" تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأهداف المحددة حظيت بدرجة موافقة عالية من أفراد العينة اللذين وافقوا على العبارة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.40و4.23) على التوالي وانحراف المعياري (0.724 و0.728) على التوالي.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع تحسين أداء المؤسسة

جدول رقم(15-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الأداء في المؤسسة

رقم الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
8	17	9	2	2	-	4,37	0,890	1	عالية جدا
9	9	9	6	6	-	3,70	1,119	5	عالية
10	9	15	4	2	-	4,03	0,850	2	عالية
11	8	14	6	2	-	3,93	0,868	3	عالية
12	6	14	40	6	-	3,67	1,028	7	عالية
13	8	10	7	5	-	3,70	1,055	6	عالية
14	7	14	6	3	-	3,83	0,913	4	عالية
محورتحسين أداء المؤسسة						3,89	0,758	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج(spss)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يجمعون على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء ،حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي مفردات العينة في تأثير العوامل المشار إليها في الدراسة على مستوى هذا الأداء3.89 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(3.4-4.2) والتي تشير إلى خيار "موافق " والدال على مستوى عالي من التوافق [3.4-4.2] كما أن المتوسط الحسابي يقع بين [3.4-4 .2] ، وهذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما ايجابيا إلى حد ما وهذا التقييم يمكن تصنيفه في خانة موافق بدرجة عالية ،لكن بتقارب إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد انحراف معياري 0.758

8- تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر من اجل تطوير أداءها جاء بمتوسط حسابي 4.37وبدرجة موافقة عالية جدا نظرا لما تتطلبه بيئة العمل التي تنشط فيها المؤسسة كما يستلزم التخطيط الاستراتيجي اداء جيدا لنقل الخطة الاستراتيجية من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي.

9- توفر المؤسسة المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع والتفكير من اجل تطوير أداءها جاءت بمتوسط حسابي 3.70 وبدرجة موافقة عالية وذلك من اجل أن تستفيد المؤسسة من القدرات والمعرفة الكامنة لدى الافراد والاستفادة الافكار الجديدة لمساعدتها في مجال عملها.

10- تهتم المؤسسة بعملية تحسين وتطوير الأداء مما يتلائم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من اجل القيام بالأعمال ،جاءت بمتوسط حسابي 4.03وبدرجة موافقة عالية وذلك لأجل ظمان استمراريتها وديمومتها والقيام بالعمل بطريقة مثلى وخالية من الاخطاء والتطلع لما يتطلبه المستقبل من تطورات.

11- تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للأعمال عنى طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الأداء الجيد،جاءت بمتوسط حسابي 3.93وبدرجة موافقة عالية وذلك من اجل التأكد من ان نشاط المؤسسة يتم وفق ما هو مخطط له ويتم بطريقة صحيحة

12- تقوم المؤسسةبالتوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية من اجل تحقيق أفضل أداء ،جاءت بمتوسط حسابي3.67 وبدرجة موافقة عالية وذلك راجع الى ارادة المؤسسة في القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة مع تقليل التكاليف و تفادي الاخطاء عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

13- تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في قطاع سونلغاز وبمتوسط حسابي3.70 وبدرجة موافقة عالية وذلك راجع الى انه لا يمكن لأي ادارة من ادارات المؤسسة بالعمل عن معزل عن الادارات الاخرى في ظل وجود التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل العملية الادارية موحدة وتصب في الهدف العام للمؤسسة

14- توجد علاقة بين الاستراتيجية العامة والأداء في مؤسسة سونلغاز وبمتوسط حسابي 3.83 وبدرجة موافقة عالية جداكما جاء الانحراف المعياري ب **0.612**وهذا دليل على تقارب أراء الموظفين وعدم تشتتها.وذلك من خلال التعديلات المباشرة في الاداء من اجل تحسين نتائج الاعمال كما يساهم في اعطاء المؤسسة رؤية واضحة تساعدها في عملية اتخاذ القرار.

ويتضح من خلال النتائج أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي و في تحسين الأداء حيث كانت إجاباتهم ب"موافق "بصفة مطلقة وهكذا تحصلت الفقرات (7-6-5-4-3-2-1)على متوسطات متقاربة، وقد حضت العبارة رقم"8"

بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي4.37و بانحراف معياري 0.890.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة عينة الدراسة حول محاور الدراسة ومن ثم اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع لاكتشاف الأثر.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لايوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محورالتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

حتى نتحقق من الفرضية الفرعية الأولى استعملنا اختبار التباين لجميع المتغيرات الشخصية كما يبيه الجداول التالية:

الجدول رقم (16–3): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس .

	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الجنس	ذكر	4,0179	,626690	0.773	0.446	لاتوجد فروق
	أنثى	4,2381	,610560			

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول ، أن مقدارt=0.773عند مستوى دلالة 0.773وهي اكبر من 0.05 ومنه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (17–3): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور التخطيط الاستراتيجي حسب متغيرات الفئات العمرية وسنوات الاقدمية والمستوى الدراسي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	1,633	0,544	1,491	0.240	لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	9,497	0,365			
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	2,382	0,794	2,360	0,095	لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	8,748	0,336			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	2,092	0,523	1,447	0,248	لاتوجد فروق

	داخل المجموعات	9,038	0,362			

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد فروق إحصائية لجميع المتغيرات الشخصية، الفئات العمرية و سنوات الاقدمية والمستوى الدراسي حيث جاء مقدار**F** على التوالي ب **0.240** و**0.095** و **0.248**عند مستو دلالة اكبر من**0.05** .

ومن خلال الجدولين رقم يتضح أن مستوى الدلالة اكبرمن **0.05** لجميع المتغيرات الشخصية، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه**لا يوجد فورق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محورالتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05** .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول تحسين أداء المؤسسةتعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تحسين أداء المؤسسةتعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

حتى نتحقق من الفرضية الفرعية الثانية استعملنا اختبار التباين لجميع المتغيرات الشخصية كما يبيه الجداول التالية:

الجدول رقم (17-3): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين لمحور تحسين اداء المؤسسة حسب متغير الجنس

	مصدر التباين	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمةt**	**مستوى المعنوية Sig**	**النتيجة**
الجنس	**ذكر**	3,8690	,792510	**0.305**	**0.763**	**لاتوجد فروق**
	أنثى	3,9762	,660340			

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول ، يتضح أن مقدار **t=0.305**عند مستوى دلالة **0.763**وهي اكبر من **0.05**ومنه لا توجد فروق إحصائية في اتجاهات الموظفين حول محور تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (19-3): نتائج اختبار الفروق الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محور تحسين أداء المؤسسةحسب المتغيرات الشخصية.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الفئات العمرية	بين المجموعات	2,567	,8560	1,576	,2190	لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	14,114	,5430			
سنوات الاقدمية	بين المجموعات	2,111	,7040	1,256	,3100	لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	14,570	,5600			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	1,643	,4110	,6830	,6100	لاتوجد فروق
	داخل المجموعات	15,038	,6020			

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد فروق إحصائية لجميع المتغيرات الشخصية، الفئات العمرية و سنوات الاقدمية والمستوى الدراسي حيث جاء مقدار**F** على التوالي ب **1.576**و **1.256**و **0.683** عند مستوى دلالة اكبر من**0.05** .

ومن خلال الجدولين رقم (9) (10) يتضح أن مستوى الدلالة اكبر من **0.05** لجميع المتغيرات الشخصية، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05** .

اختبار الفرضية الرئيسية:

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05

حتى نتحقق من الفرضية الرئيسية استعملنا اختبار الانحدار البسيط كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم(20-3): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز.

البيان	المتغير المستقل:التخطيط الاستراتيجي				
المتغير التابع: تحسين أداء مؤسسة سونلغاز	R الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.672	0.452	0.823	4.808	0.000

االمصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.672** بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.452** أي أن ما قيمة **45%** من التغيرات في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ناتجة عنالتخطيط الاستراتيجي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار

B = 0.823 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فيتحسين أداء مؤسسة سونلغاز بقيمة **0.823**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.808** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05**

ومن خلال اختبار العلاقة بي التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء مؤسسة سونلغاز استنتجنا معادلة الانحدار البسيط التالية:

Y = 1.030 + 0.823 x

Y: تحسين أداء مؤسسة سونلغاز.

X: التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول عدد من المجالات السالفة الذكر،حيث تمت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع–المدية– وهذا في سبيل استخدام النتائج المتحصل عليها للتعرف على مدى تطبيق الفرع أسلوب التخطيط الإستراتيجي.

وقد أكدت الإجابات أهمية التخطيط الإستراتيجي في المساهمة في تحسين الأداء وهذا من خلال ماتم توضيحه من خلال دراستنا التحليلية، إلا أنه هناك قصور في بعض الجوانب.

خاتمة عامة:

انطلق هذا البحث من الإشكالية التالية:**إلى أي مدى يمكن الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في عملية تحسين أداء المؤسسة؟**

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المنشقة عن هذا السؤال الجوهري، كنا قد فرضنا مجموعة من الفرضيات ووضعناها تحت الاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

❖ **اختبارفرضيات:**

❖ من خلال النتائج المتوصلإليها يمكن اختبار صحة الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة كما يلي:

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى**:يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية متواصلة، كما يعتبر عملية أساسية لبناء وتطوير الأداء الجيد فانه تم إثبات صحتها من خلال اعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية مستمرة لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة وتسعى من خلاله لتحسين أداءها لمواكبة تلك التغيرات

✓ **أما بالنسبة للفرضية الثانية** :الأداء في المؤسسة هو عبارة عن نظام متكامل، ومنسق يهدف إلى تحديد هدف مشترك ومواكبة التغير اتفاقه تم إثبات صحتها من خلال التنسيق بين أداء مختلف الوحدات والعمل من اجل تحقيق هدف مشترك والمتمثل في الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة ككل.

✓ **أما بالنسبة للفرضية الثالثة:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها لاستمرار عملية تحسين الأداء تم إثبات صحتها وذلك لان المؤسسة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي فإنها تتبع ذلك بإحداث تغييرات كتدريب العمال وتأهيلهم من اجل تحسين أداءهم وزيادة كفاءتهم من اجل التحكم الجيد والقيام بالعمل بفاعلية وذلك ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ **أما بالنسبة للفرضية الرابعة**:يساهم التخطيط الاستراتيجي في فرع سونلغاز في تحسين أداءها من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجيةتم إثبات صحتها وذلك من خلال قيام المؤسسة بدراسة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والعمل على استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المتوقعة واستغلال نقاط القوة في زيادة قدرتها التنافسية والعمل على اكتشاف نقاط الضعف وتحسينها ومعالجتها لضمان جودة الأداء الجيد وتفادي الوقوع في الانحرافات.

نتائج الدراسة:

أولا:النتائج النظرية :

– الوصول إلى الصيغة النهائية لمفهوم التخطيط لاستراتيجي ومقوماته الأساسية عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة به عن طريق اعتباره عملية أساسية داخل المؤسسة يختص في الحفاظ على استمرارية وديمومة نشاط المؤسسة وتطوير أداءها.

–لايمكن للمؤسسة الاستغناء عن التخطيط الاستراتيجي في ضل العمل في بيئة تتميز بالتغير المستمرإذ يستوجب عليها الاستمرار تصميم التخطيط الاستراتيجي ويكون بحسب المجال الذي تعمل فيه بهدف القضاء على العوائق وحل المشكلات بكفاءة وفعالية.

– الوصول إلى الصيغة النهائية لمفهوم الأداء عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة به كماأن لعملية تقييم وقياس الأداء دور كبير في تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها مسبقا وكذا تطوير الأداء.

– يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

–اغلب أفرادعينة الدراسة كانتأعمارهم تتراوح مابين 40و49 بنسبة 47.6%.

–النسبة الأكبر من أفراد عينة تحمل دراسات عليابنسبة 40.7 %.

–النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، أي الذين تتراوح خبرتهم بين 5إلى 15 سنة حيث يمثلون ما نسبته 40%.

–كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية نحو تبني الفرع لمؤشر التخطيط الإستراتيجي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير4.01أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس.

–كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية نحو مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء حيث كانت قيمة المتوسط الحساب3.87لهذا المتغير أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس.

–وجود علاقة طردية هامة بين التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابعتحسين أداء مؤسسة سونلغاز0.37

التوصيات

–ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام عمليةالتخطيطالاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها هذا القطاع والتي تفرض عليه القدرة على المواكبة والتجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.

–زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمحاولة لإزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل له من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة للقيام به العملية وفق منهج علمي صحيح، لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه، وأن تتوجه إستراتيجياً نحو العملاء ونحو التكنولوجيا .

-ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة بهذه العملية والاستماع لآرائها والأخذبالمقترحات التي تقدمها، وجعلها شاملة تغطي جميع جوانب التنظيم وتتشارك بها كافةالمستويات، لما لذلك من فوائد جمة تتمثل في إغناء هذه الاستراتيجيات وزيادة فعاليتهاوزيادة فرص نجاحها.

-التأكيد على أن يتم إطلاع كافة المدراء والموظفين في المستويات الإدارية الدنيا على هذه الخطط، لأن هذا يساعدهم على تنفيذ تلك الخطط وفهم أكثر لدورهم ومهمة شركتهم.

-ضرورة اشتمال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداءالعاملين فى الشركة للتأكد من حسن الأداء، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذهالمعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعاير.

ـ إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصران أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

- العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع الأداء ، مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الاجتماعية .

أفاق الدراسة:

-مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخاصة.

-الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري المؤسسات الحكومية الجزائرية في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي

-أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية.

-تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30سنة	4	13,3	13,3	13,3
	30 سنةالى39	10	33,3	33,3	46,7
	40الى49سنة	14	46,7	46,7	93,3
	50فأكثر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مدة الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 5 الى اقل15 سنة	12	40,0	40,0	66,7
	من 15 الى اقل من 25 سنة	7	23,3	23,3	90,0
	25 فما فوق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Corrélations

Rho de Spearman	تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	Coefficient de corrélation	1,000	,344	,479**	,374*	,277	,571**	,602**
								,338	

	Sig. (bilatérale)	.	,063	,007	,042	,138	,001	,067	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,344	1,000	,643**	,269	,604**	,493**	,546**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,063	.	,000	,150	,000	,006	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي	Coefficient de corrélation	,479**	,643**	1,000	,267	,479**	,423*	,426*	,762**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	.	,153	,007	,020	,019	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	Coefficient de corrélation	,374*	,269	,267	1,000	,253	,440*	,494**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,042	,150	,153	.	,178	,015	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	Coefficient de corrélation	,277	,604**	,479**	,253	1,000	,504**	,326	,721**
	Sig. (bilatérale)	,138	,000	,007	,178	.	,004	,078	,000

		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,571**	,493**	,423*	,440*	,504**	1,000	,517**	,749**
		Sig. (bilatérale)	,001	,006	,020	,015	,004	.	,003	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	Coefficient de corrélation	,338	,546**	,426*	,494**	,326	,517**	1,000	,693**
		Sig. (bilatérale)	,067	,002	,019	,006	,078	,003	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	المحور1	Coefficient de corrélation	,602**	,771**	,762**	,599**	,721**	,749**	,693**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المستوى الدراسي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو أقل	1	3,3	3,3	3,3
	ثانوي	5	16,7	16,7	20,0
	ليسانس	8	26,7	26,7	46,7
	ديبلوم	5	16,7	16,7	63,3
	دراسات عليا	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	51,27	69,926	,620	,901
تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	51,57	68,875	,633	,901
تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما بتلاءم والتحليل البيئي	51,60	68,455	,504	,906
تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	51,80	69,200	,505	,905
تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	51,87	69,499	,430	,909
تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية	51,70	64,976	,715	,897

تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	51,43	71,909	,447	,907
تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر من اجل تطوير اداءها	51,30	67,941	,629	,900
توفر المؤسسة المناخ الملاءم الذي يساعد على الابداع والتفكير من اجل تطوير اداءها	51,97	62,240	,819	,892
تهتمالمؤسسة بعملية تحسين وتطوير الاداء مما يتلاءم مع الظروف والتغيرات الحاصلة من اجل القيام بالاعمال بفعالية	51,63	66,447	,778	,895
تقوم المؤسسة بمراقبة الاداء بشكل مستمر ونحديد الانحرافات وتصحيحها لضمان السير الحسن للاعمال عن طريق توفير كل احتياجات ومتطلبات الاداء	51,73	71,444	,392	,909
تقوم المؤسسةبالتوظيف الامثل للامكانيات المادية والبشرية من اجل تحقيق افضل اداء	52,00	64,966	,720	,896
تسعى جهود التخطيط الى التنسيق بين الادارات المختلفة في قطاع سونلغاز	51,97	63,620	,785	,893
توجد علاقة بين الاستراتيجية العامة والاداء في مؤسسة سونلغاز	51,83	68,213	,591	902

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك المؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	24,03	15,206	,545	,789
تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	24,33	13,816	,728	,758
تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي	24,37	13,620	,555	,785

تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	24,57	14,461	,486	,797
تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	24,63	14,102	,470	,802
تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة فى الخطة الاستراتيجية	24,47	13,085	,622	,772
تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	24,20	15,476	,489	,796

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1	Inter-groupes	2,382	3	,794	2,360	,095
	Intra-groupes	8,748	26	,336		
	Total	11,130	29			
المحور2	Inter-groupes	2,111	3	,704	1,256	,310
	Intra-groupes	14,570	26	,560		

Corrélations

			تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي
Rho de Spearman	تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	Coefficient de corrélation	1,000	,344	,
		Sig. (bilatérale)	.	,063	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,344	1,000	,
		Sig. (bilatérale)	,063	.	
		N	30	30	
	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي	Coefficient de corrélation	,479**	,643**	1
		Sig. (bilatérale)	,007	,000	.
		N	30	30	
	تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	Coefficient de corrélation	,374*	,269	
		Sig. (bilatérale)	,042	,150	
		N	30	30	
	تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	Coefficient de corrélation	,277	,604**	,
		Sig. (bilatérale)	,138	,000	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,571**	,493**	
		Sig. (bilatérale)	,001	,006	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	Coefficient de corrélation	,338	,546**	
		Sig. (bilatérale)	,067	,002	
		N	30	30	
	المحور1	Coefficient de corrélation	,602**	,771**	,
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	
		N	30	30	

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي
Rho de Spearman	تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	Coefficient de corrélation	1,000	,344	,
		Sig. (bilatérale)	.	,063	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,344	1,000	,
		Sig. (bilatérale)	,063	.	
		N	30	30	
	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم والتحليل البيئي	Coefficient de corrélation	,479**	,643**	1
		Sig. (bilatérale)	,007	,000	.
		N	30	30	
	تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	Coefficient de corrélation	,374*	,269	
		Sig. (bilatérale)	,042	,150	
		N	30	30	
	تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	Coefficient de corrélation	,277	,604**	,
		Sig. (bilatérale)	,138	,000	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,571**	,493**	
		Sig. (bilatérale)	,001	,006	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	Coefficient de corrélation	,338	,546**	
		Sig. (bilatérale)	,067	,002	
		N	30	30	
	المحور1	Coefficient de corrélation	,602**	,771**	,
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	
		N	30	30	

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	ار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة اهدافها ورسالتها بما بتلاءم والتحليل البيئي
Rho de Spearman	تمتلك الؤسسة نظرة مستقبلية عن أهدافها	Coefficient de corrélation	1,000	,344	,
		Sig. (bilatérale)	.	,063	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة المتمثلة في الادارة العليا بصياغة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم والاهداف العامة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,344	1,000	,
		Sig. (bilatérale)	,063	.	
		N	30	30	
	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما بتلاءم والتحليل البيئي	Coefficient de corrélation	,479**	,643**	1
		Sig. (bilatérale)	,007	,000	.
		N	30	30	
	تتميز الخطة الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة بالمرونة	Coefficient de corrélation	,374*	,269	
		Sig. (bilatérale)	,042	,150	
		N	30	30	
	تقيم المؤسسة نقاط قوتها وضعفها داخليا كما تقوم بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها خارجيا	Coefficient de corrélation	,277	,604**	,
		Sig. (bilatérale)	,138	,000	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة بقياس نسبة الاهداف المرسومة في الخطة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,571**	,493**	
		Sig. (bilatérale)	,001	,006	
		N	30	30	
	تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الاهداف المحددة	Coefficient de corrélation	,338	,546**	
		Sig. (bilatérale)	,067	,002	
		N	30	30	
	المحور1	Coefficient de corrélation	,602**	,771**	,

	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

التشكر
مستخلص الدراسة
فهرس المحتويات
فهرس الجداول والاشكال
مقدمة عامة.....أ-و
الفصل الاول: التخطيط الاستراتيجي-مدخل عام-
تمهيد.....02
المبحث الاول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.....03
المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....03
المطلب الثاني: مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.....06
المطلب الثالث: اهمية واهداف التخطيط الاستراتيجي.....09
المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.....12
المبحث الثاني: اساسيات التخطيط الاستراتيجي.....15
المطلب الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي.....15
المطلب الثاني: اساليب عملية التخطيط الاستراتيجي.....17
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي.....18
المبحث الثالث : خطوات التخطيط الاستراتيجي.....22
المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.....22
المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.....25
المطلب الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي.....32
المطلب الرابع: أساليب التحليل الاستراتيجي.....36
خلاصةالفصل.....42
الفصل الثاني: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات
تمهيد.....44
المبحث الاول: ماهية الأداء في المؤسسة.....45
المطلب الاول: مفهوم الأداء في المؤسسة.....45
المطلب الثاني: انواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:.....47
المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....50
المطلب الرابع: : تقييم الاداء في المؤسسة واهميته.....52

المبحث الثاني:واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة والعوامل المؤثرة على اعتماده.....54
المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.....54
المطلب الثاني: الية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي:.....57
المطلب الثالث: معايير ومعدلات الأداء وكيفية وضعها ومحدداتها.....60
المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة.....63
المطلب الأول: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.....63
المطلب الثاني: توافق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسساتي في تحقيق أهداف المؤسسة.....68
المطلب الثالث: ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المؤسسة.....70
خلاصة الفصل.....72
الفصل الثالث: واقع التخطيط الاستراتيجي بفرع التوزيع –المدية–.
تمهيد.....74
المبحث الأول: نبذة عن مجمع الكهرباء والغاز وفرع التوزيع–المدية–.....75
المطلب الأول:لمحة عن مجمع الكهرباء والغاز سونلغاز.....75
المطلب الثاني:التعريف بمديرية التوزيع– فرع المدية–.....80
المبحث الثاني : الدراسة التحليلية للفرع.....**87**
المطلب الأول:تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.....87
المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي على مستوى الفرع.....88
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....90
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....90
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....98
خلاصة الفصل.....112
خاتمة عامة.....114
قائمة المراجع.....118
الملاحق.....125

مقدمة عامة

خاتمة عامة

الفهرس

الاهداء

الفصل الاول :

التخطيط الاستراتيجي

–مدخل عام–

الفصلالثاني:

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات

الفصل الثالث

واقع التخطيط الاستراتيجي بفرعالتوزيع –المدية–