وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- هيصام كمال
- سونة محمد

تحت إشراف الأستاذة:

– حيولة إيمان

أعضاء اللجنة :

سمية ولد شرشالي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
إيمان حيولة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا
وردة موساوي	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضو ممتحنا

السنة الجامعية 2020-2021

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

بعدها نتوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة إيمان حيولة

التي زادتنا شرفا بقبولها الإشراف على هذه الرسالة

وعلى مجهودتها ونصائحها القيمة التي أثرت هذا العمل المتواضع

رغم كل المسؤوليات الملقاة على عاتقها...

وإلى كل من قدم لنا الدعم والعون من قريب أو بعيد.....

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من هما صاحبا الفضل بعد لله عز وجل فيما وصلت إليه والديّ العزيزين اللذان كرسا حياتهما لتعليمي ونجاحي ، اللذان دعماني طوال دراستي وشجعاني على المضي قدمًا دائمًا ، والذين لم يتوقفوا أبدًا عن ادخار جهودهم لتجنيبي الهموم والاحتياجات. حفظهم الله ورعاهم لي.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى عائلة هيصام و سونة.

أتمنى لهم حياة سعيدة مليئة بالبهجة وساعات طيبة مليئة بالصحة.

إلى زملائي في الجامعة.

وأخيرًا ، أهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع أصدقائي و إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم.

أهديكم خلاصة جُهدي العلمي.....

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في وكالة تجارية لاتصالات الجزائر– فرع المدية نحو التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

يتمثل مجتمع الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر– فرع المدية،في حين أن عينة الدراسة تمثلت في (35) عامل.

أما منهج الدراسة فقد تم الاعتماد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة لإستراتيجية،الأهداف لإستراتيجية) على تحسين الأداء داخل وكالة اتصالات الجزائر،كما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،كذلك لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الأداء ، تحسين الأداء ، وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية–.

Abstract

This study aims to know the attitudes of the administrative staff in a commercial agency for Algeria Telecom - Medea branch towards strategic planning and its role in improving the performance of the organization and choosing the differences in those directions according to their different personal and functional characteristics.

The study population is represented by the Algeria Telecom Commercial Agency - Medea branch, while the study sample consisted of (35) workers.

As for the study methodology, the analysis of its data was based on descriptive statistics measures, and the questionnaire form was used as a tool for collecting information.

The study concluded the following results: There is a statistically significant effect of the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategy message, strategy objectives) on improving performance within the Algeria Telecom Agency, and there are no statistically significant differences in the strategic planning variable due to personal and employment data. Also, there are no statistically significant differences in the performance improvement variable due to personal and employment data.

Keywords: Strategic planning, Performance,Performance improvement, Algeria Telecom Agency - Medea branch

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	II
قائمة الملاحق	II
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول : الاطار النظري التخطيط الاستراتيجي	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي	03
المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي	03
المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره	04
المطلب الثالث: أنواع التخطيط الاستراتيجي ومبرراته	06
المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي	07
المطلب الأول : أساليب التخطيط الاستراتيجي	07
المطلب الثاني : متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي	09
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	14
المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي	16
المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي	16
المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	17

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي	18
خلاصة الفصل	21
الفصل الثاني : الاطار النظري لتحسين الأداء	22
تمهيد	23
المبحث الأول :ماهية الأداء	24
المطلب الأول :مفهوم الأداء و أقطابه	24
المطلب الثاني : أنواع ومستويات الأداء	26
المطلب الثالث : أبعاد الأداء	32
المبحث الثاني: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه	33
المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء	34
المطلب الثاني: أشكال تحسين الأداء	35
المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء	36
المبحث الثالث: أساسيات تحسين الأداء	37
المطلب الأول:مداخل تحسين الأداء	37
المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء	39
المطلب الثالث:نموذج تحسين الأداء	40
خلاصة الفصل	43
الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–	44
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	45
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	45
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	48
المطلب الثالث : المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	50
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	52
المطلب الأول: منهجية الدراسة	52

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	53
المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي ، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة	56
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	64
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	64
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	71
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	83
خلاصة الفصل	89
الخاتمة	90
قائمة المراجع	94
الملاحق	100

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الأداء	30
02	أشكال تحسين الأداء	35
03	مداخل تحسين الأداء	37
04	توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	55
05	اختبار كلمجروف– سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	56
06	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	58
07	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	60
08	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	62
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	63
10	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	64
11	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	65
12	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	67
13	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة	68
14	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	70
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التخطيط الإستراتيجي	71
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية	72
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية	74

18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية	76
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تحسين الأداء	77
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب	78
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز	80
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين	81
23	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء	84
24	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	86
25	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	87

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	متطلبات التخطيط الاستراتيجي	13
02	معوقات التخطيط الاستراتيجي	15
03	أبعاد المنظمة	25
04	الأداء الداخلي والخارجي	27
05	مستويات الأداء	32
06	نموذج تحسين الأداء	41
07	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	65
08	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	66
09	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	68
10	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة	69
11	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	71

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الموافقة على دراسة حالة	101
02	نموذج الاستبيان	102
03	تحكيم استمارة الاستبيان	106
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	107
05	ملاحق الدراسة الميدانية	108

مقـــــــدمة

تمهيد:

إن التحديات التي تواجهها المنظمات في عصر المعرفة والمعلوماتية وتزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية من متغيرات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية،أصبح من الضروري على المنظمات التكيف والتأقلم والسعي الدائم للبقاء والاستمرار في ظل هذه التحديات،وإلا سوف يكون مصير المنظمة الاختفاء والانزواء.

يمثل التخطيط الاستراتيجي الحلقة الأولى من حلقات العمليات الإدارية،ويمثل القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى،فقد شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها،وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا.

إن عوامل التغير بلا شك تعتبر المحرك الأساسي للرغبة في التخطيط الاستراتيجي ولتحديد العوامل المؤثرة على نسبة تدارك الفشل أو نجاح للعاملين في التخطيط للفترات القصيرة أو الطويلة نسبيا،فمبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص،فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات،يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة ذات تأثير هام على الأداء في المؤسسات على اختلاف أصنافها وتعدد أنشطتها،فالمنظمات التي تنتهج أساليب الفكر الإداري الحديث تتميز عن باقي المنظمات في كون أن أدائها يكون فعال وبكفاءة عالية وتستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وبأسلوب علمي بارع لتحقيق أهدافها.

يعد الأداء وعملية تحسينه من الأساسيات في العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى ،حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تحسين الأداء يعد أحد عناصر نجاح المنظمة وتطورها.

وانطلاقاً مما سبق بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير وتحسين أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها،وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب.

لذا جاء هذا البحث ليبحث عن العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و أداء المنظمة ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.

1- إشكالية البحث

على ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية:

-كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة (**وكالة اتصالات الجزائر–المدية**)؟.

وانطلاقا من هذا التساؤل وللإحاطة بكافة جوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-1 الأسئلة النظرية:

-ماهي متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟.

-ماهي أهم القيود التي تعيق اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المنظمات؟.

-ماهي دوافع تحسين الأداء في المنظمة؟.

1-2 أسئلة الدراسة الميدانية:

1- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر–المدية**)؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟.

2- فرضيات البحث:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1.2 الفرضيات النظرية :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية لتنفيذ أهداف المنظمة.

- تعد الإمكانيات المحدودة لدى أغلبية المنظمات من بين أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بها.
- من أهم العوامل التي تدفع بالمنظمة لتحسين أدائها وجود العديد من المنافسين و التغيرات السريعة في المعدلات.

2.2 فرضيات الدراسة الميدانية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر–المدية**).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)؟.

3- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الأتي :

أ. توضيح المفهوم العلمي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
ب. إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة.
ج. إبراز دور و أهمية تحسين الأداء في المنظمة.
د. تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء النتائج المتحصل عليها.

4- أهمية البحث :

إن التغييرات التي تحيط بالمنظمات من كل جانب وفي كل مجال،والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله،الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم الإداري في هذا الجانب.

5- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع إلى الأسباب التالية :

1) ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا،لما له علاقة متينة بتسيير المؤسسات.
2) الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع.
3) يحتل موضوع التخطيط الاستراتيجي دور كبير لنجاح المنظمات واستمرار وجودها.

6- المنهج المتبع في الدراسة :

من اجل دراسة إشكالية البحث ،وتحليل أبعادها وجوانبها ،ونتائجها والإجابة على التساؤلات الفرعية,واثبات صحة الفرضيات،سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،وذلك من اجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا،وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به.

7- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في مايلي:

1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة **"**وكالة اتصالات الجزائر-فرع المدية**"**.

2- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة **"**وكالة اتصالات الجزائر-فرع المدية**"**.

3- الحدود العلمية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

8- الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع،أما الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع"التخطيط الاستراتيجي"و"تحسين الأداء" حسب حدود علمنا وجدنا دراسات :

- دراسة 1: منصور أبو رقية خديجة،التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وماحققته ليبيا للوصول إلى الجودة،مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي،جامعة الزرقاء،الأردن-2011.

تناولت الباحثة موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوي الأداء في الجامعات وماحققته ليبيا للوصول إلى الجودة حيث طرحت الإشكالية التالية: ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات؟.

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

1- أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.

2- تطوير غايات و أهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

3- تساهم عملية تقييم سياسات و إجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

– **دراسة 2**: الدجني إياد علي،دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي،دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية,رسالة دكتوراه في التربية،قسم المناهج وطرائق التدريس،جامعة دمشق،سوريا،2011.

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية:

1- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة و الرسالة و الأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

2- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.

3- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

– **دراسة 3**: ديجي وهيبة،**"**دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**"**،دراسة حالة،مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية،بسكرة**"**رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)**"**،جامعة بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2013.

وهدفت الدراسة إلى :

- إبراز مدى أهمية إستراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة إظهارها بطريقة يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير محكمة وفعالة.
- عن طريق الاستراتيجيات يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير المؤسسة.
- التعمق في دراسة كيفية تحسين الأداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية وحتى المنتجات المحلية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن إستراتيجية التميز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في السوق.
- تؤثر إستراتيجية التميز على أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في: رفع الأرباح،زيادة الإنتاجية ورفع الحصة السوقية.

- يعد تقييم الأداء عنصراً أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة.

9- صعوبات البحث :

رافقت الدراسة عدة صعوبات ،نذكر منها :

1/طبيعة الموضوع في حد ذاته،حيث يضم عدداً كبيراً من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

2/صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر،مع ندرتها باللغة العربية.

3/صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلة لإجراء دراسة حالة بسبب وباء فيروس كورونا المستجد.

10- هيكل الدراسة :

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة،فصلين نظريين وفصل تطبيقي،وخاتمة.

- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.
- اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المختلفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- والفصل الثاني اهتم بدراسة الأداء وتحسين أداء المنظمة.
- أما الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة حالة بمؤسسة "وكالة اتصالات الجزائر-فرع المدية"،للوقوف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة.
- وأخيرًا الخاتمة تم ذكر فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها وبعض الاقتراحات في هذا الموضوع.

الفصل الأول :

الاطار النظري التخطيط

الاستراتيجي

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الهامة جدًا والتي تشغل أذهان كل المدراء و رجال الأعمال،لكونهم يدركون جيداً بأن الحكمة والخبرة وحدهما ليستا كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد،فقد ازدادت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة أهمها :حدة المنافسة وانفتاح الأسواق المحلية والعالمية.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات،،وهو العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحقيق قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يسهل عملية الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي.

وعليه وفي هذا الصدد نحاول التطرق في هذا الفصل للتخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: عملية 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 وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

إن تصميم إستراتيجية واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وقد تزايدت في السنوات الأخيرة استعمالات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أولا/مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرفه الغالبي وإدريس بأنه"عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها،بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود"[1].

ويري "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه ،وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات[2].

وكما يعرف غنيم التخطيط الاستراتيجي بأنه"عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"[3].

ويعرف أيضا بأنه"الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها"[4].

---

[1] الغالبي طاهر محسن منصور وآخرون ،**الإدارة الإستراتيجية(منظور منهجي متكامل)** ،دار وائل للنشر،عمان ،الأردن ،2007 ،ص104.

[2] لعروسي عبد المالك،وآخرون ،**دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة بشار ،الجزائر ،2000-2001 ،ص23.

[3] غنيم عثمان ،**التخطيط أسس ومبادئ عامة** ،ط1 ،دار رضا للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2001 ،ص238.

[4] السلمي علي ،**الإدارة المعاصرة** ،مكتبة الغريب ،مصر ،2000 ،ص120.

ثانيا/خصائص التخطيط الاستراتيجي:

ومنه نستنتج الخصائص التالية:

– تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.

– الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة[1].

– عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة و متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة[2].

– يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ[3].

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية للنجاح وخاصة في المنظمات الكبيرة والعاملة على صعيد البيئة العالمية ،فإذا كان التخطيط الاستراتيجي ضروريا للنجاح فإنه لا يمكن الجزم بأنه المفتاح الوحيد وليس خاليا من المشكلات، كما أن مسالكه مليئة بالأخطار والأخطاء التي يصعب تجاوزها دون المرور بالتجربة الكبيرة.

أولا/أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:

– يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال من العاملين في المنظمة للتعليق على المشاكل التي تواجه المنظمة.

– يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.

---

[1] مدوكي مصطفى ،**عموميات التخطيط** ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2013-2014 ،ص07.

[2] الدجني اياد علي ،**دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ،دراسة وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية ,رسالة دكتوراه ،جامعة دمشق ،سوريا ،2011 ،ص52.

[3] عدون ناصر دادي ،**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر ،2001 ،ص39.

– إن التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة[1].

– تحقيق القدرة على التأثير والقيادة،لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

– تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة[2].

ثانيا/ عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

1/وضع الإطار العام للإستراتيجية.

2/دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

3/تحديد الأهداف والغايات .

4/وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما .

5/اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6/وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات ، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

7/تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8/ استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية[3].

---

[1] الكوبيس محمد عادل محمد ،**اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية** ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية ،جامعة الشرق الأوسط ،2012 ،ص16.

[2] المدهون ،منى إبراهيم خليل ،**التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة أداء المتوازن** ،دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ،الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمع المدني ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،2013 ،ص18.

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة ،**الإدارة الإستراتيجية** ،مفاهيم،عمليات ،حالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ،المسيرة للنشر والتوزيع ،2013 ،ص ص 86 ،87.

المطلب الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

تتجسد هذه الانواع فيما يلي:

أولا/أنواع التخطيط الاستراتيجي :

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط الاستراتيجي نوردها في النقاط الآتية:

- **التخطيط الاستراتيجي الحكومي :**

المنظمات الحكومية هي المؤسسات الهادفة لخدمة جمهور المواطنين والمجتمع عامة وفي الغالب لا تتقاضى أتعابا ولا تهدف إلى الربح مثل الوزارات المختلفة وهيئات الكهرباء والطاقة والمياه وغيرها، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية أكثر أهمية منه في المؤسسات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الإدارية التابعة لبناء خططهم الخاصة.

وهدف التخطيط الاستراتيجي هنا تحقيق التوافق مع السياسة العامة للدولة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع وتمويل الموارد اللازمة لتمويل هذه الأنشطة[1].

- **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الغير هادفة للربح :**

المؤسسات الغير هادفة للربح هي المؤسسات التي تقدم سلعا أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق الربح ،أو ربما تهدف لتحقيق عائد لتمويل أنشطتها فقط ،ولا يتم قياس كفاءة هذه المؤسسات بكمية المخرجات في مقابل المدخلات ،مثل مؤسسات الخدمات الصحية والتعليمية،الجمعيات الخيرية ،المؤسسات الدينية، وقد أدركت هذه المؤسسات منذ بدايتها الحاجة لتنظيم نشاطاتها الإدارية لتحقيق النجاح المطلوب ،ثم الحاجة المتزايدة إلى تحديد أهدافها بعيدة المدى والإجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

- **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الخاصة الهادفة للربح :**

وهي المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام مدخلات معينة مثل (المواد الخام،العمالة،رأس المال،وغيرها) لتحصل على مخرجات،قد تكون سلعاً أو خدمات بهدف تحقيق أقصى أرباح ممكنة،حيث يتم الحكم على كفاءة هذه المؤسسات وإدارتها بمدى تحقيقها لأهدافها وذلك بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات،ومقدار الربح الناتج عن عملياتها مقدراً بالأرقام،والتخطيط الاستراتيجي هنا ضروري لبقاء واستمرار نشاط هذه المؤسسات عن طريق تحقيق أقصى أرباح ممكنة لإعادة تمويل أنشطتها[2].

---

[1] فايد عبد الحميد إدريس ثابت ،**الإدارة العامة** ،مكتبة عين الشمس ،القاهرة ،مصر ،1990 ،ص58.

[2] المرجع نفسه.

ثانيا/مبررات التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما اجتمعت عليه معظم المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ،ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المؤسسة ككل.
- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المؤسسة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين للتغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح[1].

إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للمؤسسة أمام مجموعات المصالح المختلفة،وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما لضمان بقاء المؤسسة واستمرار عملهم بكفاءة عالية[2].

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

سنتطلق في هذا المبحث إلى كل من أساليب التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه كنظام:

المطلب الأول : أساليب التخطيط الاستراتيجي

تعددت أساليب التخطيط الاستراتيجي من أسلوب لآخر ويمكن إيضاحها فيما يلي:

أولا/أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى :

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام و الإدارات تقديم خططهم السنوية،وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح ،وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى ملائمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة ،وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة،ويتم وضع الخطط الملائمة طبقا للوضع القائم.

---

[1] العارف نادية ،**الإدارة الإستراتيجية** ،الدار الجامعية ،القاهرة ،مصر ،2000 ،ص21.

[2] زيد منير عبوي ،**الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة ،عمان ،الأردن ،2006 ،ص93.

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 اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجيهات الرئيسية إلى الإدارات الفرعية والأقسام ،طالبة منها تقديم الخطط في ضوئها، 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 تحليل 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 التخطيط الاستراتيجي ،وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطة الإستراتيجية .

1- **أسلوب اعتماد على الحدس** : وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية مستندا على خبرته ومهاراته الشخصية في اتخاذ قرارات إستراتيجية ،ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ،ولا تستقر عن أية خطط مكتوبة ، كما أنها تتسم بأفق زمني معين.

2- **أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي** : هذا الأسلوب يتم بناءً على منهج متسلسل وفق لمجموعة من الإجراءات ،حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره ،ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث والدراسات المسبقة ،و تستقر في النهاية عن خطط مكتوبة[1].

[1] موفق محمد الضمور ،**التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام** ،الطبعة الأولى ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011 ،ص ص 37 ،38.

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية :

أولا/تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي ،وتتم هذه التهيئة من خلال مايلي:

- 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 و معنوية عاجلة أو آجلة.
- تنمية إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المؤسسة بصفة عامة،وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة ، وبذل الجهود المطلوبة لبقائها 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 الاستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة وعمق علاقتها،وما يتوفر 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 الحقيقة لدى أعضاء المؤسسة، وتحديد مدى ملائمتها وكفايتها 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،و أعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة ،لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية .
- التأكد من تفاعل أعضاء المؤسسة وتعميق اتجاهاتهم الايجابية تجاه فريق التخطيط،وتدعيم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من ثقة هذا البرنامج واعتماده والتعامل معه، على اعتبار أحد الوثائق الرسمية الهامة في المؤسسة[1].

ثانيا/توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي:

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

- ماهي العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية؟.
- ماهي المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي؟.
- ماهي المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؟.
- ماهي المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؟.
- ماهي مصادر الحصول على هذه المعلومات سواءً متوفرة أو غير متوفرة؟.
- ماهي الأدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لغرض إعداد الخطة الإستراتيجية؟.
- ماهي الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات؟.
- ماهي الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات؟.
- ماهي أساليب و أدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؟.
- كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها؟.

ثالثا/استمرارية التفكير الاستراتيجي:

إن استمرارية التفكير الاستراتيجي يمثل أحد الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة ونعني بها كأحد أشكال الاستثمار ، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية،و إنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج لتفكير والتزام مهني مستقر بنظام التخطيط الاستراتيجي،ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها

- تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطة 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.

[1] مصطفى محمود أبوبكر ،**دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية** ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،مصر ،2000،ص ص 21 ،22.

رابعا/ أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا:

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

– الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط مقارناً بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

– إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء المزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة[1].

خامسا/التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية :

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

– التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة ، وتوضيح ضرورتها وجودتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

– تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها[2].

ومن متطلبات التخطيط الاستراتيجي نذكر أيضا :

1/تحديد رؤية المؤسسة :

– عبارة موجزة تخاطب القلب والروح .

– تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.

– تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.

– يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

[1] مصطفى محمود أبوبكر ،مرجع سبق ذكره ،ص23.

[2] المرجع نفسه.

2/ تحديد قيم المؤسسة :

تنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقها ومتطلباتها.

3/ تحديد رسالة المؤسسة :

- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيسي ؟.
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها ؟.
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

يجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون محددة.
- أن تكون عامة.
- أن يتم إعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة[1].

4/ تحديد الغايات المستقبلية :

هي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون:

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس.
- قابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة أي واضحة و مفهومة.
- مقبولة ومرنة.

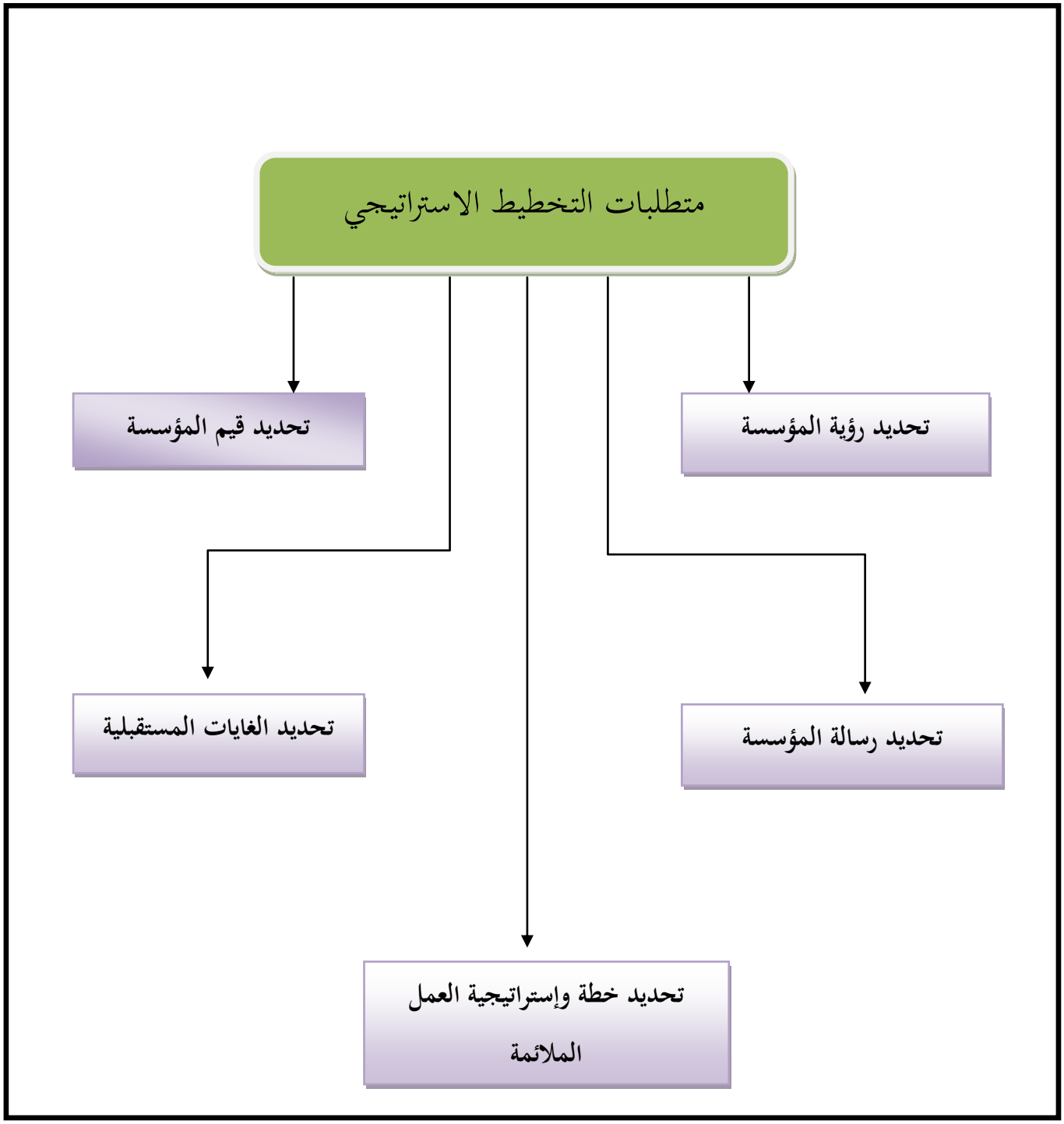
5/ تحديد خطة وإستراتيجية العمل الملائمة :

- تحديد مجالات العمل الرئيسية التي يجب التركيز عليها.
- تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.

[1] الملتقى العربي الأول ،**التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ،2007 ،ص ص 96، 99.

- تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال[1].

الشكل (1) يوضح متطلبات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر : من إعداد الطالبين.

[1] الملتقى العربي الأول،مرجع سبق ذكره،ص ص96،99 .

المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى و يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا/التغير والتبدل السريع في البيئة :

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

ثانيا/عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية :

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي و ضروريته ،لكنها لا تمتلك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولا وآخرا تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها ،لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

ثالثا/مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير:

إن أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل، 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 إستراتيجية مهما كانت طموحاتها 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 التوقف وربما الفشل.

خامسا/عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي ،يعتبر احد أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية[1].

[1] بلال خلف السكارنة ،**التخطيط الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010،ص ص 108، 110.

سادسا/انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطورها ،يلهي المؤسسة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

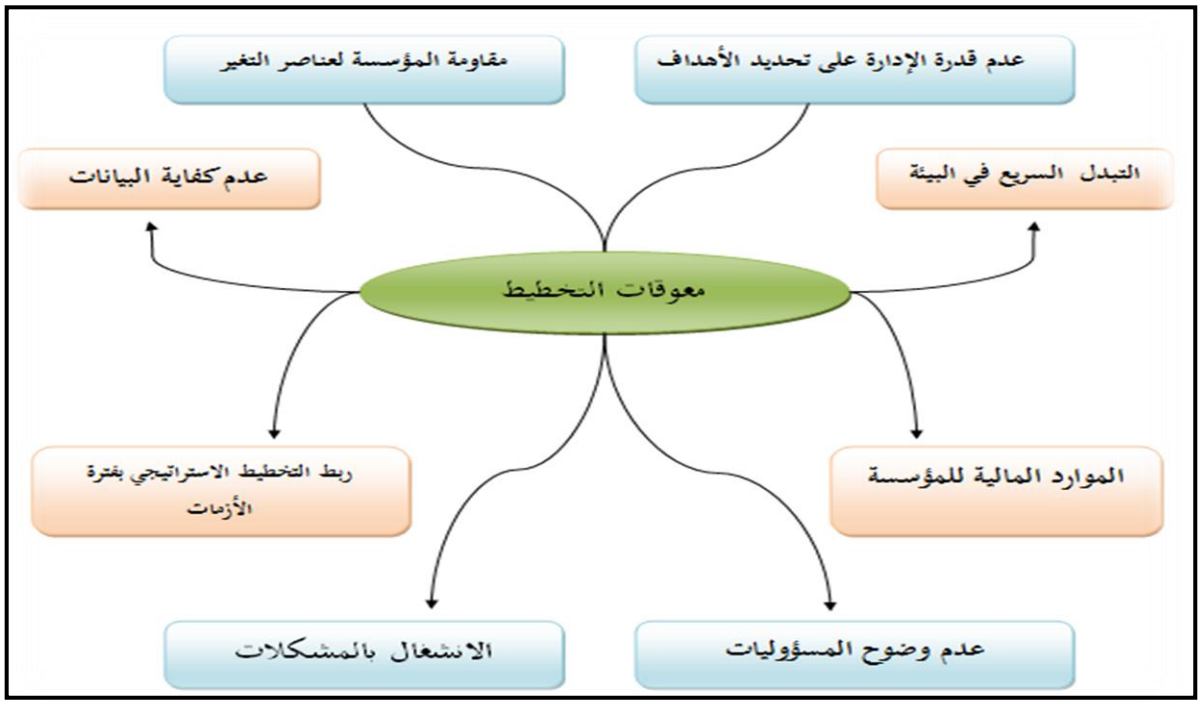
سابعا/المعلومات والبيانات الإحصائية :

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة،منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل ،سواءً في البيئة الداخلية أو الخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية.

ثامنا/ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة زمنية :

ليس التخطيط الاستراتيجي عمل موجه لمواجهة الأزمات،وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة[1].

الشكل(2) : معوقات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة ،**الإدارة الإستراتيجية** ،مفاهيم،عمليات ،حالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ،المسيرة للنشر والتوزيع ،2013 ، ص94.

[1] بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره ،ص 110.

المبحث الثالث : عملية التخطيط الاستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الاستراتيجي حيث نذكر مختلف المستويات ثم المراحل بغية ممارسته،مع ذكر لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة.

المطلب الأول : مستويات التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي:

أولا/التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى،وكما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة،التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها،ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات،وعمليات،وأسواق،ومستهلكين،وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل[1].

ثانيا/التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

ويركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.

ثالثا/التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة،وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات،وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم[2].

[1] ماهر أحمد ،**دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي** ،ط 1 ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر ، 2009،ص 26.

[2] بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره ،ص 105.

المطلب الثاني : مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

1- مرحلة الإعداد:

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

2- مرحلة التقدير:

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

3- مرحلة التصور:

إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك :الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع. و عليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟[1].

4- مرحلة التكوين:

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

[1] رمضان مصطفى عبد الرزاق ،**التخطيط الاستراتيجي** ،جامعة الإسكندرية ،مصر ،2012 ،ص 07.

5- مرحلة التنفيذ:

هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خطتك[1].

6- مرحلة التقييم:

وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل[2].

المطلب الثالث : نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف نماذج التخطيط الإستراتيجي حسب طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها،ومن النماذج المتداولة هي:

أولا- نموذج فيفر Pfeiffer :

يتكون نموذج فيفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجي، ويمثل دلك في:

1- التخطيط للتخطيط:

تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاؤه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها.

2- تحديد القيم:

هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها.

3- بناء الرؤية:

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر.

4- صياغة الرسالة:

هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب ألا ننحرف عنه.

---

[1] بن إسماعيل إبراهيم محمد ،**دليل التخطيط الاستراتيجي** ،مؤسسة الملك خالد الخيرية ،الرياض ،السعودية ،2010،ص ص 5 ،6.

[2] المرجع نفسه ،ص 7.

5- وضع نموذج العمل الإستراتيجي:

يتم من خلاله تحديد المجلات الرئيسة للمؤسسة، ومن ثم تحديد وحدات العمل، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة، كذلك وضع آليات عمل مناسبة لإنجاح عمل هذه الوحدات.

6- تحليل الواقع:

من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوي الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة وتسجيل الفجوات في الأداء.

7- تحليل الفجوات:

وذلك للتأكد من أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسين، إما أن تكون الفجوات قليلة أو معدومة، أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية[1].

8- الخطط البديلة:

حيث يتم العمل على تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المؤسسة وأهم الفرص المحتملة، وتحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

9- تنفيذ الخطة:

ويتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.

10- دمج الخطة الإستراتيجي مع خطط العمل:

حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ويتم الاجتماع بهم سنويا في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة[2].

ثانيا- نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تطبقه المؤسسات الصغيرة جدا غير الربحية ، التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي من قبل، ويطبق في السنة الأول لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الإستراتيجية ، وتوضع الخطة من قبل القيادة العليا في المنظمة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:

1.تحديد الرسالة:

التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.

2.تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة:

ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

---

[1] محمود أحمد سالم الغوطي ،**"دور التخطيط الاستراتيجي في فع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي بمحافظة غزة"** ،رسالة ماجستير إدارة تربوية ،الجامعة الإسلامية بغزة ،شؤون البحث العلمي والدراسات العليا ،كلية التربية ،غزة ،فلسطين،2017 ،ص 16 .

[2] المرجع نفسه.

3.تحديد سبل تحقيق كل هدف:

أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

4.تحديد الخطة التنفيذية:

والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعى.

5.المتابعة وتحديث الإستراتيجية:

والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهدا الغرض[1].

ثالثا– نموذج هوشين HOSHIN Model

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية Overall Goals.
- وضع الاستراتيجيات Objectives.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة بتعديل الخطة عند الحاجة[2].

[1] مجيد الكرخي ،**التخطيط الاستراتيجي ،عرض نظري وتطبيقي** ،الطبعة الثانية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2012 ،ص ص 66 ،67.

[2] بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 117، 118.

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير داخل المؤسسة ،وهذا على كافة مستوياتها من تخطيط على مستوى المؤسسة،على مستوى الأعمال،وعلى المستوى الوظيفي...،فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي،فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة،وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة فيساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية،ويساعد المؤسسة على تخصيص جيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها،والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة ،فهو نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

الفصل الثاني :

الاطار النظري لتحسين الأداء

تمهيد:

يحظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى لذا لايزال محل الاهتمام المتزايد في مجال التسيير،فهو الركن الأساسي لوجود أي مؤسسة،كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء والاستمرارية،عموما يتصف الأداء بكونه مفهوم واسعاً منظوراً ويتميز محتواه بالديناميكية نظراً لتغير المواقف في المؤسسة بسبب التغير المتواصل في محتوى بيئتها الخارجية والداخلية.

لذا أصبحت المنظمات في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالمية المتميزة،ومن أجل ذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها المنظمات،وكذا ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل لتحسين الأداء من خلال ثلاث مباحث كالآتي:

- ❖ المبحث الأول : ماهية الأداء.
- ❖ المبحث الثاني : مفهوم تحسين الأداء ودوافعه.
- ❖ المبحث الثالث : أساسيات تحسن الأداء.

المبحث الأول :ماهية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات والعوامل التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة،وتطوير وزيادة كفاءة المنظمات بصفة خاصة ،حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة والتي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية.

إن هذه الحقائق أثبتتها تجارب المنظمات في الدول المتقدمة وبدأت الدول النامية في التركيز عليه بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو وفيما يلي نوضح لأهم مفاهيم الأداء.

المطلب الأول :مفهوم الأداء و أقطابه

يشير الأداء إلى"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ،وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[1].

أولا/مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء"هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين"[2].

فالأداء هو :

"انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"[3].

"قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأمد"[4].

"يقصد به المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"[5].

ثانيا/ أقطاب الأداء

حسب مفهوم الأداء فإنه يمكن تحقيق الأداء من خلال 4 أقطاب التالية :

[1]راوية حسن ،**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ،الدار الجامعية ،2001 ،ص 209.

[2]وسيلة حمداوي ،**إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2009 ،ص 143 .

[3]وائل صبحي إدريس ،**طاهر محسن منصور الغالبي** ،أساليب الأداء وبطاقة تقييم متوازن ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2009 ،ص 38.

[4]فلاح حسن حسيني ،الإدارة **الإستراتيجية (مفاهيمها،مداخلها،عملياتها المعاصرة)** ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2000،ص 231 .

[5]توفي محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء ،مداخل جديدة لعالم جديد ،دار الفكر العربي ،2003-2004 ،ص03.

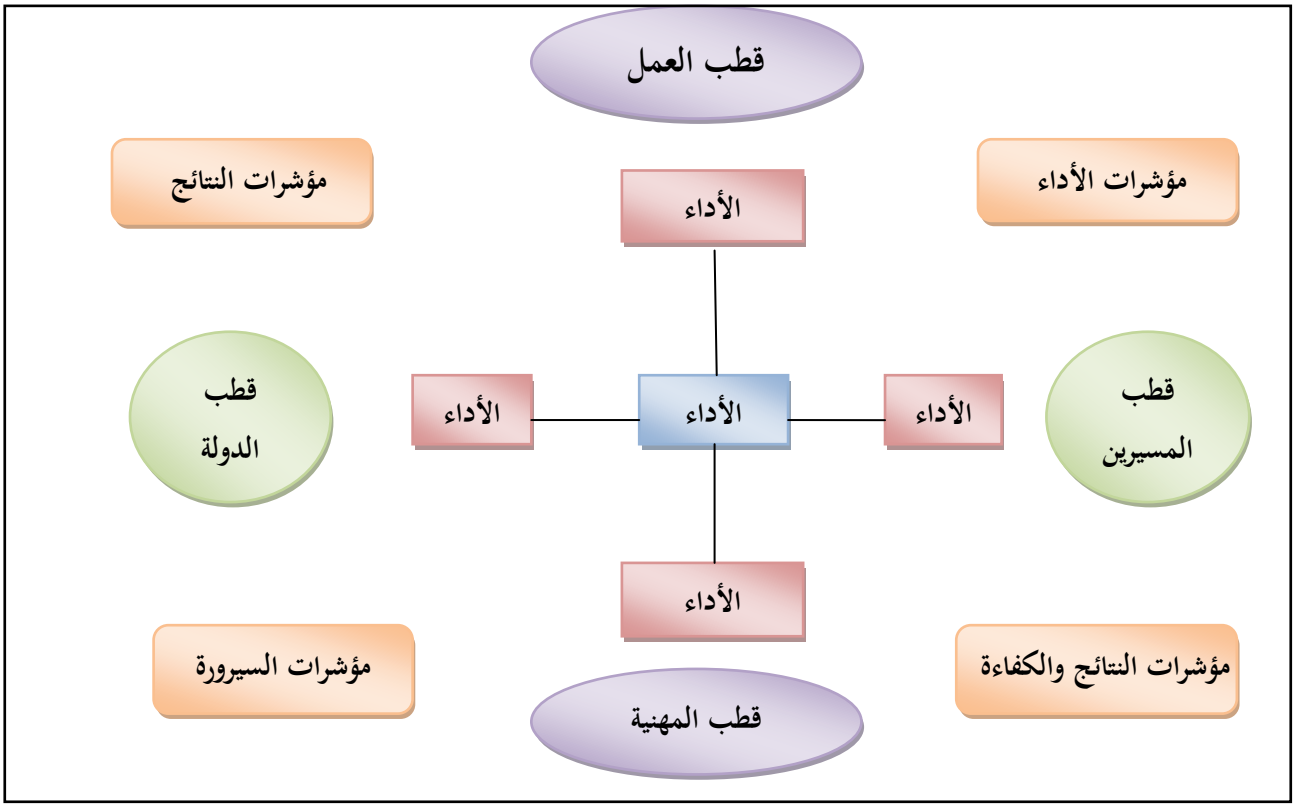
– القطب الأول : يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات،من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم[1].

– القطب الثاني : يتمثل في المسؤولين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق نتائج جيدة بفضل استخدام الموارد المنتجة.

– القطب الثالث : ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.

– القطب الرابع : فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي[2]،ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (03):أبعاد المنظمة



المصدر: عبد المليك مزهودة ،**الأداء بين الكفاءة والفعالية** ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد رقم 01، نوفمبر ، 2001 ،ص 100.

[1] عادل عيشي ،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية(قياس وتقييم)** ،رسالة ماجستير ،غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2003-2004 ،ص03.

[2] المرجع نفسه.

المطلب الثاني : أنواع ومستويات الأداء

أولا/ أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواع الأداء يختلف من باحث إلى آخر،حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ،ويمكن التطرق إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

- **حسب معايير المصدر:**

ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى ما يلي:

أ– الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي :

1. **الأداء البشري** : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد حصرها البعض بأداء المنظمة[1] ،"فالأداء البشري هو ميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية"[2].

2. الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

3. الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة،فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة،خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم خدمات عمومية بشكل شامل،فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة[3].

[1] Bernard Martorg, **contrôle de gestion social**, 2éme édition, Paris, Librairie,1999,P236.

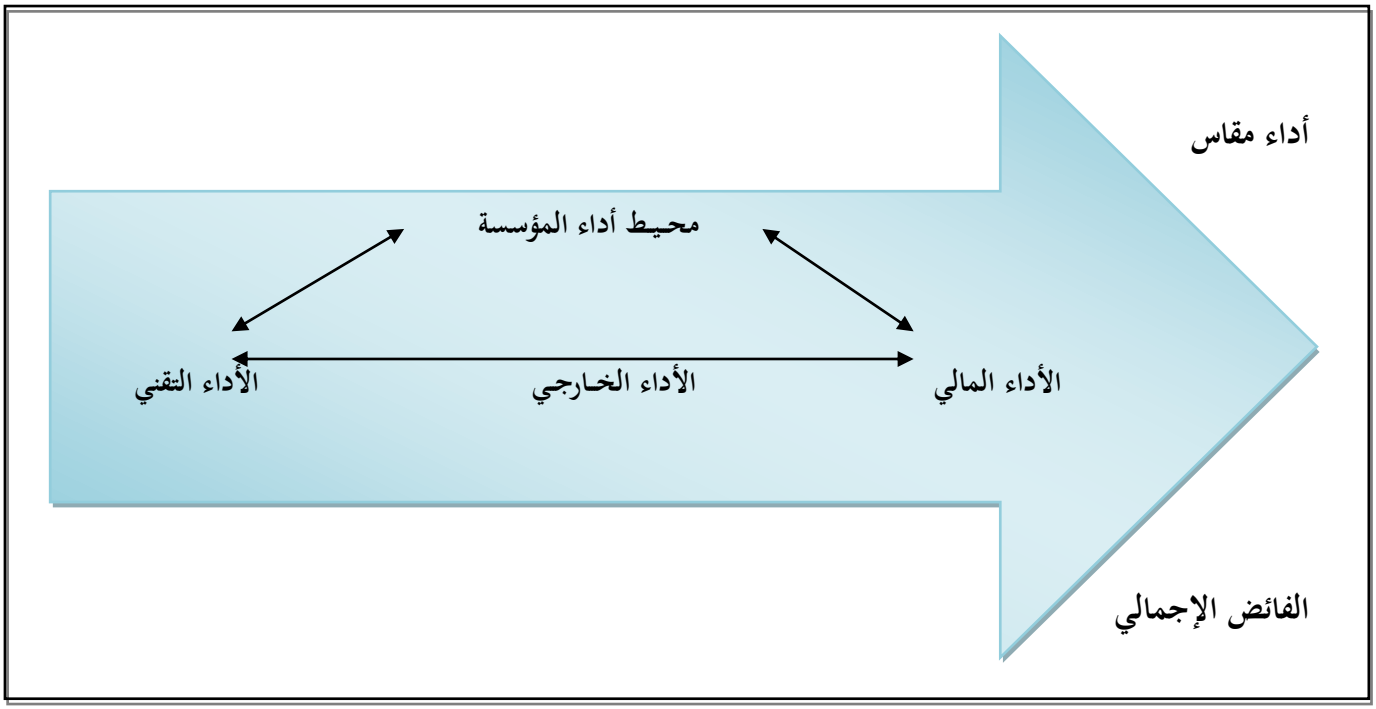
[2] جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)** ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، 2003 ،ص23 .

[3] Bernard Martorg,op.cit,P236.

ب. الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها،هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة[1].

من خلال هذين الأداءين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلال مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة،وتوجيه الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : الأداء الداخلي والخارجي



Source:

Bernard Martorg, **contrôle de gestion social**, 2éme édition, Paris, Librairie,1999,P154.

[1] شاني نوال ،**تحفيز العمال ودورة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2004،2005 ،ص52.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي،مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه،فيجب أن تبذل المنظمة قصارى جهدها للاندماج في محيطها الخارجي والتقليل من تهديداته وآثاره السلبية ،ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي[1].

- **حسب معايير الشمولية :**

ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعيين:

أ- الأداء الكلي : ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها ،بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة ،فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت[2].

ب- الأداء الجزئي : يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية،فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به،لا أهداف الأنظمة الأخرى،ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي[3].

- **حسب المعيار الوظيفي:**

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ،حيث تشمل:

- أداء الوظيفة المالية: حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية[4].

- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[5].

- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.

---

[1] حمداوي وسيلة ،**إدارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر ،قالمة ،الجزائر ،2004 ،ص 41 .

[2] عادل عيشي،مرجع سبق ذكره،ص ص ،03 ،06.

[3] عبد المليك مزهودة ،**المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا** ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية ،جامعة ورقلة،8-9مارس ،الجزائر ،ص486.

[4] جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سبق ذكره،ص 40.

[5] سعيد محمد المصري ،**إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**،الدار الجامعية ،مصر ،2002 ،ص167.

– أداء وظيفة الأفراد : يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيرية واتجهت نحو الصفر.

ويمكن قياس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- ✓ كمية الإنتاج والجودة.
- ✓ الخدمات المقدمة للعملاء.
- ✓ المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- ✓ معاجلة شكاوي العملاء.
- ✓ المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
- ✓ التعاون مع الزملاء[1].

- **حسب المعايير الطبيعية :**

وتنقسم حسب أهداف المنظمة ،لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

- ❖ الأداء الاقتصادي : وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- ❖ الأداء الاجتماعي : الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية .
- ❖ الأداء التكنولوجي : وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- ❖ الأداء السياسي : يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية[2].

ثانيا/مستويات الأداء:

الأداء مفهوم موحد يتحد فيه (التكنولوجيا ،التنظيم ،التسوق ،التكوين ،البحث ،التمويل ،الإنتاج...الخ) يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف ،التطبيق الجيد للإستراتيجية الملائمة وحسب الأفق التي تريد المؤسسة الوصول إليها.

[1] هباح عبد الرحمان ،**أثر مراقبة التسيير على الرفع من الأداء المالي** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر،2010-2011 ،ص 7.

[2] Jaques.Len drevive.Denis.London.Mercotor.**Les nation de compétences dans les différents disciplines**, Édition Dillor2,Ged, Paris,2000,P64.

و في هذا الإطار يطرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار مرتبة هذه كما يلي:

- مستوى السياسات.
- مستوى الاستراتيجيات.
- المستوى التكتيكي.
- المستوى العملي.

تكون متعلقة بها حسب الأهداف والمعايير ،وهذا ما يوضحه الجدول رقم(01) :

الجدول رقم (01) يوضح مستويات الأداء

مستوى القرار	مستوى الأداء	الأهداف والمعايير العادية	الأهداف والمعايير الجديدة
السياسة أهداف المؤسسة	اجتماعي	الأداء الداخلي للمؤسسة	الأداء الخارجي للمؤسسة
الإستراتيجية أهداف لنظام الإنتاج	مالي	مردودية رؤوس الأموال	بقاء المؤسسة
تكتيكي وظيفة نظام الإنتاج	تجاري	تنافسية السعر	تنافسية خارج السعر مقارنة عبر العمليات
العملي حلول تقنية وعملية	فيزيائي	الإنتاجية الجزئية للعمل	الإنتاجية الإجمالية

Source : Lamia ,Berrah, indicateur de performance, concept et application, Édition le padués ,Paris ,2001 , P25.

إن اغلب المؤلفين يقسمون مستويات أخذ القرار إلى ثلاث مستويات متعلقة بدورها بثلاث مستويات للأداء :

1.المستوى الاستراتيجي:

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل،هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي،وهو مستوى الأداء المالي،المستوى الأوسع والأكثر استخداما في المؤسسة،هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبني عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة[1].

2.المستوى التكتيكي:

هاته القرارات تسمح بالحصول على أحسن النتائج الممكنة فمستوى الأداء فيها متعلق بها،يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي ،وهو مستوى الفعالية التنظيمية،حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي،ويعتقد أن الأداء الاستراتيجي ماهو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية[2].

3.المستوى العملي:

هو مستوى القرارات الروتينية مبرمجة مسبقا،تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح،هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي،بالإضافة إلى المؤشرات المالية ،فإنه يستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء كالحصة السوقية،نوعية المنتج،وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة ، فهي ترجمة للأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات[3].

وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعدد،على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه،وقد تختلف هذه الميادين و المستويات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى .

الشكل التالي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء (العملياتي،التكتيكي،الاستراتيجي).

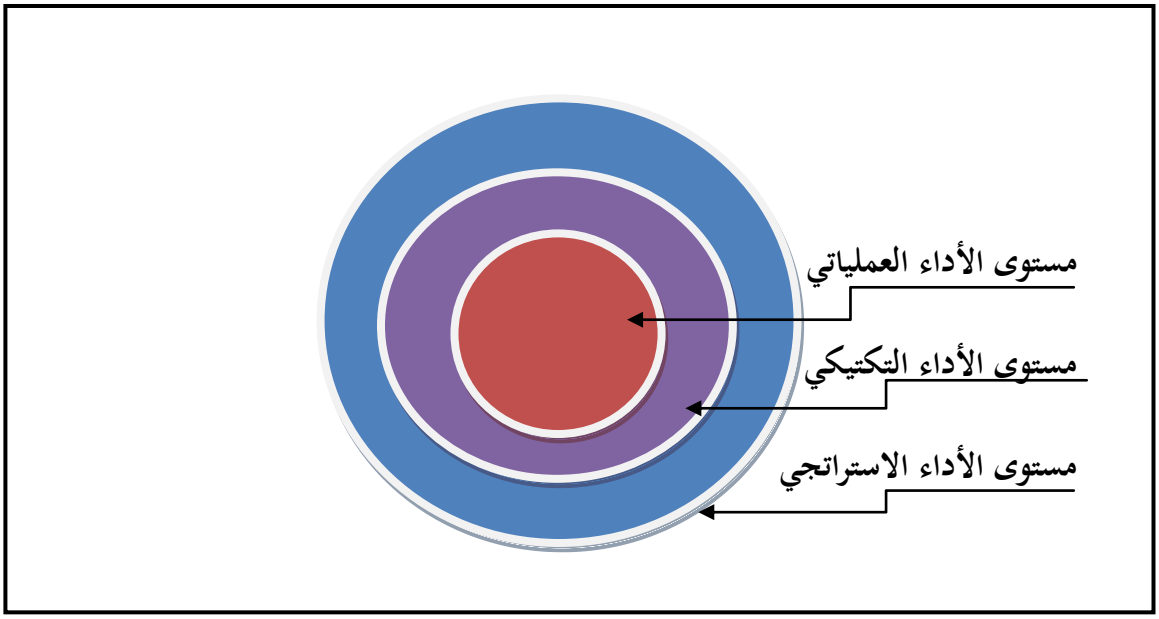
---

[1] Philippe,Lorino **:compte et récits de la performance (essai sur la pilotage de l'entreprise)** les édition d'eganiston,Paris,1995,P166.

[2] عداي الحسيني فلاح حسن ،**الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2000 ،ص237.

[3] المرجع نفسه ،ص 235.

الشكل رقم (05) :مستويات الأداء



المصدر: عداي الحسيني فلاح حسن ،**الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2000، ص 236 .

المطلب الثالث : أبعاد الأداء

أولا/ أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء يمكن تلخيصها كالتالي:

1- البعد التنظيمي : يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها،ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء،مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية،وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية[1].

2- البعد الاجتماعي : يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم،لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم،وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت هذه الأخيرة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت

[1] غضبان ليلي ،**دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية** ،رسالة الدكتوراه ،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،جامعة باتنة 01 ،الجزائر ،2018، ص 13.

الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية،إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها،فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية،ومن هنا لابد بالاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...الخ[1].

3- البعد الاقتصادي : تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي،حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية انطلاقا من السجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

4- البعد البيئي : ومن خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي ،أي تحديد النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية[2].

المبحث الثاني : مفهوم تحسين الأداء ودوافعه

تعتبر نتائج قياس وتحليل الأداء الأساس لتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة الشامل بتحدد مصادر الأداء المحقق، بناء عليه يتم وضع خطط تحسين الأداء باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء برصد فجوات الأداء ، تحديد أسبابها ومصادرها تمهيدا للعمل على إزالتها. كما يجب أن تحقق عملية تحسين الأداء أهدافها بمراعاة الموارد المتوفرة لتنفيذ . لهذا تتطلب هذه العملية نظرة شمولية تبدأ من الجذور، حيث أن معالجة ظواهر المشاكل التي تواجه المؤسسات دون إزالة أسبابها لا تؤدي إلى القضاء عن تلك المشاكل ،مما يعني أنها قد تظهر من جديد.

[1] الشيخ الداودي ،**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ،مجلة الباحث العدد 07 ،الجزائر ،2010 ،ص 19.

[2] رايس وفاء ،**دور التعلم التنظيمي قي تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال** ،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،يومي 13 و 14 ديسمبر ،جامعة شلف ،الجزائر ،2011 ،ص14.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء

تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم تحسين الأداء نوجزها فيما يلي:

أولا/تعريف تحسين الأداء :

أشار عبد الحكم أحمد الخزامي أن المؤسسات في ظل البيئة الاقتصادية سريعة التغير تتنافس من أجل تحسين في الأداء أكثر من تنافسها في مجال آخر.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[1].

وفي تعريف آخر يعتبر تحسين الأداء إجراء تتبعه المؤسسة قائم على عملية التحسين المستمر لكافة عمليات المؤسسة حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبع وبين المحيط الداخلي وفق تغيرات المحيط الذي يتم بالديناميكية[2].

وكما يعرف تحسين الأداء بأنه : "عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين مايجب أن يكون وماهي عليه الآن ،وهي عملية مستمرة ومنهجية منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها[3].

ثانيا/مبادئ تحسين الأداء :

تقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:

1. الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون(داخلي،خارجي).
2. إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
3. التركيز على النظم والعمليات.
4. القياس المستمر ومتابعة الأداء[4].

---

[1] عبد الحكم أحمد الخزامي ،**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ،الجزء3 ،مكتبة ابن سينا ،القاهرة ،1999 ،ص 11.

[2] مفيدة يحياوي وآخرون ،**المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات** ،درا أسامة للنشر ،الأردن ،2013 ،ص74.

[3] عبد الوهاب محمد جبين ،**تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**،رسالة الدكتوراه في الإدارة الصحية ،جامعة كليمنتس العالمية ،سوريا ، 2009 ،ص 59.

[4] بلال خلف السكارنة ،**اتجاهات حديثة في التدريب** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011 ،ص 117.

المطلب الثاني : أشكال تحسين الأداء

عموما هناك نمطان أساسيان لتحسين الأداء،التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري،فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق التطوير تهتم بحل المشكلات،أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في تحسين الأداء.

يوضح الجدول رقم (02) خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير،إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركان في إشباع حاجات ورغبات العميل بتعديل عمليات المؤسسة،لكن يرتبط أي شكل من أشكال تحسين الأداء بمجموعة من القيود هي :

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين.
- حجم الموارد سواءً المالية أو البشرية من اجل تنفيذ التحسين.
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء[1].

الجدول رقم (02) أشكال تحسين الأداء

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق	واسع

Source :Vincent Bronet ,**Amélion de la performance industrielle à partir d'un processus référent :déploiement inter entreprises de bonnes pratiques** ,thèse de doctorat en Génie industrielle, Université Savoie Mont Blanc, France,2008,P23.

[1] منى مسغوني ،**البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين الأداء للمؤسسات،دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد:05 ،جامعة قاصدى مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،2014 ،ص30.

المطلب الثالث : دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ومن أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة ،المنافسة ، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

أولا/ معدلات التغير السريعة:

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ثانيا/ الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة[1].

ثالثا/ الاهتمام بالجودة:

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

[1] عادل زايد ،التنظيم المتميز إلى منظمة المستقبل،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2003،ص10.

رابعا/ المنافسة:

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية[1].

المبحث الثالث: أساسيات تحسين الأداء

نظرا لانفتاح الأسواق وانشداد المنافسة،أصبح الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة أمرا صعبا إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وإشباع رغبات وحاجات العملاء بشكل يتفوق نجاحاً على المنافسين.

المطلب الأول: مداخل تحسين الأداء

يمكن تلخيص أهم مداخل تحسين الأداء في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مداخل تحسين الأداء

المدخل	مفهم المدخل	مساهمة المدخل في التحسين
إدارة الجودة الشاملة	الجودة ليست مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات بل إنها فلسفة شاملة لما يجري بالمنظمة من فعاليات،وإن تحسين الأداء يتم من خلال الالتزام بالجودة وأداء العمل،وتصبح الجودة الشاملة عند العمل بالمواصفات التي ترضي جميع المستفيدين والمتدخلين.	1.تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل لأداء الأفراد. 2.أنها جهد وتعاون مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية. 3.وأنها لابد أن تكون هدف جميع العاملين. 3.هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة.
إعادة الهندسة	إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بغية الحصول على تحسينات جذرية.	1.خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة. 2.تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد. 3.تحسين الأداء من خلال إنتاج أكبر بطاقة أقل. 4.تعزيز مستوى الرضا لدى رأس المال البشري

[1] عادل زايد ،مرجع سبق ذكره ،ص10.

		بالمنظمة. 5.تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وأساليبه.
تمكين العاملين	النمط التنظيمي الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من صلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية من اجل سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية.	1.تحقيق النتائج الجيدة فيما يتعلق بالربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وأفضل المؤشرات المالية. 2.مساعدة المنظمة في التغيير والتجديد وزيادة الإبداع والابتكار.
القياس المقارن بالأفضل	عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد بنفس الصناعة أو الصناعات الأخرى.	1.تقييم المنظمة لمنافسيها ولأعمالها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة قي تصميم خطة للوصول إلى أفضل أداء. 2.يساعد هذا المدخل في معرفة المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق. 3.التعلم واقتباس أفكار جديدة وناجحة. 4.يساعد في تصميم الإستراتيجية ، تحسين عملية التدريب وتحسين الأداء.
التحسين المستمر	تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين أيضاً.	البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل.
إدارة المعرفة	نهج استراتيجي شامل لتحقيق الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة.	1.وصول أسرع وتقاسم أفضل للمعرفة. 2.ارتفاع كفاءة العمليات. 3.زيادة الربحية. 4.الحصول على ميزة تنافسية وأداء عاليين. 5.تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التنظيمية والبيئية.

المصدر: سميرة عبد الصمد ،سهام العقون ،**فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات** ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلة 1 ،العدد 12 ،جامعة باتنة ،جوان 2017 ،ص ص 560 ،562.

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء

طرق تحسين الأداء هي الحوافز و التدريب و تمكين العاملين

أولا/ التحفيز وأهميته

1/ التحفيز : التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة[1].

2/ أهمية التحفيز

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- ✓ تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- ✓ تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة.
- ✓ تساهم في رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: : انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف.
- ✓ تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين[2].

ثانيا/ التدريب وأهميته:

1/ التدريب : هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل؛ أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة[3].

2/ أهمية التدريب:

- ✓ يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة سوءا للفرد و المؤسسة.
- ✓ يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية و التطوير.
- ✓ يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد[4].
- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

---

[1] صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالي ،**الإدارة والأعمال** ،ط1 ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2007 ،ص 459.

[2] هادي مشعان ربيع ،**علم النفس الإداري** ،ط1 ،مكتب المجتمع العربي ،عمان ،الأردن ،2008 ،ص 201.

[3] مازن فارس رشيد ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط3 ،دار العبيكان للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ،2009 ،ص685 .

[4] حامد كريم الحدراوي ،**تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة** ،مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 20، العراق ،2015 ،ص 226.

- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف[1].

ثالثا/التكوين وأهميته:

1/ التكوين : هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم[2].

2/ أهمية التكوين

تتمثل هذه الأهمية فيمايلي:

- ✓ إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- ✓ الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها،وتقليل العطل والإتلاف.
- ✓ إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي[3].
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها[4]

المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين،تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة وانحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف[5]،وفيما يلي شكل رقم(06) يوضح نموذج تحسين الأداء.

---

[1] هالة مويسي ،**دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ،جامعة أكلي محند أو الحاج ،البويرة ،الجزائر ،2015/2014 ،ص 13.

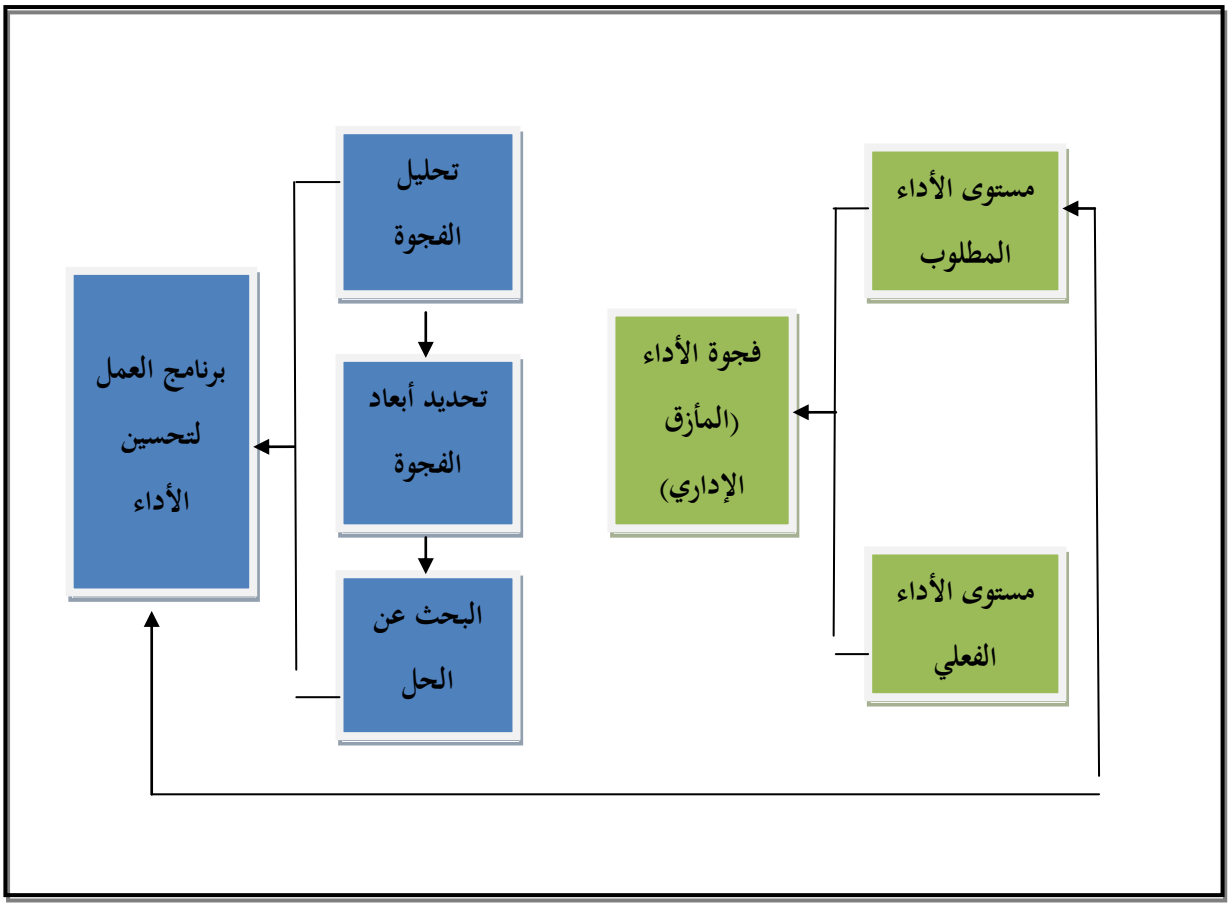
[2] حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،ط1 ،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ،2002 ،ص 236.

[3] عامر خضير الكبيسي ،**التدريب الإداري والأمني،رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين** ،ط1 ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2010،ص ص 18 ،19 .

[4] سهيلة محمد عباس ،علي الحسين علي ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط 3،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2007 ،ص 110.

[5] شريفي مسعودة و دولي سعاد ،**تحسين الأداء من خلال مدخل التعليم التنظيمي** ،الملتقى العلمي الدولي ،أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،10 و 11 نوفمبر ،2009 ،ص 04.

شكل رقم(06) يوضح نموذج تحسين الأداء



المصدر:علي السلمي ،**إدارة التميز :نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ،مكتبة الإدارة الجديدة ،القاهرة ،مصر ،2002 ،ص147.

تبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته, و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء, و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة و لوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفوائد المرجوة, وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة , لذا يجب إن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذت بعين الاعتبار تغيير الأهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة، التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة، مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها أثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ،يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد[1].

[1] الموقع الإلكتروني http:/vb.maharty.com/showthread.php?t=11887، تاريخ الاطلاع 19-04-2021 على الساعة (18:07).

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام الوافر و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص،وذلك لأهمية المفهوم على مستوى المؤسسة،إن مفهوم الأداء قد تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة،ومنه كان التركيز في الأداء على الكفاءة ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد الطرق الإنتاجية لكن أصبح اليوم يحمل معنى أوسع و يقاس بمدى تأثيره على محيط المؤسسة وحمايته وفقاً لمفهوم الأداء المتميز واستخدام الاستدامة في الأداء.

إن عملية تحسين الأداء هو طريقة لتطوير المؤسسة،تأخذ في اعتبارها رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها وبيئتها للتغلب على مشكلات الأداء من خلال التعرف على الأسباب الجذرية لتلك المشكلات،ثم التفكير في التدخل المناسب لعلاج مشكلات الأداء من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها متفرقة أو مجتمعة مع المداخل الأخرى لتحسين الأداء.

الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر

– فرع المدية–

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا/تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا/نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 03 القرار 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة

في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03-2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003[1].

01جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
  - تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
  - تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

ثالثا/التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

- رأسمال اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري: 02B0018.83
- الرقم الجبائي: 000216.2990330049
- بندها الضريبي: 16293838021

[1] الموقع الإلكتروني www.algerie telecom.dz، تاريخ الاطلاع 03-05-2021 على الساعة (11.44).

- رقم التعريف الإحصائي: 000216229065936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..الخ[1].
- ✓ إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية.
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية..الخ.

ج. خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- ✓ خدمة الهاتف الثابت.
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق ADSL.
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- ✓ خدمة الويسي " wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون اسلاك.
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "wici".
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا/فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي:

أ. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملاين مشترك.

ب. فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج. اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية[1].

ثانيا/هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.

- المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
- رئيس مشروع " أمسان AMSAN": تهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN.
- وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجار

ثالثا/أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي:

أ. أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- ✓ إرضاء الزبائن.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية[1].
- ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- ✓ تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- ✓ تنفيذ تجارب الصوت والصورة.

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

✓ زيادة الخدمات المباعة.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

أولا/نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15- 02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا/الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.R.T في البليدة وتنقسم المديرية إلى:

أ. **دائرة الممتلكات والوسائل العامة**: التي بدورها تنقسم إلى:

1. مصلحة الإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.
2. مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
3. مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
4. مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.
5. مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال[1].

[1] الموقع الرسمي ،مرجع سبق ذكره.

ب. **دائرة الموارد البشرية**: والتي بدورها تنقسم إلى:

1. مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
2. مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.
3. مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. **دائرة المالية والمحاسبة**: وتتضمن المصالح التالية:

1. مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.
2. مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.
3. مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د. الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح التالي:

1. مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
2. مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
3. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

هـ. **دائرة خاصة بالمؤسسات**: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و. **دائرة التقنية**: وتتضمن المصالح الآتية:

1. مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
2. مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.
3. مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

4. مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال[1].

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وأخيرا التأكد من التوزيع الطبيعي وصدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه، فالمنهج يوضح الطريقة التي يتبعها الباحث/الطالب في دراسته لاكتشاف الحقائق والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة.

وفي هذا السياق، اعتمد الطالبين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

وبناءا علية تم استخدام المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمة من حيث المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأنواع...إلخ، وكذلك وصف مكان إجراء الدراسة – المؤسسة محل الدراسة – كما تم استخدام المنهج التحليلي لتقييم درجة تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء، وكذلك لتحديد الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التخطيط الإستراتيجي ومتغير أداء المنظمة لدى الموظفين تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولا/مصادر جمع البيانات: تتمثل مصادر التي اعتمد عليها الطالبين لجمع البيانات في:

1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة " **التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة** " لجأ الطالبين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي، والمتغير التابع: أداء المنظمة.

[1] الموقع الرسمي،مرجع سبق ذكره.

2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطالبين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا/مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة داخل المؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).
2. **الحدود البشرية:** موظفي مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).
3. **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، تحسين الأداء).
4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثالثا/مجتمع وعينة الدراسة : من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**)، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 43 فردا من مجتمع الدراسة تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وبعد الإنتهاء من توزيع الاستمارات وجمع البيانات اللازمة، تم استرجاع (39) استمارة منها (04) استمارات غير صالحة للتحليل، ليستقر العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل عند (35) استمارة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا/أداة جمع البيانات: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

1. إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الإستبانة على المشرف(ة) من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف(ة)؛
4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

– **الجزء الأول:** تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.

– **الجزء الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة.

– **الجزء الثالث:** يناقش دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي: يعتبر بمثابة متغير تفسيري يعمل على التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وينعكس في ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية، وقد تم قياسها بواسطة (05) عبارات.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع تحسين الأداء ويعتبر بمثابة نتجية أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، حيث ينعكس في ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ البعد الأول: التدريب، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثاني: التحفيز، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات؛
- ✓ البعد الثالث: التكوين، وقد تم قياسه بواسطة (05) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4)

على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين .

ثانيا/أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-smirnov test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، تحسين الأداء) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة (صدق) وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا/التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي واحد من أهم الاختبارات الإحصائية التي يجب التحقق منها، وبتعبير آخر إذا لم يتحقق التوزيع الطبيعي فإن النتائج المتحصل عليها من ستكون متحيزة وغير موثوقة، ولإعطاء وصف كامل للتوزيع في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (05): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير		قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي	الرؤية الإستراتيجية	0.149	35	0.049
	الرسالة الإستراتيجية	0.182	35	0.005
	الأهداف الإستراتيجية	0.148	35	0.051
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي		0.159	35	0.26
أبعاد المتغير التابع: تحسين الأداء	التدريب	0.133	35	0.122
	التحفيز	0.152	35	0.041
	التكوين	0.108	35	0.200
المتغير التابع تحسين الأداء		0.136	35	0.100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (05) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) ومعظم أبعاده كانت دالة إحصائيا ($P<0.05$) باستثناء بعد الأهداف الإستراتيجية الذي تخطى مستوى الدالة الإحصائية، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف–سميرنوف المتغير التابع (تحسين الأداء) ومعظم أبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) باستثناء بعد التحفيز الذي لم يتخطى مستوى الدلالة الإحصائية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن بعض المتغيرات وأبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي والبعض الأخر لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم الإعتماد على نهج الإحصائي اللا معلمي، عند اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا/اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبتين على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1–الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الطالبين بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية (انظر الملحق رقم:02)،بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2–صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول

الجدول رقم (06): معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الرؤية الإستراتيجية	X1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي	0.522**	0.001
	X2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	0.664**	<0.001
	X3	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري	0.830**	<0.001
	X4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	0.781**	<0.001
	X5	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء	0.610**	<0.001
الرسالة الإستراتيجية	X6	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية	0.692**	<0.001
	X7	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا	0.709**	<0.001

	X8	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا	0.705**	<0.001
	X9	نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء	0.622**	<0.001
	X10	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات وماهية عملها وأهم ما يميزها	0.733**	<0.001
الأهداف الإستراتيجية	X11	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	0.714**	<0.001
	X12	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	0.578**	<0.001
	X13	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	0.418*	0.012
	X14	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	0.746**	<0.001
	X15	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة	0.546**	0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$ *: $P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.406,\ P = 0.008$) للعبارة (X1) التي تعكس بعد المشاركة بالمعلومات إلى ($SP = 0.867,\ P < 0.001$) للعبارة (X6) التي تعكس بعد الحرية والإستقلالية مما يعني

وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (إستراتيجية تمكين العاملين)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير تحسين الأداء**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول

الجدول رقم (07): معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير تحسين الأداء	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
التدريب	Y1	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	0.571**	<0.001
	Y2	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة	0.726**	<0.001
	Y3	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة	0.733**	<0.001
	Y4	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر	0.757**	<0.001
	Y5	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم	0.780**	<0.001
التحفيز	Y6	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	0.674**	<0.001
	Y7	نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين	0.632**	<0.001

		الأداء	*	
	Y8	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له	0.797**	<0.001
	Y9	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية	0.651**	<0.001
	Y10	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي	0.491**	0.003
التكوين	Y11	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد	0.660**	<0.001
	Y12	التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم	0.744**	<0.001
	Y13	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة	0.513**	0.002
	Y14	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء	0.617**	<0.001
	Y15	التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا	0.735**	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **Spss**.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) أن جميع معاملات الإرتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا؛ حيث تراوحت من ($SP = 0.491,\ P = 0.003$) للعبارة (Y10) التي تعكس بعد التحفيز إلى ($SP = 0.797,\ P < 0.001$) للعبارة (Y8) التي تعكس نفس البعد (التحفيز) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (تحسين الأداء)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3–الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (08): معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير	التخطيط الإستراتيجي	تحسين الأداء	الدرجة الكلية للإستبيان
التخطيط الإستراتيجي	1	–	–
تحسين الأداء	0.777^{***}	1	–
الدرجة الكلية للإستبيان	0.738^{***}	0.696^{***}	**1**
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (08) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) مع المتغير التابع (تحسين الأداء)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط

الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.696 ;SP=0.777] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا/ثبات الإستبيان:

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير		معامل ألفا كرونباخ α
أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي	الرؤية الإستراتيجية	0.810
	الرسالة الإستراتيجية	0.734
	الأهداف الإستراتيجية	0.706
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي		0.899
أبعاد المتغير التابع: تحسين الأداء	التدريب	0.797
	التحفيز	0.784
	التكوين	0.752
المتغير التابع تحسين الأداء		0.840
الدرجة الكلية للإستبيان		0.867

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (09) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.899 ;α= 0.706) لمتغيرات الدراسة وأبعادهما، كما بلغ معامل الثبات قيمة (α= 0.867) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)، وعلى هذا ستقوم الطالبين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

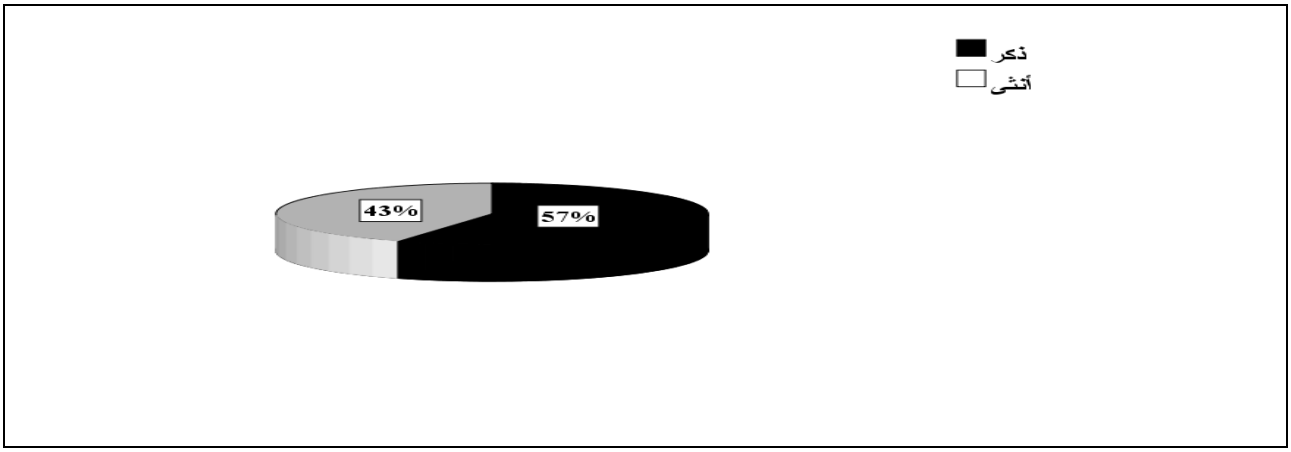
الجدول رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	20	57
	أنثى	15	43
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (10): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (57%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (43%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة في مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**)،هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية.

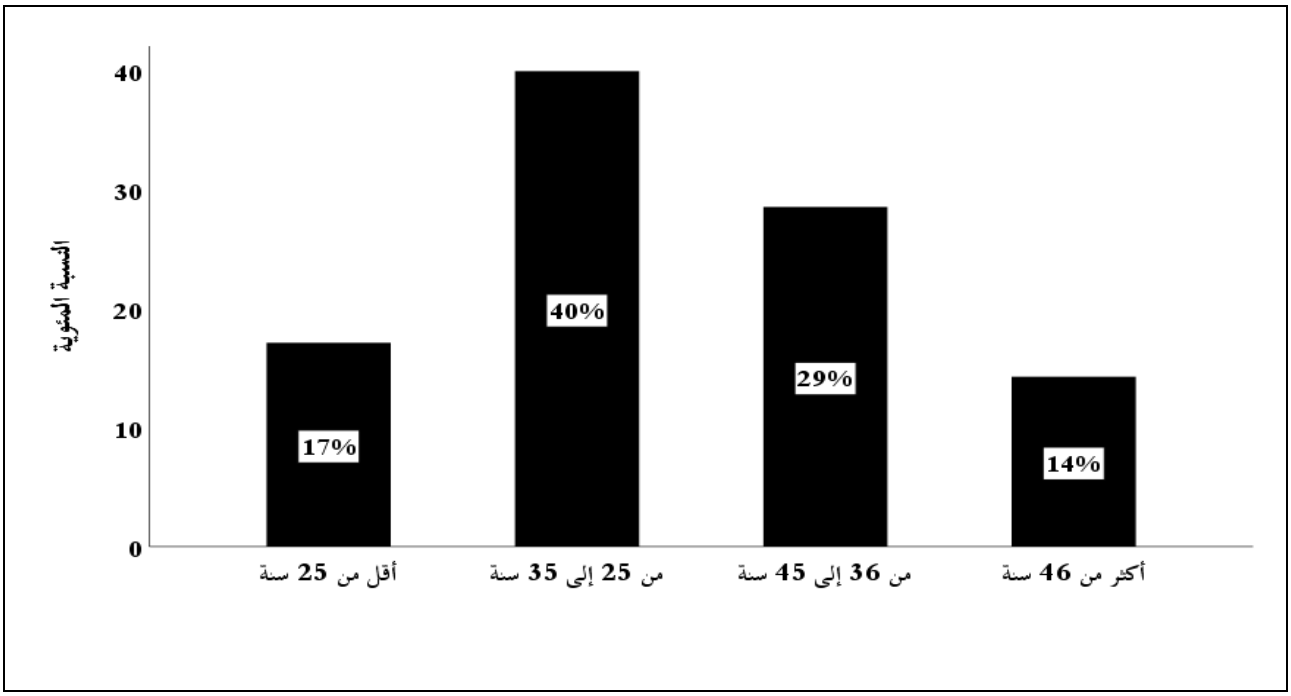
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	06	17
	من 25 إلى 35 سنة	14	40
	من 36 إلى 45 سنة	10	29
	أكثر من 46 سنة	05	14
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أكبر نسبة من الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 25 إلى 35 سنة]، إذ بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين ذوي الفئة العمرية [من 36 إلى 45 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة (29%)، ثم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أقل من 25 سنة]، حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (17%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية [أكثر من 46 سنة] سوى (05) موظفين وبنسبة قدرت ب(14%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**)،هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

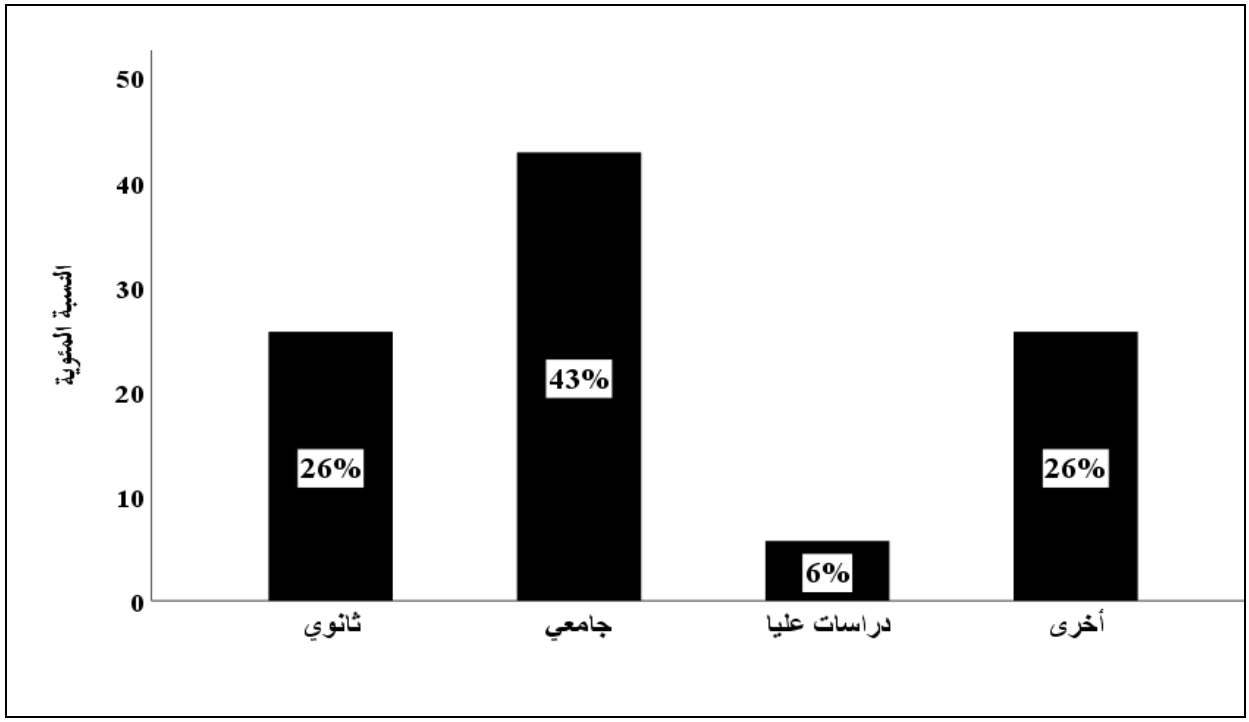
الجدول رقم (12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي	09	26
	جامعي	15	43
	دراسات عليا	02	06
	أخرى	09	26
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة جامعية يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (43%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ثانوي وشهادات أخرى بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (26%) لكل فئة، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عددهم سوى موظفين اثنين وبنسبة بلغت (06%). وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة **(وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية)**،هم من حملة الشهادات الجامعية على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوظيفة الشاغرة

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة:

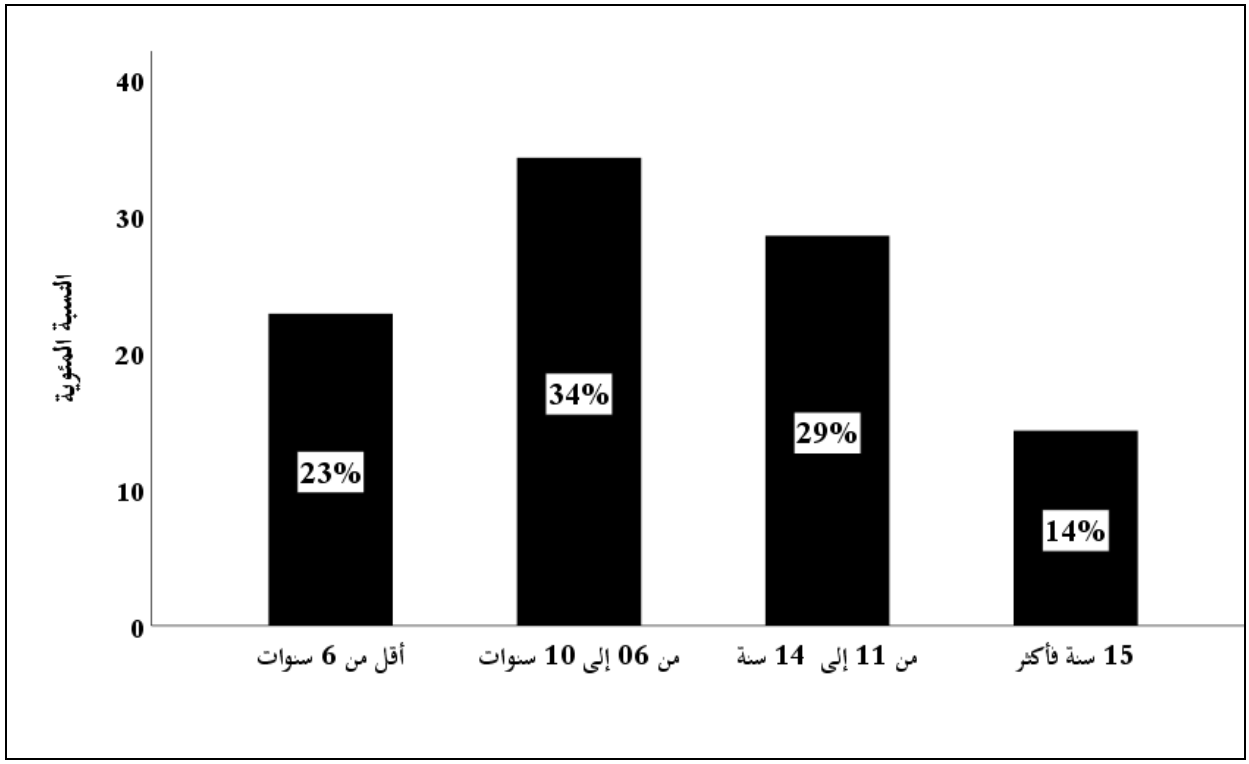
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الوظيفة الشاغرة	مدير	01	03
	نائب مدير	01	03
	رئيس مصلحة	15	43
	رئيس فرع	05	14
	إطار	03	09
	أخرى	10	29
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة عون إدارة يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (43%)، يليهم الموظفين الذين يمثلون فئة عمل أخرى بمجموع (10) موظفين وبنسبة بلغت (29%)، ثم الموظفين من فئة رئيس فرع بمجموع (05) موظفين وبنسبة بلغت (14%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى كل من فئة مدير ونائب مدير، حيث بلغ عددهم موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%) لكل فئة. وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة (اكتب اسمها) هم من فئة رئيس مصلحة، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة الشاغرة



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة:

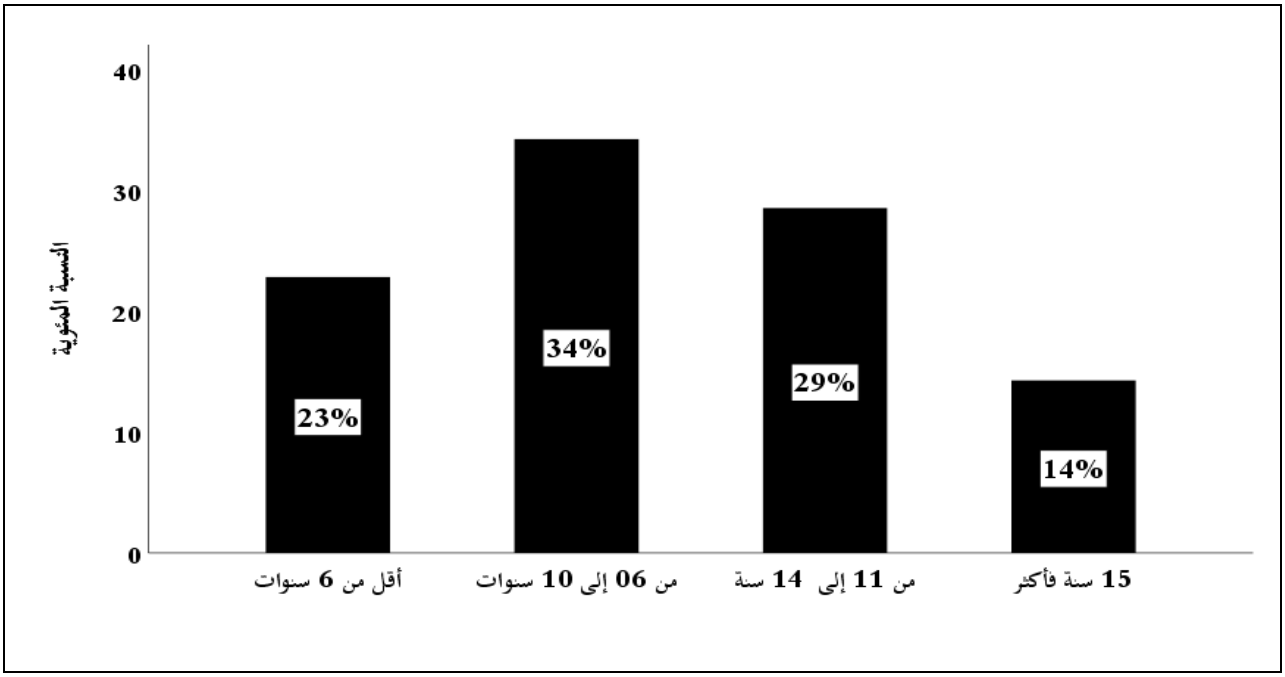
الجدول رقم (14) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	08	23
	من 06 إلى 10 سنوات	12	34
	من 11 إلى 14 سنة	10	29
	15 سنة فأكثر	05	14
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (34%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 14 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة (29%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [أقل من 06 سنوات]، إذ بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (23%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذين لديهم خبرة [15 سنة فأكثر] سوى (05) موظفين وبنسبة مقدارها (14%) من حجم العينة. وبشكل عام أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية معتبرة ما يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**)،وهذا ربما راجع في نظرنا إلى سياسة الأجور والحوافز المادية المرتفعة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير التخطيط الإستراتيجي**

يوضح الجدول رقم (15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.64	0.55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لمتغير التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.64) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.55) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- بعد الرؤية الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرؤية الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	**لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي**	3.46	0.74	03	موافق
X2	**نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية**	3.57	0.85	02	موافق
X3	**نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري**	3.69	0.99	01	موافق
X4	**تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة**	3.31	0.93	05	محايد
X5	**نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء**	3.51	0.82	04	موافق
الدرجة الكلية لبعد الرؤية الإستراتيجية		3.51	0.66	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لبعد الرؤية الإستراتيجية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.51) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.66) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X3) التي نصت على " **نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الرؤية الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.69) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.99) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X2) الخاصة ب " **نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.57) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.85) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X4) المتعلقة ب " **تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.31) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.93) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الرؤية الإستراتيجية داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

2– بعد الرسالة الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية.

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الرسالة الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X6	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية	3.83	0.98	05	موافق
X7	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا	3.86	0.94	04	موافق
X8	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا	4.11	0.87	02	موافق
X9	نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء	4.26	0.95	01	موافق بشدة
X10	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات وماهية عملها وأهم ما يميزها	3.86	0.77	03	موافق
الدرجة الكلية لبعد الرسالة الإستراتيجية		3.98	0.81	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لبعد الحرية والاستقلالية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.98) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.81) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X9) التي نصت على " **نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الرسالة

الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.26) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.95) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X8) الخاصة ب " **رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.11) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.87) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X6) المتعلقة ب " **رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.83) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.98) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الرسالة الإستراتيجية داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

3– بعد الأهداف الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأهداف الإستراتيجية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X11	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	3.43	0.88	03	موافق
X12	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	3.11	0.63	05	محايد
X13	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة	3.89	0.76	01	موافق
X14	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.46	0.89	02	موافق
X15	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة	3.29	0.71	04	محايد
الدرجة الكلية لبعد الأهداف الإستراتيجية		3.43	0.49	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لبعد الأهداف الإستراتيجية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.43) وبانحراف معياري قدره (SD=0.49) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X13) التي نصت على " **تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأهداف الإستراتيجية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.89) وبانحراف معياري قدره

(***SD***=0.76) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X14) الخاصة ب " **تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.46) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.89) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة العبارة (X12) التي نصت على " **أهدافنا واقعية وقابلة للقياس.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.11) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.63) ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير تحسين الأداء.**

يوضح الجدول رقم (19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير تحسين الأداء

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير تحسين الأداء

تحسين الأداء	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.59	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لمتغير تحسين الأداء جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.59) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.46) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير تحسين الأداء فكانت النتائج على النحو الآتي:

1–بعد التدريب

يوضح الجدول رقم (20)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	4.03	0.82	01	موافق
Y2	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة	3.63	0.84	03	موافق
Y3	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة	3.74	0.74	02	موافق
Y4	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر	3.46	0.95	05	موافق
Y5	تولي المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم	3.49	0.78	04	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التدريب	3.67	0.62	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أن المتوسط العام لبعد التدريب جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.67) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.62) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " **تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التدريب، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.03) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.82) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y3) الخاصة ب " **تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.74) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.74) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " **يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع إلى مستويات أكبر**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.46) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.95) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التدريب داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

2–بعد التحفيز

يوضح الجدول رقم (21)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التحفيز

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y6	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	3.69	0.83	02	موافق
Y7	نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين الأداء	3.63	0.88	03	موافق
Y8	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له	3.83	0.82	01	موافق
Y9	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية	3.23	0.73	04	محايد
Y10	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي	3.17	0.62	05	محايد
الدرجة الكلية لبعد التحفيز		3.54	0.59	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن المتوسط العام لبعد التحفيز جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.54) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.59) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y8) التي نصت على " **زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التحفيز،

حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.83=***M***) وبانحراف معياري قدره (0.82=***SD***) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y6) الخاصة ب " **تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.**" بمتوسط حسابي (3.69=***M***) وانحراف معياري قدره (0.83=***SD***) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y10) المتعلقة ب " **تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي.**" على أدنى متوسط حسابي (3.17=***M***) وبانحراف معياري بلغ (0.62 =***SD***) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التحفيز داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

3– بعد التكوين

يوضح الجدول رقم (22)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكوين

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y11	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد	3.51	0.82	03	موافق
Y12	التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم	3.89	0.99	01	موافق
Y13	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد	3.23	0.69	05	محايد

	من مدى تحقيق أهداف المؤسسة				
Y14	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء	3.46	0.70	04	موافق
Y15	التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا	3.86	0.97	02	موافق
الدرجة الكلية لبعد التكوين		3.59	0.55	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن المتوسط العام لبعد التكوين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.59) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.55) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y12) التي نصت على " **التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم**." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التكوين، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.89) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.99) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y15) الخاصة ب " **التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معاً**." بمتوسط حسابي (***M***=3.86) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.97) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y13) التي نصت على " **أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة**." بمتوسط حسابي (***M***=3.23) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.69) ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد التكوين داخل مؤسسة (**وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية**).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية)**.وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ونظرا لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم الإعتماد على البوتسراب كطريقة من طرق إعادة المعاينة لإيجاد التقديرات الإحصائية المختلفة، حيث استخدم في البداية لتقدير الخواص الإحصائية المختلفة مثل التباينات وفترات الثقة ومن ذلك الحين كان هناك إستخدام واسع النطاق للبوتستراب في المشاكل التطبيقية. ويعتمد أسلوب البوتستراب على المعاينة العشوائية مع الأحلال لعدد كبير جداً من العينات ذات الحجم المتساوي وفي كل مرة يتم حساب المعامل الإحصائي فيكون لدينا عدد كبير جدا من هذا المعامل والذي يصنع ما يسمى بتوزيع البوتستراب. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء

النموذج	المتغير التابع (Y) (تحسين الأداء)				
المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P	فترات ثقة لبوتستراب المئيني عند 95%	
				أدنى	عليا
بعد الرؤية الإستراتيجية (X_1)	0.298*	0.130	0.028	0.089	0.623
بعد الرسالة الإستراتيجية (X_2)	0.297**	0.081	0.001	0.122	0.444
بعد الأهداف الإستراتيجية (X_3)	0.231*	0.101	0.030	0.052	0.458
الثابت (i)	0.780*	0.299	0.014	0.091	1.255
$R^2 = 0.805$ $F_{(3, 31)} = 42.625,\ P<0.001$					
مستوى دلالة الإحصائية	*:$P<0.05$ **:$P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (تحسين الأداء)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.805$) ما يعني أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي قامت بتفسير ما قيمته (81%) من تباين الحاصل في تحسين الأداء، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(3, 31)} = 42.625,\ P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (0.780)i + (0.298)\times X_1 + (0.297)\times X_2 + (0.231)\times X_3$$

حيث:

Y: تحسين الأداء؛ i: الثابت ؛ X_1: بعد الرؤية الإستراتيجية ؛ X_2: بعد الرسالة الإستراتيجية ؛ X_3: بعد الأهداف الإستراتيجية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن الأبعاد التي تمثل متغير التخطيط الإستراتيجي يمكن التعبير عنها في معادلة خط الإنحدار لأنها دالة إحصائيا وعلى هذا فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري (B =0.298) لبعد الرؤية الإستراتيجية و(B =0.297) لبعد الرسالة الإستراتيجية، و(B =0.297) لبعد الأهداف الإستراتيجية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي أبعاد التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء داخل مؤسسة أكتب أسمها بقيمة (0.298) لبعد الرؤية الإستراتيجية و(0.297) لبعد الرسالة الإستراتيجية، و (0.231) لبعد الأهداف الإستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (وكالة اتصالات الجزائر– فرع المدية).**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي مع الاعتماد على طريقة البوتستراب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0	–	–	–	–
الفئة العمرية	2.501	2	1.564	0.782	0.106
المؤهل العلمي	1.197	3	1.122	0.374	0.335
الوظيفة الشاغرة	0.121	4	0.152	0.038	0.973
عدد سنوات الخبرة	0.424	3	0.398	0.133	0.738
الخطأ	–	21	6.565	0.313	–
المجموع	–	35	474.498	–	–
(Lvene test):$_{(\mathbf{14,20})}$ = 1.533, P= 0.187					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التخطيط الإستراتيجي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.533, P=0.187) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي مع الاعتماد على طريقة البوتستراب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0	-	-	-	-
الفئة العمرية	5.222	2	1.502	0.751	0.084
المؤهل العلمي	1.765	3	0.639	0.213	0.185
الوظيفة الشاغرة	0.415	4	0.200	0.050	0.796
عدد سنوات الخبرة	1.735	3	0.628	0.209	0.190
الخطأ	-	21	2.534	0.121	-
المجموع	-	35	457.769	-	-
(Lvene test):$_{(14, 20)}$ = 1.165, P= 0.368					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير تحسين الأداء غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.165, P=0.368) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث

بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).**

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية–، ومدى الاعتماد على هذا النظام في تحسين الأداء من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية– تتوافر على استراتيجية التخطيط الاستراتيجي.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية– تتوافر قدرة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء .

الخاتمة

الخاتمة

تواجه العديد من المنظمات اليوم مجموعة من التحديات والمتغيرات المتسارعة التي شكلت معالم البيئة التي تنتمي إليها،والتي أصبحت اليوم عدائية لا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية،هذه البيئة أجبرت المنظمات على إتباع مناهج إدارية جديدة والمتمثلة أساساً في التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءاً مهماً من العملية الإدارية.

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام .

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المنظمة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

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

النتائج:

النتائج النظرية:

– بالنسبة للفرضية الأولى : يتطلب التخطيط الاستراتيجي التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية لتنفيذ أهداف المؤسسة فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية،حيث يمكن القول أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي مطلب ضروري في تحقيق أهداف المنظمات

– بالنسبة للفرضية الثانية : تعد الإمكانيات المحدودة لدى أغلبية المنظمات من بين أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بها،فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن أغلب المنظمات لا تملك الموارد المالية و البشرية الكافية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.

– بالنسبة للفرضية الثالثة : يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات لتحسين أدائها ومن أهم هذه العوامل وجود عدد كبير من المنافسين والتغير المتسارع في المتغيرات الداخلية و الخارجية وقد تم إثبات صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة الميدانية:

تم التوصل للنتائج من خلال اختبارنا للفرضيات :

الفرضية الأولى مرفوضة ، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) على تحسين الأداء عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة (وكالة اتصالات الجزائر–فرع المدية).

الفرضية الثانية مقبولة ،لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة مقبولة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير تحسين الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة، عدد سنوات الخبرة).

التوصيات والاقتراحات:

- استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
- تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكار و الإبداع ، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- ضرورة الإهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية و البشرية الحالية و المستقبلية عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.
- تقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- الوقوف على نقاط القوة و الضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الإستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية.
- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.

آفاق البحث:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شي بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع، يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى منها:

- دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و تنمية الموارد البشرية.
- مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية
- دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا:المراجع باللغة العربية:

1- الكتب

1- بلال خلف السكارنة،اتجاهات حديثة في التدريب،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن،2011.

2- بلال خلف السكارنة،التخطيط الاستراتيجي الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن،2010.

3- بن إسماعيل إبراهيم محمد،دليل التخطيط الاستراتيجي،مؤسسة الملك خالد الخيرية،الرياض،السعودية،2010.

4- توفي محمد عبد المحسن،تقييم الأداء،مداخل جديدة لعالم جديد،دار الفكر العربي2003-2004.

5- جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2003.

6- حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،ط1،دار النهضة العربية،بيروت،لبنان،2002.

7- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر،قالمة،الجزائر،2004.

8- راوية حسن،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية،2001.

9- رمضان مصطفى عبد الرزاق،التخطيط الاستراتيجي،جامعة الإسكندرية،مصر،2012.

10- زيد منير عبوي،الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى،دار كنوز المعرفة،عمان،الأردن،2006.

11- سعيد محمد المصري،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية،الدار الجامعية ،مصر،2002.

12- السلمي علي،الإدارة المعاصرة،مكتبة الغريب،مصر،2000.

13- سهيلة محمد عباس،علي الحسين علي،إدارة الموارد البشرية،ط 3،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2007.

14- صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالي،الإدارة والأعمال، ط1،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2007.

15- عادل زايد ،التنظيم المتميز إلى منظمة المستقبل،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2003.

16- العارف نادية،الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،القاهرة،مصر2000.

قائمة المراجع

17– عامر خضير الكبيسي،التدريب الإداري والأمني،رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين،ط1،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2010.

18– عبد الحكم أحمد الخزامي،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،الجزء3،مكتبة ابن سينا،القاهرة ،1999.

19– عداي الحسيني فلاح حسن،الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2000.

20– عدون ناصر دادي،الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2001.

21– علي السلمي إدارة التميز،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،مكتبة الإدارة الجديدة،القاهرة،مصر،2002.

22– الغالبي طاهر محسن منصور وآخرون،الإدارة الإستراتيجية(منظور منهجي متكامل)،دار وائل للنشر، عمان،الأردن،2007.

23– غنيم عثمان،التخطيط أسس ومبادئ عامة،ط1،دار رضا للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2001.

24– فايد عبد الحميد إدريس ثابت،الإدارة العامة،مكتبة عين الشمس،القاهرة،مصر،1990.

25– فلاح حسن حسيني،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها،مداخلها،عملياتها المعاصرة)،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2000.

26– ماجد عبد المهدي مساعدة،الإدارة الإستراتيجية ،مفاهيم،عمليات،حالات تطبيقية، الطبعة الأولى،المسيرة للنشر والتوزيع،2013.

27– مازن فارس رشيد،إدارة الموارد البشرية،ط3،دار العبيكان للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية،2009.

28– ماهر أحمد،دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي،ط1،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2009.

29– مجيد الكرخي،التخطيط الاستراتيجي،عرض نظري وتطبيقي،الطبعة الثانية،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2012.

30- مصطفى محمود أبوبكر،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد خطة إستراتيجية،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،مصر،2000.

31- مفيدة يحياوي وآخرون،المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات،درا أسامة للنشر،الأردن،2013.

32- موفق محمد الضمور،التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، الطبعة الأولى،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2011.

33- هادي مشعان ربيع،علم النفس الإداري، ط1،مكتب المجتمع العربي،عمان،الأردن،2008.

34- وائل صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي،أساليب الأداء وبطاقة تقييم متوازن،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،الأردن،2009،ص38.

35- وسيلة حمداوي،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة،الجزائر،2009.

2- الرسائل و المذكرات:

36- الدجني إياد علي،دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي،دراسة وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية,رسالة دكتوراه،جامعة دمشق،سوريا،2011،ص52.

37- شابي نوال،تحفيز العمال ودورة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر،بسكرة،الجزائر،2005،2004.

38- عادل عيشي،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية(قياس وتقييم)،رسالة ماجستير،غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2003-2004،الجزائر.

39- عبد الوهاب محمد جبين،تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،رسالة الدكتوراه في الإدارة الصحية،جامعة كليمنتس العالمية،سوريا، 2009.

40- غضبان ليلي،دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،رسالة الدكتوراه،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،جامعة باتنة01،الجزائر،2018.

41- الكوبيس محمد عادل محمد،اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية،رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية ،جامعة الشرق الأوسط،2012،ص16.

42- لعروسي عبد المالك،وآخرون،دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة بشار،الجزائر،2001،2000،ص23.

43- محمود أحمد سالم الغوطي،"دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي بمحافظة غزة"،رسالة ماجستير إدارة تربوية،الجامعة الإسلامية بغزة،شؤون البحث العلمي والدراسات العليا،كلية التربية،غزة،فلسطين،2017.

44- المدهون،منى إبراهيم خليل،التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة أداء المتوازن،دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات،الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمع المدني،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2013ص18.

45- هالة مويسي،دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند أو الحاج،البويرة،الجزائر،2015/2014.

46- هباح عبد الرحمان،أثر مراقبة التسيير على الرفع من الأداء المالي،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،،الجزائر2010-2011.

3- المجلات

47- حامد كريم الحدراوي،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة،مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية،،العدد20،العراق،2015.

48- سميرة عبد الصمد،سهام العقون،فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات،مجلة الاقتصاد الصناعي،المجلة1،العدد12،جامعة باتنة،جوان2017.

49- الشيخ الداودي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث العدد07،الجزائر،2010.

50- عبد المليك مزهودة،الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد رقم01،نوفمبر،2001.

51- منى مسغوني،البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين الأداء للمؤسسات،دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد:05،جامعة قاصدى مرباج،ورقلة،الجزائر،2014.

4 – الملتقيات والمؤتمرات :

52– رايس وفاء ،دور التعلم التنظيمي قي تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،يومي13و14ديسمبر،جامعة شلف،الجزائر،2011.

53– شريفي مسعودة و دولي سعاد،تحسين الأداء من خلال مدخل التعليم التنظيمي،الملتقى العلمي الدولي،أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة،الجزائر،10و11 نوفمبر ،2009.

54– عبد المليك مزهودة،المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية،جامعة ورقلة،8-9مارس،الجزائر.

55– الملتقى العربي الأول،التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر2007.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

56- Bernard Martorg, contrôle de gestion social, 2éme édition, Paris, Librairie,1999.

57- Jaques.Len drevive.Denis.London.Mercotor.Les nation de compétences dans les différents disciplines, Édition Dillor2,Ged, Paris,2000.

58- Lamia,Berrah, indicateur de performance, concept et application, Édition le padués ,Paris,2001.

59- Philippe,Lorino :compte et récits de la performance (essai sur la pilotage de l'entreprise) les édition d'eganiston,Paris,1995.

60- Vincent Bronet,Amélion de la performance industrielle à partir d'un processus référent :déploiement inter entreprises de bonnes pratiques ,thèse de doctorat en Génie industrielle, Université Savoie Mont Blanc, France,2008.

ثالثا-المواقع الالكترونية

61- http:/vb.maharty.com/showthread.php?t=11887

62– www.algerie telecom.

الملاحق

1- استمارة الموافقة على دراسة حالة :

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Yahia Fares de Médéa

جامعة يحي فارس بالمدية

Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في : 2021/04/07

الرقم : 39

إلى السيد : مدير مديرية اتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع :الموافقة على دراسة حالة

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
سونة محمد	1992/12/06المدية	131332036218
هيصام كمال	1996/09/16 المدية	161632053955

Du 02/05/2021
Au 06/05/2021

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير

د. باصور رضوان

مدير المؤسسة المستقبلة

المدير العملي بالمدية

السيد: ترکمان نجيب

2- نموذج الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

جامعة يحي فارس بالمدية

استبيان

سيداتي، سادتي الكرام

السلام عليكم تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة " .

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي.

إعداد الطالبين: **تحت إشراف الأستاذة:**

سونة محمد **د/ إيمان حيولة**

هيصام كمال.

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس:**

أنثى ☐ ذكر ☐

- **الفئة العمرية:**

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 36-45 سنة ☐

أكثر من 46 سنة ☐

- **المؤهل العلمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

- **الوظيفة الشاغرة:**

مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐ إطار ☐

أخرى ☐

- **عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني:المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ- الرؤية الإستراتيجية					
1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة الطموح المستقبلي					
2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية					
3	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري					
4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
5	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي					

	والخارجي على حد سواء					
ب- الرسالة الإستراتيجية						
	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية وعملية					
	تقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة بما يحقق أهدافنا					
	رسالتنا واسعة بحيث نسمح لمؤسستنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير أدائنا					
	نطمح إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى كل العاملين لفرض رفع كفاءة الأداء					
	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات وماهية عملها وأهم ما يميزها					
ت- الأهداف الإستراتيجية						
	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها					
	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس					
	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة					
	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة					

المحور الثاني: تحسين الأداء

		أ- التدريب				
	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر					
	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للمؤسسة					
	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج البرامج التدريبية بما يحقق أهداف المؤسسة					
	يساهم التدريب في تحسين العمل والتطلع					

	الى مسؤوليات أكبر					
	تولى المؤسسة أهمية بالغة للتدريب باعتباره من الأساليب الحديثة لتحسين معارف الأفراد ومهاراتهم					
ب- التحفيز						
	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المتميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر					
	نظام الحوافز فردي وجماعي يشجع على تحسين الأداء					
	زيادة الحوافز المادية يحقق الرضا الوظيفي عند بلوغ مستوى الأداء المخطط له					
	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية					
	تهتم المؤسسة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل بما يحقق حالة الرضا الوظيفي					
ت- التكوين						
	التكوين في مؤسستكم قائم على أساس تلبية احتياجات الأفراد					
	التكوين يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم					
	أساس نجاح برامج التكوين من خلال التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة					
	يساهم التكوين في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة بين المرؤوسين والرؤساء					
	التكوين أداة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا					

3- تحكيم استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان الدراسة : التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الملاحظة	الختم والتوقيع
01	حيولة إيمان	محاضر أ	/	
02	[illegible]	أستاذ محاضر أ	/	
03	أ/ زواطي محمد	أستاذ مساعد أ		

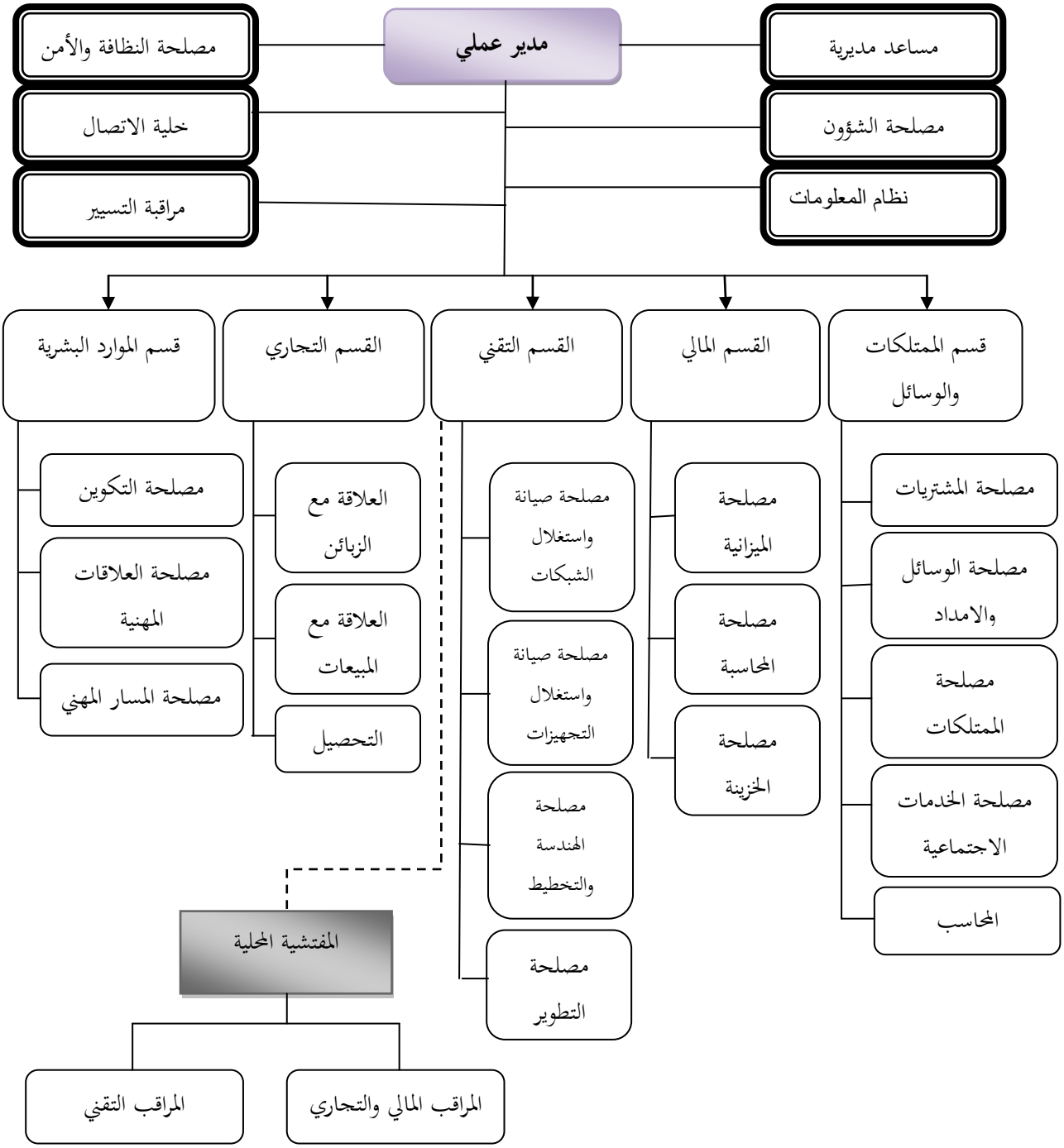
إعداد الطالبين:

- سونة محمد
- هيصام كمال.

تحت إشراف الأستاذة:

- د/ ايمان حيولة

4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :



5- ملاحق الدراسة الميدانية

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإستراتيجية الرؤية	,149	35	,049	,924	35	,019
الإستراتيجية الرسالة	,182	35	,005	,884	35	,001
الإستراتيجية الأهداف	,148	35	,051	,955	35	,163
الإستراتيجي التخطيط	,159	35	,026	,908	35	,007
التدريب	,133	35	,122	,959	35	,220
التحفيز	,152	35	,041	,945	35	,077
التكوين	,108	35	,200*	,970	35	,439
الأداء تحسين	,136	35	,100	,956	35	,177
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- التخطيط الإستراتيجي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	15

- الرؤية الإستراتيجية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	05

- الرسالة الإستراتيجية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	05

- الأهداف الإستراتيجية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	05

- تحسين الأداء:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	15

- التدريب:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	05

- التحفيز:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	05

- التكوين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	05

- الدرجة الكلية للإستبيان :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	30

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	أنثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمرية الفئة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	6	17,1	17,1	17,1
	سنة 35 إلى 25 من	14	40,0	40,0	57,1
	سنة 45 إلى 36 من	10	28,6	28,6	85,7
	سنة 46 من أكثر	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العلمي المؤهل متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	25,7	25,7	25,7
	جامعي	15	42,9	42,9	68,6
	عليا دراسات	2	5,7	5,7	74,3
	أخرى	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الشاغرة الوظيفة متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2,9	2,9	2,9
	مدير نائب	1	2,9	2,9	5,7
	مصلحة رئيس	15	42,9	42,9	48,6
	فرع رئيس	5	14,3	14,3	62,9
	إطار	3	8,6	8,6	71,4
	أخرى	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 6 من أقل	8	22,9	22,9	22,9
	سنوات 10 إلى 06 من	12	34,3	34,3	57,1
	سنة 14 إلى 11 من	10	28,6	28,6	85,7
	فأكثر سنة 15	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي:

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
X1	35	3,46	0,74	0	0,0	0	0
X2	35	3,57	0,85	0	0,0	0	0
X3	35	3,69	0,99	0	0,0	1	0
X4	35	3,31	0,93	0	0,0	1	0
X5	35	3,51	0,82	0	0,0	0	0
X1_5	35	3,51	0,66	0	0,0	2	0
X6	35	3,83	0,98	0	0,0	0	0
X7	35	3,86	0,94	0	0,0	0	0
X8	35	4,11	0,87	0	0,0	3	0
X9	35	4,26	0,95	0	0,0	3	0
X10	35	3,86	0,77	0	0,0	0	0
X6_10	35	3,98	0,81	0	0,0	4	0
X11	35	3,43	0,88	0	0,0	0	0
X12	35	3,11	0,63	0	0,0	-	-
X13	35	3,89	0,76	0	0,0	-	-
X14	35	3,46	0,89	0	0,0	0	0
X15	35	3,29	0,71	0	0,0	0	0
X11_15	35	3,43	0,49	0	0,0	0	0
X1_15	35	3,64	0,55	0	0,0	2	0

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير تحسين الأداء

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	35	4,03	0,82	0	0,0	0	0
Y2	35	3,63	0,84	0	0,0	0	0
Y3	35	3,74	0,74	0	0,0	0	0
Y4	35	3,46	0,95	0	0,0	0	0
Y5	35	3,49	0,78	0	0,0	0	0
Y1_5	35	3,67	0,62	0	0,0	0	0
Y6	35	3,69	0,83	0	0,0	0	0
Y7	35	3,63	0,88	0	0,0	0	0
Y8	35	3,83	0,82	0	0,0	0	0
Y9	35	3,23	0,73	0	0,0	0	0
Y10	35	3,17	0,62	0	0,0	0	0
Y6_10	35	3,54	0,59	0	0,0	1	0
Y11	35	3,51	0,82	0	0,0	0	0
Y12	35	3,89	0,99	0	0,0	0	0
Y13	35	3,23	0,69	0	0,0	0	0
Y14	35	3,46	0,70	0	0,0	0	0
Y15	35	3,86	0,97	0	0,0	0	0
Y11_15	35	3,59	0,55	0	0,0	0	0
Y1_15	35	3,59	0,46	0	0,0	0	0

6-تحليل الانحدار :

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإستراتيجية الأهداف, الإستراتيجية الرسالة, الإستراتيجية الرؤية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء تحسين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897[a]	,805	,786	,20970

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجية الرؤية, الإستراتيجية الرسالة, الإستراتيجية الأهداف

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,623	3	1,874	42,625	,000[b]
	Residual	1,363	31	,044		
	Total	6,987	34			
a. Dependent Variable: الأداء تحسين						
b. Predictors: (Constant), الإستراتيجية الرؤية, الإستراتيجية الرسالة, الإستراتيجية الأهداف						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,780	,283		2,750	,010
	الإستراتيجية الرؤية	,298	,116	,351	2,571	,015
	الإستراتيجية الرسالة	,297	,069	,445	4,272	,000
	الإستراتيجية الأهداف	,231	,109	,246	2,122	,042
a. Dependent Variable: الأداء تحسين						

Bootstrap for Coefficients							
			Bootstrap[a]				
						95% Confidence Interval	
Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	,780	-,063	,299	,014	,091	1,255
	الإستراتيجية الرؤية	,298	,020	,130	,028	,089	,623
	الإستراتيجية الرسالة	,297	-,006	,081	,001	,122	,444
	الإستراتيجية الأهداف	,231	,004	,101	,030	,052	,458
a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 5000 bootstrap samples							

7-اختبار التجانس:

✓ التخطيط الإستراتيجي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الإستراتيجي التخطيط			
F	df1	df2	Sig.
1,533	14	20	,187
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + الفئة_العمرية + المؤهل_العلمي + الوظيفة_الشاغرة + عدد_سنوات_الخبرة			

✓ تحسين الأداء

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dépendent Variable: الأداء تحسين			
F	df1	df2	Sig.
1,165	14	20	,368
Tests the null hypothesis that the error variance of the dépendent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + الفئة_العمرية + المؤهل_العلمي + الوظيفة_الشاغرة + عدد_سنوات_الخبرة			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير التخطيط الإستراتيجي

Bootstrap Specifications	
Sampling Method	Simple
Number of Samples	5000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: الإستراتيجي التخطيط					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,711[a]	13	,285	,913	,555
Intercept	81,006	1	81,006	259,118	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
الفئة_العمرية	1,564	2	,782	2,501	,106
المؤهل_العلمي	1,122	3	,374	1,197	,335
الوظيفة_الشاغرة	,152	4	,038	,121	,973
عدد_سنوات_الخبرة	,398	3	,133	,424	,738
Error	6,565	21	,313		
Total	474,498	35			
Corrected Total	10,276	34			
a. R Squared = ,361 (Adjusted R Squared = -,034)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير تحسين الأداء

Bootstrap Spécifications	
Sampling Method	Simple
Number of Samples	5000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الأداء تحسين

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,510[a]	13	,347	2,875	,015
Intercept	74,594	1	74,594	618,114	,000
الجنس	,000	0	.	.	.
العمرية_الفئة	1,502	2	,751	5,222	,084
العلمي_المؤهل	,639	3	,213	1,765	,185
الشاغرة_الوظيفة	,200	4	,050	,415	,796
الخبرة_سنوات_عدد	,628	3	,209	1,735	,190
Error	2,534	21	,121		
Total	457,769	35			
Corrected Total	7,044	34			

a. R Squared = ,640 (Adjusted R Squared = ,418)