جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
مؤسسة نفطال أنموذجا
دراسة مسحية على عينة من إداري مؤسسة نفطال وحدة المدية

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص اتصال وعلاقات عامة

* من إعداد الطالبتين :

❖ إكرام دلال

❖ رميلة عوني

* تحت إشراف :

الأستاذ د/ - رابح بلقاسمي

السنة الجامعية:2025/2024

شكروعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم والحمد لله رب العالمين ،الصلاة على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى أله وصحبه أجمعين .

نتقدم بالشكر الجزيل لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

ثم نتقدم بأسمى وأصدق معاني الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الفاضل بلقاسمي رابح الذي تفضل بقبول التأطير والإشراف على مذكرتنا ،ولما بذله من جهد ولم يبخل علينا

بأي نصح وتوجيه وارشاد خلال

المتابعة الجادة لكل خطوة من خطوات الدراسة

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات بدون استثناء

الذين درسونا خلال مسارنا الدراسي وشكر خاص إلى سادة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

وأعضاء التحكيم على قبول مناقشة ثمرة جهدنا وتقييم منهج عملنا وتوجيهنا وتصحيح أخطائنا،كما نشكر موظفي مؤسسة نفطال بالمدية على تعاونهم معنا بالاجابة على أسئلة الاستبيان

وفي الاخير نشكر جميع من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع داعينا المولى عزوجل أن يجزيهم عنا خير الجزاء

إهـــداء

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لاينطفئ نوره بقلبي أبدا .....
من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي ....
...أبـــــي...

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها .....
إلى الإنسانة العظيمة التي طالما تمنت أن تقر عينها في يوم كهذا ...
...أمـــــي...

إلى الأم التي ربتني ،التي كانت دوما مصدرا للحنان والدعم ،لك مني كل الحب والتقدير فوجودك نعمة لا تقدر بثمن دمت لي مصدرا للفرح والهام ،أدام الله
ابتسامتك و أطال في عمرك .....عمتي الحبيبة

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي
إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها
إلى قرة عيني ... إخوتي الغاليين
لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق ...للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين
لأصحاب الشدائد والأزماتإلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة
...إليكم عائلـتي...

أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته
ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلهسبحانه وتعالى
فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعني أينما كنت فمن قال
أنا لها نالهاوأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها
فالحمد لله شكرًا وحبا وامتنانا على البدء والختام
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إكـرام

إهـداء

لاشيء أعز من رب الكون ،الذي لم يبخل علي يوما برحمته ونعمته له الشكر

والحمد كثيرا لا نهاية له

الحمد لله على التمام وحسن الختام ،تم الحمد لله وبفضله تخرجي وحصولي على

هاته الشهادة

وبهذا أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من أنار طريقي بدعواتهما

تغمد الله روحهما الطيّبة برحمته الواسعة

إلى أغلى ماملكت في هذه الدنيا ، إلى والدي العزيز ، شكرًا والدي ...

إلى من علمتني الصمود والأمل أعظم وأحن إنسانة في الوجود

إلى ينبوع الحنان الذي انفجر يومًا ليلهمني الصبر والمثابرة،

إلى التي احترقت حتى تراني اليوم أشع علمًا ونورًا

إلى أمي العزيزة ....شكرًا أمي

رميلة

ملخص الدراسة :

هدفت دراستنا التي تتمحور حول دور التخطيط الإستراتيجي في إدراة السمعة في مؤسسة نفطال بالمدية إلى التعرف على دوره وأهميته وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهو دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي والوصول إلى نتائج وضعنا بعض الأسئلة الفرعية والموضحة كالآتي :

1 .كيف يطبق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال بالمدية ؟

2 .ماهي الآليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

3 .هل يوجد هناك وعي لدى الموظفين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية؟

4 .ماهي أساليب تحسين استخدام التخطيط الإسراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

5 .ماهي التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة سمعتها ؟

ومن أجل معالجة إشكالية دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي باعتباره الأنسب لهاته الدراسة من أجل الحصول على معلومات معمقة ومفصلة لأجل تحليل الظاهرة المدروسة ، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا ، واعتمدنا كذلك على العينة القصدية وتمثلث في 30 إداري بمؤسسة نفطال بالمدية .

وبناءًا على المعلومات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة والتحليل تبين لنا أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في إدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ، لكنه يواجه تحديات مثل ضعف الهيكل التنظيمي، نقص التنسيق، والتغيرات الخارجية. تحسين هذه الجوانب سيسهم في تعزيز السمعة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

Study summary

Our study focuses on strategic planning and its role in reputation management at Naftal corporation in Médéa

It aims to identify the signifi-cance and impact of strategic planning by addressing the following main question :

What is the role of strategic planning in managing the reputation of Naftal in Médéa

To answer this main question and reach our conclusions, we formulated the following sub-questions

.1How is strategic planning applied in Naftal Corporation in Médéa?

.2What mechanisms are used to manage Naftal's reputation in Médéa?

.3Are employees aware of the importance of strategic planning in managing Naftal's reputation in Médéa?

.4What are the ways to improve the use of strategic planning to enhance Naftal's reputation in Médéa?

.5What challenges does Naftal Corporation face in applying strategic planning for reputation management?

To address the research problem, we used the survey method, as it is the most suitable for obtaining in-depth and detailed information to analyze the phenomenon under study. We relied primarily on the questionnaire as our main data collection tool. Additionally, we used a purposive sample consisting of 30 managers from the Naftal institution in Médéa.

Basedon the information obtained through the study and analysis, we found that strategic planning plays a vital role in managing the reputation of naftalmedia, but it faces challenges such as weak organizational structure, lack of coordination, and external changes.Improvingtheseaspectswill contributeto strengthening the reputation and competitiveness of the enterprise.

خطة الدراسة :

- ملخص الدراسة
- مقدمة
- الفصل الاول :الإطار المنهجي للدراسة
- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أسباب الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة وأدواته
- مجتمع البحث والعينة
- حدود ومجال الدراسة
- تحديد مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة
- الفصل الثاني :مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي
- تمهيد
- المبحث الأول :ماهية التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الاول :مفهوم وتطور مفهموم التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الثاني:خصائص وأنواع التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الثالث :أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الرابع :عناصر التخطيط الإستراتيجي
- المبحث الثاني :عمليات التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الأول :مراحل التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الثاني :نماذج التخطيط الإستراتيجي

- المطلب الثالث :مستويات التخطيط الإستراتيجي
- المبحث الثالث :مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الأول :مزايا التخطيط الإستراتيجي
- المطلب الثاني :المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي
- خلاصة الفصل
- الفصل الثالث :إدارة السمعة في المؤسسة الإقتصادية
- تمهيد
- المبحث الأول :ماهية إدارة السمعة
- المطلب الأول :مفهوم إدارة السمعة
- المطلب الثاني :نبذة تاريخية عن تطور مفهوم إدارة السمعة
- المطلب الثالث :مراحل واستراتيجيات إدارة السمعة
- المطلب الرابع :أهمية وأهداف إدارة السمعة
- المبحث الثاني :مزايا وصعوبات إدارة السمعة
- المطلب الأول :قواعد بناء وإدارة السمعة
- المطلب الثاني:مزايا إدارة السمعة
- المطلب الثالث:صعوبات إدارة السمعة
- المبحث الثالث :مدخل إلى المؤسسة الإقتصادية
- المطلب الأول :مفهوم وخصائص المؤسسة الإقتصادية
- المطلب الثاني :أهداف المؤسسة الإقتصادية
- المطلب الثالث:تصنيفات المؤسسة الإقتصادية
- المطلب الرابع :وظائف المؤسسة الإقتصادية
- خلاصة الفصل
- الفصل الرابع :دورالتخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية
- تمهيد

- المبحث الأول :بطاقة فنية لمؤسسة نفطال بالمدية
- المطلب الأول:تعريف مؤسسة نفطال بالمدية
- المطلب الثاني :التطور التاريخي لمؤسسة نفطال بالمدية
- المطلب الثالث:مهام وأهداف مؤسسة نفطال بالمدية
- المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي وتحليله
- المبحث الثاني :تحليل البيانات
- المطلب الأول :البيانات الشخصية
- المطلب الثاني :تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال وحدة المدية
- المطلب الثالث:الآليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية
- المطلب الرابع:وعي موظفي نفطال بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة
- المطلب الخامس:أساليب تحسين استخدام التخطيط الإستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال بالمدية
- المطلب السادس:التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة سمعتها
- نتائج الدراسة
- الخاتمة
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق
- فهرس الجداول
- فهرس المحتويات



مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات الإقتصادية حاليًا العديد من التحديات ، أفرزتها التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية التي تتطلب التكيّف والإندماج لمواكبتها ، ونتيجة لذلك بدأ التخلّي على الأساليب التقليدية في التفكير والإدارة ، وفرضت على المنظمات ضرورة التغيير للتكيف معها ،لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .فإذا كان البقاء والإستمرار والربحية أهدافا رئيسية ، فمواجهة التّحولات والتكيف مع البيئة الجديدة أضحت ضرورة ملحّة بل حتمية لتحقيق التميز التنافسي .

يعّد التخطيط الإستراتيجي من الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسات الإقتصادية من تحقيق أهدافها طويلة المدى في بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة ، والتخطيط عملية منهجية تهدف إلى تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ووضع الخطط المناسبة التي تضمن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الرؤية بكفاءة وفعاليةعالية.

تلعب هذه العملية دورًا محوريا في إدارة سمعة المؤسسة ،إذ أن التخطيط الإستراتيجي لايقتصر على التخطيط المالي أو التشغيلي فقط ، بل يشمل بناء صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان العملاء و الشركاء والمجتمع من خلال تعزيز الشفافية ،وتحسين جودة الخدمات ، والإلتزام بالقيم المؤسسية ، ممايعكس إيجابا على ثقة الجمهور وسمعة نفطال كمؤسسة اقتصادية رائدة في قطاع الطاقة .

يساعد التخطيط الإستراتيجي "نفطال "على التكيف مع المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية ، عبر تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية ،وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الأداء التشغيلي ، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .

كما يسهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات ، وهو ماينعكس على جودة الأداء المؤسسي ويعزز من ثقافة العمل الجماعي والإلتزام بأهداف المؤسسة ، وهذا بدوره يدعم بناء سمعة قوية ومستدامة للمؤسسة ، قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الإستدامة الإقتصادية .

من خلال موضوع دراستنا المتمثل في دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من إداري مؤسسة نفطال بالمدية .

وفي ضوء ماسبق قسمنا هذا الموضوع إلى فصول فصل الإطار المنهجي إضافة إلى الفصل النظري وفصل تطبيقي للدراسة . حاولنا من خلال هذا الإلمام بجميع جوانب الموضوع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه ، والإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها في الإطار التطبيقي .

الفصل الأول : وكان بعنوان الإطار المنهجي حيث عرضنا إشكالية وتساؤلات الدراسة ، وأبرزنا أسباب إختيار هذا الموضوع وأهدافه وأهميته بالإضافة إلى المنهج وأدوات جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الإستبيان والعينة الممثلة لمجتمع البحث ومجالات الدراسة وعرفنا بالمصطلحات المستخدمة في الدراسة والتعريف بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جانب أو آخر .

الفصل الثاني :أدرجنا في هذا الفصل المفاهيم الخاصة بموضوع البحث المتمثل في مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي وتمحور حول ثلاث مباحث ،المبحث الأول تضمن ماهية التخطيط الإستراتيجي ،المبحث الثاني كان حول عمليات التخطيط الإستراتيجي ،المبحث الثالث حول مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثالث :تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة سمعة في المؤسسة الإقتصادية وتمحور حول ثلاث مباحث تناول المبحث الأول ماهية إدارة السمعة ،المبحث الثاني مزايا وصعوبات إدارة السمعة ،والمبحث الثالث كان مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الرابع : قد خصص هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة ،حيث تضمن التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة سمعة مؤسسة نفطال على مستوى ولاية المدية ،وقد ضم العناصر التالية : العنصرالأول تقديم بطاقة فنية لمؤسسة نفطال والعنصر الثاني تناولنا فيه تفريغ بيانات الإستمارة في جداول وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة ،وصياغة جملة من التوصيات والاقتراحات،بالإضافة إلى الخاتمة وقائمة المصادروالمراجع وأخيرا الملاحق .

وقد استرشدنا في إنجاز هذه الدراسة على الكتب ومصادر مختلفة سواء كانت ورقية أوإلكترونية .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الاشكالية :

تشهد البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم تطورا مستمرا,مما يحد من قدرتها على تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية ولذلك يصبح من الضروري للمؤسسات أن تعتمد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التحديات الراهنة التي تفرضها بيئة العمل ،بهدف تعزيز قدرتها التنافسية .هذا التحول يتطلب تبني إستراتيجيات وأساليب تسيير متقدمة تحفز المديرين على اتخاذ المبادرات وتحمل المسؤولية في مختلف جوانب العمل .

إن إدارة أي مؤسسة ليست بالمهمة البسيطة فهي تتطلب تحقيق مستويات أداء محددة ,في وقت يتعيّن على المسؤولين فيها تسيير العمل بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن ,مع الحرص على تحقيق أفضل النتائج .

وهذا يتطلب جهدا مستمرا واستخداما مثمرا للموارد بهدف بلوغ الأهداف المحددة .

وتعتمد المنظمات الإقتصادية في دراستها على الفعالية والأداء لإدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي لاستمراريتها ونموها على المدى الطويل .كما يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على تحديد المسارات التي يجب أن تسلكها لتحقيق أهدافها ,وكيفية إنجازتلك الأهداف بنجاح .كما أن التخطيط الفعّال يعزّز قدرة المؤسسة على فهم التغيرات في بيئتها الخارجية ,ويمنحها الفرصة لتحليل القوى التنافسية في مجال عملها،والتعرف على نقاط قوتها وضعفها في البيئة الداخلية .من خلال هذا الفهم تستطيع المؤسسة بناء استراتيجيات فاعلة لتحسين أدائها والتكيف مع المتغيرات البيئية .

باتت السمعة الجيدة تمثل حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة . فهي بمثابة الركيزة التي تبنى عليها ثقة الزبائن ، وتعزز ولاءهم وتساهم في جذب المزيد من الأعمال (الصورة الرمزية).

وفي هذا السياق،تشهد الجزائر مثل العديد من البلدان النامية تحديات كبيرة في تمكين مؤسساتها الإقتصادية من الوصول إلى مستوى من التنافسية يسمح لها بمواكبة التغيرات المحلية والدولية .كما أن السوق الجزائرية تعرف تدفق المنتجات الأجنبية مما يؤثرعلى استدامة المؤسسة المحلية ،ويجعل بقائها مرهونا بقدرتها على التكيف وتحقيق مستويات أداء عالية هذه القدرة تتأثر بشكل كبير بنوعية أساليب التسيير المتبعة،مما يستدعي ضرورة تطبيق منهجيات علمية لمواجهة المنافسة .

وفي السياق ذاته، يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أبرز الأدوات التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها لمواكبة التطورات المستمرة في بيئة الأعمال،وبشكل وجود رؤية استراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ وملائمة للموارد المتاحة دافعا قويا للمؤسسة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص المتاحة .

بناءا على ذلك ،من أجل ضمان نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يجب تحديد استراتيجية تشمل الأهداف الواضحة وترتيب الأولويات وضمان توفر الإمكانيات المادية والبشرية ،بالإضافة إلى التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية مع مراعاة الشمولية الواقعية والمرونة في التنفيذ . كما ينبغي أن يكون التخطيط عملية مستمرة تشمل مختلف الجوانب والمجالات ،بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها الإقتصادية .ومن هنا يتم طرح السؤال الرئيسي التالي :

ماهو دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية؟

وللتوصل إلى الإجابة على هذا السؤال قمنا بتفكيكه إلى التساؤلات الأتية :

.كيف يطبق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال بالمدية ؟

.ماهي الأليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

.هل يوجد هناك وعي لدى الموظفين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

.ماهي أساليب تحسين إستخدام التخطيط الإستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال بالمدية ؟

.ماهي التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال بالمدية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة سمعتها ؟

أسباب اختيار الموضوع:

مما لاريب فيه أن لكل دراسة علمية سبب أوأسباب لاتوضع اعتباطيا، ولا عفويا ومن الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع نحصرها في الأسباب التالية والمتمثلة في :

1.الإهتمام الشخصي بمجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة السمعة .

2.الخبرة والمعرفة السابقة بمؤسسة نفطال بالمدية .

3.توافق موضوع التخطيط الإستراتيجي مع تخصصنا الأكاديمي .

4.أهمية الموضوع وحداثته .

5.إثراء وتدعيم البحث العلمي في مجال العلاقات العامة .

6.تزايد الإهتمام بسمعة المؤسسات في ظل التنافسية العالمية والتحديات الإقتصادية .

أهداف الدراسة:

1.الوصول إلى تشخيص أسس تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال بالمدية .

2.تحديد الوسائل والتقنيات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال بالمدية .

3.التعرف على مدى فهم الموظفين لدور التخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسينها .

4.إقتراح إستراتيجيات فعّالة لتحسين دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز سمعة مؤسسة نفطال .

5 .استكشاف التحديات والعقبات التي تواجه مؤسسة نفطال عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لإدارة سمعتها .

أهمية الدراسة:

دراسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية مثل "نفطال" تمثل حجر الزاوية في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الإقتصادية والإجتماعية ،مما يساهم في تحسين وضعها التنافسي في السوق.من خلال التخطيط الإستراتيجي تستطيع المؤسسة بناء سمعة قوية قائمة على الثقة والشفافية، وهو ماينعكس إيجابا على علاقة المؤسسة مع عملائها وشركائها هذه العلاقة القوية لاتقتصر فقط على تعزيز ولاء العملاء ،بل تعتمد أيضا على استقطاب عملاء جدد وتحقيق إستدامة في الإيرادات المالية .

السمعة الجيدة تعتبر بمثابة أداة تسويقية فعالة تساهم في جذب الفرص الإقتصادية والمالية ،بالإضافة إلى ذلك يعزز التخطيط الإستراتيجي قدرة نفطال على مواجهة الأزمات والظروف الإقتصادية الصعبة من خلال تقديم إستجابات مدروسة تتماشى مع قيم المؤسسة وأهدافها ،مما يساعد في تقليل الأثار السلبية على

سمعتها ومواردها .كما أن التخطيط الفعال لإدارة السمعة يسهم في تحقيق نمو مستدام من خلال توسيع قاعدة العملاء والشركاء وزيادة الحصة السوقية ،مما يعزز من مكانة المؤسسة ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضا على مستوى الأسواق العالمية .

بالنظرإلى ماسبق يتضح أن دراسة هذا الموضوع ليست مجرد ضرورة بل هي ركيزة أساسية لضمان تحقيق النجاح المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل ,مع الحفاظ على تميزها واستمرارها في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة .

منهج الدراسة وأدو اته :

أولا :منهج الدراسة :

يعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل .[1]كما يعرفه بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة .[2]

وفي دراستنا هذه حول موضوع دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وحدة "نفطال " بالمدية .اعتمدنا على المنهج المسحي كونه المنهج المناسب للدراسة ,فالمنهج المسحي هو المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها .

ويعرفه الباحث محمد زيان عمر بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي ،دون أي تدخل من قبل الباحث ،أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية ،كما هو الحال في المنهج التجريبي .[3]

[1]سعد سلمان المشهداني :**منهجية البحث العلمي** ، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،سنة 2019،ص114.
[2]موريس أنجرس:**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،ط2،دار القصبة للنشر،الجزائر،سنة2004،ص36.
[3]أحمد بن مرسلي :**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال** ،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 2010،ص286.

كما يعرف على أنه أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم.فإنه يعتبر أيضًا الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أوتكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب الاتصال بمفرداتها .[1]

وقد تم الاعتماد على ا لمنهج المسحي ،والذي يعرف على أنه دراسة شاملة مستعرضة،ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسيروتقريرالوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين .والذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أوعينة كبيرة منهم ،وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجةوجودها فقط،دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب .[2]

لقد اختيرت هذه الدراسةلأنها تمكن من جمع أكبر عدد من البيانات والمعلومات الأولية اللازمة حول موضوع دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. لمعرفة أفكار وآراء وتوجهات وتصورات موظفي مؤسسة "نفطال " بالمدية حول هذا الموضوع وحول الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة "نفطال " بالمدية ، كل هذا للوصول إلى جملة من النتائج المرجوة.

ثانيا :أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات منعرج ذو أهمية كبيرة في خطوات البحث العلمي ومدى نجاحه مرتبط بحسن

اختيار الأداة المناسبة حسب طبيعة موضوع الدراسة ومن هنا قمنا باختيار أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان حيث اعتمدنا عليها في جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة إضافة إلى ذلك تساعدنا في الإجابة على تساولات الدراسة.وتحقيق الهدف والغاية من تحديدها لهذه الدراسة

يعرف الاستبيان على انه:

الاستبيان هو كلمة مشتقة من الفعل استبان الامر .بمعنى أوضحه وعرفه .والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الامر .

[1] عبد الحميد محمد:**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** ،ط1،عالم الكتب ،القاهرة،سنة 2000،ص158.
[2] محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، ط3 ،دار الكتب للنشر والتوزيع ،صنعاء،سنة 2019، ص52،51.

بمعنى الاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة ،لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة،لتوضيح الظاهرة المدروسة ،وتعريفها من جوانبها المختلفة .[1]

وفي مفهوم آخر :

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات ،أوأراء المبحوثين حول ظاهرة، او موقف معين .

عبارة عن أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيًا في إجاباتهم على الاسئلة التي يتضمنها الاستبيان .[2]

وفي مفهوم آخر :

"هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة،مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ،يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"[3]

وفي مفهوم آخر :

جاء في معجم العلوم الإجتماعية بأن الاستبيان هو: وسيلة تستخدم لجمع المعطيات أو الحقائق أو البيانات من عدد معين من الأفراد بصدد مسألة من المسائل أو موضوع من الموضوعات بقصد التعرف على واقعها،وأفكار هؤلاء الأفرادعنها أو أراءهم فيها أو مواقفهم منها ، ثم تحلل هذه المعطيات أو الحقائق أو البيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها .[4]

وقد تضمن الاستبيان 5محاور :

---

[1] أحمد بن مرسلي:**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال**،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،سنة 2010،ص220.

[2] محمد جلال الغندور:**البحث العلمي بين النظرية والتطبيق** ،ط1 ، دار الجوهرة لنشر والتوزيع، القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،سنة2015، ص 293.

[3] ربحي مصطفى عليان:عثمان محمد غنيم:**مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**،ط1،دارصفاء للنشر والتوزيع،عمان،سنة2000،ص82.

[4] مسعود حسين التائب:**البحث العلمي (قواعده،إجراءاته،مناهجه)** ،ط1،دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع،مصر،القاهرة ،سنة2018،ص326.

المحور الاول:تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال "وحدة المدية ".

المحور الثاني :الآليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال "وحدة المدية "

المحور الثالث:وعي موظفي "نفطال "بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة .

المحور الرابع:أساليب تحسين استخدام التخطيط لتعزيزسمعة مؤسسة "نفطال ".

المحور الخامس:التحديات التي تواجه مؤسسة "نفطال" في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لادارة سمعتها.

وقد تم إخضاع الاستبيان إلى التحكيم من طرف ثلاثة محكمين انظر إلى الملحق رقم (02)لمعرفة التفاصيل أكثر ،حيث تم إعادة صياغة بعض البنود وتعديلها .

مجتمع البحث وعينته:

نظرا لرغبة الباحث العلمي الوصول في الأخير إلى نتائج وإحصائيات قابلة للتعميم والدراسة، وهذا من اتباعه لأهم مراحل البحث العلمي وهو مجتمع البحث.

أولا:مجتمع البحث : إن مجتمع البحث في لغة العلوم الانسانية هو :"مجموعة منتهية أوغير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات ،كمثال على ذلك سكان الجزائر،أي مجموع الأشخاص أوالأفراد المقيمين بالجزائر،أومجموع كتب المكتبة ،أي كل كتب المكتبة "

ويقصد به أيضا :"مجموعة العناصر لها خاصية أوعدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أوالتقصي ".[1]

كما يشيركذلك إلى أنه :"المجموع الكلي من العناصر أوالمفردات والأشياء الأخرى ،المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي ".[2]

وتتكون مجموعة الدراسة من جميع موظفي مؤسسة نفطال والبالغ عددهم 120.

[1]موريس أنجرس :**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،ط2،دار القصبة للنشر ،الجزائر ،سنة 2004،ص298.

[2]أحمد بن مرسلي :**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال** ،ط3،الجزائر،سنة2007،ص166.

والموزعين على خليتين الأولى:خلية الممتلكات ،والثانية :خلية المراقبة .

ويعود سبب اختيار مجتمع هذه الدراسة لتوفر الشروط اللازمة فيه للبحث.

ثانيا :عينة الدراسة :

من المستحيل على الباحث أن يتمكن من دراسة عدد كبير من عينة دراسته والاحتكاك بهم لكي يقوم بطرح أسئلة استمارته عليهم ،لذلك يجب عليه اللجوء إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يتمكن من أخذ صورة مصغرة عن التفكير العام لعينة دراسته لذلك تعرف العينة:

يعرفها موريس أنجرس أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين "[1]

كما أنها "ذلك الجزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة "[2]

وعينة الدراسة هي عينة قصدية :وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة ،كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيئات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي .[3]وتم اختيار العينة عن طريق الاعتماد على المسح الشامل لكل إداريين مصلحة الموارد البشرية والتكوين والبالغ عددهم ثلاثون (30) إداري .

حدود ومجال الدراسة :

يعتبر مجال الدراسة خطوة اساسية في بناء المنهجي لاي بحث علمي يؤطر الدراسة في قالب يسمح في تحكم في كل بحثنا ،كما تعد مجالات الدراسة في البحوث الانسانية والاجتماعية من انواع المعطيات التي تمد الباحث بمؤشرات تساعده على التفسير والتحليل ،على اعتبار ان البيئة الجغرافية والمجال البشري والزمني

[1] موريس أنجرس :**مرجع سبق ذكره** ،ص301.
[2] محمد عبد العال النعيمي وآخرون:**طرق ومناهج البحث العلمي** ،ط1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،سنة 2014،ص78.
[3] محمد عبيدات وآخرون :**منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل وتطبيقات** ،ط2،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،سنة 1999،ص96.

من شانها ان تعطي معاني مختلفة للمعطيات التي يتم جمعها من الميدان ولكل دراسة مجالات رئيسية تختلف باختلاف انواع البحوث والدراسات ،وعليه نميز مجال دراستنا في ثلاث انواع من المجالات وهي :

ا.المجال المكاني

يتطلب كل بحث ميداني التعريف بالمصدر الذي أخذت منه العينة ،ولأن دراستنا هذه تتناول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة السمعة ،دراسة مسحية على عينة من إداري مؤسسة نفطال بالمدية .

والمقصود أيضا بالمجال المكاني المكان الذي أجريت فيه الدراسة ،إذنن فإن مجال دراستنا على مستوى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

ب المجال البشري

ويقصد به كل الاشخاص والفئات التي ستجرى عليهم الدراسة وتطبيق الادوات البحثية عليه ،ويتمثل المجال البشري لدارستنا في إداري مؤسسة نفطال بالمدية .

ت المجال الزمني

الدراسة بدات في شهر ديسمبر2024الى غاية شهر جوان2025 حيث شرعنا في :

الجانب الموضوعي :

الذي اخذ منا شهرين تقريبا بأكملهم قمنا فيه بالإطلاع والبحث عن الدراسات السابقة ،ثم قمنا بتحديد الإشكالية وتساؤلات الفرعية ،وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع ،وكذا أهدافه وأهميته ،إضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة .

الجانب المنهجي :

استغرقنا فيه شهرين على الأكثر من أواخر شهر جانفي إلى شهر مارس ،حيث قمنا بتحديد نوع الدراسة ومنهجها وكذا مجتمع البحث وعينته ،واختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات ،وأخيرا الدراسات السابقة .

وبعد الانتهاء من الجانب المنهجي باشرنا في الجانب النظري (الفصل التوثيقي) المتكون من فصلين المتمثلين في التخطيط الإستراتيجي وإدارة السمعة .

.الجانب التطبيقي :

استغرق شهرين من أفريل إلى جوان ،حيث قمنا بتصميم أداة جمع البيانات الاستمارة وتحكيمها من طرف أساتذة بقسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات جامعة يحي فارس بالمدية دامت قرابة أسبوعين من الزمن ،بعدها قمنا بطباعتها وتوزيعها على عينة الدراسة في شهر ماي ،ثم تمت معالجة البيانات وتفريغها وتحليلها .

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعد عملية تحديد المصطلحات من اهم مراحل البحث العلمي لتفادي اي خلط بين الدراسات ،حيث يمكن ان يحمل المصطلح ذاته مفاهيم مختلفة تكون سببا في الخروج احيانا عن صلب الموضوع المراد دراسته ،كما ان الدراسات العلمية تشتمل على مصطلحات يتوجب تحديد مفهومها اصطلاحا اي المعنى المتفق عليه بين الباحثين ،والذي غالبا مايكون في القواميس والموسوعات واجرائيا هو ذلك المعنى الذي يحمله المفهوم في اطار الدراسة المراد بحثها .

تتضمن الدراسة مصطللحات تم تحديد مفهومها اصطلاحا واجرائيا وهي :

التخطيط ،الاستراتيجية، التخطيط الاسراتيجي، ادراة السمعة .

1/التخطيط :

اصطلاحا :

يعرف التخطيط حسب "معجم مصطلحات عصر العولمة "بأنه: الإعداد المسبق للشيء ،وتنفيذ هذا الإعداد وفقا للأهداف والإستراتيجيات الموضوعة ،ويكون التنفيذ من خلال مراحل تنفيذية وزمانية "[1].

[1]إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي:**معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية،اقتصادية،اجتماعية،ونفسية،وإعلامية**،.WWW .KOTBARABIA على الموقع ,ص120

وهوأيضا:"تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه" .[1]

يعرفه الدكتور "سيد هواري"بأنه :"يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل ،واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت أوبشرية وكذلك مجموعة القدرات التي تواجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية ".[2]

إجرائيا:

هو وضع خطة عمل محددة تتضمن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق أهداف معينة.يتطلب التخطيط الإجرائي تحليل الوضع الحالي،تحديد الأهداف بوضوح ،وتحديدالخطوات الفعلية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .كما يتضمن تحديد الموارد اللازمة ،والجدول الزمني ،والأشخاص المعنيين بكل مرحلة من مراحل التنفيذ ،بالإضافة إلى تحديد معايير قياس الأداء لتقييم التقدم والنتائج.

2/الإستراتيجية :

اصطلاحا :

يعرف "معجم مصطلحات الإعلام "الإستراتيجية على أنها :"خطة شاملة السيطرة على وضع عسكري ،اقتصادي ،اتصالي ...إلخ أثناء الحروب ،وهي القيادة الشاملة على مستوى الدولة حيث تنسق بين مختلف الخطط في شتى المجالات من أجل خطة عامة ،وذلك من خلال رسم الأهداف وتسخير الوسائل لأجل بلوغها.ومعناها الإشتقاقي هو علم الخطط والتدريب العقلاني المحدد للأهداف الرئيسية البعيدة وتحديد الوسائل الموصلة إليها ".[3]

الإستراتيجية لدى "مدرسة هارفرد "هي :"مجموعة من القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للنظام المتعلق بالمؤسسة في مجموعها الرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية

[1]ناصر دادي عدون:**الإدارة والتخطيط الإستراتيجي** ،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 2009،ص54.
[2]إبراهيم عبد الشيحا:**أصول إدارة العامة** ،دار النشر لمنشأة المعارف،الإسكندرية،سنة 2004،ص155.
[3]أحمد زكي بدوي:تقديم:أحمد خليفة :**معجم مصطلحات الإعلام ،الرأي العام ،العلاقات العامة،الصحافة،التلفزيون،السينما**،ط1،دار الكتاب المصري اللبناني،القاهرة بيروت،سنة1985،ص48.

من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لاختبارهياكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية يعتبر جزءا منها "[1]

نمط من الأهداف أوالسياسات أوالبرامج أوالأفعال أوالقرارات أوالمخصصات المالية التي تحدد ماهية المؤسسة وماتفعله ولماذا تفعله ،لذلك فإن الإستراتيجية هي امتداد للرسالة بهدف تشكيل جسر بين المؤسسة وبيئتها المحيطة .[2]

إجرائيا :

هي خطة منسقة تتضمن مجموعة من الإجراءات والخطوات المحددة التي يتم تنفيذها لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف على المدى الطويل .وتشمل الإستراتيجية تحديد الأولويات ،تخصيص الموارد،وتحديد أساليب العمل والآليات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المقررة ،بالإضافة إلى تحديد آليات المراقبة والتقييم لضمان فعالية التنفيذ وتعديل الخطط عند الحاجة .

3/التخطيط الاستراتيجي :

اصطلاحا :

التخطيط هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشآة بدءًا من الإنتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولًا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم ،بما يحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة أفضل لمنشآتهم ،وبحيث يكون المتطور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .[3]

[1]ناصر دادي عدون:**اقتصاد المؤسسة**،دار المحمدية العامة،الجزائر،سنة1898،ص263.
[2]حسن أحمد الشافعي ومحمد جمال الدين:**التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامةوغير الربحية،المؤسسات الرياضية** ،ط1،مصر،سنة2013،ص133.
[3]عبد الرحمان توفيق :**التخطط الإستراتيجي ،هل يخلوالمستقبل من المخاطر** ،ط1،مركز الخبرات المهنية للإدارة (يميك)،القاهرة ،سنة2003،ص14.

وهو أيضا :"عملية متواصلة ونظامية يقوم بها أعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها ،وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك مستقبلا والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه ".[1]

أما "القحطاني "عرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية "[2]

إجرائيا :

عملية تصور للمستقبل انطلاقا من واقع المؤسسة وبالإعتماد على الأسس العلمية بهدف تحليل نقاط القوة و الضعف (بيئة المؤسسة الداخلية) وكذا التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات (بيئة المؤسسة الخارجية) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

4/إدارة :

يمكن تعريف الإدارة بالرجوع إلى أصل الكلمة العربية (أدار) أي دبّر ،ويسّر،ونفّذ.

ويعرفها "هنري فايول"بأنها:التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامروالتنسيق والرقابة.[3]

5/سمعة:

عرفت على أنها :"الأنشطة التي يقوم بها الفرد أوالمؤسسة التي تحاول الحفاظ أوإنشاء إطار معين عنها في نظر الجمهور ،وهي عملية تحديد لما يقوله أويشعر به الأخرين إتجاهك أوإتجاه عملك".

---

[1]Michelle docur:**the best pactice in strategic planning**،based customers، federation union report؛1997،p16.

[2]القحطاني فيصل بن محمد :بن مطلق الحنفري:**الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرات التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداءالإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة** ،رسالة ماجستير في إدارة الشركات ،الجامعة الدولية البريطانية ،كلية إدارة الأعمال ،عمان ،الأردن،سنة 2010،ص8.

[3]أحمد بن عبد الرحمن الشميمري:**إدارة الأعمال (أساسياتها،ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة)**،ط1،العبيكان للنشر والتوزيع،الرياض،سنة2022،ص17.

وفي تعريف آخر لها:"هي مايعتقده الجمهور حول المؤسسة أوحول الأفراددداخل المؤسسة .ومن ناحية أخرى مايعتقده موظفو تلك المؤسسة عن المؤسسة التي يعملون بها."[1]

6/إدارة السمعة:

تعرف إدارة السمعة أيضا بأنها إستراتيجية اتصالية طويلة المدى لقياس ورصد وتقييم سمعة المنظمة ،وهي السبيل لتكاثف كافة جهود المنظمة للتعرف على التحديات لمواجهتها والفرص المتاحة للاستفادة منها في تحقيق أفضل سمعة للمنظمة ،وإدارة السمعة تعني أيضا بناء سمعة راسخة ومتينة للمنظمة ، فهي منهج لبناء وإحلال سمعة المنظمة والتي من شأنها تحقيق أهداف استراتيجية ومالية .[2]

إجرائيا :

إدارة السمعة هي العملية المنهجية التي تتضمن تخطيط وتنفيد ومراقبة مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيزها والحفاظ عليها في أذهان أصحاب المصلحة (العملاء ،الموظفين ،الشركاء ،المجتمع).

الدراسات السابقة :

حسب إطلاعنا هناك العديد من الدراسات التي تدور حول موضوع التخطيط الإستراتيجي ،وسنستعرض فيمايلي عدد من الدراسات التي تناولت صميم الموضوع التخطيط الإستراتيجي لتوضيح علاقتها مع الدراسة الحالية إضافة إلى التعقيب عليها ، وكذا مجال الإستفادة منها .

الدراسة الأولى :

أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات ، خلال فترة 2009. 2010،للباحثة : "حبيبة العيداني "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

[1]سميرة مرقاش:**دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة**،مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،المجلد 4،العدد2،جامعة شلف،جوان 2018،ص317.

[2]Grifini:**New strategies for reputation management..Gaining Control of Issues ،crisis& comorate social responsibility**،london،kooan Paoe limited2008،p1112،

تخصص إدارة الأعمال والتسويق ، جامعة المدية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عدد الصفحات يتمثل في : 291 صفحة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وتأثيرهما على أداء المنظمة .

وقد اعتمدت على التساؤل الرئيسي مفاده هو :

مامدى تأثيرتوافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمة ؟

هذا التساؤل تفرعت منه عدد من التساؤلات وهي كالآتي :

1. هل التخطيط الإستراتيجي ضرورية حتمية للمنظمات ؟

2. فيما يتمثل دور تخطيط الموارد البشرية في أداء المنظمات ؟

3. ماهي العوامل المساعدة في استمرار فعالية أداء المنظمات ؟

4. هل تعتمد المؤسسات الجزائرية على مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء؟ أم هل يمكن إعادة النظر في مكانة وأهمية التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية فيها ؟

وللإجابة على الأسئلة المطروحة قامت بصياغة الفرضيات التالية :

_ يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية في ظل الظروف البيئية الراهنة .

_ يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها .

_احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية تنبع من التخطيط الإستراتيجي .

_ إن الربط بين خطط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقادرة على تحقيق الأداء العالي للمنظمات .

واعتمدت الباحثة في دراستها على أداة الإستبيان كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لجمع المعلومات ودراستها وتحليلها بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي من أجل اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة ، أما عينة الدراسة اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية .

وخلصت هذه الدراسة على حسب نتائج الإستبيان إلى :

1.أدت التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في كيفية إدارة المنظمات ،حيث انتقلت من المناهج التقليدية إلى مناهج ذات طبيعة فكرية جديدة تحاكي هذه التغيرات .

2.يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدرتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية ،كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين نظرتها المستقبلية .

3.يمكن القول أن هناك ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المستوى النظري،فالتخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية يساعدان على خلق بيئة تنظيمية قادرة على الرفع من مستوى الأداء في المنظمة .

4.يوجد ارتباط قوي على المجال التطبيقي بين تبني عمليتي التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وبين الأداء ، وهذا ماعبّر عنه معامل الارتباط الذي بلغ (0.778)،والذي يبيّن درجة تأثير التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على الأداء .

الإستفادة العلمية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث كلاهما يعتمدان على أداة الإستبيان في الدراسة .

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي "

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى معرفة أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات والدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسات الإفتصادية الجزائرية ، وتختلف أيضا في المنهج والعينة وعددها وكذا خطة البحث .

أما الإستفادة فقد أفادت هذه الدراسة في ضبط وتحديد مصطلحات البحث .

الدراسة الثانية :

دور التخطيط الإستراتيجي في إدراة الأزمات ، خلال فترة 2017 للباحث :"علي جاسم محمد "، بحث مقدم إلى مجلس قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية العراق ، عددالصفحات تتمثل في :37 صفحة .

جاء هذا البحث للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات ، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم .

وللإجابة عن التساؤل تم وضع تساؤلات فرعية كالآتي :

1. مامدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي ؟

2. كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها ؟

3. هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات ؟

4. ماعلاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية التنظيمية ؟

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كون هذا المنهج مناسب لموضوع البحث .

أما عينة الدراسة بلغ عددها 12موظف وموظفة ،أما أدوات جمع البيانات فاعتمدعلى أداة الاستبيان .

من بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نذكر :

.وجدت الدراسة أن نسبة84،6 من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي .

.وجدت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات حيث أن النسبة 75،2.

.لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (05، a)àفي مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض منظمات المجتمع المدني في العراق .

.أن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة ، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد ،إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها .

الإستفادة العلمية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث :

كلاهما يعتمدان على أداة الاستبيان في الدراسة.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في المتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي ".

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن هذه الدراسة قامت بالبحث عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ، أما الدراسة الحالية فتبحث عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

وتختلف أيضا في المنهج المعتمد ونوع العينة وعددها .

أما الاستفادة فقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في معرفة أبعاد الموضوع وكذا كيفية صياغة الإشكالية وكذا الجانب النظري للدراسة .

الدراسة الثالثة :

التخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي ،خلال فترة 2022، للدكتور :"إيناس السيد محمد سليمان "دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية قسم أصول التربية والتخطيط التربوي ، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية ، العدد الثامن ، عدد الصفحات يتمثل في : 46 صفحة .

هدف هذا البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، والكشف عن الإطار المفاهيمي للإغتراب الوظيفي ، والتوصل لواقع إدارة السمعة الإستراتيجية

لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي ، وتقديم تصور مستقبلي للتخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي .

وبنى الباحث إشكالية بحثه كما يلي :

كيف يمكن التخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الإغتراب الوظيفي؟

كما أدرج الباحث ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية وذلك بغية الإحاطة بجوانب الموضوع ، وجاءت على النحو التالي :

1. ما الأسس النظرية لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ؟

2. ما الإطار المفاهيمي للإغتراب الوظيفي ؟

3. ما واقع إدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الإغتراب الوظيفي ؟

4. ما التصور المستقبلي للتخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء الإغتراب الوظيفي ؟

واعتمد الباحث في بحثه على أداة الإستبيان الإلكتروني الذي مس 160فرد بتطبيقها على عينة من مديري ومعلمي التعليم قبل الجامعي ، كما استخدم الباحث في بحثه المنهج الوصفي المعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة ،والتوثيق التفصيلي للظاهرة موضع البحث ، وجمع معلومات عن الإغتراب الوظيفي للعاملين ودوره في إدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي .

توصل الباحث في نهاية بحثه إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر من أهمها :

. شيوع ظاهرة الإغتراب الوظيفي بين العاملين في كافة المراحل .

. ضعف تولي المدرسة للتخطيط لتعزيز سمعتها لدى العاملين مما يؤثر على احتلال المدرسة لمكانة هامة تحقق لها ميزة تنافسية .

. تأثير ظروف العمل أثناء الجائحة على الاحتياجات النفسية للعاملين في مكان العمل .

.تأثير التسلسل الإداري على إضعاف إجراءات العمل وضعف التدريب للتعامل مع بيئات التعلم الإفتراضية

.قصور تطوير التعاون بين المؤسسة والعاملين ، والعاملين وبعضهم بما يؤثر على جودة النظام المؤسسي.

وخلص البحث إلى وضع رؤية مستقبلية للتخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي.

الإستفادة العلمية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث :

كلاهما يعتمدان على أداة الإستبيانفي الدراسة .

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في المتغير التابع " إدارة السمعة " .

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن هذه الدراسة تمس الجانب التربوي أما الدراسة الحالية فهي تمس المؤسسات وتبحث عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية،وتختلف أيضا في المنهج المعتمد وكذلك عدد العينة والإطارالمنهجي .

وقد أفادت هذه الدراسة في اختيار المنهج المناسب والتعرف على الأدوات البحثية وكيفية توظيفها لخدمة هذه الدراسة .

الدراسة الرابعة :

أثر الشبكات الإجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة ،خلال فترة 2024.2023 ، للباحثة:"راضية بوخاري"،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية،جامعة الجزائر 3،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،عدد الصفحات تتمثل في :201صفحة .

تتمحور هذه الدراسة حول إبراز كيفية تأثير الشبكات الإجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة .

وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف أثر استخدام الشبكات الإجتماعية على إدارة سمعة مؤسسة موبيليس ؟

ومن أجل التّفصيل في هذه الإشكالية فضلت الباحثة تدعيمها بالأسئلة التّالية :

1. ماهي العلاقة بين سمعة المؤسسة والشبكات الإجتماعية ؟

2. ماهي الإستراتيجيات والأدوات التي تستخدمها مؤسسة موبيليس لإدارة سمعتها على الشبكات الإجتماعية؟

3. كيف تتفاعل مؤسسة موبيليس مع متابعيها على الشبكات الإجتماعية ؟

4. ماهي النتائج التي حققتها مؤسسة موبيليس من خلال استخدام الشبكات الإجتماعية في إدارة سمعتها ؟

ومن أجل البحث في هذه الإستفسارات والإشكالية الرئيسية للبحث ، وضعت الباحثة الفرضيات التّالية :

1. يؤثر استخدام الشبكات الإجتماعية تأثيرا ايجابيا على إدارة سمعة مؤسسة موبيليس .
2. تستخدم مؤسسة موبيليس أدوات فعّالة لإدارة سمعتها على الشبكات الإجتماعية .
3. تستغل مؤسسة موبيليس تواجدها على الشبكات الإجتماعية بطريقة جيدة لإدارة سمعتها المؤسسية .
4. تسعى مؤسسة موبيليس للتواصل المستمر مع متابعيها على الشبكات الإجتماعية .

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الإستنباطي للوصول إلى المبادئ العامة لجميع الجوانب المتعلقة بإدارة سمعة المؤسسة والشبكات الإجتماعية .كما اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلة نصف موجهة مع موظفي المديرية الفرعية للإتصال الرقمي في مؤسسة موبيليسس حول سياساتها وممارساتها في إدارة سمعتها على الشبكات الإجتماعية ،وكذلك تحليل الوثائق والتقارير الداخلية لمؤسسة موبيليس ، بالإضافة إلى تحليل محتوى حسابات مؤسسة موبيليس على الشبكات الإجتماعية لفترة ستة أشهر الممتدة من 1جويلية إلى غاية 31ديسمبر 2023، وفق نموذج reptrak.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام الشبكات الإجتماعية له تأثير إيجابي على إدارة سمعة مؤسسة موبيليس ، مما انعكس على تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية. ومع ذلك، تستخدم المؤسسة أدوات مجانية لإدارة سمعتها على هذه الشبكات، والتي لم تظهر فعاليتها بشكل كامل ، كما لم تتمكن المؤسسة من تغطية جميع أبعاد سمعتها بفاعلية كاملة ، وهناك تواصل محدود بينها وبين متابعيها .

الإستفادة العلمية :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث :

أن هذه الدراسة تتفق مع دراستنا في المتغير التابع "إدارة السمعة ".

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن هذه الدراسة تهدف لتعرف على كيفية تأثير الشبكات الإجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة أما الدراسة الحالية فتبحث عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتختلف أيضا في المنهج المعتمد ونوع العينة وعددها بالإضافة إلى أنها تختلف في الأداة .

أما الإستفادة فقد أفادت هذه الدراسة في الجوانب النظرية والتطبيقية .

صعوبات الدراسة :

1. صعوبة في الدخول إلى مؤسسة نفطال "وحدة المدية "

2. صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات .

3. حصر توزيع الاستبيان على 30مفردة فقط .

4. التحفظ في الإجابة على أسئلة الاستبيان .

الفصل الثاني

مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

يُعدالتخطيط الإستراتيجي أحد أشكال التخطيط في المؤسسات ،وقد غيّر هذا النوع من التخطيط طريقة تطوير الشركات لاستراتيجياتها وتنفيذها ،مما مكّنها من النمو والتميز والاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة والمتزايدة في البيئة العالمية .وباعتباره عنصرا أساسيًا ومسارًا رئيسيًا للنجاح ،يُمكّن التخطيط الإستراتيجي المؤسسات من استغلال قدراتها ومواردها الحالية والمستقبلية على أكمل وجه ،مع تلبية احتياجاتها من النمو والاستقرار .كما يُرسي صلة وصل بين المؤسسة وبيئتها ،مما يُسهل اختيار الاستراتيجيات الأمثل للتعامل مع تعقيدات السوق وتقلباته سواء كانت فرصًا أوتهديدات .وفي نهاية المطاف يساعد التخطيط الإستراتيجي الشركات على تبني النهج المناسب بناءًا على ظروف بيئتها الداخلية والخارجية ،وهوأمرأساسي لتحقيق أهدافها .

سنتطرق في هذا الفصل المقسم على **ثلاثة مباحث إلى :**

المبحث الأول خاص بماهية التخطيط الإستراتيجي , المبحث الثاني خاص بعمليات التخطيط الإستراتيجي أماالمبحث الثالث فقد تناول مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول :ماهية التخطيط الإستر اتيجي :

يُعد التخطيط الإستراتيجي من أكثر أساليب الإدارة فعالية للمؤسسات ،لاسيما في ظل المنافسة الشديدة والتطوات التكنولوجية المتسارعة . ويلعب دورًا حاسمًا في تحديد التوجه المستقبلي للشركة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقه،ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،تُمكّن الخطة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق النجاح في جميع مجالات عملها ،وهذا لا يُسهم فقط في تعزيز مكانتها التنافسية بل يُعزز أيضًا نموها واستدامتها في السوق .

المطلب الأول : مفهوم وتطورمفهموم التخطيط الإستر اتيجي

أولا :مفهوم التخطيط الإستر اتيجي

قبل التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي نشيرإلى تعريف كل من التخطيط والإستراتيجية :

1/التخطيط :

يوجد تعاريف من وجهاتنظر مختلفة للتخطيط نذكر منها :

تعريف التخطيط لغة :

التخطيط هو عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيطة والتدبير .[1]

كما يعتبر:"مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة ،اختيار سياسات وإعداد جداول زمنية يومية "[2]

عرفه فريدمان**Friedmann**بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية

[1]عبد المليك حميدي:**مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي** ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 47،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2017،ص398.

[2]ناصر دادي عدون :**الإدارة والتخطيط الإستراتيجي** ،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،سنة 2009،ص53.

من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها .[1]

2/الإستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية"Strategy" إلى الكلمةاليونانية "Strategos" وتعني فنون الحرب وإدارة االمعارك.

ويعرف قاموس "ويبستر" dictionarywebsters new worldالإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .[2]

يعرف"Thomas"الإستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ،بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ".[3]

كما يعرفها علماء "الإدارة "هي الطريق الدائمة التي يسير عليها الإنسان في حياته،وكل إنسان يحتاج دائمًا إلى الإستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته"[4]

كما عرف" دركر"Druckerالإستراتيجية بأنها :عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية،وتوفير المعلومات اللازمة ،وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال .[5]

---

[1]جمال عبد الله محمد :**التخطيط الإستراتيجي** ،ط1،دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2016،ص15.

[2]عبد الحميد عبد الفتاح الغربي :**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ،ط 7،مجموعة النيل العربية للنشر،القاهرة ،ص17

[3]أردان حاتم العبيدي وأحمد محمد فهمي البرزنجي:**الإدارة الاستراتيجية مدخل ستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها** ،ط1،دار الدكتور للعلوم الإداريةوالإقتصادية والعلوم الأخرى،بغداد،سنة 2021،ص15.

[4]جمال أحمد جلال:**مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية**،ط1،دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2016 ،ص26

[5]أردان حاتم العبيدي وأحمد محمد فهمي البرزنجي:**مرجع سبق ذكره**،ص16.

3/التخطيط الإستراتيجي :

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه"عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءًا على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ،ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة."[1]

ويعرف كذلك بأنه :"مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق بإستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة "؛ ويعني به كذلك :"توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل ".[2]

كما أنه يعتبرآلية من آليات التسيير،يرمي إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على أساس تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ،واعتماد هذا التخطيط يسمح بتوجيه السياسات وبرامج وخطط المنظمات ،فهو يعد إجراء للتحسين المستمر،باعتماد وسائل التقييم والمتابعة لتتحقيق الهدف، ويساعد المنظمة على تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات والتحديات والتهديدات .[3]

ثانيا: تطورمفهوم التخطيط الإستراتيجي: مر التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعدة مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بمايلي :[4]

1.مفهوم عسكري بحت من سنة(500ق.م حتى الآن).

2.ظهور أول نموذج للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد) سنة(1920).

3.أول نموذج في التخطيط الإستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة (1950).

4.انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها ،وسواء اعترفت بذلك أم لا ،شعرت بذلك أولم تشعر وذلك سنة(1955.1950).

---

[1]ديفيد هاريسون:**الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي** ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2009،ص236.
[2]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين** ،ط1، ،مجموعة النيل العربية للنشر،القاهرة ،سنة 1999،ص19،18.
[3]حميد زعاطشي:**أهمية التخطيط الإستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة**،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،المجلد 10،العدد03،الجزائر،سنة 2021،ص285.
[4]مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017،ص72،73.

5.الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ماتطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955.1960).

6.تبني التخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة(1960).

7.سيطر مفهوم التخطيط الإستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (1960.1965).

8.أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)منذ سنة (1980).

9.تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها .بدأ من سنة(1986).

10.ظهور محاولات لتحديث التخطيط الإستراتيجي ،وظهور التفكير الإستراتيجي كبديل للتخطيط الإستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط ،وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعيّن أن تفكّر بطريقة إستراتيجية ابتداء من سنة(1992. 1996).

11.تقدم التفكير الإستراتيجي على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أواستراتيجية(2000.الآن).

المطلب الثاني : خصائص و أنواع التخطيط الإستر اتيجي

أولا:خصائص التخطيط الاستر اتيجي :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:[1]

1.الآثار الطويلة الاجل :

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لايظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة .

[1] محمد الكرخي :**التخطيط الإستراتيجي** ،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن،سنة2014،ص61.

2.المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءا من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3.المرونة :[1]

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .

4.حشد الطاقات الكامنة والموارد :

يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة .

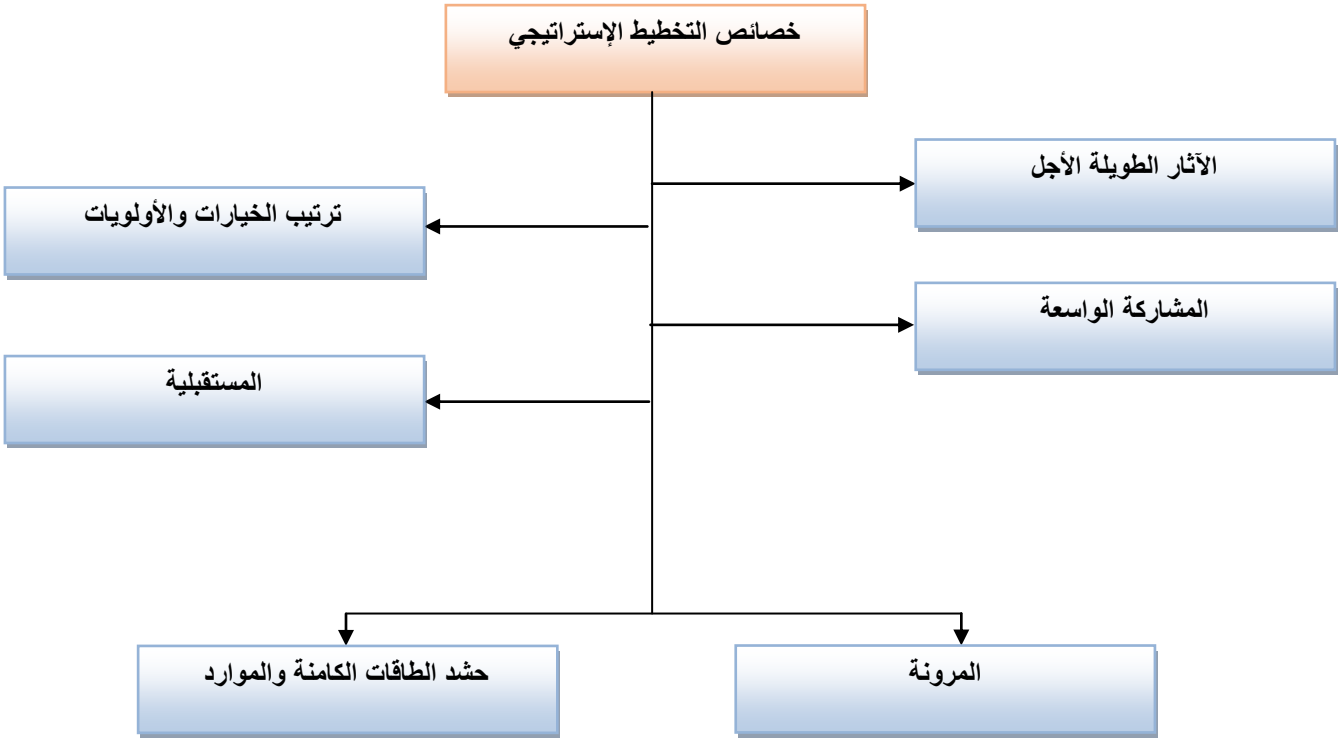
5.المستقبلية :

ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهوأسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة، إلاأنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل .

6.ترتيب الخيارات والاولويات :

من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها

[1] محمد الكرخي :**مرجع سبق ذكره**،ص61.



المصدر: مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017،ص81.[1]

[1] مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017،ص81.

ثانيا:أنواع التخطيط الإستراتيجي

تؤدي عملية التخطيط إلى ثلاثة أنواع من الخطط :

1.الخطة الإستراتيجية :[1]

هي خطة طويلة الأجل يُحدد فيها فلسفة المؤسسة ،والأهداف التي تسعى لتحقيقها ،والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ،وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات ،والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ،الموارد والاستثمارات اللازمة ،مصادر التمويل ،الأسلوب التقني المستخدم،احتياجات القوى البشرية ...وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح مابين 15.5سنة،ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة ،وتتم في المستويات الإدارية العليا ،كذلك يجب أن تتميز بالمرونة ،وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ،وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة .

2.الخطة التكتيكية متوسطة الأجل :

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج ،والخدمات،والأفراد،والبحوث والتجهيزات ،...وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف ،والسياسات ،والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية ،ويتم وضع هذه الخططعادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تترواح بين 5.3سنوات .ومجال الخطة هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل ،وتتميزهذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية .

3.الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط بأنها تفصيلية ،وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية ،وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ،والميزانيات السنوية ،وبالنسبة للمنشآت

[1]ابتسام مخناش: **أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف،سنة 2024/2023،ص9

تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات ...،ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل وتتميزأنها قصيرة الأجل لفترات لاتزيد عن سنة واحدة،ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال،وتقتصرعلى نشاط معين،كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة .

المطلب الثالث:أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي:

لقد تناول العديد من المؤلفين والباحثين أهداف التخطيط الإستراتيجي و أهميته ،حيث ذهب البعض إلى عمق فعالية هذا النوع من التخطيط ، فهو عملية أساسية لجميع المنظمات ،وسنستعرض في هذا القسم أهداف و أهمية التخطيط الإستراتيجي .

أولا:أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

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

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

3 .تطوير وتحسين أداء المؤسسة ،وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة ،مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها ، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل ،وتقويم الأداء

[1]ندى ناصر جبر: أهمية **التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الإزمات**، بحث تخرج مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة القادسية ،وهو جزء من نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال،سنة 2021،ص12،11.

المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه،والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سُبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها ،وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها .

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

ثانيا: أهمية التخطيط الإستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في قدرته على تحقيق الأهداف التالية :[1]

1 .التنبؤ بالأحداث المستقبلية وكيفية الإستعداد لها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها .

2 .يساعد المنظمة على استخدام التفكير العقلاني في تحديد خياراتها في العمل وسلوك أفضل الطرق لأجل تحقيق أهدافها المرسومة .

3 .يساعد على التوظيف الرشيد للقدرات البشرية والمالية والاقتصادية للمنظمة مع تحقيق أفضل النتائج في المستقبل

4 .يرسخ مبادئ العمل الجماعي ويكسب الخبرة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركة الجميع في بناء أسس الإلستراتيجية ووضع أهدافها .

5 .تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات .[2]

[1]لورنس يحيى صالح الكبيسي: **التخطيط الإستراتيجي لإستدامة موارد النفط والغاز الطبيعي في العراق**، بغداد ،سنة 2020،ص6.

[2]عبد الحميد عبد المطلب :**الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال** ،ط1،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة ،سنة2010،ص30.

6. القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.

7. تدعيم المركز التنافسي .

8. يساعد في تحسين أداء المنظمة من خلال التعامل بسرعة وبكفاءة عالية مع الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .[1]

9. تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لأنها تؤكد على كيفية تحقيق وبلوغ الأنشطة الرئيسية للمنظمة .

10. يعمل على توسيع معارف المنظمة وبناء قاعدة معلوماتية لمختلف الأنشطة الداخلية والخارجية .

11. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة من خلال استحداث برامج تكون متوائمة وبعيدة عن التقاطع والتضارب .

12. يعد التخطيط الإستراتيجية الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.[2]

13. التخطيط الإستراتيجي يقلل المخاطر، فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية ولذلك فإن القيام به ضرورة ملّحة .

المطلب الرابع :عناصر التخطيط الإستراتيجي :

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في :

1. الرؤية الإستراتيجية :

تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نحصّلهُ ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول اليه ،فالرؤية هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية مثلا بعد 10 سنوات كم عدد أعضاء شركتك ،ماهي

[1] لورنس يحيى صالح الكبيسي :**مرجع سبق ذكره**،ص7.
[2] نسرين أرجيلوس:**التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات** ،المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية ،العدد14،سنة2020،ص39.

توقعاتك،فالذي يستطيع الإجابة له رؤية استراتيجية ،وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5أو10أو 15سنة، فالرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى تكون مالية ،بشرية ،وربحية .[1]

فالرؤية هي إذن :

حلم تريد المنظمة تحقيقه ؛

تطلعات وطموحات المنظمة ؛

جسر مابين الحاضر والمستقبل المنشود ،وليس المستقبل الذي تتوقعه ؛

إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والإلتزام ؛

تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل ؛

صورة ذهنية واضحة للمستقبل المرغوب ؛

ومن هذا المنطلق فالرؤية تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة ،اذ يجيب على السؤال كيف يبدو النجاح ؟

كما تعد بمثابة حلم أوطموح يراود العاملين في المؤسسة يسعون لتحقيقه ،فيجب بذلك على الرؤية أن تكون واقعية وصادقة ومضافة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة ومستجيبة للتغيير ،كما يجب أن توجه الرؤية الطاقات المجموعة بحيث تعتبر دليل للعمل وتوافق مع قيم المؤسسة ويسعون الى تحقيق الرسالة .

2.الرسالة الإستراتيجية :

الرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها،وماتتميز بها عن غيرها من المؤسسات فالرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال :

الغرض : ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى إلى تحقيقه .

[1]طارق محمد سويدان :**محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي** يوم 2016/02/25،الساعة 22.05،، **bunioubouw/wach/com.youtoube.www**،2025/4/14.

.**العمل**: يعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض .

.**القيم** : تعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة إنشاد سعيهم .

ولتحقيق غرض المؤسسة ، فالرسالة جملة تلخص من نحن ؟ وماذا نريد ؟

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها وماتتميز به عن غيرها من المؤسسات و أن تكون تحتوي على أهم قيم المؤسسة ، أي ماتعتبر هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية كما لاتهمل الرسالة الناجحة والجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد .

3.القيم الإستراتيجية :

هي المعتقدات التي يتباناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها ، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم ،والمقصود هنا ليس الأخلاق .الإدارة لا تأمن بالأخلاق في علم الإدارة الغربي .فالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة ومن أعلى القيم عند مختلف الشركات "الربح "،أي الشيء الذي له قيمة كبيرة،ومن القيم كذلك "الحصة في السوق" حتى وإن كانت في مركز خيري فالإدارة بشتى أنواعها .إدارة حزبية،دينية، ثقافية ... إلخ .

والقيم هي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة ودائما ماتكون :

غير محددة بزمان ومكان وأشخاص ؛

قيم داخلية للعاملين في المؤسسة ؛

تربط وتجمع العاملين ؛

تعكس الأخلاقيات المهمة في المؤسسة ؛

روح الفريق الواحد ؛

الاتصال بفعالية ؛

فتحديد قيم المنظمة أمر ضروري في نجاح التخطيط الإستراتيجي ،فمن خلالها يتم تحديد الإستراتيجيات والأهداف وكيفية تحقيقها والوصول إليها ،كما يساهم تحديد قيم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الطوارئ والمشاكل والحوادث العارضة واختيار حيال ذلك البدائل لتغلب على المخاطر ومواجهتها. [1]

المبحث الثاني:عمليات التخطيط الإستر اتيجي

عمليات التخطيط الإستر اتيجي :إن التخطيط الإستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات ،تتم من خلال الخطوات التالية :

.الاتجاه الإستر اتيجي

رغم الاختلاف مابين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها ، إضافة إلى أهدافها الإستراتيجية .[2]

.رسالة المنظمة: يؤكد Wright et alعلى أن رسالة المنظمة تتمثل في الخصائص الفريدة لها والتي

تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ،وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لمنظمة الأعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية .

[1] هشام بوبكر **:التخطيط الإستراتيجي(مكونات ونماذج وأبعاد)**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات الاقتصادية،المجلد28،العدد2،جامعة زيان عاشور، الجلفة،ص52.

[2] مفيدة يحياوي ودنيا ساكر:**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد 14،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،مارس 2018،ص102.

وتتمثل مكونات رسالة المنظمة بالاتي :

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
البقاء/الربحية /النمو	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ماهي قيم ومعتقدات المنظمة ومزاياها ؟
المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
العاملون	ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها؟

المصدر:مفيدة يحياوي ودنيا ساكر:**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد 14،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،مارس 2018،ص103[1].

.رؤية المنظمة : إن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل

المرغوب من طرف المنظمة حيث عرفها Synder et Graves بأنها ما تطمح المنظمة أن تكون

عليه ،أن تحققه ،أن توجده لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر ، والتركيز على المستقبل ،وتتميز الرؤية الفعالة بمجموعة المواصفات التالية :

1. **الخيالية :** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها .

2. **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهودوالموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد .

3. **المرونة :** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة .

[1] مفيدة يحياوي ودنيا ساكر:**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد 14،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،مارس 2018،ص103

4.الإعلامية : تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين .

5.الجاذبية : أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة .

.الأهداف الاستراتيجية : هي نتائج نهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي ، وتحدد الأهداف عادة مايجب أن تفعل المنظمة ؟ ومتى هذا الفعل ؟.

وقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة حتى تتسم بالفاعلية والمتمثلة بالاتي :

محددة : بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أومعطيات محددة ومرغوبة ، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاها واضحا للآخرين .

قابلة للقياس : يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتفهم المديرون بدقة ماهو مطلوب منهم .

جريئة : أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي ، وهي تمثل تحديا للأفراد ،الفرق ، وللمنظمة نفسها .

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

.التشخيص الإستراتيجي

إن اهتمام المنظمات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها باستمرار القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي والذي يعتبر آلية تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال : أين نحن الآن ؟.[1]

ويرتكز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متكاملين هما : التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمنظمة والتشخيص الإستراتيجي الخارجي للبيئة .

[1]:مفيدة يحياوي ودنيا ساكر :**مرجع نفسه** ،ص105،104.

التشخيص الإستراتيجي الخارجي : ينظر للتشخيص الإستراتيجي الخارجي على أنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الخارجية وقوى المنافسة ،وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ،ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصرأوأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة ،وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى .

التشخيص الإستراتيجي الداخلي: يقصد بالتشخيص الداخلي للمنظمة عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة ، وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها ، ونظام المعلومات فيها ، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدا ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ، ومقارنتها مع المنافسين ، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.

الخيارالإستراتيجي

لقد عرفه كل من Jauch& Glueckبأنه عبارة عن قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق

لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أوعلى مستوى الأعمال أوعلى مستوى الوظائف .

ويمكن توضيح مختلف البدائل الإستراتيجية كمايلي :

. البدائل الإستراتيجية على المستوى العام :تصنف إلى أربعة إستراتيجيات هي : إستراتيجية الاستقرار والثبات ، إستراتيجية الانكماش والتراجع ،إستراتيجية النمو والتوسع ،الإستراتيجيات المركبة .[1]

. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :تتمثل في الإستراتيجيات التنافسية ، الإستراتيجيات التعاونية .

. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :يشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق ، الإنتاج ،البحث والتطوير ، المالية ، الموارد البشرية .

[1]:مفيدة يحياوي ودنيا ساكر :**مرجع نفسه** ،ص106.

تنفيذ وتقييم الإستر اتيجية

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

.بعد تنفيذ الإستراتيجية تأتي عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط فوضع الإستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المنظمة ،تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها ،ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت حيث يتم تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، وفي هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية ، فعملية تقييم الإستراتيجية هي عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه .

المطلب الأول :مراحل التخطيط الاستر اتيجي :

يمثل التخطيط الإستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة وهي :[1]

أولا/ تطوير الرؤية المستقبلية :

تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الإستراتيجي ،فهي ليست مجرد ألفاظ أوعبارات أو شعارات وإنما هي حالة "حالة مستقبلية تتطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث".

وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أوالحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة تحقيقه،ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جدا عن الواقع الذي ستنطلق منه المؤسسة ، وبمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها .

[1]عبد المليك حميدي:**مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي** ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد47،جامعة محمد خيضر ، بسكرة، سنة 2017،ص401.

وصياغة الرؤية ليست عملا بسيطا تطور بسهولة ،بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ،وهي عملية ديناميكية مستمرة وليست عملا يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية وينتهي عند نقطة النهاية ، بل هي عملية تُطور وتُعدل مرات عديدة أثناء العمل .

ويتم صياغة الرؤية جماعيا ، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية وإنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد .

وتحدد خصائص الرؤية فيما يلي :

°هادفة للنمو:أي لاتكون قاصرة على اللحظة ، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.

°واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية والمتوقعة .

°قابلة للقياس:حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها .

°محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما ويفضل أن تكون طويلة المدى .

°يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيقها .

°توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

°قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.[1]

ثانيا/الرسالة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها ،وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه ،وتبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات .

ويعرف (بابكر):الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها وماتقوم به من أعمال لجمهور عملائها .

[1] عبد المليك حميدي:**مرجع سبق ذكره**،ص402،401.

مواصفات الرسالة :

يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة وعامة وذات نظرة مستقبلية ،فهي تعتبر دليل أو مرشد عام ،ويجب تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير .

ثالثا/الأهداف الإستر اتيجية :

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق ،وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها .

وتتضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفي الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة .

الأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين في المؤسسة قادرين على حشد مواردهم البشرية والمادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة ، والمؤسسة التي لايعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تتفق مواردها من أجل لاشيء.

إن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية وجوهرها، وبدون وجودها لايوجد مايبرر وجود أية مؤسسة ، أوأية عملية إدارية ، فما هي الأهداف ، ومواصفاتها الجيدة ، والقواعد العامة لتحديدها ، ومن هم الشركاء في صناعتها ؟

الهدف هو "النتيجة لنشاط معين ، والنتيجة المرجوة للعملية الإدارية "وهو "ذلك التطلع الطموح لتحقيق مصلحة عليا تحتاج إلى جهد ووقت كبير ".

مواصفات الأهداف الجيدة :

1. الهدف محددا ومميزا،ومعبرا عنه بكلمات وجمل واضحة لاتحتمل التأويل .

2.يكون الهدف قابلا للقياس ،تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه ،وملموسا .

3.أن يكون الهدف قابلا للتنفيذ ،حيث أن الهدف غيرالقابل للتنفيذ غير موجود .

4.أن يكون الهدف واقعي ،ولايمكن تصورهدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي .[1]

المطلب الثاني :نماذج التخطيط الاستراتيجي :

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها ،ومن بين هذه النماذج نجد:[2]

1.نموذج التحليل الرّباعي سوات "Swot": وهناك من يطلق عليه نموذج "هارفارد" لأن أصل هذا النموذجمن الجامعة الأمريكية هارفارد .

ينطلق من 04كلمات :

.نقاط القوة Strengths :القوة الدّاخلية للمنظمة.

.نقاط الضعف Weaknesses: الضعف الداخلي للمؤسسة .

.الفرص المتاحةOpportunities : خارجية قد تحرك عمل المؤسسة.

.المهددات(المخاطر المتاحة) Threats:خارجية قد تحرص عمل المنظمة .

فعند القيام بالتخطيط الإستراتيجي عن طريق هذا النموذج ،نقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعتريها ،كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة و المخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل ،وهناك من الباحثين والمهتمين بهذا المجال من يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة ،أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة .

[1] عيد المليك حميدي :**مرجع سبق ذكره** ،ص403

[2] هشام بوبكر **:التخطيط الإستراتيجي(مكونات ونماذج وأبعاد)**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات الاقتصادية،المجلد28،العدد2،جامعة زيان عاشور، الجلفة،ص52...57.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديدالأولويات التي يمكن تحقيقها ،أما تحديد نقاطالضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة ،أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والإستفادة منها ،بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتها .

خطوات نموذج التحليل الرباعي سوات :تتمثل خطوات هذا النموذج التخطيطي فيمايلي :

.تحديد النقاط الأربعة السابقة (القوة والضعف والفرص والمخاطر).

.تحويل هذه النقاط الأربعة إلى أهداف ،فكل نقطة قوة هي هدف وكل نقطة ضعف علاجها هو هدف ،وكل فرصة تحقيقها واستغلالها هدف ،وكل خطر يمكن أن نحتاط منه هو كذلك هدف .

.تقوم بتحديد كيف نصل إلى تلك الأهداف ،من ؟متى ؟اين ؟ كيف ؟كم ستكلف ؟

2 نموذج التخطيط بالسيناريو Scenraio Planning: السيناريوهو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية،والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ،فيتم افتراض عدد الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها ،وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التى تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي مدخلات ، لكن بناء السيناريوهات ليس أمرًا هينا وأصعب مافيه هو تحديد عددها ،وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ،لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي يريد أن تؤكد على تحديد القضايا والأهداف، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الإستراتيجي . ووجود عدد كبير من السيناريوهات يتيح للمنظمة مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ،ومن ثم تلجا تلك المنظمة إلى تخمين أوتوقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدد في المستقبل ،حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطة موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات .[1]

[1] هشام بوبكر :**مرجع سبق ذكره**،ص54.

خطوات التخطيط القائم على السيناريو :

. اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى .

. تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاث بدائل(بديل الحالة الجيدة ،حالة سيئة ،وحالة مقبولة ،وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام).

. اقتراح مايجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير .

. قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات و السبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أومواجهة التغيرات الخارجية المحتملة .

. اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة .

3. نموذج التخطيط المقاس بالأداء PMSP :[1]

يعتبر الرقم صفر" 0" في أي مؤسسة هو الرقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح ،فأكثر من هذا الرقم تعد مؤسسة رابحة وأقل من ذلك الرقم فهي إذن مؤسسة خاسرة ومفلسة ،وهذا مانجده في أغلب شركات العالم إلا الشركات التي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء ،فهي تنظر إلى المعادلة بطريقة مختلفة وفلسفتها في ذلك لاتعتمد على هدف ثابت ،فالهدف يقوم على مدى أفضلية الشركة من السوق مثلا ب 5% أو10%.ففي هذا النوع من الشركات يمكن ان تكون تحت الرقم صفر" 0"ولكن مع ذلك تحقق أهدافها ،فهذا النوع من التخطيط خاص جدا مرتبط في الأساس بالأسواق التى تعرف تقلبا مستمرا ،ففي هذا النموذج يجب على القائمين بالتخطيط أن يكون لهم السبق في الحصول على المعلومات المفصلة والدقيقة والسريعة والآنية ،

والسريعةوالآنية،فطريقة التخطيط الإستراتيجيPMSP طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة .

4. نموذج فايفرPfieffer :يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة

ونجاحها، ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التطبيقية ،فيعتمد بذلك فايفر في نموذجه هذا على عشر 10خطوات إستراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط

[1] هشام بوبكر:**مرجع سبق ذكره** ،ص55.

واستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة،وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الإستراتيجية ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل .

خطوات التخطيط الاستراتيجي فايفر :تتمثل في :

1 - التخطيط للتخطيطPlanning to Plan : ويعني التخطيط من أجل نجاح التخطيط الإستراتيجي ويتم

التخطيط للتخطيط من خلال :

.تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة ، وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة وغالبا يكون بين 3.6أشهر .

.تحديد مدة الخطة الإستراتيجية وهي تتراوح من 5 .20 سنة ،وأحيانا أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمنظمة .

.فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات على أن لا يكونوا من قسم واحد .

2 .استعراض القيم Values : القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر

ثوابت لايمكن التنازل عنها ،وعلى الخطة الإستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها ، ومن أمثلة القيم : الربح ،الحصة السوقية ،الشفافية ،الالتزام بالشرع ،الجودة العالية ،الرضا الوظيفي ...إلخ.

3 .بناء الرؤياVision : لايمكن أن نخطوو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة ، فالرؤية هي

مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة، فالرؤية التفصيلية نحتفظ بها في منظمتنا والرؤية الإجمالية المختصرة نخرجها للجمهور والعملاء ونعرضها في كل مكان ،والرؤية هي تلخيص أهداف المؤسسة في المستقبل بشكل يكون قابل للقياس ،فالرؤية تخص المؤسسة فقط وهي غير صالحة لكل زمان ومكان .[1]

[1] هشام بوبكر:**مرجع سبق ذكره** ،ص56

4. كتابة الرسالة Mission : هي جملة تلخص من نحن ؟ وماذا نقدم ؟ وهي غالبا معروفة من قبل العامليننفي أي مؤسسة لكنهامهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لاننحرف عنه ، مثلا رسالة" آيفوري للتدريب والاستشارات " التدريب الإحترافي والنوعي للممارسات الإدارية والقيادية العالمية بما يمكن عملاءنا من إعادة صياغة مفاهيم العمل وتطوير الأداء ،والرسالة لاتحتوي على أرقام مثل الرؤية وعند كتابتها يجب تجنب الكلمات التي تضعف الرسالة مثل : نحاول ،نعمل ، نسعى ... إلخ .

5. مجالات العمل الإستراتيجية LOB' s : ماهي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم بها Lines of Business ويفضل أن لاتزيد عن 3 مجالات، أويتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حال الزيادة عن ثلاثة ،ويقصد من هذا الإختصاص في مجال العمل وعدم الخلط بين الإهتمامات في مؤسسة واحدة .

6. وحدات العمل الرئيسية SBU ' s والوحدات المساندة SU : فداخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية ووحدات مساندة ،فهي كل منتج أوخدمة من صلب العمل قابلة للاستقلال ، مثلا مؤسسة نشاطها الرئيسي الطباعة والنشر والتوزيع تقوم بمهام مساندة كعمليات الإشهار والاتصال .

7. مؤشرات الأداء الرئيسية KPI 's: هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن تحققه

خلال فترة الخطة ، وتكتب مؤشرات الأداء لكل من('SU'+ SBU's+ LOB's) وبمجموعتها تتشكل

أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة الخطة تكون قد تحققت الرؤية.

8. تحليل الفجواتGap Analysis: بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإداراتالمختلفة يتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة ، وسواء كانت هناك مؤشرات غير واقعية أوغير طموحة وعادية يجب الحرص على الوصول لمؤشرات ملائمة وطموحة .

9. تنفيذ الخطةImplementation : اعتماد القيادة للخطة وشرح الخطة باختصار لكل الناشطين

الموجدين داخل التنظيم بالتفصيل والتأكد من التزام الجميع بالخطة ، ويتم ذلك من خلال الإجتماعات واللقاءات التى تتم مع مختلف المسؤولين بالمؤسسة ،ومع جميع الموظفين والعاملين المهتمين بشؤونها .

10. دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العملBusiness Planning :

يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ،لأن أهداف الخطة التشغيلية تأتي من الواقع عن طريق تحليل سوات ، والخطة الإستراتيجية تأتي من القيادة ولذلك يجب دمج الأهداف من القيادة مع أهداف الخطة التشغيلية .[1]

المطلب الثالث:مستويات التخطيط الإستر اتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا ،تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف ،وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى عدة مستويات في المنظمة :[2]

أ التخطيط الاستر اتيجي على مستوى المنظمة :

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة ،والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة ، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه والتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية :

ماهو الغرض الأساسي للمنظمة ؟ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع ؟ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها .

ب .التخطيط الإستر اتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستر اتيجية :(استر اتيجية النشاط)

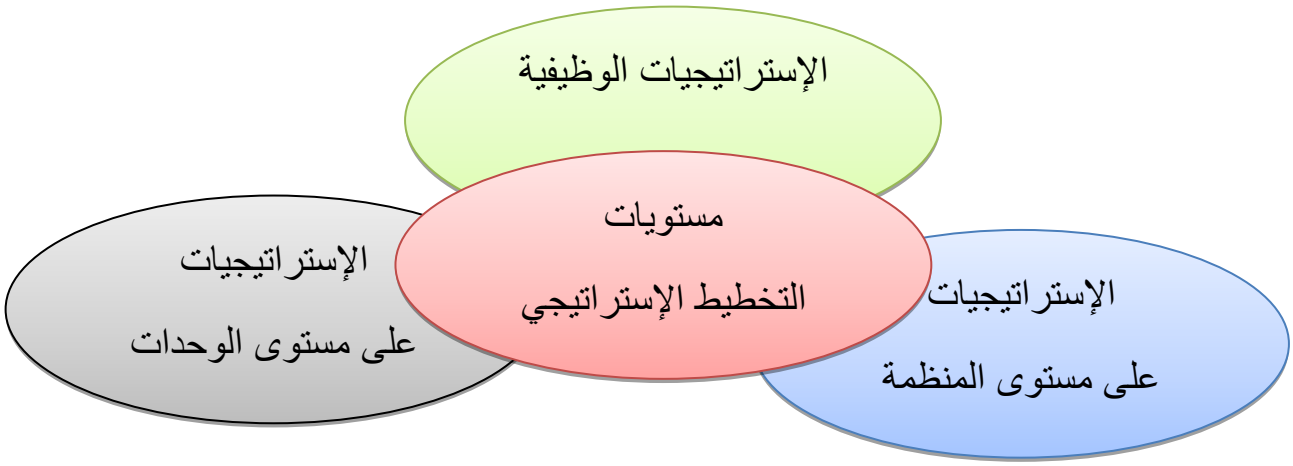
وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي" استراتيجية النشاط "،وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ،ويقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة .

[1] هشام بوبكر:**مرجع سبق ذكره** ،ص57.
[2] عبد الحميد عبد المطلب:**الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال** ،ط1،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهرة ،سنة 2010،ص34،33.

وهذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية ،ماهي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقوو الخدمة المحتملون ؟كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها .

ج.التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبًا وظيفيًا محددًا،ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من" الإنتاج التسويق التمويل الأفراد، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل ، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الإستراتيجي الوظيفي ، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لايهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطارعام للتوجيه ،كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات ،وذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة .



المصدر: مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017،ص81[1]

[1] مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017،ص81

المبحث الثالث :مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي :

تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي ،مثل أي مسعى انساني عرضة للفشل ،على الرغم من مزاياه التي تجذب انتباه صانعي القرار ،سواء داخل المنظمات التجارية أوفي جميع الأنشطة والمبادرات المتنوعة في المجتمع.

المطلب الأول:مزايا التخطيط الاستراتيجي :

يقدم التخطيط الإستراتيجي العديد من المزايا ،حيث تمثل تطورا نوعيا لأشكال التخطيط المختلفة .تعزز قدرة المنظمة على التفكير والعمل والتعلم بطريقة استراتيجية .من بين المزايا الأكثر بروزا للتخطيط الإستراتيجي مايلي :

.أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أوخلق الميزة التنافسية للمنظمة .[1]

.ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة ،وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ،ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى .

.التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط ، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ،وإنما هو أوسع شمولًا ،وأغنى أبعادًا ، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ،حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) .

.يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل ،ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة .

[1] **التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي في الأردن**،مجلة كلية التربية ،العدد164،الجزء الرابع،جامعة الأزهر ،سنة 2015،ص82،81.

.يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا. الوسطى. الدنيا)وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .

.يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته ،وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة .

.يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتًا ، وأكثر تغييرًا وأوسع شمولًا ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها .

المطلب الثاني :معوقات التخطيط الإستراتيجي :

على الرغم من أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي أمر حاسم ، فقد أظهرت الدراسات أن هناك بعض العوامل التي تمنع بعض المنظمات ،وخاصة في البلدان النامية ،من اعتماد هذه الطريقة :

1. التغيرات السريعة والتعقيدات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة .[1]

2. عدم قدرة المدراء من وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية .

3. مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة .[2]

4. صعوبة الحصول على مواد أولية .

5. صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .

6. التكاليف العالية والوقت الكبير الذي يتطلبه إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

7. مقاومة بعض عناصرالمنظمة للتغير من خلال رفض السياسات الجديدة والتمسك بالواقع القائم .

8. ضعف الهيكل التنظيمي في المنظمة وعدم وضوح وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات فيها .

[1] لورنس يحيى صالح الكبيسي:**التخطيط الإستراتيجي لاستدامة موارد النفط والغاز الطبيعي في العراق** ، بغداد ،سنة 2020،ص8.

[2] محمد هاني محمد:**الإدارة الإستراتيجية الحديثة** ،ط1،دار معتز للنشر والتوزيع،سنة 2014،ص93

9.تصب الإدارة العليا في المنظمة جل اهتمامها على حل المشاكل الروتينية اليومية .

10.ضعف الموقف المالي للمنظمة والذي يسبب العجز عن تمويل نفقات إعداد الخطة الإستراتيجية ويؤدي بدوره إلى التوقف أوالفشل .

خلاصة الفصل :

يبرز هذا الفصل تعقيد وامتداد مفهوم التخطيط الإستراتيجي ،الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوجه نحو المستقبل .يتضمن التخطيط الإستراتيجي الاستعداد لمستقبل بعيد من خلال التركيز على مهمة أو قضية محددة ،بهدف تحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة واستغلال الفرص ،مع الاعتماد على رؤية واضحة ومهمة ومحددة جيدا للمنظمة في مواجهة تحليل بيئي .على الرغم من اعتبار التخطيط الاستراتيجي شكلا من أشكال التخطيط طويل الأجل ،الا أنه يتجاوز مجرد ادارة العمليات الحالية ليشمل العوامل البيئية والخارجية .كما يهدف أيضا الى تحديد مجالات جديدة للنشاط وتقييم مزاياها النسبية .

يكتسب التخطيط الإسراتيجي أهمية كبيرة ،حيث توجه وتدمج الأنشطة الادارية والتشغيلية .تتيح للمنظمة تحسين استخدام الموارد المتاحة ،وتحديد أفضل الطرق لاستغلالها ،والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة وتأثيرها على أداء الكيان .يركز التخطيط الإستراتيجي على المستقبل والأهداف طويلة الأجل ،وغالبا ما تستند الى الفرص الخارجية .تمثل نهجا تحليليا ووسيلة لتخصيص الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

الفصل الثالث

إدارة السمعة في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

من أجل تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها ، تسعى الشركات إلى بناء سمعة إيجابية تعكس جودة منتجاتها وخدماتها .

إن إنشاء هذه السمعة والحفاظ عليها يمثلان تحديات استراتيجية رئيسية ، تساهم في التميز والاستدامة في مواجهة المنافسة المتزايدة .

وقد أظهرت الأبحاث أن سمعة الشركة تمثل رأس مالها الحقيقي ،حيث تلعب دورا أساسيا في تشكيل صورة ايجابية .وبالتالي ، تولي الشركات المعاصرة اهتماما متزايدا لادارة سمعتها بشكل فعال للحفاظ على هذه الميزة القيمة ، طامحة الى التميز والحصول على الريادة من خلال تحسينها بما يتماشى مع طموحاتها وقيمها وأهدافها ،باستخدام أساليب ومهارات متنوعة .

المبحث الأول :ماهية إدارة السمعة

المطلب الأول :مفهوم إدارة السمعة

مفهوم الإدارة :

لغة :تعتبر كلمة "إدارة "للفعل "أدار", ويقال أدار , يدير , أدر,إدارة, فهو مدير , واسم المفعول منه مدار ويقال : أدار التجارة أي تعاطاها وتداولها دون تأجيل[1]

وتعني كلمة الإدارة حسب قاموس أكسفورد : هو عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة .[2]

أما اصطلاحا:

عرف" فايول" الإدارة بالقول : أن من يدير هو من يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب "

وتعرف أيضا أنها عملية إدارية وإنسانية وإجتماعية مستمرة تسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة بأعلى درجة

[1] معجم المعاني :https//:www.almaany.com اطلع عليه في 2025/4/25.

[2] Management meaning،https//:www.en.exford dictionaries.com تاريخ الإطلاع 25/4/2025

من الفعالية والكفاءة وذلك في ظل ظروف ومتغيرات بيئية قائمة ومحتملة .[1]

مفهموم السمعة :

لغة : الصّيت ،أي ما يُسمَع عن شخص من ذكر حسن أو سيّئ، أوهي تقييم عام لما يتمتّع به الشَّخص من إيجابيّات أو سلبيَّات .[2]

وعرفت بأنها تمثيل إدراكي للإجراءات والخطوات السابقة التي قامت بها المنظمة والأفاق المستقبلية التي تحقق جاذبية المؤسسة العامة لجميع مكوناتها الرئيسية وذلك بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين الأخرين .[3]

يعرف" Newton"سمعة المؤسسة بأنها :أصول مؤسسية غير ملموسة تساهم في تحقيق ميزات تنافسية تدعمها الإجراءات واللوائح النظامية للعملة .[4]

هي الجهد المبذول لتحقيق سمعة أفضل للمنظمة وتضمن للإدارة تقييم التكاليف الحالية التي تستطيع من خلالها تشكيل سمعة إيجابية في المستقبل .[5]

يعرف قاموس الأعمالDictionary Business إدارة السمعة على أنها : الأنشطة التي يقوم التي يقوم

الفرد أوالمنظمة للحفاظ على الإطار الذي انشأته لكيانها في نظر الجمهور ، وهي عملية تحديد مايقوله الآخرين عنك أو عن أعمالك التجارية واتخاذ خطوات عملية لضمان أن الصورة المجمع عليها من الآخرين تتفق مع الأهداف المراد تحقيقها .[6]

---

[1]زاكي محمود هاشم:**أساسيات الإدارة** ، دار ذات السلاسل للنشر والتوزيع ،الكويت ،1987،ص11.

[2]ريان مبارك:**اليقظة التكنولوجية وإدارة السمعة المؤسساتية في الجزائر**،مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ،المجلد5،العدد1،أفريل 2021،ص82.

[3]أحمد خالد أحمد الشربيني :**دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية**،مجلة بحوث كلية الآداب ،المجلد 34،العدد 4،جامعة المنصورة ،ص20.

[4]زاهية توام:**أهمية المسؤولية الإجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة**،مجلة الإستراتيجية والتنمية،المجلد 11،العدد2،جامعة الجزائر 3،سنة 2021،ص223.

[5]مرجع نفسه ،ص20.

[6]منى علي محنبي **:إدارة السمعة الإلكترونية لجامعة الملك عبد العزيز** ،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ،مجلد21،العدد2،السعودية ،2015،ص173.

المطلب الثاني:نبذة تاريخية عن تطورمفهوم إدارة السمعة :[1]

ظهرت العديد من الدراسات والمؤلفات الأكاديمية والممارسين الذين تناولوا مفهوم إدارة السمعة أو السمعة

في الإدارة على الجانب الأكاديمي،ففي عام 1997تم اطلاق مجلة" Corporate Reputatio review

تحمل عشرات المقالات حول موضوع إدارة السمعة وكيفية قياسها ،كما تم إطلاق منشور تجاري للعلاقات العامة بعنوان "إدارة السمعة "والذي تبنته" شاندويك " وبعض وكالات العلاقات العامة الدولية الكبرى آنذاك، وقد افترضت هذه الدراسات أن المنظمات تتجه نحو منظور إدارة السمعة لإعادة تعريف العلاقات العامة التقليدية وأنشطة الاتصالات ،فمصطلح إدارة السمعة قليل ومعدوم في المسميات الوظيفية ،غير أن

الدراسة التي قام بها"Hutton et al" سنة 2001 أكدت على أن أكبر وأغنى خمسمائة شركة فيالولايات المتحدة الأمريكية ،وظيفة العلاقات العامة فيها ترتكز بصورة أساسية على إدارة سمعة المنظمة «Réputation Management» ،وتعود جذور السمعة إلى الكلمة اللاتينية Repu tanceوالتي تعني To Rock enأي حكم على الشيئ ،ويرتبط مفهوم السمعة بمعتقدات وإدراكات الفرد اتجاه الشيئ،

وقد مرت السمعة بعدة مراحل أثناء تطورها التاريخي علو نحو التالي :

.**المرحلة الاولى :** "1950.1970" يمكن القول أن الباحثين في هذه الفترة ركزوا على مفهموم صورة المؤسسة بصفة عامة وارتبطت السمعة بهذا الفهموم طيلة هذه الفترة ،وقد برزت آنذاك ثلاث مداخل رئيسية في دراسة صورة المؤسسة تمثلت في : النموذج النفسي ،نموذج الهوية المرئية والمتمثلة في التصاميم والرسومات البيانية المتعلقة بالمؤسسات ،ونموذج التسويق والعلاقات العامة .

.المرحلة الثانية :" 1970.1980"وفي هذه المرحلة ارتبط مفهوم السمعة بهوية المؤسسة وشخصيتها ومع بداية سنة 1990برزت مرحلة ثالثة ركزت على إدارة سمعة المؤسسة بصفة خاصة وصدرت أول مجلة

متخصصة تهتم بإدارة سمعة المؤسسة باسم Corporate Reputation review كما ذكرنا سابقا

[1]ابتسام طالب والزهرة صوالحية:**واقع إدارة السمعة الرقمية كآلية جديدة لتحسين الأداء الاتصالي للمؤسسة**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،المجلد 20،العدد35،جامعة باجي مختار بعنابة ،سنة 2024،ص282.

ومع بداية سنة 2001احتل مفهوم إدارة السمعة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والأكاديمين ، وعلى الرغم من ذلك لا يمكننا وضع تعريف دقيق ومتفق عليه عن إدارة السمعة ، فالأنشطة التي تمارسها المؤسسات في إطار إدارتها لسمعتها متنوعة ومتعددة ،لكن يمكننا اعتبار السمعة الحسنة أو الجيدة تلك التي تشمل على جملة الأفكار والانطباعات التي تنظر للإنسان أوالمجموعات البشرية كهدف موضوعي للبحث ، وموضوع البحث يمكن أن يشمل على مجموعة من البضائع أوالمنتجات المطروحة في السوق ،أو يمكن أن يكن موضوع البحث مؤسسة أو هيئة، وبالتالي ترتبط تصرفات الفرد حيال موضوع البحث غالبا بالسمعة ، بحيث تكون السمعة جزءا من االجانب المدروس الذي يؤثر في أفكار المجموعات حول موضوع البحث المراد عرضه ، لهذا وجب الاستعانة بخبراء في العلاقات العامة لإدارة سمعة المؤسسات والهيئات والحكومات بمختلف توجهاتها ، على حسب الفرضية القائلة :"أن تتمتع المؤسسات بسمعة سيئة فذلك حتما سيحول دون تحقيق أهدافها "، وهنا يأتي دور المختصين في العلاقات العامة وذلك بالعمل على خلق صفات وانطباعات ذهنية وفكرية عن المؤسسة لدى جماهيرها وخلق التفاهم المتبادل بين الطرفين شرط أن تتوفر مبادئ وأخلاقيات العمل الإيجابي ،عن طريق التبادلات الاتصالية حول نشاطات المؤسسة وطبيعة العروض والخدمات والعمل على إحداث تغيير جذري يتوافق مع متطلبات الجمهور ،وعليه تعد السمعة الحسنة رأس المال الحقيقي للمؤسسة ،فهي من أهم الأهداف الأساسية التي تطمح أي مؤسسة في الوصول اليها ، وذلك بخلق قاعدة أو مكانة مميزة داخل المجتمع ، هذا الأخير الذي تتفاعل مكوناته في فترة زمنية محددة لإصدار القرار الدي ينتج عنه ما إذا كانت تلك المؤسسة ذات سمعة جيدة أم سيئة .

المطلب الثالث:مراحل واستراتيجيات إدارة سمعة المؤسسة :[1]

أولا:مراحل إدارة سمعة المؤسسة:

قسمت شركةBrick Marketingالمتخصصة في مجال تحسين نتائج البحث مراحل إدارة السمعةإلى ثلاث فئات مختلفة معتمدة في هذا التقسيم على تاريخ نشأة المؤسسة وحجمها كالتالي :

1.بناء السمعة : يرتبط هذا التصنيف بالمؤسسات الحديثة النشأة حيث يسعى إلى بناء سمعة طيبة لها كما يستهدف الحفاظ على هذه السمة للحفاظ على نشاط المؤسسة .

[1]رانية زتيلي وأحمد بوعون **: الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة الأمنية عبر الفايسبوك**،مجلة الزَّهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية ،المجلد 2،العدد2،جامعة سطيف 2،سنة 2022،ص130.

2 . صيانة السمعة : يرتبط هذا التصنيف بالمؤسسات التي نشطت لمدة من الزمن أي تكونت لها سمعة وتريد الحفاظ عليها وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على صيانة السمعة التي تشكلت بالفعل لدى الجمهور .

3 .الانتعاش وإعادة الإصلاح للسمعة : وهذا التقسيم مرتبط في الغالب بالأزمات أوالشائعات حيث تكون سمعة المؤسسة قد تأثرت بالسلب لأي سبب من الأسباب وتحتاج إلى إعادة إصلاح لها . ويكون هذا الإصلاح عن طريق عدد من الأنشطة بما فيها التسويق والترويج .

ثانيا:إستراتيجيات إدارة سمعة المؤسسة :

تتأثر سمعة المؤسسة خلال أزمة ما من خلال التصور الذي يملكه الجمهور المستهدف وكذلك من خلال الطريقة التي تدير بها المؤسسة الوضع . يعتمد تأثير هذه السمعة أيضًا على الاستراتيجيات و الإجراءات الإتصالية التي تتبناها المؤسسة لتشكيل هذه التصورات خلال الأزمة . سنستعرض ثلاث استراتيجيات رئيسية : استراتيجيات الدفاع عن السمعة ، واستراتيجيات استعادة الصورة ، واستراتيجيات حماية السمعة في فترة الأزمات .

1. إستراتيجية الدفاع عن السمعة :نظرية الإعتذار

تعد نظرية الإعتذار من اتجاهات البحوث الأولية في اتّصال التصدي للأزمة ، تتمحورإستراتيجياتها حول الدفاع عن السمعة عند تعرضها لتهم خاصة بارتكاب مخالفات أوأعمال مسيئة . فالمؤسسة تتولى عادة جهد الدفاع عن سمعتها وحماية صورتها عندما تتهم بارتكاب عمل مخالف .وفي هذه الحالة ، يدعى رد فعلها إزاء جمهورها ، في الغالب إعتذارا .[1]

بعض الباحثين يعرفها بنظرية تبرير المؤسسة ،باعتبار التبرير على أنه ليس اعتذارا بالضبط ، وإنما استجابة للنقد الذي يعمد إلى تقديم مجموعة من الاتهامات الجائرة للمؤسسة .في هذه الحالة ،تنشأ الأزمة جراء اتهام المؤسسة بارتكاب مخالفات.

ابتداء من عام 1994طوّرKeith Hearitإستراتيجيات الاعتذار في اتجاه مختلف من البحث ،حيث وضع

[1]راضية بوخاري :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة 2023-2024،ص33.

معجما من المفردات ومنظورا فريدا لدمج الاعتذار في اتصال الأزمة . وأضاف إليها الإستراتيجيات التالية:الإنكار،التعزيز/التمييز،المفاضلة،والتجاوز/الترفع،استراتيجية الفصل أو التفكيك .

وتقوم هذه الإستراتيجيات على الأُسس التالية :

.تنفي إستراتيجية الإنكار وقوع مخالفة والتورط فيها ؛

.تربط إستراتيجية التعزيز المؤسسة (أو الفرد) بما يراه الجمهور إيجابيا ؛

.تحاول إستراتيجية المفاضلة إخراج الأداء من سياقه السلبي الحالي . وتكمن الفكرة في كون السياق السلبي وليس الفعل ، هو الذي يولد ردود فعل الجمهور غير الملائمة ؛

تحاول إستراتيجية التجاوز والترفع وضع الأداء في سياق جديد أوسع لجعله يبدو أكثر ملائمة ؛

.وتأتي إستراتيجية الفصل(أوالتفكيك)التي تشمل تقسيم فكرة وحيدة إلى قسمين ، للحد من التهديد الذي تطرحه الأزمة على سمعة المؤسسة . هناك ثلاثة أشكال للفصل :

.**الرأي و المعرفة** :يزيل أي ارتباط بين المؤسسة والأزمة.مع وجود ادعاءات بأن المؤسسة مرتبطة بالأزمة،لكن الحقائق تقول خلاف ذلك ؛

.**الفرد/المجموعة** :يعتبر شخص أو مجموعة داخل المؤسسة مسؤولين عن الأزمة ، ولكن ليس المؤسسة بأكملها ،أي صرف بعض المسؤولية عنها ؛

.**الفعل /الجوهر**:تعترف وتتحمل المؤسسة مسؤولية الأزمة ،ولكنها تدعي أن الأزمة لا تمثل حقيقتها .

2. إستر اتيجيات استعادة الصورة :نظرية إصلاح الصورة الذهنية

طوّرWilliam Benoit سنة 1995نظرية إصلاح الصورة المعروفة أيضا باسم نظرية ترميم الصورة ، التي تصف الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لاستعادة الصورة في حالة تضرر السمعة .يمكن تطبيق نظرية إصلاح الصورة كنهج لفهم حالات الأزمات سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي . إنها جزء من

مجال اتصال الأزمات ، والذي يعتبر فرعا خاصا من مجال العلاقات العامة .هدفها هو حماية الفرد أو المؤسسة التي تواجه تهديدا عاما لسمعتها . وترتكز هذه النظرية على فرضيتين رئيسيتين هما :[1]

.يتم تصور الاتصال المؤسسي كنشاط موجه لتحقيق أهداف معينة ؛

.يعد الحفاظ على سمعة إيجابية للمؤسسة أحد الأهداف الرئيسية للإتصال .

وحددت نظرية إصلاح الصورة خمس استراتيجيات أساسية ، المتمثلة في :الإنكار، التهرب من المسؤولية،تخفيض العدائية ،الإجراءات التصحيحية ،الإعتراف بالذنب .كما هو موضح في الجدول التالي :

الإستراتيجية	الأسلوب
الإنكار:يستخدم حينما تكون المؤسسة غير مسؤولة عن الحدث الذي تُهاجم بسببه.	**الإنكار البسيط:**في هذه الحالة تنكر المؤسسة مسؤوليتها عن الحدث، وتتم من خلال إما:إنكار وقوع الحدث الضار أوإنكار ارتكابه أوضرره.
	تحويل اللوم: في هذه الحالة تعلن المؤسسة أنها تقم بالفعل وأن مؤسسة أوشخصا آخر قام به.
التهرب من المسؤولية: عندما لايكون بإمكان المتهمنفي ارتكاب الفعل .	**الإستفزاز:**يتم تبريرالحدث على أن المؤسسة أجبرت عليه كرد فعل على حدث آخر؛ **عدم تو افرالإمكانيات :**يتم تبرير الحدث على أساس أن المؤسسة تنقصها المعلومات والإمكانيات التي تمكنها من التحكم فيه ؛ **الحادث:** يتم الدفاع عن الموقف بأنه مجردحادث مؤسف، وخارج عن السيطرة ،مع محاولة إظهار تحكمهم فيه؛ **النو ايا الحسنة:**الاعتراف بوقوع الحدث لكنه كان بنية حسنة،ولم يكن مقصودا منه الإيذاء.

[1]مرجع نفسه،ص34.

تخفيض العدائية: تساعد الأفراد والمؤسسات في تحسين سمعتها والتقليل من حدة الضرر الذي أصاب المؤسسة .	**الدعم والتعزيز:** التذكير بالمزايا الإيجابية للمؤسسة أوالفرد؛ **التقليل من شأن الحدث:** محاولة التقليل من الشدة المدركة عن الأزمة بالتهوين من حدتها ؛ **المفاضلة :** محاولة التقليل من شدة الأزمة من خلال مقارنة عمل المؤسسة بأعمال أخرى مماثلة أكثر خطورة ؛ **التجاوزوالتنزيه:** تنزيه عمل المؤسسة ، ووضعه في سياق مختلف أكثر ملائمة ؛ **مهاجمة المدعي :** التقليل من مصداقية الأفراد والجماعات التي تهاجم المؤسسة على الحدث؛ **التعويض:** وذلك من خلال تقديم الهدايا والأموال والخدمات لضحايا الحدث وذلك للتقليل من حدة المشاعر السلبية تجاه الشخص، أوالمؤسسة المتسببة به.
الإجراءات التصحيحية	محاولة استعادة مكانتها قبل العمل المخالف وتقديم وعود بالتغيير ومنع تكراره .
الاعتراف بالذنب	تعترف المؤسسة بالمسؤولية ،وطلب الصفح،والتعبير عن أسفها.

المصدر: راضية بوخاري :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة2024.2023،ص35[1].

تؤكد نظرية استعادة الصورة الذهنية على أن حماية صورة وسمعة المؤسسة أو استعادتها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خاصة أوقات الأزمات ، فالسمعة الايجابية لأي مؤسسة هي درعها الواقي وقت الأزمة . فالمؤسسات التي تمتلك سمعة قوية ومتماسكة والتي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لاتمتلك نفس السمعة ، فإذا كان لأصحاب المصلحة تصورات إيجابية عن سمعة مؤسسة ما ،فإن ذلك يجعلهم أكثر ميلا لدعم وتصديق هذه المؤسسة في حال تعرضها للأزمة .

3 .حماية سمعة المؤسسة أثناء الأزمة : نظرية اتصال الأزمة الموقفي

تعد الأزمات مصدرًا واضحًا لتهديد السمعة، حيث تؤدي إلى انخفاض التقييم الحالي للمؤسسة لدى أصحاب

[1] راضية بوخاري :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة2024.2023،ص35.

المصلحة. تقدم نظرية اتصال الأزمة الموقفي التي وضعها Timothy w.Coombs سنة 2007 إطارًا للإستفادة من الاتصال في حماية سمعة المؤسسة في خضم الأزمات .

تعتمد نظرية اتصال الأزمة الموقفي في تقييم مخاطر السمعة على ثلاثة عوامل هي :نوع الأزمة ، تاريخ الأزمة ، السمعة المسبقة . تساعد هذه العوامل مديري الأزمة على التنبؤ بتصورات أصحاب المصلحة ورد فعلهم تجاه الأزمة والمؤسسة المتضررة منها ، وتقدير مدى التهديد الذي تشكله الأزمة .وبناءًا على هذه التصورات ، يمكن تحديد الاستراتيجيات التي ستكون أكثر فعالية في حماية سمعة المؤسسة .[1]

تم تجميع إستراتيجيات إدارة الأزمات في أربع وضعيات أو مواقف أولها إستراتيجيات الإنكار والتي تحاول نفي مسؤولية المؤسسة عن وقوع الأزمة ، ثانيها إستراتيجيات التهوين وتهدف إلى التقليل من قدرة المؤسسة في السيطرة على الأزمة أوالتحكم في الآثار السلبية الناتجة عنها ،وثالثها إستراتيجيات إعادة البناء وتحاول تحسين صورة المؤسسة وسمعتها عن طريق الاعتراف بالمسؤولية تجاه الأزمة والاعتذار عنها .

وأخيرًا إستراتيجيات التعزيز أوالتدعيم الهادفة إلى تنمية علاقات طيبة وروابط مثمرة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة بهدف إدارة الأزمة . كما هوموضح في الجدول أدناه :

وضعية الإنكار	
مهاجمة المتهم	يواجه مدير الأزمة الشخص أوالمجموعة التي تدعي وجود أزمة قد يشمل الرد تهديدا باستخدام القوة (رفع دعوة قضائية مثلا)ضد المتهم.
الإنكار	يقوم مدير الأزمةبإنكاروجودها،مع شرح سبب ذلك.
كبش فداء	يتم إلقاء اللوم على شخص آخر أومجموعة أخرى خارج المؤسسة.
وضعية التهوين	
الاعتذار	يحاول مدير الأزمة تقليل مسؤولية المؤسسة عن الأزمة،يمكن أن يشمل الرد إنكار أي نية لإلحاق الأذى أوالادعاءبعدم سيطرة المؤسسةعلى الأحداث التي أدتإلى الأزمة.
التبرير	يحاول مدير الأزمة تقليل الضررالمتصور المرتبط بالأزمة،يمكن أن يشمل الرد الإشارة إلى عدم وجود أضرارأوإصابات خطيرة أوالادعاء بأن الضحايا يستحقون ما حصلوا عليه.
وضعية إعادة البناء	
التعويض	تقدم المؤسسة المال أو هدايا للضحايا .

[1] نفس المرجع ،ص36.

الاعتذار	تصريح مدير الأزمة علنا أن المؤسسة تتحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة وتطلب الصفح.
وضعية التعزيز	
التذكير	تذكير أصحاب المصلحة بأعمال المؤسسة الجيدة في الماضي.
التهنئة	المؤسسة تثني على أصحاب المصلحة .
الضحية	تشرح المؤسسة كيف أنها أيضا ضحية للأزمة.

المصدر: راضية بوخاري :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة 2023.2024ص37[1].

توضح نظرية اتصالات الأزمات الموقفي العلاقة بين موقف المؤسسة من الأزمة وطريقة تواصلها . فكل أزمة تختلف عن غيرها ، ولذلك يجب على المؤسسة تكييف إستراتيجية التواصل الخاصة بها مع خصائص الأزمة .

المطلب الرابع :أهمية وأهداف إدارة سمعة المؤسسة :

أولا:أهمية إدارة سمعة المؤسسة :[2]

تعد السمعة التي تتمع بها المؤسسة ثروة استراتيجية وركيزة في تقدم المؤسسات واستدامتها في ظروف الأزمات ، فهي تتضمن تشخيص الوضع الراهن ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، وإدارة سمعة المؤسسة تمكنها من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية ، وتعزيز ولاء وانتماء العاملين في ضوء بيئة ملائمة تسهم في تحقيق نشاطات المؤسسة بكافة مجالاتها الإدارية ، مما يمكنها من تحقيق تناغم بين أهدافها ورغبات العاملين لإيصال أهدافه ورسائل المؤسسة ، لذا تكمن أهمية إدارة سمعة المؤسسة فيما يلي :

.إعطاء قيمة سيكولوجية إضافية من خلال بناء جسور الثقة في التعامل مع العاملين ، كما أنها تساعد في التقليل من مخاطر الأزمات ، وتزيد من رضا وولاء العاملين .

[1] راضية بوخاري :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة 2023.2024ص37

[2] محمد سلمان إيناس السيد:**التخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي** ،مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية،العدد 08،سنة 2022،ص203.

.إتاحة فرصة الوصول إلى عاملين ذوي كفاءة أعلى لاهتمامها بالتقييم الموضوعي ، الذي يسهم في تعزيز جودة العمل .

.المساعدة في زيادة رأس مال المؤسسة لاهتمامها بتوطيد العلاقات مع الأطراف المؤثرة في المجتمع .

.المساهمة في زيادة وعي العاملين وفهمهم لما تقوم به المؤسسة ، وكشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها .

ثانيا:أهداف إدارة سمعة المؤسسة :[1]

تعد السمعة هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال تطوير أداء يتناسب مع احتياجات ومتطلبات العاملين ، ويتناسب مع عصر الثورة المعلوماتية ، والتي أدت إلى تسابق الدول نحو تسليح نفسها بالمعرفة والتكنولوجيا لتتوافق مع الدور الإستراتيجي الأهم للمؤسسات ، الذي يكمن في المحافظة على توفير سمعة طيبة للمؤسسة في ظل منافسة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها وتقييمها بمرور الوقت ، وتتضمن عناصر الثقة والمصداقية والمسؤولية بكل مايتعلق بالمفاهيم الأساسية ، ولتحقيق إدارة السمعة في المؤسسات عليها اتباع استراتيجيات البحث والتطوير التي تسهم في تطوير المؤسسة ، وتزيد من فاعليتها ، وتكمن الأهداف فيما يلي :

.الإعتماد على الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بما يلبي احتياجاتهم المختلفة .

.تحقيق أثر ملموس للمؤسسات ، بالسعي لتقديم أفضل خدمات تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة .

.تبني صورة إيجابية في مخيلة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والاستمرارية .

.قبول المجتمع بالصورة المرجوة للمؤسسة .

تحقيق الولاء والانتماء بين العاملين بالمؤسسة من خلال توفير برامج التدريب وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا مما يزيد من كفايتهم الإنتاجية .

[1]مرجع نفسه ،ص204.

.مواجهة نقص المعلومات المتسبب بالأزمات ، والعواقب المتتابعة لها ، ومواجهة ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد صعوبة اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل .

المبحث الثاني :مز ايا وصعوبات إدارة السمعة

المطلب الأول:قواعد بناء وإدارة سمعة المؤسسة :

تشكل العلاقات العامة محورًا بارزًا ومهمًا في بناء وإدارة سمعة الشركات ، وتعمل العلاقات العامة على تحسين السمعة الطيبة للمؤسسات ،كونها إحدى الدعائم التي يقوم عليها كيان المؤسسة ، ويحدد الباحثان جيمس جرونبيج ،ولارسا جرونبيج مجموعة من القواعد ، يندرج تحت كل واحدة منها عدد من المؤشرات التي في ضوئها بناء وقياس سمعة المؤسسة أو الشركة ، وهي : [1]

1.الثقة : وهي ليست غاية تسعى الإدارة أو المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العلاقات العامة ،ولكنها انعكاس لواقع يترسخ في حياة الإدارة أو المؤسسة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور المتعامل معها .

2.الالتزام : ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين الإدارة أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها من جهة ،وبين الإدارة أو المؤسسة وسائر المتعاملين والمستفدين من خدماتها من جهة ثانية .

3.المصداقية : على العاملين في المؤسسات أن يتصفوا بالشخصية المستقرة و الهادئة ، والعمل بمصداقية في المجالات كافة ،بغية تحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات ،وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية ، وعرضها كما هي وعدم المبالغة فيها والتهويل ،أي : القدرة على النظر إلى الأمور بعقلانية وبتجرد عن حظوظ النفس والميول الشخصية ، عدم التحيز لجهة دون أخرى؛بمعنى آخر: تقديم ونشر كل ماهو صحيح وعلى أرض الواقع ، لأن الجمهور أصبح مطلعًا ولديه من الوسائل ماتمكنه من الوصول إلى المعلومات في أي مكان وفي أي وقت ، وعندما تفتقر المؤسسة إلى المصداقية والموضوعية ، فسوف يكون من الصعب أن تكون موضوعية تجاه الآخرين .

4.الرضا : هي حالة من الشعور بالفرح والسرور والبهجة بين المؤسسة والجمهور والمؤسسات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة ، والتي تسعى المؤسسة لإرضاء جمهورها ، سواء كان داخليًا أو خارجيًا ،

[1]فارس بن أحمد عبد الله الخشان:**دور مواقع التواصل الإجتماعي في إدارة السمعة لدى المؤسسات الحكومية**،المجلة المصرية لبحوث الإتصال الجماهيري،المجلد 5،العدد2، كلية الإعلام، جامعة بني سويف،سنة 2023،ص218،217.

وهي تراقب أداءها عبر استطلاعات الرأي التي تجريها بشكل مستمر لمعرفة مستوى الأداء وخدماتها إلى جمهورها .

5.المصالح المتبادلة بين الطرفين : ويعتمد نجاح المؤسسة على إقناع الجمهور والمؤسسات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم العون والمنفعة للطرفين ، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمؤسسة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات للأفراد والمؤسسات الأخرى .

6.العلاقات المجتمعية : وتُعزّز عن طريق تبني المؤسسة ودعمها لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتماماتها ومبادراتها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع ، بما يحسن نوعية ورفاهية حياة القوى العاملة وأسرهم ، فضلاً عن السكان المحليين والمجتمع بشكل عام .

المطلب الثاني :مز ايا إدارة سمعة المؤسسة :

يعتقد أن السمعة الإيجابية تحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا تتمثل في الآتي :[1]

.إضفاء قيمة سيكولوجية للمؤسسة من خلال تحسين قدرة المؤسسة على الإهتمام برضا العاملين .

.إتاحة فرصة استقطاب كفاءات ذوي مهارات عالية ورفع الروح المعنوية للعاملين لحماية المؤسسة والمساهمة في تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات .

.تدعيم علاقة المؤسسة مع العاملين ،بإقناعهم بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع .

.لكل مؤسسة سمعتها الخاصة التي تنفرد بها ، لأنها محددة بخطوط خاصة للمؤسسة .

.الاتسام بالديناميكية وذلك في قدرتها على التفاعل الدائم مع المتغيرات الذاتية الخاصة بالفرد أو المؤسسة أو بالمؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى تفاعلها مع العديد من المتغيرات المجتمعية المتنوعة .

يتضح مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية لسمعة المنظمة تمكنها من تقليل إدراك المخاطر . ويعود ذلك إلى وجود عدة خصائص مترابطة مثل المصداقية ، المسؤولية ، الكفاءة ، والثقة ، بالإضافة إلى الجودة المدركة

[1] محمد سلمان إيناس السيد:**التخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي** ،مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية،العدد 08،سنة 2022،ص205.

التي يمكن أن تعزز توقعات الموظفين بشأن قدرة المنظمة . وهذا يحفز المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وبالتالي التميز في مجالها .

المطلب الثالث :صعوبات إدارة سمعة المؤسسة :

تحاول المؤسسة عن طريق إدارتها وتعزيزها للسمعة التحكم بالسمعة بطريقة غير مباشرة ، لكنها تواجه صعوبات تتمثل فيما يلي :[1]

.تحكم الإدارة بتصورات ومدركات العاملين حول المؤسسة .

.لا توجد مؤسسة حكومية أو أهلية في مأمن من تغيرات السمعة وآثارها ، سواء كان ذلك بصورة إيجابية أم سلبية ، ويعد كل مشروع تقوم به المؤسسات وكافة مخرجاتها وإنجازاتها وملاح تفردها أحد عوامل صناعة سمعتها المتميزة .

.قصور الاهتمام بالعاملين ، وضعف توفيربيئة مناسبة ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضا العاملين ، ويشعرهم بالفخر للعمل بالمؤسسة .

.قلة التفاعل بين المؤسسة والبيئة نتيجة تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين ، مما يؤدي إلى انخفاض التزامهم وولائهم للمؤسسة ، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة .

المبحث الثالث :مدخل إلى المؤسسة الإقتصادية :

المؤسسة عبارة عن تنظيم يستخدم مختلف الوسائل البشريةو المادية ، فهي تلعب دورا هاما في اقتصاد مجتمع ما بحيث يعتبر مؤشرا رئيسيا على تقدمه وتخلفه ، وتسعى هذه الأخيرة إلى مواكبة كل التطورات العلمية والتقنية ، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل ، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث الشبكات الاتصالية ، بهدف إنشاء نظام معلومات يعمل على رفع كفاءة الأداء والتسيير الجيد.[2]

[1] مرجع نفسه ،ص206.

[2] كريمة قلقول : **واقع الإتصال الرقمي في المؤسسة الإقتصادية** ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماسترفي علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،سنة2019-2020، ص26

المطلب الأول :مفهوم وخصائص المؤسسة الإقتصادية

أولا :مفهوم المؤسسة الإقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها :"عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءًا على أهداف تحددها الإدارة ،حتى تتحقق الأرباح والمنافع الاجتماعية ."[1]

عرفها " **ألان بيتون** " بأنها وحدة اقتصادية تتمتع بالاستقلالية القانونية التي تستخدم المدخلات والمنتجات الوسيطة لإنتاج السلع والخدمات المباعة في السوق ،وبشكل أعم ، فإن المؤسسة جزء من المنظمات الإنتاجية بنفس الطريقة التي تشكل بها الإدارات العامة أو المؤسسات غير الربحية .[2]

يعرف **دادي عدون** المؤسسة الاقتصاديةعلى أنها :"اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخرين ،وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد .[3]

وتعرف أيضاعلى أنها :

وعرفها موقع **وزارة الاقتصاد والمالية والسيادة الصناعية والرقمية الفرنسي** ،بأنهاجمع من الأشخاص ورؤوس الأموال لتنفيذ مشروع لإنتاج خدمات أو منتجات للبيع للعملاء في سوق تنافسية في قطاع معين من النشاط ، يمكن للمؤسسات أن تتخذ أشكالا مختلفة من الشركات المحدودة إلى الملكية الفردية ولكي تكون شركة مستدامة، تحتاج الشركة إلى تحقيق الأرباح والاستثمار، تدفع أجورا لموظفيها، وتوزيعات

[1]أحمد بولباري :**أثر استراتيجيات الإتصال الإقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية**،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علوم الإعلام والإتصال ،تخصص إتصال تنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة المدية ، سنة 2022-2023ص،207.

[2]**نفس المرجع** :ص،208.

[3]أمين لكحل :**محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة** ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ابن خلدون ،تيارت،سنة2021-2022،ص6

أرباح لمساهميها، وضرائب للدولة والسلطات المحلية فهي لاعب اقتصادي أساسي يشارك في تكوين الثروة وإعادة توزيعها .[1]

ثانيا/ خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص يمكن تلخيصها فيمايلي :[2]

. تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

. المؤسسة مركزا لاتخاذ القرارات .

. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها ،أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ،تحقيق رقم أعمال معين .

. المؤسسة مركزلتوزيع العائدات من بيع السلع والخدمات على مختلف الأعوان الإقتصاديين .

.تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبطة بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء. بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .[3]

.تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل الدراسة .

.تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الايرادات الكلية ، أو عنة طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو البعض منها حسب الظروف .

---

[1] أحمد بولباري :**مرجع سبق ذكره** ،ص،208،ص209.

[2] ياسين بوعبدلي،**مطبوعة بيداغوجية في مقياس اقتصاد المؤسسة** ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،سنة 2022- 2023،ص9،ص10.

[3] كريمة قلقول: **واقع الإتصال الرقمي في المؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال ، تخصص إتصال وعلاقات عامة ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،سنة 2019-2020،ص28،ص29.

.لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب هذه البيئة ، فالمؤسسة لاتوجد منعزلة فإذا كانت البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسير أهدافها .

.المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .

.يجب أن تشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .

المطلب الثاني :أهداف المؤسسة الإقتصادية :

تسعى المؤسسة مهما كانت نوعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعة ميدان نشاطها ، ويمكن تلخيص الأهداف فيمايلي :[1]

1.الأهداف الإقتصادية : تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيمايلي :

.**تحقيق الربح :** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرإلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو ،حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة ، تجديد التكنولوجيا المستعملة وتسديد الديون ، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة .

.**تحقيق متطلبات المجتمع** : إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي السلع وتغطية تكاليفها ، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع .

.**عقلنة الإنتاج** :يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو مايسمح بتحقيق رضا المستهلكين والارباح وتدنية التكاليف .

[1] حبيبة عامر:**دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكلات الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2016-2017،ص9،ص10.

2.الأهداف الإجتماعية :تتمثل الأهداف الإجتماعية للمؤسسة فيما يلي :

. ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين ، وهو مايسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا ،مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار منتوجات جديدة ،...وبالتالي ماعلى المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل .

. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي ،الانتماء الاجتماعي والسياسي ، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها .

. توفير التأمينات والمرافق للعمال التأمين الصحي ، التأمين ضد حوادث العمل ، التقاعد ... ، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم .

المطلب الثالث :تصنيفات المؤسسة الإقتصادية :

تُصنف المؤسسات الإقنصادية وفقًا لعدة معايير ، بما في ذلك المعيار القانوني ،ومعيار الملكية ،والمعيار الإقتصادي . تتيح هذه التصنيفات التمييز بين الأنواع و الأشكال المختلفة من المؤسسات .ومن بين هذه الأنواع و الأشكال يمكن أن نذكر مايلي :

1.التصنيف القانوني :وبدورها تشكل من :[1]

أ.مؤسسات فردية : وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها :

. سهولة في التنظيم و الإنشاء .

. صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن .

[1]أحمد بولباري :**أثر استراتيجيات الإتصال الإقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث،علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال تنظيمي ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة المدية ،سنة 2022-2023،ص210،ص211.

.صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة .

ب. الشركات : وتعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أوأكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لأقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح وخسارة تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين هما :

شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات مسؤولية محدودة .

شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة .

2.**حسب طبيعة الملكية :**وبدورها تتشكل من :

أ. المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأشخاص ،شركات الأموال .

ب.المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص معا.

ت.المؤسسات العامة :هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك .

3. التصنيف الإقتصادي طبيعة النشاط : يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع :

أ.**المؤسسات الصناعية :** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي .

ب.**المؤسسات الفلاحية :** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها ، وتقدم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي .

ت.**المؤسسات التجارية :** وهي المؤسسات التي تهتم بنشاط التجاري كمؤسسات الجملة .

ث.**المؤسسات المالية :** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين الضمان الإجتماعي .

ج.**المؤسسات الخدماتية :** وهي اللمؤسسات التي تقدم خدمات معينة. كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات ...إلخ

ح. **المؤسسات الإعلامية والإتصالية :** وهو قطاع مضاف حديثا والذي يشمل المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال .

المطلب الرابع :وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كيانًا اجتماعيًا يهدف إلى تحقيق أهداف محددة ،ويستند هذا النهج إلى الوظائف المتعددة التي تؤديها المؤسسة لضمان استقرارها واستدامتها ،ونتيجة لذلك تلعب دورًا محوريًا في تلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان، وقد ازداد الاهتمام بدراسة وظائف المؤسسة بشكل ملحوظ لاسيما في ظل الديناميكيات الدولية الجديدة التي تؤثر على المشهد الاقتصادي العالمي .

وتنقسم وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى :[1]

1.**الوظيفة التجارية :**وتتجلى هذه الوظيفة في معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين ، الموزعين والمنتجين وهنا الدور يتجلى في تحويل الزبائن المحتملين إلى فعليين .

تتضح هذه الوظيفة من خلال تبني المؤسسة إستراتيجية تجارية يقوم من خلالها المسؤولون عن النسق التجاري باتخاذ القرارات الإستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجاته الأساسية .

وتعتبرالسياسة التجارية للمؤسسة الاقتصادية أداة لتطبيق إستراتيجيتها التجارية من خلال سياسات الإنتاج ، الأسعار ،الاتصال ، والتوزيع ويتمثل الدور التقليدي للوظيفة التجارية في :

البحث عن الزبون .

إدارة المبيعات .

توزيع المنتجات .

[1]مصطفى عوادي:**دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ،الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،جامعة الشهيد حمة لخضر ،الوادي ،6-2017/12/7،ص2.

خدمات مابعد البيع .

دراسة السوق .

وتجدر الإشارة أن الوظيفة التجارية هي وظيفة مرنة ، في ضوء العديد من العوامل الداخلية و الخارجية مثل : حجم المؤسسة ، التكنولوجيا المستخدمة ، محيط المؤسسة ... وغيرها .

2.الوظيفة الإنتاجية : تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتوجات وتوجيهها للبيع ، وهي تضم : أنماط الإنتاج ،مراقبة النوعية ، مراقبة تكالف الإنتاج ، إحداث تناغم بين الإنتاج والبيع .

3. الوظيفة التنموية :هي مجموع العمليات التي تضع في متناول أجهزة المؤسسة ، السلع والخدمات الضرورية كالمواد الأولية وغيرها من المهام المتعلقة بالمشتريات وإدارة المخازن .

4. الوظيفة الإدارية : تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، من تنظيم ، مراقبة ، تنسيق وتوجيه .

5. الوظيفة المالية : تعبر عن أوجه النشاط الإداري المتعلق بتنظيم الأموال ، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة جمع المعلومات المالية ، تحديد التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة ،وكذا تخليص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها .

وتعتبر الوظيفة المالية أساسية للمؤسسة الإقتصادية باعتبار الجانب المالي ركيزة أساسية للمؤسسة وصحتها ونموها مرتبطان بتوازن مختلف أجزاء الميزانية والمراقبة المستمرة لهيكلها المالي ، وقد أصبحت المراقبة المالية في الإقتصاديات الحديثة تتعدى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأموال .

خلاصة الفصل

يبرز هذا الفصل أن إدارة سمعة المؤسسة الاقتصادية هي عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى التأثير في تصورات أصحاب المصلحة اتجاه المؤسسة ،حيث تشمل اتخاذ إجراءات استباقية وتفاعلية لتشكيل الحفاظ على صورة إيجابية موثوقة ،وهي استثمار استراتيجي يهدف إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى جميع أصحاب المصلحة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية واستدامتها .

كما تهدف إدارة المؤسسة بشكل فعال في بناء صورة المؤسسة لدى جميع الأفراد ،ممايؤدي إلى تحقيق أهدافها ،وهي أسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف محددة وفعالة ،وذلك بتحسين العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم ،والحماية المؤسساتية من الشائعات وتحسين الصورة الذهنية لدعم الأهداف المستقبلية .

الفصل الرابع

دورالتخطيط الإستراتيجي

في إدارة سمعةمؤسسة نفطال

وحدة المدية

تمهيد :

تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول كان بعنوان بطاقة فنية لمؤسسة نفطال. المدية. وتعرفنا فيه على مؤسسة نفطال وتطورها التاريخي ومهامها وأهدافها والهيكل التنظيمي الخاص بها وتحليل الهيكل التنظيمي ،أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد كان بعنوان تحليل البيانات ، هاته البيانات وزعت عن طريق استبيانات لموظفي مؤسسة نفطال والمتمثلة في 30موظفا ومن ثم تم جمع الاستبيانات بعد ما تم الإجابة عنها وعلى أساسها ، قمنا بإدراج ستة مطالب أولها البيانات الشخصية كمتغير (الجنس،السن ، المستوى التعليمي ،وسنوات الخبرة)بالإضافة إلى عرض نتائج بقية المحاور وتحليلها وتفسيرها .

المبحث الأول :بطاقة فنية لمؤسسة نفطال بالمدية :

تعد نفطال من أبرز المؤسسات في الساحة الوطنية ، وهذا لما تتميز به من تقنيات وتكنوجيا عالية بالإضافة إلى النتائج الإيجابية التي حققتها منذ تأسيسها إلى يومنا هذا ، في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم العناصر المكونة لمؤسسة نفطال .

لهذا سنتطرق في هذا المبحث بعرض عام حول مؤسسة نفطال بالمدية من خلال تعريفها ،وتطورها التاريخي ومهامها وأهدافها وكذا الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة نفطال وتطورها التاريخي :

إن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة وتطوير المؤسسة يعد خطوة تمهيدية وضرورية ، باعتبارها الأساس الذي ارتكزت عليه الوحدات الأخرى منذ نشأتها وتطورها .

أولا : التعريف بالمؤسسة :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية(ERDP)بموجب المرسوم رقم 101/80

المؤرخ في 06أفريل1981 لتخفيض الضغط المتزايد على شرّكة سونطراك،التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الإقتصادية من بحث واستكشاف ، تنقيب ، استغلال ، إنتاج ، التوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية .

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي1982، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية ، وفي عام 1987تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 87 / 189الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما :

1مؤسسة NAFTEC أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية .

2- مؤسسة NAFTAL أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها ،ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاتها منه .

ثانيا:التطور التاريخي لمؤسسة نفطال:

سنتعرف على نشأة شركة نفطال ،من خلال أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات التالية : [1]

1963 : تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات ، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم 296/66في 1966/09/22وذلك في مجال البحث والإنتاج وتحويل المحروقات .

1980 : إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)بمقتضى المرسوم 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 .

1983:إدماج غاز البترول المميع (D.P.L)الوقود(C.B.R)شركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)

1984 :إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداءا من:

17مقاطعة للوقود ،زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P).

14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)

إنشاء 4 مقاطعات للصيانة(U.E.M)

[1]وثائق خاصة بالمؤسسة ، مصلحة الموارد البشريةوالتكوين

جمع وتنظيم النشاطات في وحدات في الموانئ(E.P.M)

إدماج شركة(ALRID)ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية

(E.R.D.P)

1987:حل المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 189/87 شركتان وطنيتان :

. NAFTEC :المكلفة بتكرير المواد البترولية .

. NAFTAL :المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

1989 : إلغاء مركزيةأشغال نفطال الإجتماعية والثقافية .

1990: إلغاء مركزية النشاط ، المخزونات ، المبيعات ، الزبائن ، وإدخال عليه نظام المعلومات .

:1992

- 09 وحدات مرتبطة .
- يوجد حاليا 39 وحدة نفطال للتوزيع .

:1996

إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار) .

- حل مديرية التجارة الخارجية .

:1997

- إنشاء مديرية حماية الأملاك(D.D.P)
- إشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .

✧ حل وحدات نفطال الموانئ .

:1998

إنشاء خلية الأمن الصناعي .

إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها .

إنشاء وحدة المطبعة .

فك مديريةالوقود،زيوت التشحيم،مطاط،الزفت .C.L.P)(.

مديرية غاز البترول المميع(G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة(A.V.M).

:1999

إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال .

إنشاء ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .

حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع (G.P.L) الجزائر.

:2000

. حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية (C.T.I) .

مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود،زيوت التشحيم،المطاط (C.L.P).

إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية (D.A.S.C)

:2001

تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود،زيوت التشحيم،المطاط (C.L.P).

تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة .

. تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة (C.T.M) .

تنظيم مديرية للصيانة .

2003.2002: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية :

فرع الوقود، الفرع التجاري ، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية ، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة ، إدماج فرع شبكة البنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود أفاق 2005.

2007 : فصل التوزيع عن التخزين .

المطلب الثاني :مهام وأهداف المؤسسة :[1]

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى مهامها حيث أن المهمة الرئيسية لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة ،وسنتطرق إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا : مهام مؤسسة نفطال :

في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية تعتبر" مؤسسة نفطال " مسؤولة على بيع وتوزيع المنتجات البترولية ، بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية ، بالإضافة إلى المهام التالية :

تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته .

تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني .

الحرص على الإستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .

تطويرهياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني .

ضمان الصيانة لتجهيزات وعتاد المؤسسة .

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة ، مصلحة الموارد البشرية والتكوين

تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامها لأجهزة الكمبيوتر وجعل عملهم يتسم بالدقة .

متابعة ومراقبة تطبيق كل المخططات السنوية .

مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .

تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر .

الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة .

وضع الميزانية التقديرية وكذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات .

تبذل مجهودات كبيرة في رسملة وتكوين العمال ، لذا خصصت مبالغ كبيرة تعد بالملايير لتكوين العمال داخل المؤسسة .

ثانيا : أهداف مؤسسة نفطال :[1]

ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية .

تحسين نوعية الخدمة .

الحرص على الإستعمال الأمثل لمسالك التوزيع .

وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات .

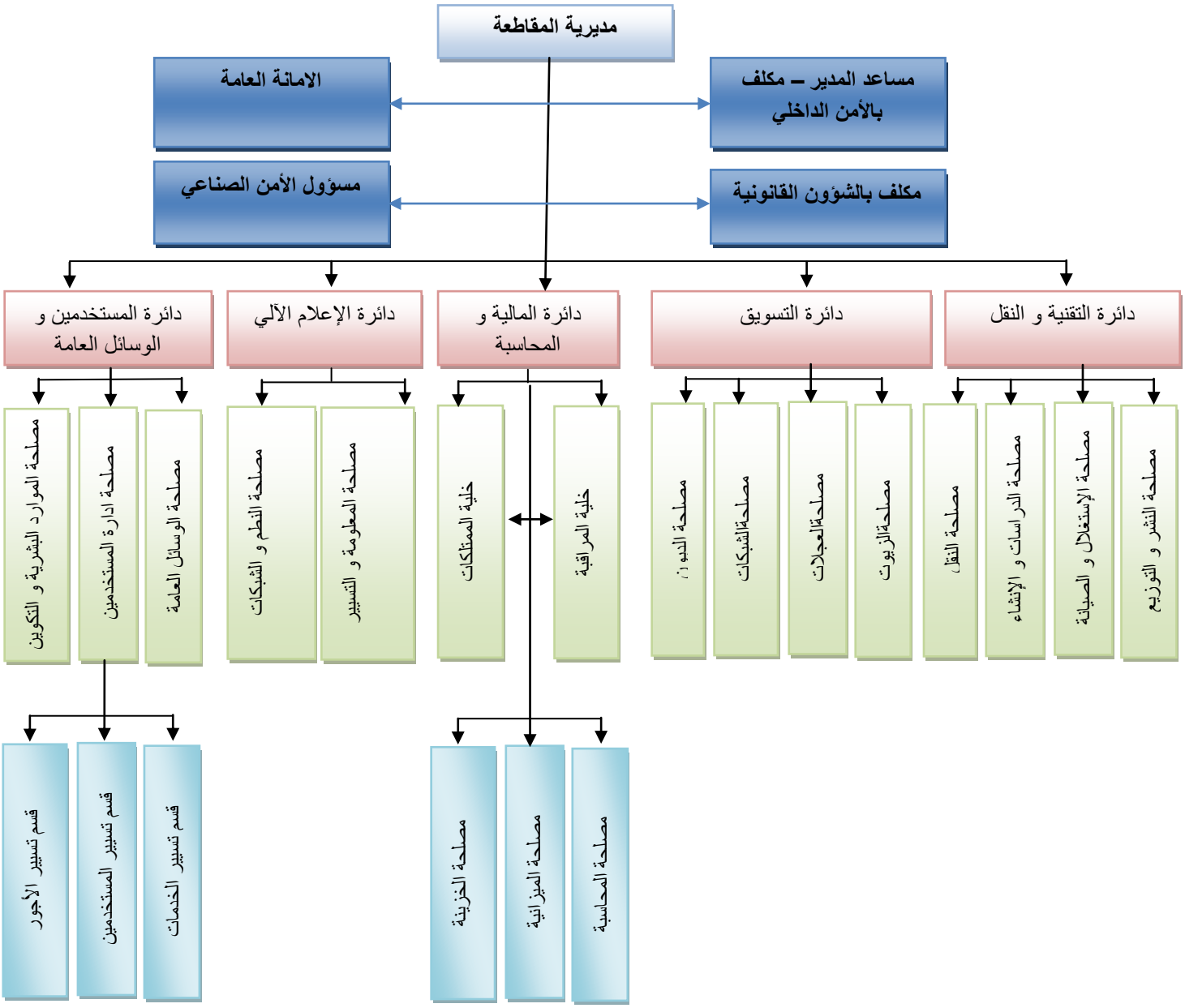
تخفيض تكاليف النقل .

وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.

المطلب الرابع:الهيكل التظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية

[1]وثائق خاصة بالمؤسسة ،مصلحة الموارد البشرية والتكوين

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة ،مصلحة الموارد البشرية والتكوين

ثانيا:تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة نفطال بالمدية

يبنى الهيكل التنظيمي للوحدة على النحو الآتي :[1]

المديرالعام (PDG) :هو المكلف العام بالوحدة ، بحيث يعطي أوامرعملية بهدف تحقيق المهام أو البرامج.

مساعد المدير: مكلف بالأمن الداخلي ، وهو مسؤول يتعامل مع المدير ويعلمه بكل مايحدث داخل المؤسسة وأمنها الداخلي .

مكلف بالشؤون القانونية : وهو مسؤول يتعامل مع المدير بواسطة الوثائق القانونية ويقوم بإعلامه بكل القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة .

الأمانة العامة : تعتبر كوسيلة إتصال بين دوائر المديرية العامة وتعمل في جو أكثر تنظيما ، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام ومهامه .

مسؤول الأمن الصناعي : وتتمثل مهامه فيما يلي :

.إعلام المدير بكل مايتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن.

.يساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنيةعلى مستوى القطاعات التالية(RO إعادة البيع، PVA

نقطة البيع الحر،GLالتسيير الحر).

1.**دائرة المستخدمين والوسائل العامة** :تتكون هذه الدوائر من المصالح التالية :

مصلحة الوسائل العامة :وتتمثل مهامها في ضمان وحسن الاستغلال للمرافق وأجهزة الاتصال ، القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل ، وهي تشمل ثلاثة أقسام ؛ قسم الخدمات وقسم الأجور وقسم تسيير المستخدمين .

مصلحة إدارة المستخدمين :تتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص ، تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير، وكذلك تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الإجتماعي بالاشتراكات .

[1]وثائق خاصة بالمؤسسة ،مصلحة الموارد البشرية والتكوين

مصلحة الموارد البشرية : تتركز مهامها على تسيير الخدمات والمهن ومستوى اليد العاملة ، متابعة تطور المهن ،وضع إحصائيات متعلقة بالعمال وتحليلها ، كذلك انجاز مخططات التدريب .

2. **دائرة الإعلام :** تتمثل مهام الدائرة فيما يلي :

- مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري .
- مراقبة الجداول والتقارير الخاصة بالعمل الإداري .
- حساب منحة المردودية الجماعية ، وتنقسم إلى :

مصلحة التنظيم والشبكات .

مصلحة المعلومة والتسيير .

3. **دائرة التسويق** : تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردين والزبائن ومن بين هذه المهام التي تقوم بها هذه الدوائر نجد :

- تنفيذ وتطبيق السياسة التسويقية المتبناة من طرف مديريات المنتجات .
- تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات .
- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن .

وتتكون الدائرة التسويقية من أربعة مصالح : مصلحة الديون ،مصلحة الشبكات ، مصلحة العجلات ، مصلحة الزيوت .

4. **دائرة التقنية والنقل** : تعتبر هذه الدائرة المسؤول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني ،ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة وتصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات والمستودعات ، ومن مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة في محطة خدمات المراكز الصغيرة والمستودعات ، وتتضمن هذه الدائرة مايلي :

- مصلحة النقل
- مصلحة الدراسات والإنشاء

. مصلحة الاستغلال والصيانة

5. **دائرة المالية والمحاسبة** :هو الموقع الإستراتيجي في المؤسسة والمكلفة أساسا بالسهر على الاستعمال الحقيقي والضروري للموارد المالية للاستغلال والاستثمار وهي مكلفة بمركزية المحاسبة العامة وتقديم الوثائق التحليلية للميزانية والحسابات ... وله المهام التالية :

القيام بعملية المحاسبة في الوحدة .

تسيير نفقات الوحدة (كتلة الأجور).

تحديد مخططات المحاسبة وتحضير الميزانية .

تحديد ميزانية الوحدة وتخمينات السنوات القادمة .

انجاز مخططات للمالية والمحاسبة .

السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخططات المحاسبة الوطنية .

تنسيق ومتابعة كل نشاطات المحاسبة ، المالية والميزانية .

السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي والبشري ، وهي تنقسم إلى خليتين :

(خلية المراقبة، خلية الممتلكات)

وتتفرع أيضا إلى ثلاث مصالح :

1/**مصلحة الخزينة** :ويكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة .

2/**مصلحة الميزانية** : يتمثل دورها في تقسيم تكاليف عمليات التسويق ، لتكاليف كل اللوازم المادية المستعملة داخل المؤسسة .

3/**مصلحة المحاسبة** : وهي مكلفة بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية ، بالإضافة إلى مراقبة المشتريات ، المبيعات .

المبحث الثاني :تحليل البيانات

تطرقنا في هذا المبحث إلى جمع البيانات وتفريغها وتم تفريغ هذه البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن ثم تحليل هاته النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول :البيانات الشخصية

خصائص عينة الدراسة:

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الإعتماد على إستجابات أفرادها فيما يخص الجزء الأول (بيانات العامة) للعينة المدروسة من الإستمارة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

أ/ توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

من خلال الجدول الموالي والشكل البياني أسفله يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، والتي توزعت كما يلي:

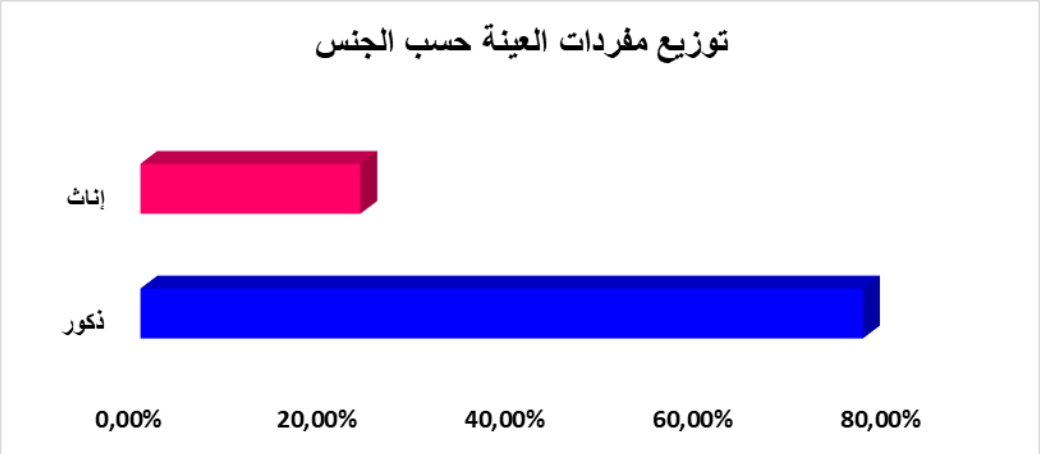
الجدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	23	%76.66
	إناث	07	%23.34
	المجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ: 23 فردا بما نسبته: 76.66% وهي أعلى نسبة، في حين أن عدد الإناث المستجوبات قدر بـ: 07 أفراد بنسبة تقدر بـ: 23.34%وهن أقل نسبة ، وهذه النتيجة تدل على تنوع عينة الدراسة من حيث الجنس، وأن أغلب أفرادها من الذكور.

والشكل الموالي يوضح هذه النسب بين الجنسين:

الشكل رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



ب/ توزيع عينة الدراسة وفقا للسن: من خلال الجدول الموالي والشكل البياني أسفله يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السن، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

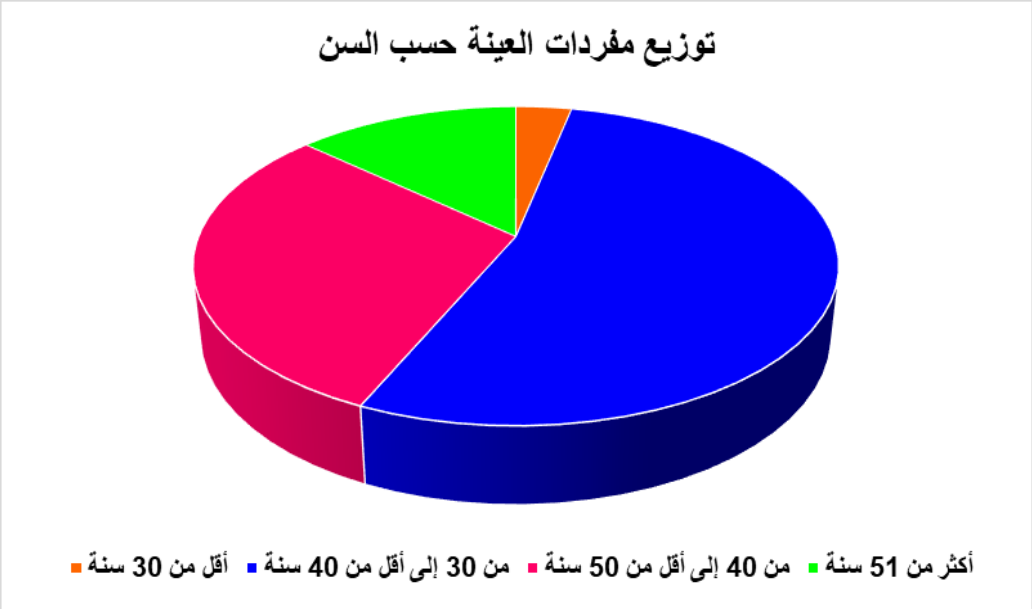
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	1	%3.33
	من31 إلى أقل من 40 سنة	16	%53.33
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	9	%30
	أكثر من 51 سنة	4	%13.34
	المجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن أن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) هي الفئة الأكثر تواجدا في التوزيع حيث قدر عددها بـ: 16 فرد بنسبة: 53.33%وهي أكبر نسبة، وهي تمثل أكثر من نصف حجم العينة، في مقابل 9 أفراد للفئة العمرية (من 41 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة: 30% كثاني أكثر الفئات تواجدا، يليها فئة (أكثر من 51 سنة) والتي حلت ثالثا بتعداد 4 أفراد وبنسبة مئوية قدرها 13.34%، وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة: 3.33%، حيث بلغ

عدد أفرادها 1 فردا واحدا فقط وهي أقل نسبة، وهذه النتيجة تدل على تنوع أفراد العينة من حيث العمر، إذ أن الدراسة تستهدف مختلف الفئات العمرية، إلا أنها تتباين في نسب تواجدها في العينة.

والشكل الموالي يوضح تباين هذه النسب حسب السن:

الشكل رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



ج/ توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي:

من خلال الجدول الموالي والشكل البياني أسفله يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير المستوى الدراسي، والتي جاءت على النحو التالي:

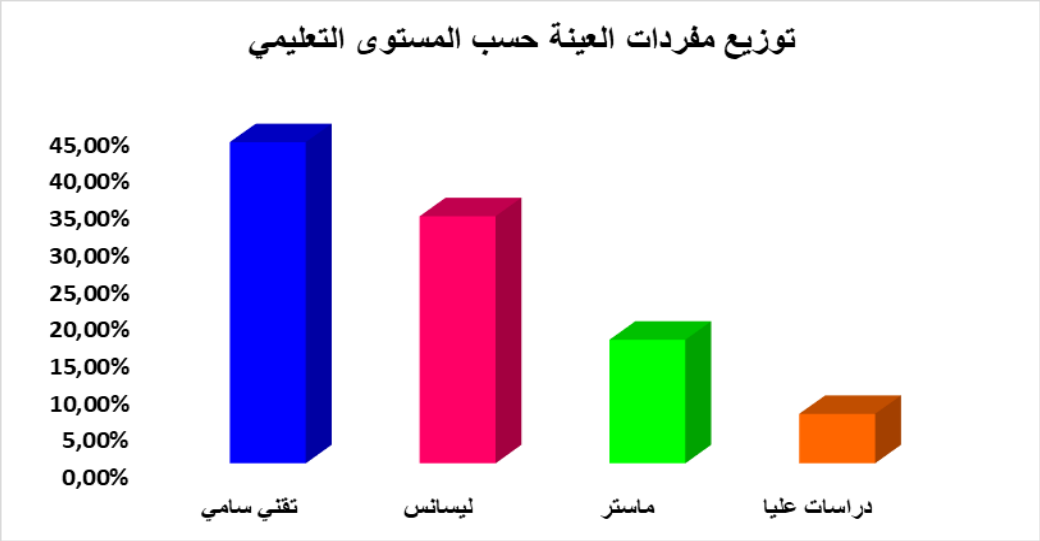
الجدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	تقني سامي	13	%43.33
	ليسانس	10	%33.33
	ماستر	5	%16.67
	دراسات عليا	2	%6.67
	المجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي أن فئة تقني سامي هي الفئة الأكثر تواجدا في التوزيع حيث قدر عددها بـ: 13 فرد بنسبة: 43.33%، بينما فئة ليسانس حلت ثانيا بتعداد 10 أفراد وبنسبة مئوية قدرها 33.33%، بينما فئة ماستر حلت ثالثا بتعداد 5 أفراد وبنسبة مئوية قدرها 16.67%، ويليها فئة دراسات عليا بـ 2 فردين فقط وبنسبة: 6.67%، وهذه النتيجة تدل على تنوع أفراد العينة من حيث المستوى الدراسي.

والشكل الموالي يوضح تباين هذه النسب فيما يخص المستوى الدراسي:

الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



ب/ توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية:

من خلال الجدول الموالي والشكل البياني أسفله يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السن، والتي كانت على النحو التالي:

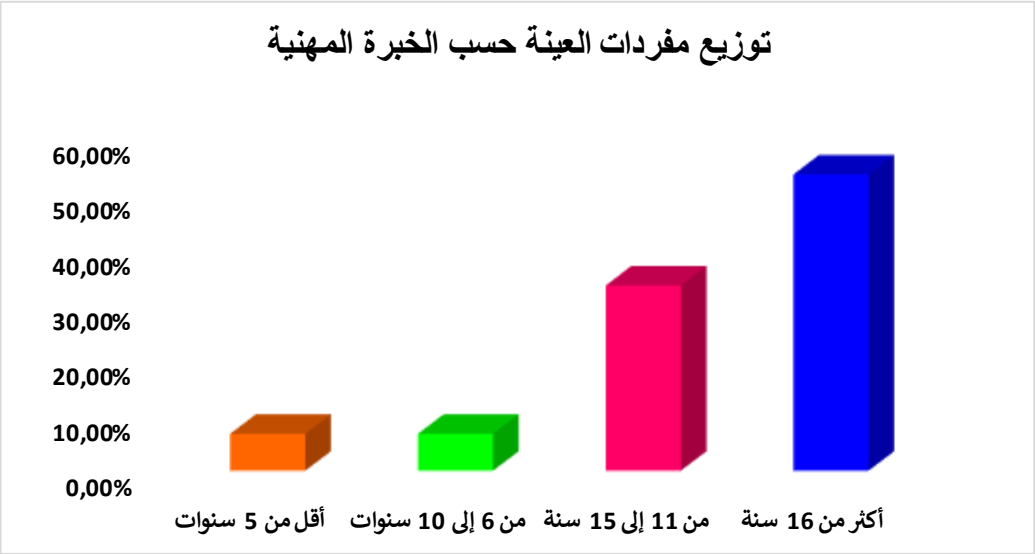
الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 5 سنوات	2	%6.66
	من 6 إلى 10 سنوات	2	%6.66
	من 11 إلى 15 سنة	10	%33.34
	أكثر من 16 سنة	16	%53.34
	المجموع	30	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية أن فئة (أكثر من 16 سنة) هي الفئة الأكثر تواجدا في التوزيع حيث قدر عددها بـ: 16 فرد بنسبة: 53.34%، وهي

تمثل أكثر من نصف حجم العينة، في مقابل 16 أفراد لفئة الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة: 33.34% كثاني أكثر الفئات تواجدا، يليها مناصفة فئة (أقل من 5 سنوات) و(من 6 إلى 10 سنوات) واللتين حلتا ثالثا بتعداد 2 فردين لكل منهما وبنسبة مئوية قدرها 6.66%، وهذه النتيجة تدل على تنوع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية، إذ أن الدراسة تستهدف مختلف الفئات، إلا أنها تتباين في نسب تواجدها في العينة. والشكل الموالي يوضح تباين هذه النسب حسب الخبرة المهنية:

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المطلب الثاني: تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال وحدة المدية:

1. نتائج السؤال الأول: هل لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للموظفين؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين

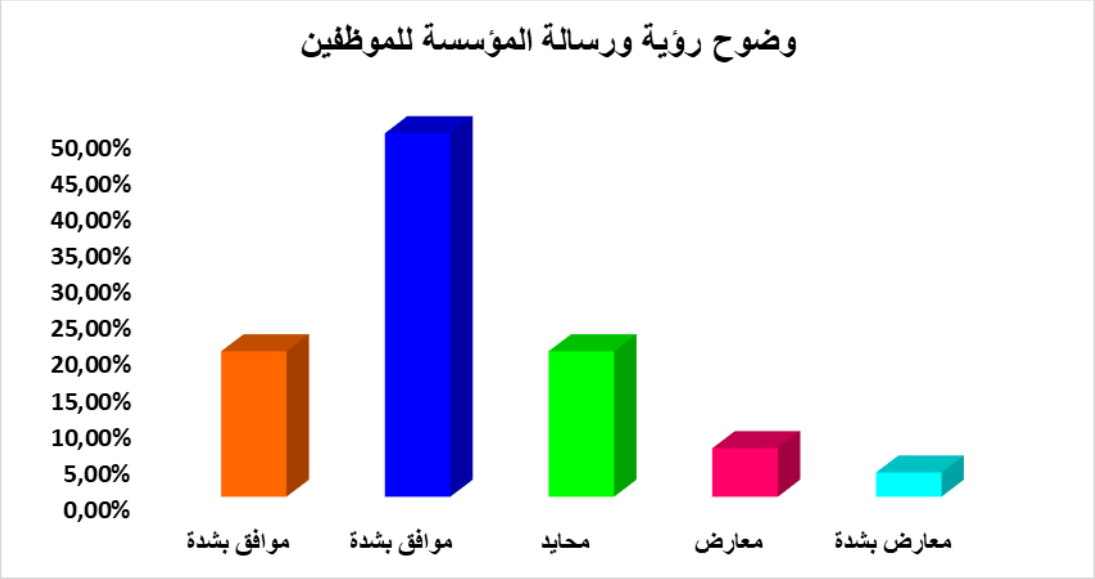
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
مو افق بشدة	**6**	**%20**
مو افق	**15**	**%50**
محايد	**6**	**%20**
معارض	**2**	**%6.67**
معارض بشدة	**1**	**%3.33**
المجموع	**30**	**%100**

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين، حيث يتضح من استجابات المستجوبين نصف أفراد العينة بما نسبته 50% أجابوا بالخيار (**مو افق**) على وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين، بينما 20% اجابوا إما بـ(**مو افق بشدة**) وإما (**محايد**) حول هذه الرؤية، فيما كانت نسبة 6.67% من أفراد العينة إجاباتهم بـ: (**معارض**) لهذا الطرح، وأخيرا 3.33% أجابوا بـ (**معارضبشدة**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية **يمتلكون توجها إيجابيا** نحو وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين حيث كانت عموم استجاباتهم بين (**مو افق بشدة إلى مو افق**) بـ: 70% من المجيبين.لذلك يبدو أن المؤسسة قد حققت مستوى معقولًا من الوضوح في رؤيتها ورسالتها بين موظفيها،حيث تعبر الأغلبية عن موافقتها أوحيادها.ومع ذلك ،هناك شريحة صغيرة ترى أن هناك نقصًا في الوضوح .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (5): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين



2. نتائج السؤال الثاني: هل يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية

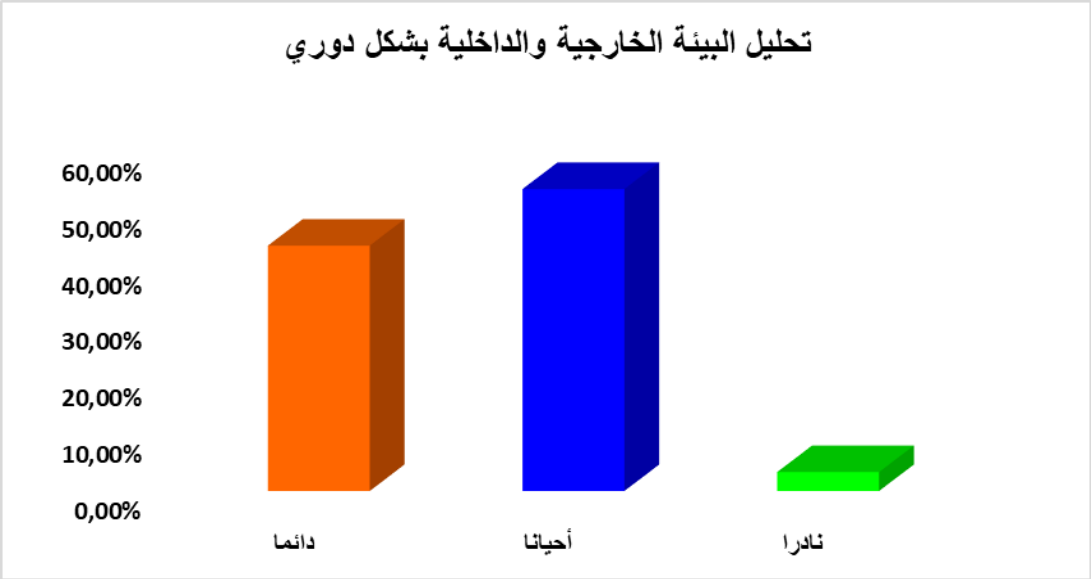
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
دائما	13	%43.33
أحيانا	16	%53.33
نادرا	1	%3.34
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن نصف أفراد العينة بما نسبته 53.33% أجابوا بالخيار (**أحيانا**)، بينما 43.33% أجابوا بالخيار(**دائما**) فيما كانت نسبة 3.34% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**نادرا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية **يمتلكون توجها حياديا** نحو قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**أحيانا**) بـ: 53% من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (6): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستراتيجية



3. نتائج السؤال الثالث: هل تشارك جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	11	%36.67
لا	19	%63.33
المجموع	30	%100

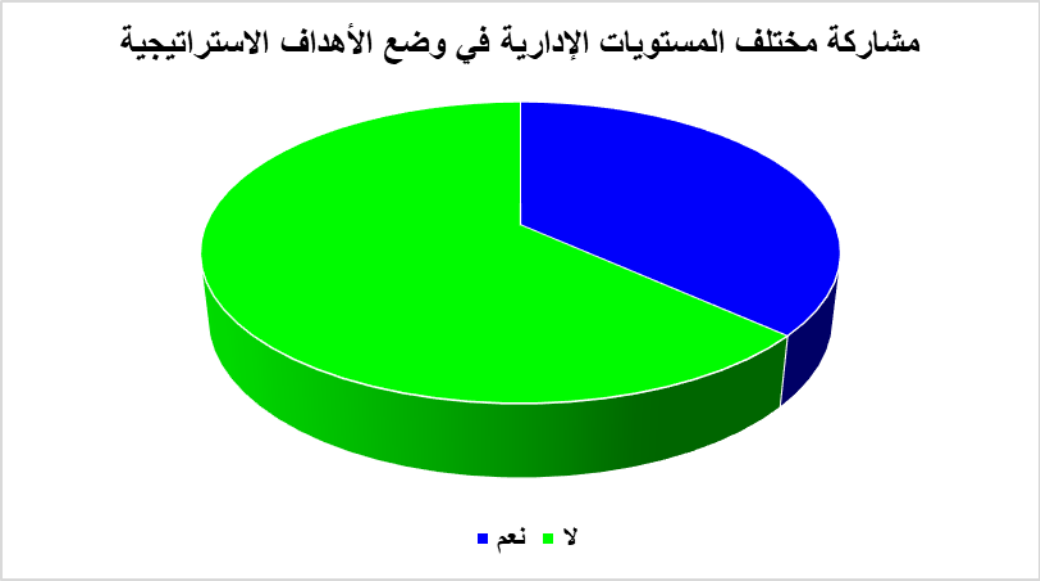
يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 63.33% أجابوا بالخيار (**لا**)، بينما 36.67% أجابوا بالخيار(**نعم**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة لا تعمد إلى إشراك مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

نلاحظ أن هناك تصور واضح بين الموظفين بأن المستويات الإدارية لاتشارك بشكل كاف في تحديد الأهداف الإستراتيجية .ويمكن أن يكون لهذا النقص المتصور في المشاركة آثار منها انخفاض مستوى القبول والملكية،أي إذا لم تشعر المستويات الإدارية بالمشاركة ،فقد يقل قبولها للأهداف الإستراتيجية ،مما قد يؤثر على التزامها بالتنفيذ.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (7): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول مشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستر اتيجية



4. نتائج السؤال الر ابع: هل تترجم الأهداف الاستر اتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **ترجمة الأهداف الاستر اتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	21	%70
لا	9	%30
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 70% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 30% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة لا تترك الأهداف الاستراتيجية حبيسة التخطيط فقط، بل تعمد إلى تجسيدها على أرض الواقع من خلال ترجمتها إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة،وكذلك لأن هناك أوامر تسيير خاصة بالشركة ،من واجب كل إطار إحترامها ويتم تطبيق الخطط التنفيذية عبر هذه الأوامر،ويقر هذا بصراحة جهود المؤسسة لتجسيد الأهداف الإستراتيجية في خطط تنفيذية عملية ،واضحة ،ومحددة. وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (8): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة



5. نتائج السؤال الخامس: هل تتوفر الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **توفر الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وفرة الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية

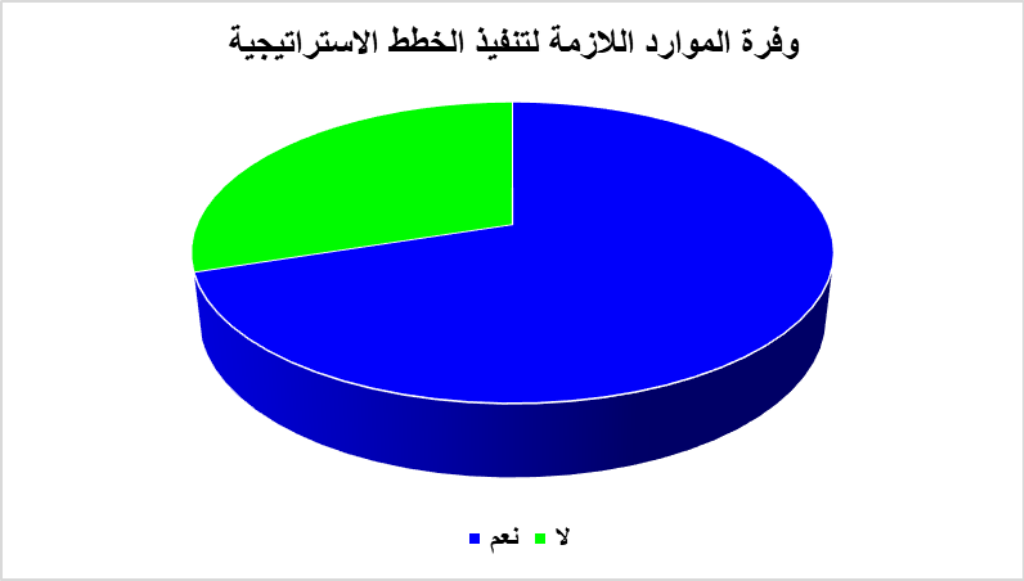
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	21	%70
لا	9	%30
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول وفرة الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 70% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 30% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة تعمد إلى توفير الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ ودعم الخطط الاستراتيجية المتبناة،يبدو أن المؤسسة تدير مواردها بفعالية لدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية لجزء كبير من قوتها العاملة ،ولكن بإمكان الشركة اللجوء إلى الإقتراض البنكي إن كان ضروريا ،أما إذا توفر المال اللازم يتم تنفيذ المخطط الإستراتيجي. وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (9): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول وفرة الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية



6. نتائج السؤال السادس: كيف يتم تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **كيفية تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول كيفية تقييم تنفيذ الخطط الاستر اتيجية

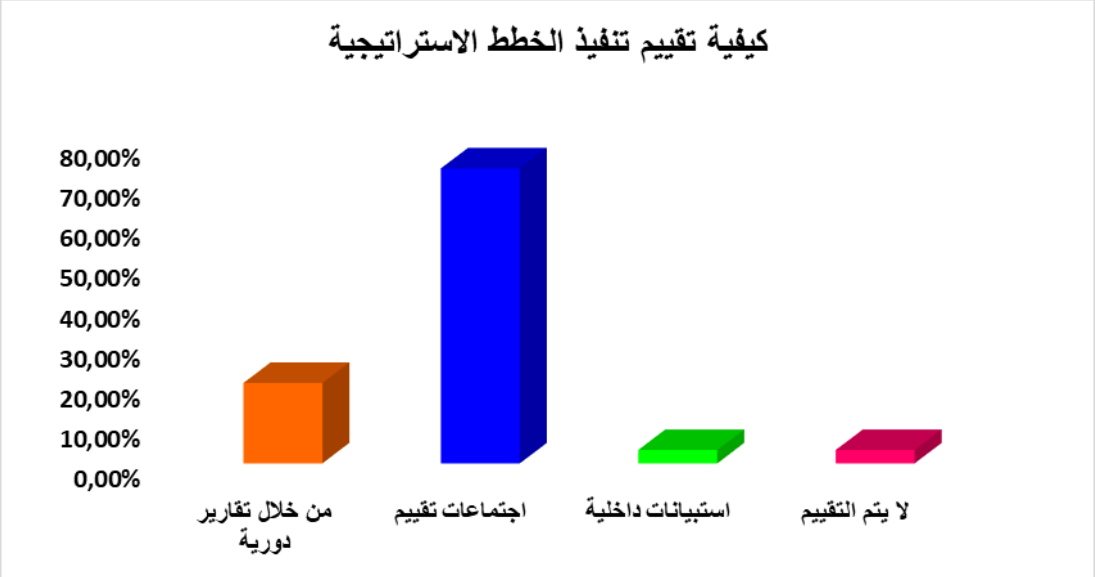
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
من خلال تقارير دورية	6	%20
اجتماعات تقييم	22	%73.34
استبيانات داخلية	1	%3.33
لا يتم التقييم	1	%3.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول آلية تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 73.34% يجدون أن ألية تقييم تنفيذ الخطط تقوم على (**اجتماعت تقييم**)، بينما 20% يرون أن عملية التقييم تتم (**من خلال تقارير دورية**)، فيما كانت نسبة 3.33% من أفراد العينة يرون أنها تتم من خلال (**استبيانات داخلية**)، أو (**لا تتم عملية التقييم إطلاقا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن الآلية الأساسية المعتمدة بشكلكبير من طرف المؤسسة في تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية هي من خلال عقد (**اجتماعات تقييم**)،في حين الطرق الرسمية مثل :التقارير الدورية والاستبيانات الداخلية نادرًا جدا للتقييم.غيرأن هناك آليات أخرى لتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية والمتمثلة في عرض الحصيلة الشهرية للمبيعات والمداخيل، وكذلك منخلال القيام بدورات وندوات واجتماعات ،ولكن الآلية المعتمدة في مؤسسة نفطال تكون من خلال عقد اجتماعات التقييم. وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول كيفية تقييم تنفيذ الخطط الاستر اتيجية



7. نتائج السؤال السابع: هل هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **وجودتنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

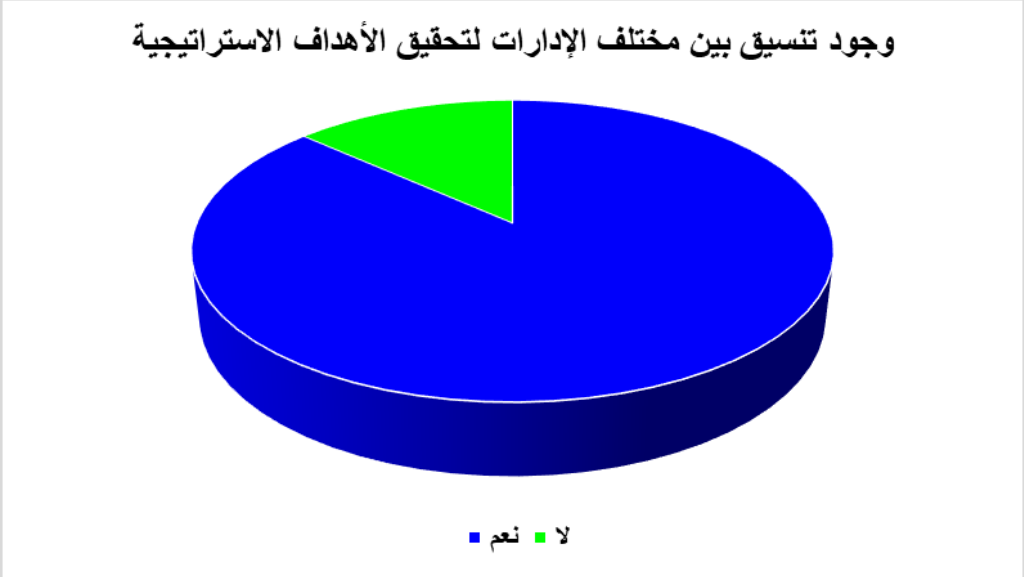
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	26	%86.67
لا	4	%13.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 86.67% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 13.33% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة تعمل على التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة،وهوأمر إيجابي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية،وعلى الرغم من النسبة العالية،إلا أن هناك نسبة صغيرة لاتوافق على وجود هذا التنسيق الفعال. وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية



8. نتائج السؤال الثامن: هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مساهمة التخطيط الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مساهمة التخطيط الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

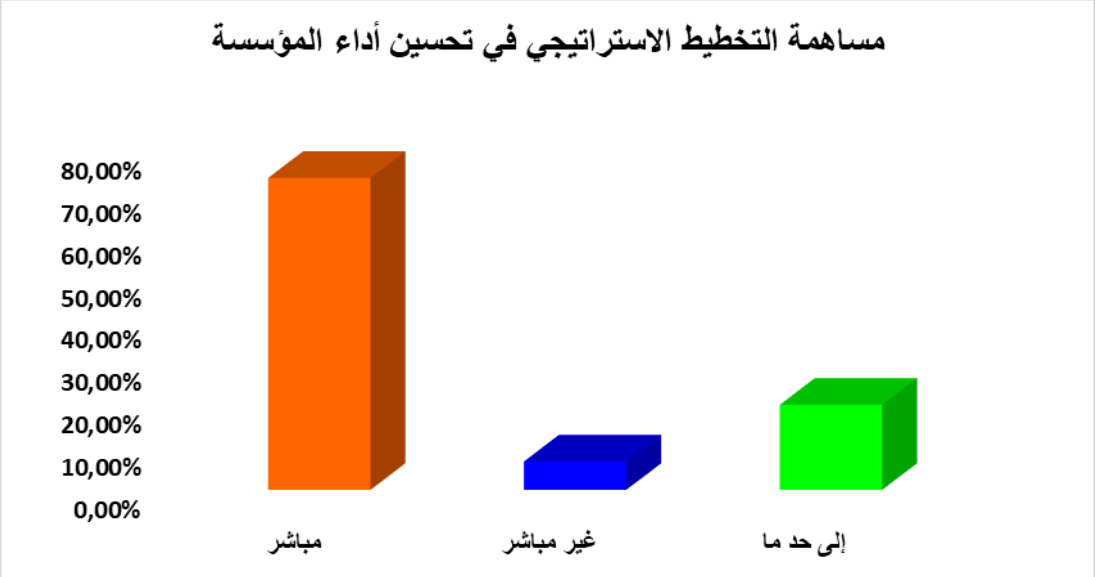
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
مباشر	22	%73.33
غير مباشر	2	%6.67
إلى حد ما	6	%20
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة والرفع من كفاءتها، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة بما نسبته 73.33% أجابوا بالخيار يساهم بشكل (**مباشر**)، بينما 20% أجابوا بالخيار(**إلى حد ما**) فيما كانت نسبة 6.67% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار بشكل (**غير مباشر**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يجدون أن التخطيط الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة يعمل على تحسين أدائها والرفع من كفاءتها بشكل **مباشر**، وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**مباشر**) بـ: 73% من المجيبين، في حين هناك نسبة أقل من المستجيبون ترى أن المساهمة "إلى حد ما"مما قد تعني أنهم يرون بعض التأثير ولكن ليس بالقوة أو المباشرة التي يراها الأغلبية

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول مساهمة التخطيط الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة



9. نتائج السؤال التاسع: هل يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **وجودتحديث للخطة الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتحديث للخطة الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية

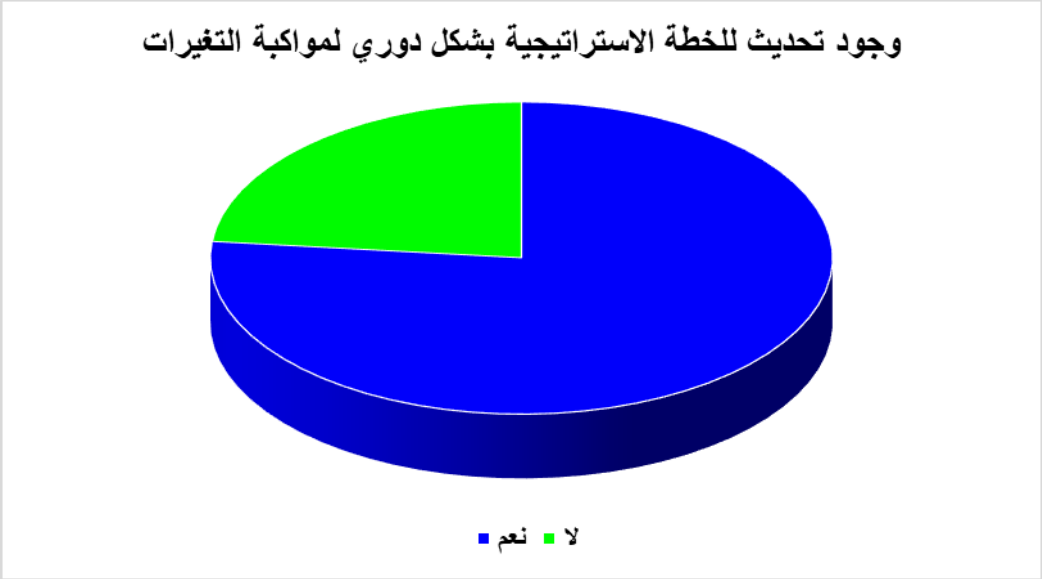
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	23	%76.67
لا	7	%23.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول وجود تحديث للخطة الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 76.67% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 33.33% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة تعمل على تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، لأنه من الضروري التحديث وإلا سوف يؤثر سلبا على التخطيط ويتم حدوث فروقات في النتائج ولايتم تبريرها.وهذا يدل على أن هناك وعي عال بأهمية المرونة الإستراتيجية ، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (13): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتحديث للخطة الاستر اتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية



المطلب الثالث: الآليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية:

1. نتائج السؤال الأول: هل تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها

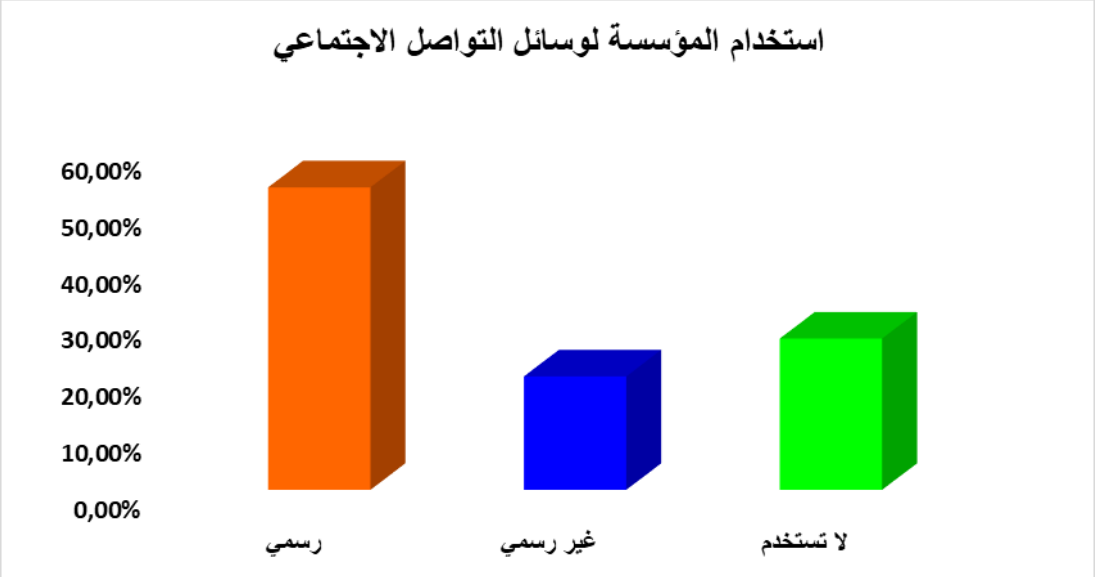
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
رسمي	16	%53.33
غيررسمي	6	%20
لا تستخدم	8	%26.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أكثر من نصف أفراد العينة بما نسبته 53.33% أجابوا بالخيار تستخدمها بشكل (**رسمي**)، بينما 20% أجابوا بالخيار تستخدمها بشكل (**غيررسمي**) فيما كانت نسبة 26.67% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**لا تستخدم**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يجدون أن المؤسسة تعمل على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي بشكل **رسمي**،وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتماما لكيفية استخدام موظفيها لوسائل التواصل الإجتماعي ،وأن هناك محاولة لتوجيه هذا الإستخدام نحو الأطر الرسمية،الأغلبية التي تستخدم وسائل التواصل بشكل رسمي قد تكون مؤشرا إيجابيا على نجاح المؤسسة في بناء وعي حول استخدام هذه الوسائل بما يخدم أهدافها . وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**رسمي**) بـ: 53% من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها



1. نتائج السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاءوالجمهوربشكل دوري؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **قيام المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاء والجمهوربشكل دوري**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاء والجمهوربشكل دوري

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
متواصل	12	%40
متقطع	8	%26.67
حالات غير منتظمة	10	%33.33
المجموع	30	%100

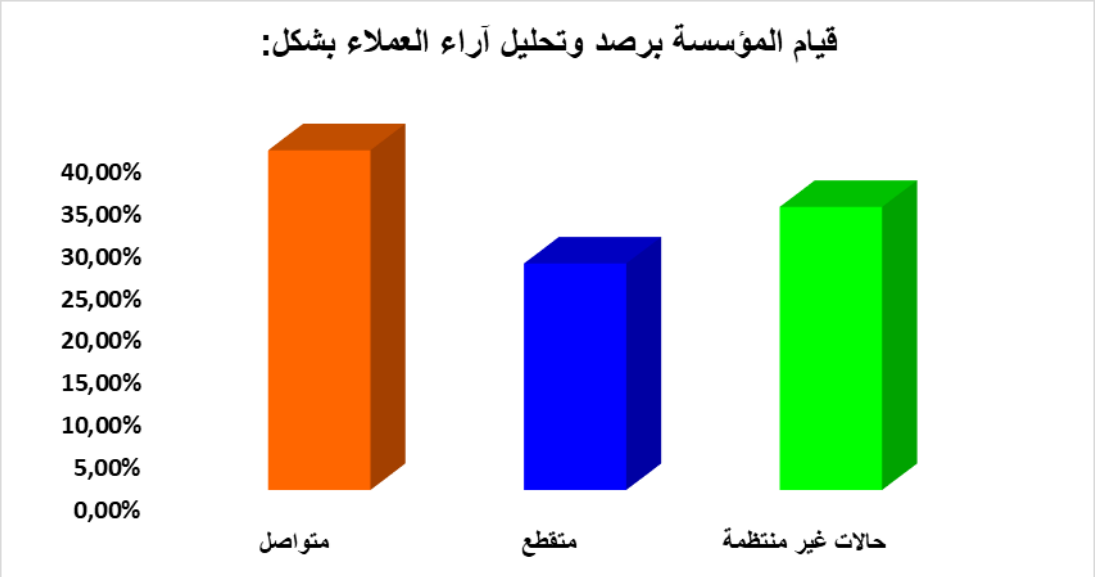
يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاء والجمهور بشكل دوري، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أنه لا يوجد تباعد كبير بين آرائهم حول هذا الطرح، إذ نجد أن ما نسبته 40% من أفراد العينة أجابوا بالخيار تقوم بذلك بشكل (**متواصل**)،

بينما 33.33% أجابوا بالخيار تقوم بذلك في شكل (**حالات غير منتظمة**) فيما كانت نسبة 26.67% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار بشكل (**متقطع**).

وعليه يمكن القول أن هناك تباين واختلاف في آراء أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية حول قيام المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاء والجمهور بشكل دوري، حيث نجد تقارب ف نسب الاجابة على البدائل.في حين يوجد جزء من الموظفين يرى بأن المؤسسة تبذل جهداً مستمرًافي رصد آراء العملاء،فإن الأغلبية لاتشعر بذلك الانتظام .وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد تكون بحاجة إلى تعزيز استراتيجياتها وآلياتها لجمع وتحليل آراء العملاء والجمهور بشكل أكثر منهجية واستمرارية لضمان اتخاذ قرارات وتحسين مستمر لخدماتها وسمعتها .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (15): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة برصد وتحليل آراء العملاء والجمهور بشكل دوري



3. نتائج السؤال الثالث: هل تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في تعزيز سمعة المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول دور **المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة

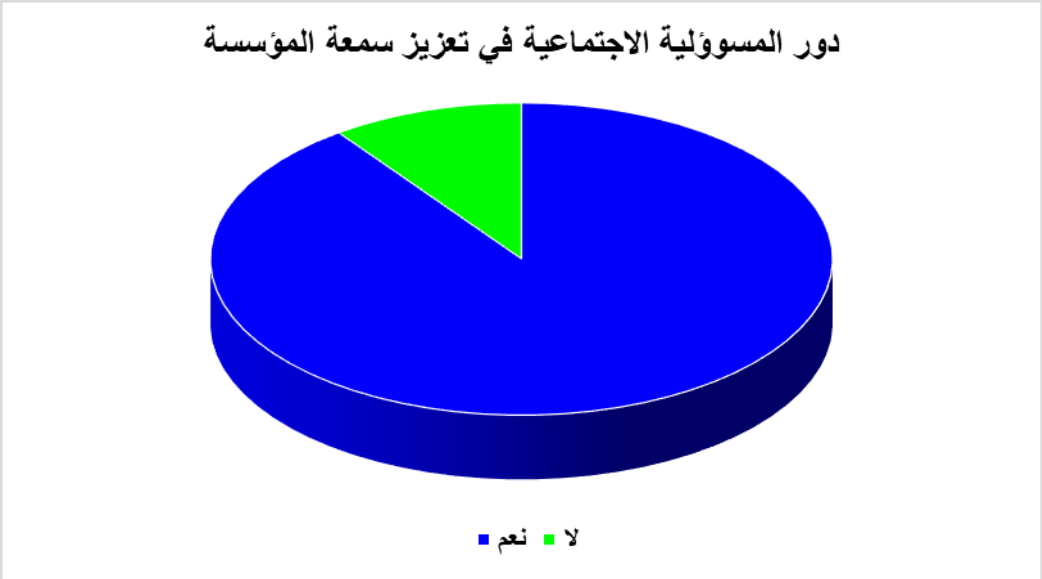
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	27	%90
لا	3	%10
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين من أفراد العينة أن جلهم بما نسبته 90% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 10% فقط منهم أجابوا بالخيار (**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تلعب دورا مهما وحاسما في تعزيز سمعتها،كما أن هناك وعي عال وإدراك إيجابي بين موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية بأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على سمعة المؤسسة ،وهذا قد يعكس ثقافة مؤسسية قوية تقدر وتتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية ،ويعتبر الزبون هو العنصر الأساسي والمستهدف لتعزيز سمعة المؤسسة نظرا لوجود المنافسة وبعض الآراء التي تنقص من سمعة المؤسسة وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (16): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة



4. نتائج السؤال الرابع: هل تعتمد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **اعتماد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها

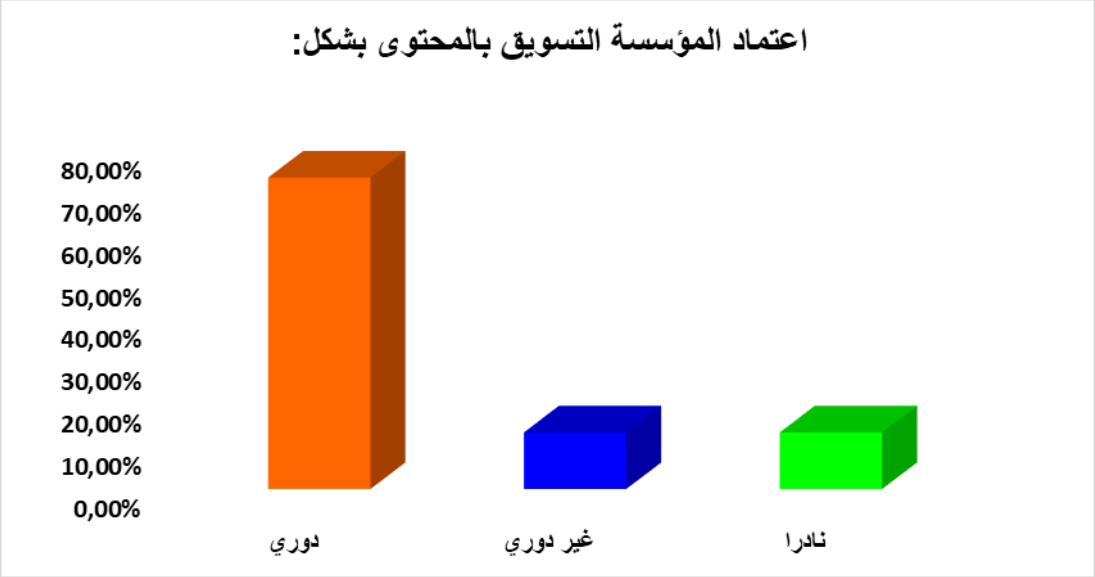
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
دوري	22	%73.34
غيردوري	4	%13.33
نادرا	4	%13.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن معظم أفراد العينة بما نسبته 73.34% أجابوا بالخيار تعتمده بشكل (**دوري**)، بينما 13.33% أجابوا بالخيار تعتمده بشكل (**غيردوري**) ومثلها من أفراد العينة من يرون أنها (**نادرا**) ما تعتمد المؤسسة التسويق بالمحتوى.

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يجدون أن المؤسسة تعتمد بشكل **دوري** على التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها،وهذا يشير إلى قناعة واسعة النطاق بفعالية هذا النوع من التسويق ودمجه استراتيجيات المؤسسة وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**دوري**) بـ: 73% من المجيبين.أما الأقلية التي تعتمد بشكل غير دوري أو نادرًا يشير أن المؤسسة تستخدمه بشكل متقطع أو في حملات محددة بدلا من كونه استراتيجية محددة .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (17): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها



5. نتائج السؤال الخامس: هل هناك تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **وجود تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجود تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	27	%90
لا	3	%10
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول وجود تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها، حيث يتضح من استجابات المستجوبين من أفراد العينة أن جلهم بما نسبته 90% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 10% فقط منهم أجابوا بالخيار (**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يجدون أن هناك تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها،هذه النسبة المرتفعة تشير بوضوح إلى إدراك غالبية أفراد العينة لوجود تعاون وتكامل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بحماية وتحسين سمعتها .لأنه من الضروري الحفاظ على سمعة المؤسسة وبالتالي من الواجب وجود تنسيق جيد بين الإدارات يؤدي إلى وحدة المؤسسة. وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (18): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول وجود تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها



6. نتائج السؤال السادس: أي نوع تعمل المؤسسة في تنظيمها للدورات التدريبية للموظفين؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **نوع الدورات التدريبية التي تنظيمها المؤسسة للموظفين**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوع الدورات التدريبية التي تنظيمها المؤسسة للموظفين

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
إدارة السمعة وبناء الصورة الذهنية	18	%60
تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية	7	%23.33
كيفية إدارة الأزمات الإعلامية	3	%10
استراتيجيات إدارة السمعة	2	%6.67
المجموع	30	%100

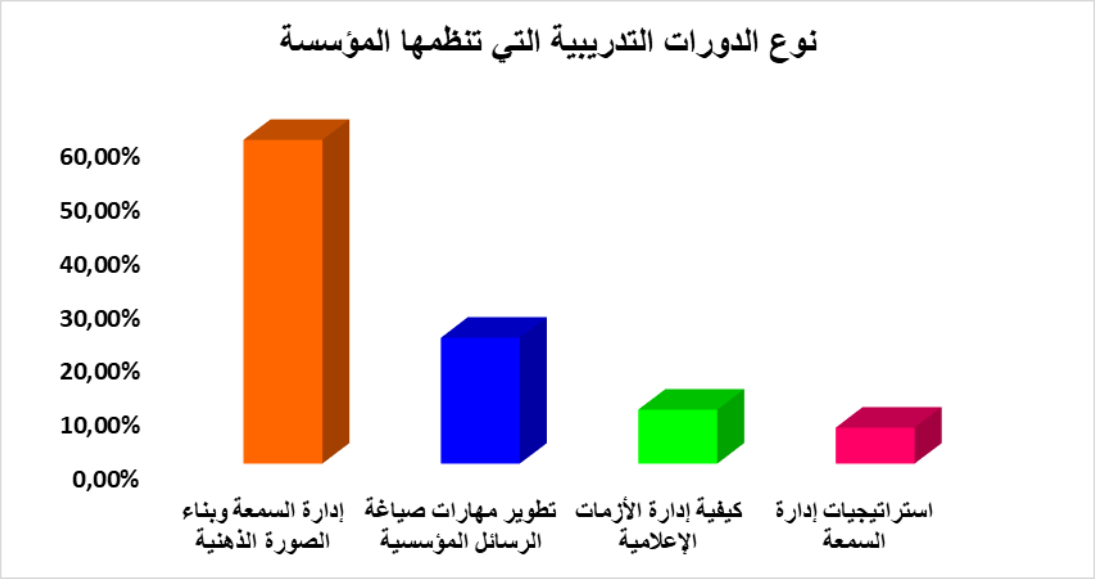
يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول نوع الدورات التدريبية التي تنظيمها المؤسسة للموظفين، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 60%يجدون أن أكثر الدورات التي تنظمها المؤسسة هي: (**إدارة السمعة وبناء الصورة الذهنية**)، بينما 23.33% يرون أن المؤسسة تنظم دورات في: (**تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية**)، فيما كانت نسبة 10% من أفراد العينة يرون أنها تنظم دورات في: (**كيفية إدارة الأزمات الإعلامية**)، وأخيرا 6.67% منهم يرون أنالدورات المنظمة هي حول: (**استراتيجياتإدارة السمعة**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن أكثر الدورات المنظمة من قبل المؤسسة كانت حول: (**إدارة السمعة وبناء الصورة الذهنية**) لتعزيز أهمية إدارة السمعة،هذه النسبة المرتفعة تشير إلى تركيز المؤسسة على هذا الجانب ،وإدراك الموظفين لأهميته في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وهذا يعزز الفهم بأن هذا النوع من الدورات يعتبر الأولوية القصوى للمؤسسة،وأنها

تستهدف تعزيز الوعي والقدرات في هذا المجال وأن المؤسسة تستثمر بشكل كبير في تدريب موظفيها على جوانب متعلقة بإدارةالسمعة وبناء الصورة الذهنية . وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (19): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول نوع الدورات التدريبية التي تنظيمها المؤسسة للموظفين



7. نتائج السؤال السابع: كيف ترى استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثرعلى سمعتها؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثرعلى سمعتها**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثرعلى سمعتها

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
سريعة	18	%60
متوسطة	11	%36.67
غيرموجودة	1	%3.33

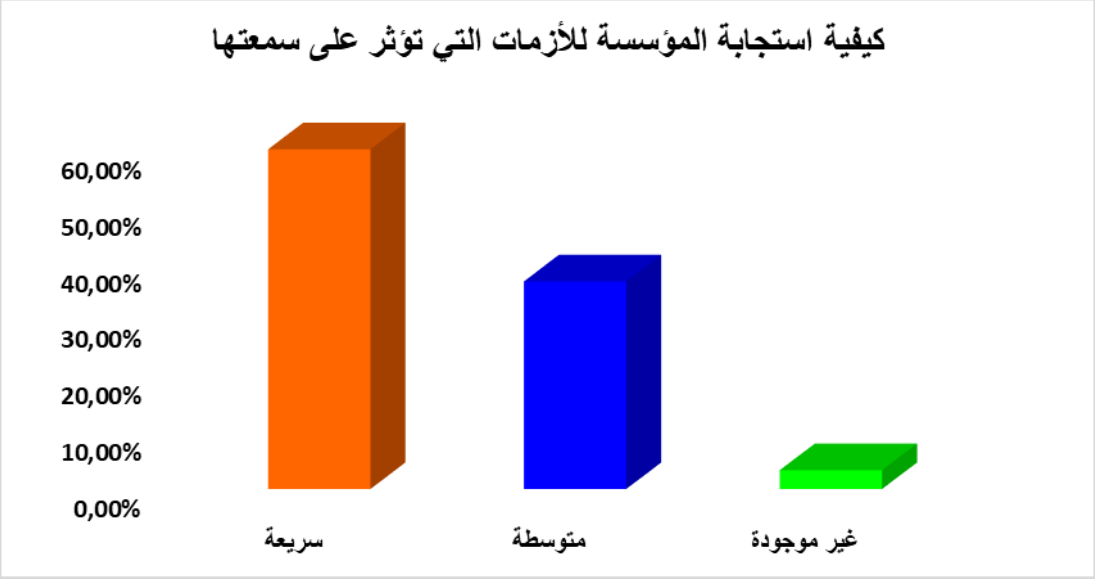
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن معظم أفراد العينة بما نسبته 60% أجابوا بالخيار تقوم باستجابة (**سريعة**)، بينما 36.67% أجابوا بالخيار تقوم باستجابة (**متوسطة**) بينما 3.33% من أفراد العينة يرون أنها (**غيرموجودة**) تماما.

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يجدون أن المؤسسة تستجيب وبشكل **سريع** للأزمات التي من شأنها التأثير على سمعتها، هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن أغلبية الموظفين يلاحظون ويقدرون سرعة وحيوية المؤسسة في التعامل مع المواقف السلبية التي قد تضر بسمعتها.وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**سريعة**) بـ: 60% من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثرعلى سمعتها



8. نتائج السؤال الثامن: ما هو تقييمك لفعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **تقييم فعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم فعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة

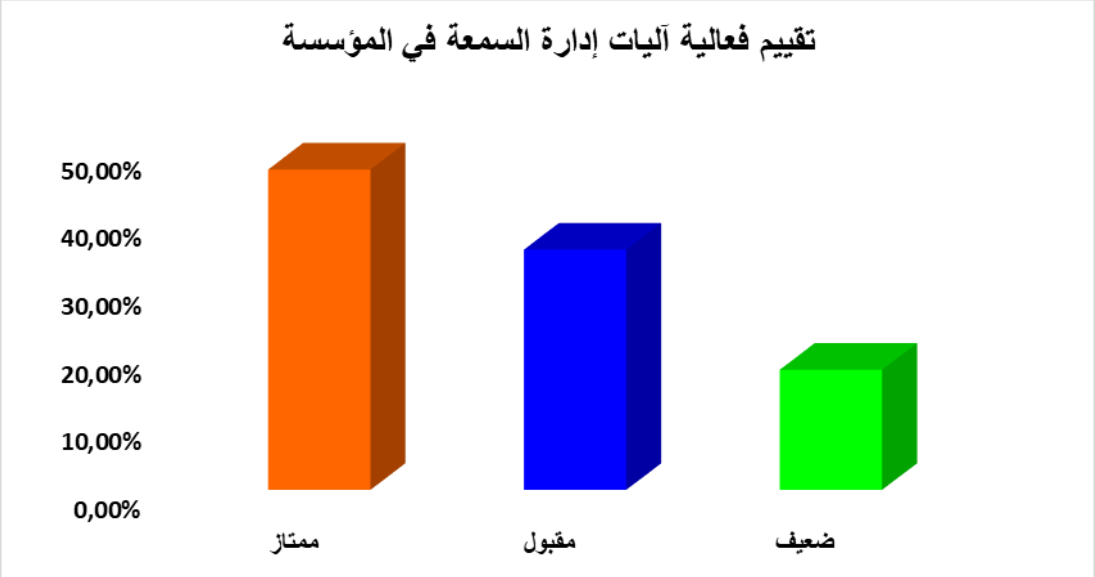
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
ممتاز	16	%47.06
مقبول	12	%35.29
ضعيف	6	%17.65
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لفعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن 60% من أفراد العينة أجابوا بالخيار (**ممتاز**)، بينما 35.29% أجابوا بالخيار (**مقبول**) بينما 17.65% من أفراد العينة يرون أنه (**ضعيف**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية غير راضين تماما عن آليات إدارة السمعة في المؤسسة ويجدون أنها غير فعالة بشكل واضح، وتجلى ذلك من تقييماتهم حول هذا الطرح، حيث كانت استجاباتهم حول المقترحات متقاربة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (21): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم لفعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة



المطلب الرابع: وعي موظفي نفطال بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة:

1. نتائج السؤال الأول: هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول رؤية **أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة

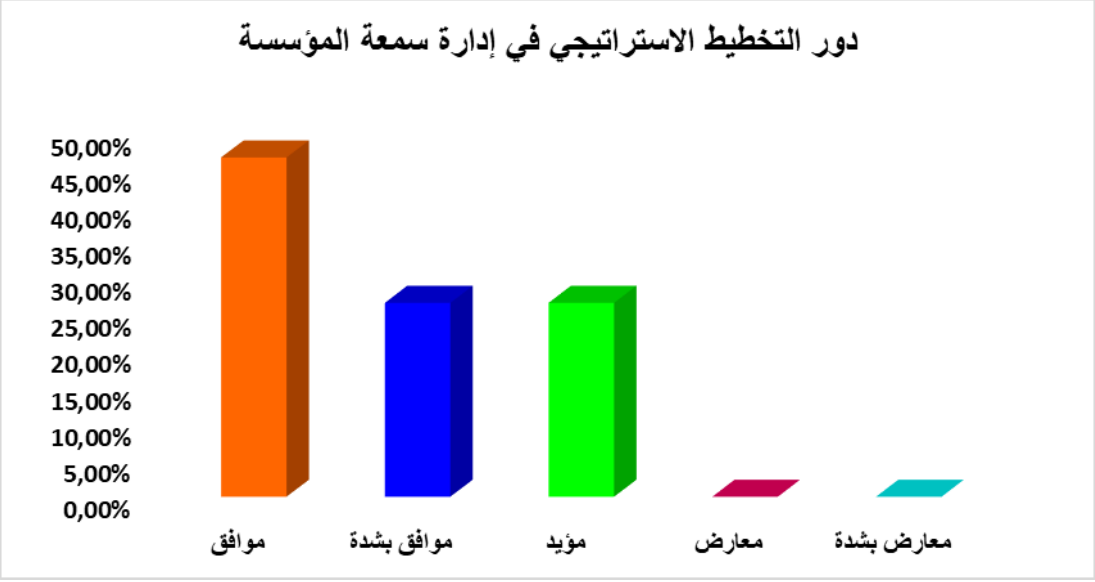
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
موافق	14	% 46.67
موافق بشدة	08	%26.67
مؤيد	08	% 26.67
معارض	00	% 00
معارض بشدة	00	%00
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 46.67% يجدون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة كانت بدرجة (**مو افق**)، بينما 26.67% يرون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة بدرجة (**مو افق بشدة**) وبدرجة (**مؤيد**)، فيما كانت نسبة 00 % من أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي لا يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة من خلال درجة الاجابة (**معارض**)، و درجة (**معارض بشدة**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة من خلال عقد (**المو افقة**)،وهذا يدل على أن هناك وعي عال وموحد لدى موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية بأهمية التخطيط الاستراتيجي كنعصر أساسي في إدارة سمعة المؤسسة والسمعة جزء لايتجزأ من الاستراتيجية فهي ليست مجرد وظيفة تكتيكية بل مكون استراتيجي أساسي يتم دمجه في الخطط والأهداف العامة للمؤسسة.وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (22): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستر اتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة



2.نتائج السؤال الثاني: هل يتم توضيح أهداف التخطيط الاستر اتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى توضيح أهداف التخطيط الاستر اتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة

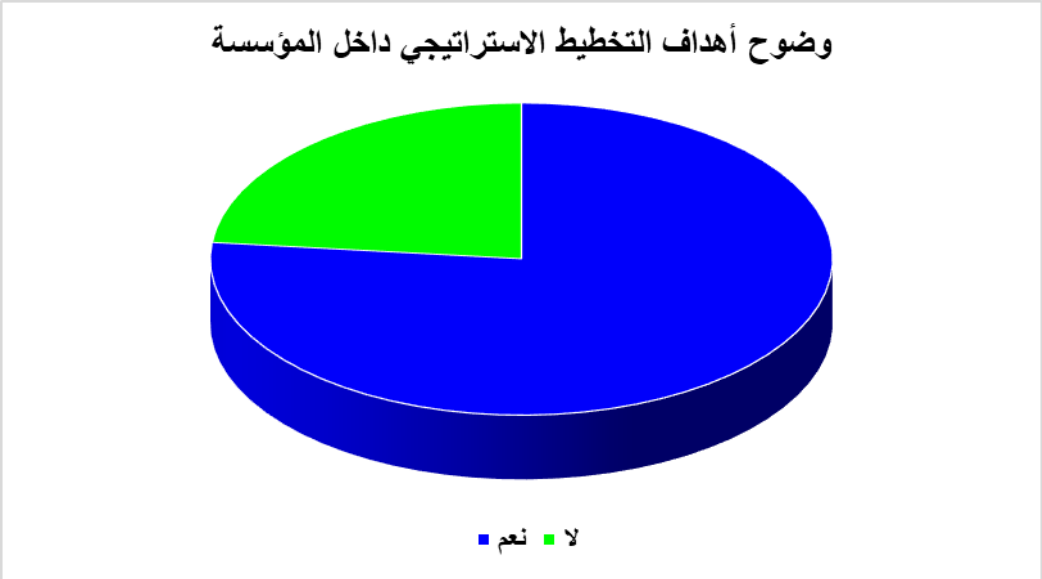
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	23	% 76.67
لا	07	%23.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 76.67 % أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 23.33 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن أهداف التخطيط الاستراتيجي توضح بشكل جيد داخل المؤسسة،هذه النسبة المرتفعة جدًا تشير إلى أن غالبية الموظفين لديهم فهم جيد وموحد للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية ،وذلك عبر المراسلات الرسمية وكذا الأوامرالرسمية للتسيير . وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (23): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول مدى توضيح أهداف التخطيط الاستر اتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة



3. نتائج السؤال الثالث: هل انت راض عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستر اتيجية للمؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول مدى **الرضا عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستر اتيجية للمؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رضاهم عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستر اتيجية للمؤسسة

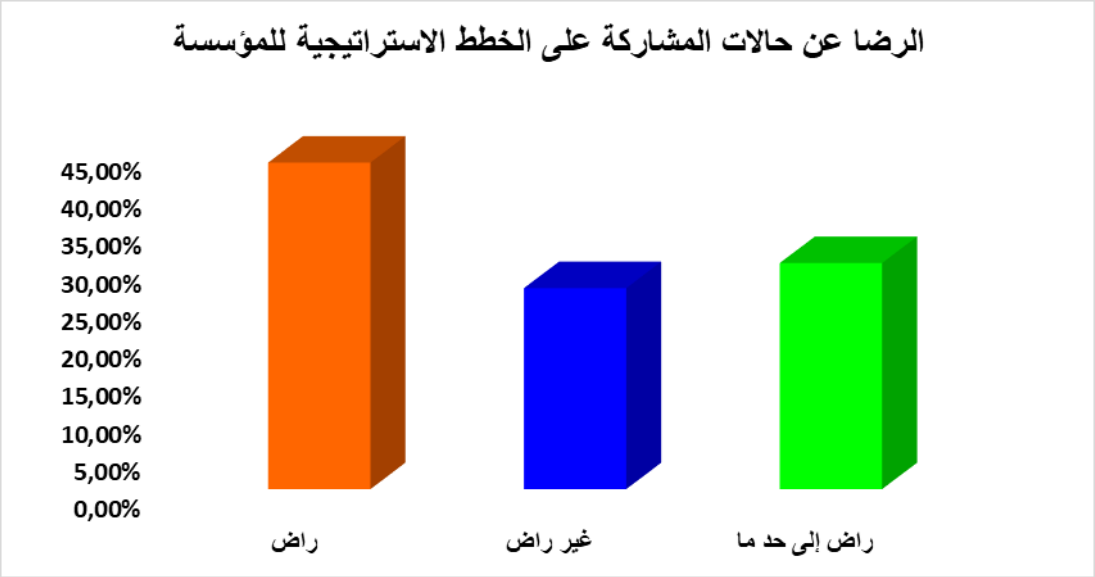
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
راض	13	% 43.33
غيرراض	08	% 26.67
راض إلى حد ما	09	% 30
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول **رضاهم في حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة** ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن اغلب أفراد العينة بما نسبته 43.33 % أجابوا بالخيار (**راض**)، بينما 30 % أجابوا بالخيار(**راض إلى حد ما**) فيما كانت نسبة 26.67 % من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**غيرراض**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية راضين في حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ،هذه النسبة تشير إلى أن مجموعة كبيرة من الموظفين تشعر بالراحة والقبول تجاه مستوى مشاركتهم واطلاعهم وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**راض**) بـ: 43.33% من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (24): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول رضاهم في حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة



4. نتائج السؤال الرابع: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول مدى رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى مساعدة التخطيط الاستر اتيجي في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة.

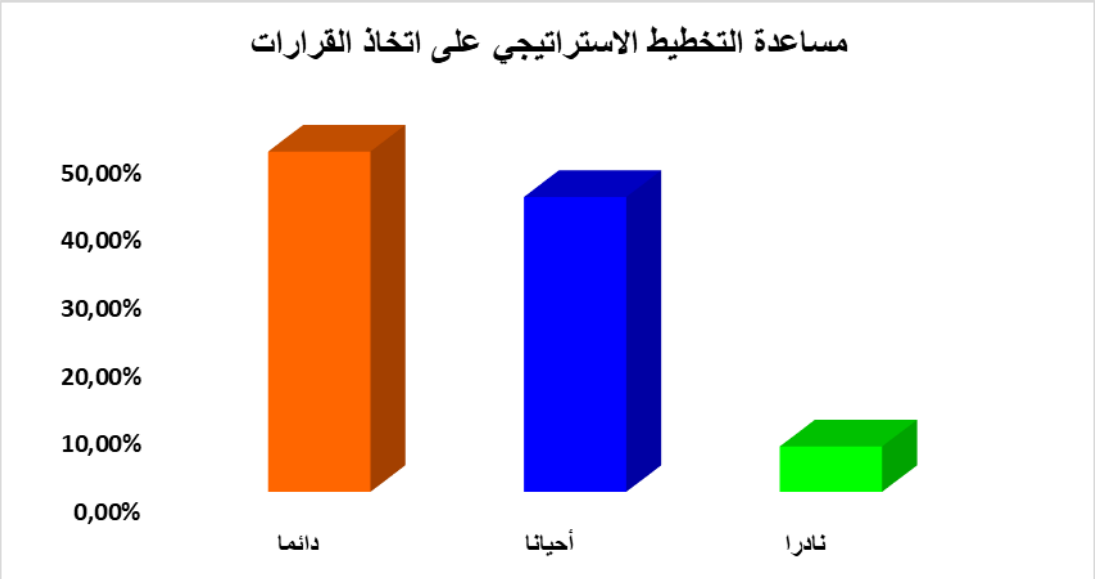
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
دائما	15	% 50
أحيانا	13	% 43.33
نادرا	02	% 06.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن اغلب أفراد العينة بما نسبته 50 % أجابوا بالخيار (**دائما**)، بينما 43.33 % أجابوا بالخيار(**احيانا**) فيما كانت نسبة 06.67 % من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**نادرا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة هذه نسبة قوية جدًا تشير إلى أن نصف الموظفين يرون التخطيط الاستراتيجي كدليل مستمر وفعال في قراراتهم التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**راض**) بـ: 43.33% من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (25): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول أن التخطيط الاستر اتيجي يساعد في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة



5. نتائج السؤال الخامس: هل ترى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول رؤية **أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور

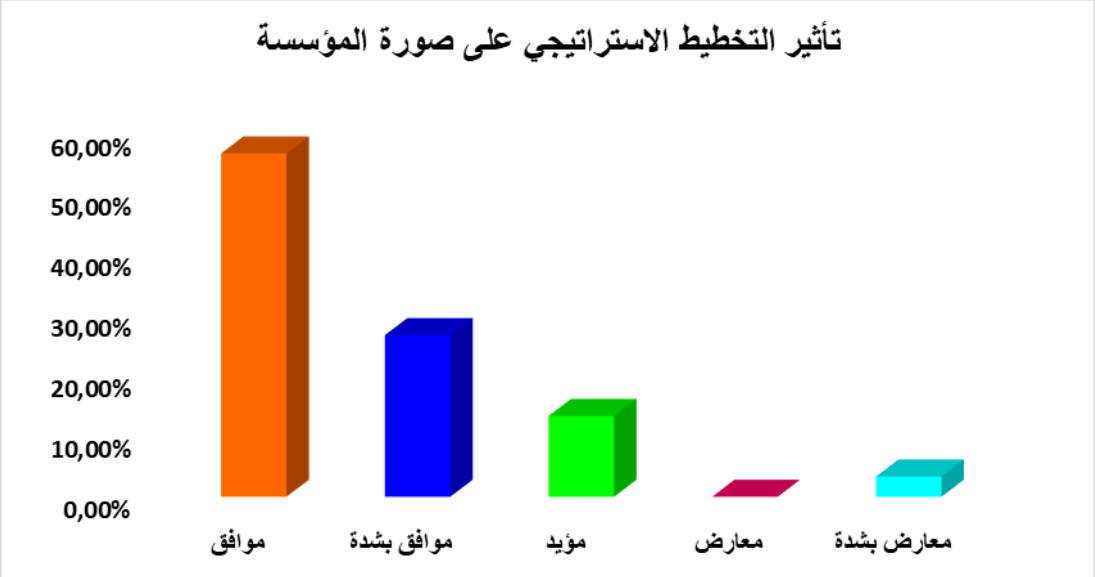
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
موافق	17	% 56.67
موافق بشدة	08	%26.67
مؤيد	04	% 13.33
معارض	00	% 00
معارض بشدة	01	% 03.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 56.67% يجدون أنالتخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور كانت بدرجة (**مو افق**)، بينما 26.67% يرون أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور بدرجة (**مو افق بشدة**)، فيما كانت نسبة 13.33 % من أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور من خلال درجة الاجابة (**مؤيد**)، وبينما تنعدم درجة (**معارض**) ب00 %لدى إفراد عينة الدراسة الذين يرون التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور وبنسبة 01%من إفراد العينة الذين (**يعارضون بشدة**) التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور.

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور من خلال عقد (**المو افقة**)وهذا يدل على أن هناك قناعة واضحة وموحدة بأن التخطيط الاستراتيجي هو عامل حاسم وإيجابي في تشكيل صورة المؤسسة أمام الجمهور، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (26): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستر اتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور



6.نتائج السؤال الثاني: كيف تقيم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **تقييم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
ضعيف	07	% 23.33
متوسط	15	% 50
جيد	08	%26.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول **تقييم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة**، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن اغلب أفراد العينة بما نسبته 50 % أجابوا بالخيار (**متوسط**)، بينما 26.67 % أجابوا بالخيار(**جيد**) فيما كانت نسبة 23.33% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**ضعيف**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يقيمون مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بدرجة متوسط وهذا يشير إلى أن جزء من الموظفين غير مدركين تمامًا ولايمتلكون مستوى عاليًا من الفهم العميق أو المشاركة في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي . وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**متوسط**) بـ: 50 % من المجيبين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (27): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.



المطلب الخامس: أساليب تحسين استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيزسمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية:

1. نتائج السؤال الأول: هل ترى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي

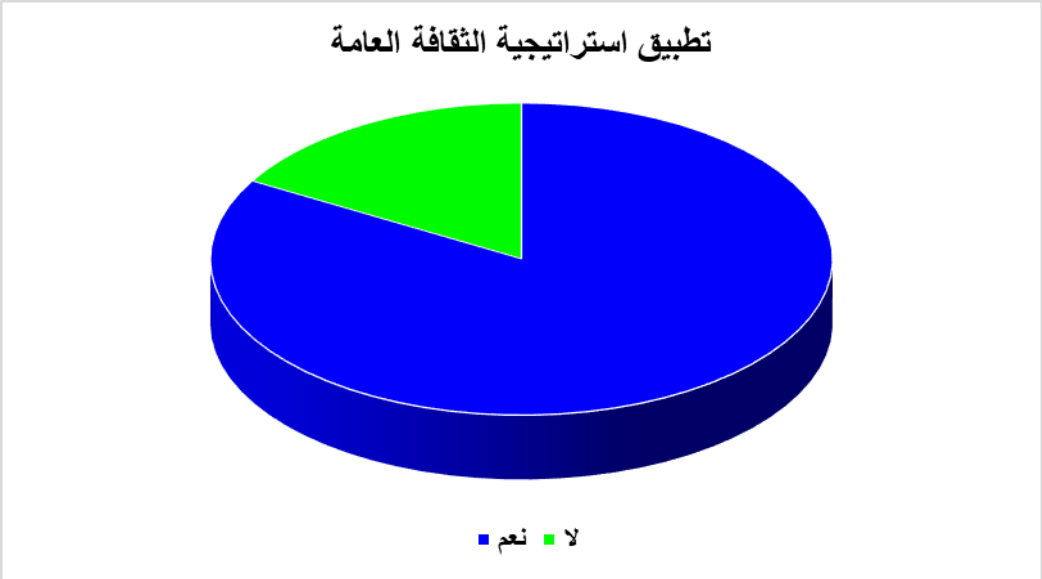
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 83.33% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 16.67% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن المؤسسة تعتمد غالبا على تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي ،وهذا يدل على إدراك واسع النطاق بأن جهود العلاقات العامة يتم دمجها وتطبيقها بفعالية في العملية الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك لأن العلاقات العامة تساهم بشكل فعال في ربط مختلف إدارات المؤسسة وتوجيهها في نفس وجهة تحقيق الأهداف وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (28): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي



2. نتائج السؤال الثاني: هل هناك تواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مدى وجود تواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوعية التواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة

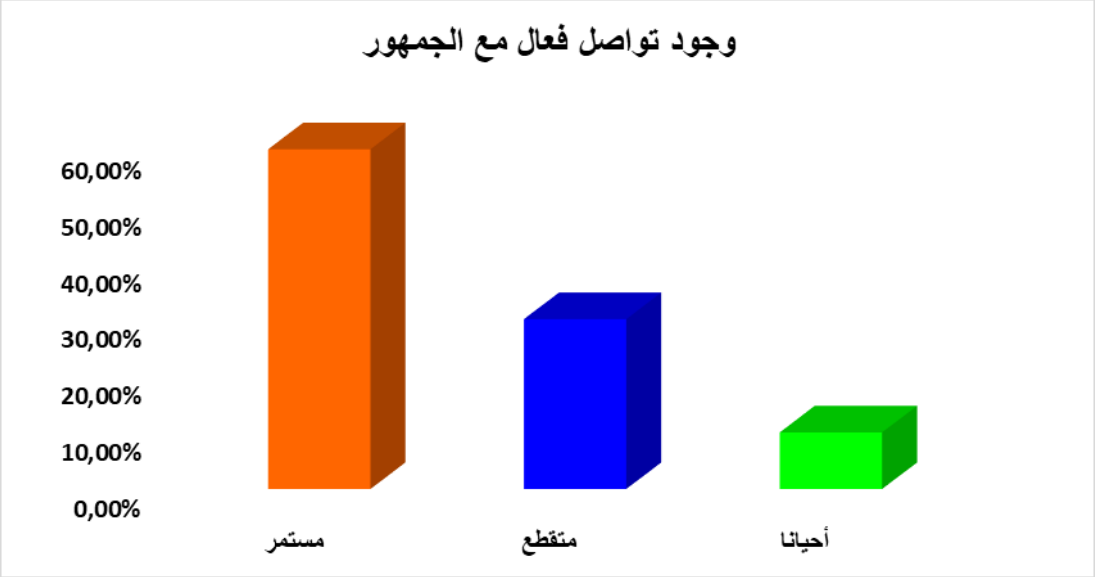
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
مستمر	18	%60
متقطع	09	%30
أحيانا	03	%10
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول نوعية التواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن نصف أفراد العينة بما نسبته 60% أجابوا بالخيار (**مستمر**)، بينما 30% أجابوا بالخيار(**متقطع**) فيما كانت نسبة 10% من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**احيانا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية **يقومون بتواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة** وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**مستمر**) بـ: 60% من المجيبين.هذه النسبة الكبيرة تدل أن جزءًا كبيرًامن الموظفين يرى أن هناك جهودا متواصلة ومنتظمة مع الجمهور ،مما يسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة .وهذا يعكس وعيًا باهمية الاستمرارية في العلاقات العامة .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (29): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول نوعية التواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة



3. نتائج السؤال الثالث: ما مدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط

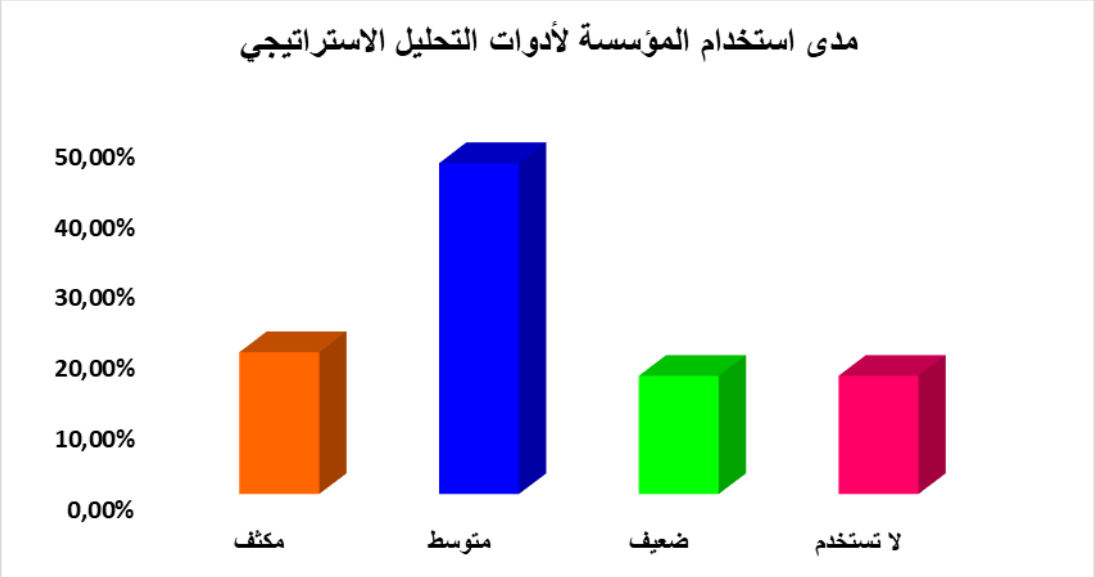
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
مكثف	06	%20
متوسط	14	%46.67
ضعيف	05	%16.67
لا تستخدم	05	%16.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 46.67% يجدون أن أدوات التحليل الاستراتيجي**swot** في التخطيط المستخدمة من قبل مؤسسة نفطال كانت بدرجة (**متوسط**)، بينما 20% يستخدمون أدوات التحليل تتم بشكل (**مكثف**)، فيما كانت نسبة 05% من أفراد العينة يرون أنها تتم من خلال بشكل (**ضعيف**)، أو (**لا تستخدم**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يستخدمون أدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط بدرجة متوسطة هي من خلال عقد (**متوسط**)، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (30): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستر اتيجي swot في التخطيط



4. نتائج السؤال الرابع: هل تعتقد أن استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي؟

وللتحقق من صحة هذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **إمكانية اسهام استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية في تدعيم فعالية التخطيط الاستراتيجي**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول اسهام استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي

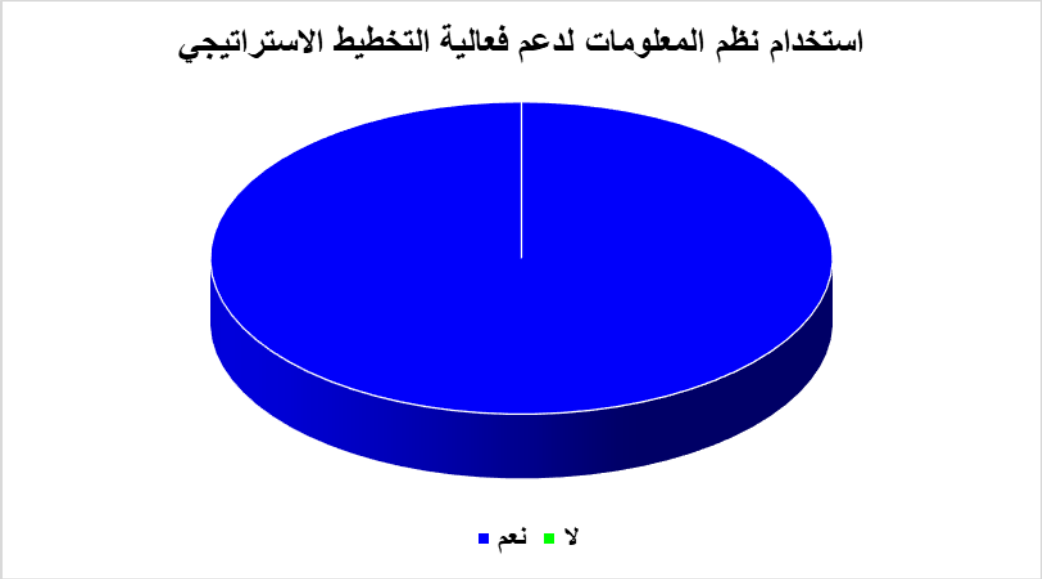
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مدىاسهام استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن جل أفراد العينة منهم بما نسبته 100% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 00% أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن **استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يسهم في تدعيم فعالية التخطيط الاسترتيجي** ، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.وهذا الإجماع يشير إلى وعي كامل وتقدير كبير للدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (31): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول اسهام استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الاسترتيجي



5. نتائج السؤال الخامس: حدد الأساليب أوالأدوات التي ترى أنها يمكن أن تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيزسمعة المؤسسة؟

وللتحقق من صحة هذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول نوع **الأساليب أوالأدوات التي من الممكن أن تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة المؤسسة**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوعالأساليب أوالأدوات التي من الممكن أن تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيزسمعة المؤسسة

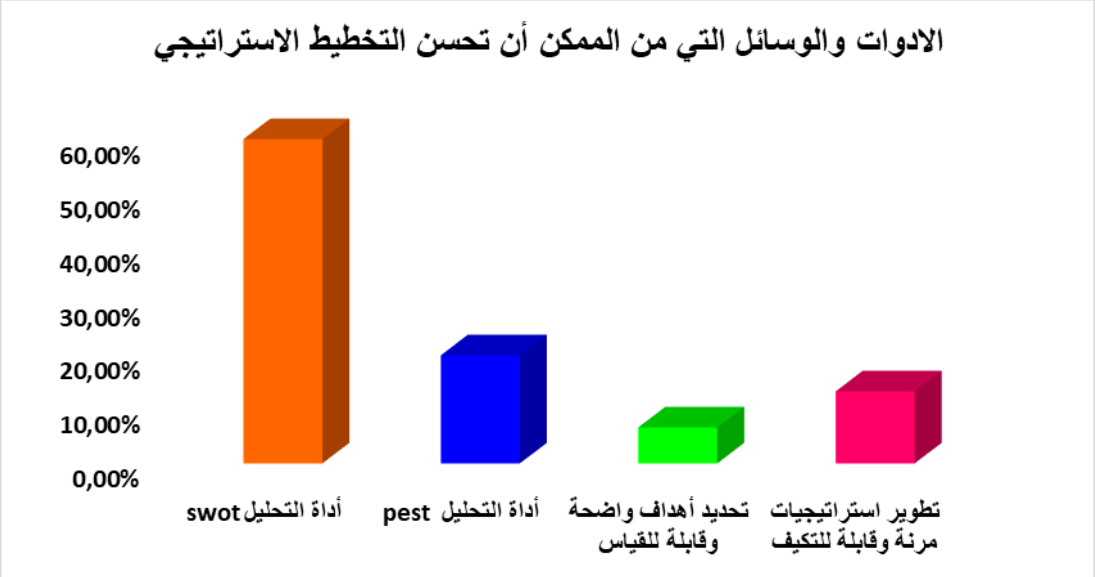
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
أداة التحليل swot	18	% 60
أداة التحليل pest	06	% 20
تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس	02	% 06.67
تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف	04	% 13.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول نوع الأساليب أو الأدوات التي من الممكن أن تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة المؤسسة ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أغلب أفراد العينة بما نسبته 60% يجدون أن(**أدوات التحليل swot**) تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال ، بينما 20% يستخدمون(**أدوات التحليلpest**)، فيما كانت نسبة 13.33% من أفراد العينة يستخدمون أساليب (**تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف**) داخل مؤسسة نفطال. أما في الأخير جاءت ما نسبته 6.67 % من أفراد العينة يستخدمون أساليب **(تحديد أهداف وضحة وقابلة للقياس).**

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يستخدمون **أدواتالتحليل الاستراتيجي swot** التي تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة المؤسسة بدرجة كبيرة، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارات المقترحة. والاستخدام الواسع ل **swot يشير إلى أنها أداة مفهومة ومقبولة بشكل جيد داخل المؤسسة لتحليل الوضع الحالي والتأثير على السمعة .**

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (32): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول نوعية الأدوات والأساليب التي تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيزسمعة المؤسسة



6. نتائج السؤال السادس: هل ترى ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستر اتيجي؟

وللتحقق من صحة هذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستر اتيجي. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستر اتيجي

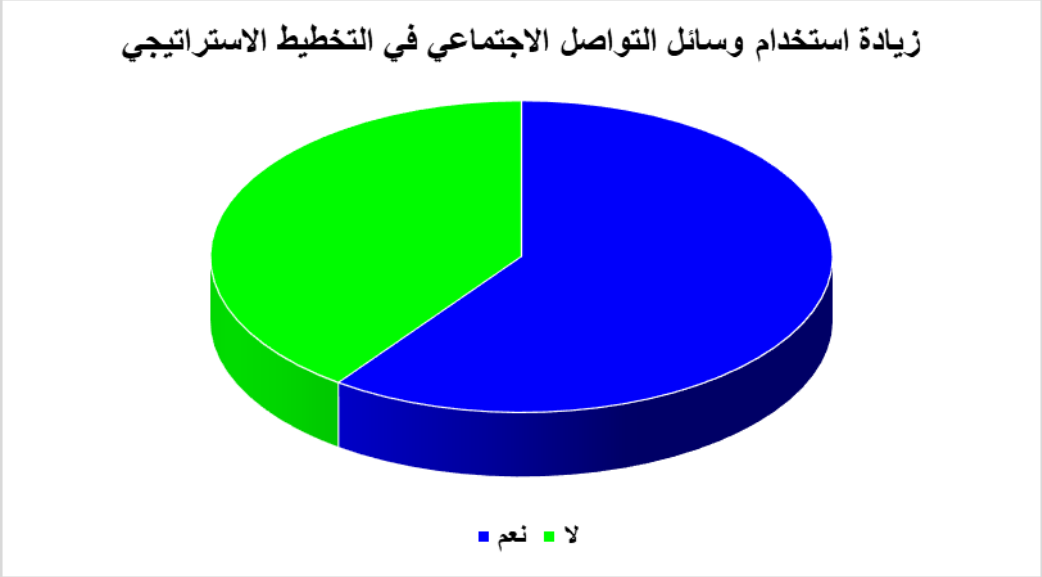
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	18	% 60
لا	12	% 40
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن معظم أفراد العينة منهم بما نسبته 60% أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 40 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يقرون بضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي ، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.ويشير إلى أن غالبية المستجبين يدركون الأهمية المتزايدة لهذه الوسائل في المشهد الاستراتيجي المعاصر ،وهذا يعكس وعيًا بأهمية التفاعل الرقمي في بناء الصورة والتواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة،بالإضافة إلى أن وسائل التواصل الإجتماعي هي أداة العصر لذا يجب مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (33): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي



المطلب السادس : التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة سمعتها

1. نتائج السؤال الأول: هل تواجه المؤسسة صعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية ؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية**.

وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستر اتيجية

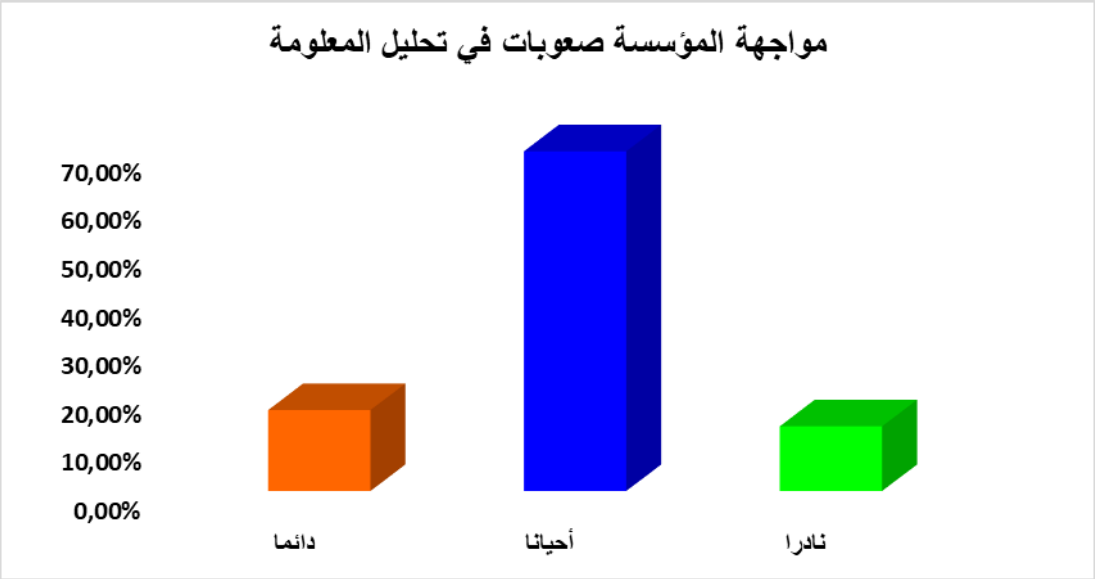
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
دائما	05	% 16.67
أحيانا	21	% 70
نادرا	04	% 13.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول إمكانية مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن غالبية أفراد العينة بما نسبته 70 % أجابوا بالخيار (**أحيانا**)، بينما 16.67 % أجابوا بالخيار(**دائما**) فيما كانت نسبة 13.33 % من أفراد العينة إجاباتهم بالخيار (**نادرا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية **يمتلكون توجها حياديا** نحو مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية وتجلى ذلك من استجاباتهم بـ: (**أحيانا**) بـ: 70 % من المجيبين.هذه النسبة تشير إلى أن المشكلة ليست دائمة أومستعصية،ولكنها تحدث بشكل متكرر بما يكفي لتلاحظ من قبل غالبية الموظفين ،هذا يعني أن هناك تحديات هيكلية أو عملية تؤثر على تدفق المعلومات .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (34): أعمدة بيانية لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستر اتيجية



2. نتائج السؤال الثاني: هل ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **مدى تأثير ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تأثير ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية

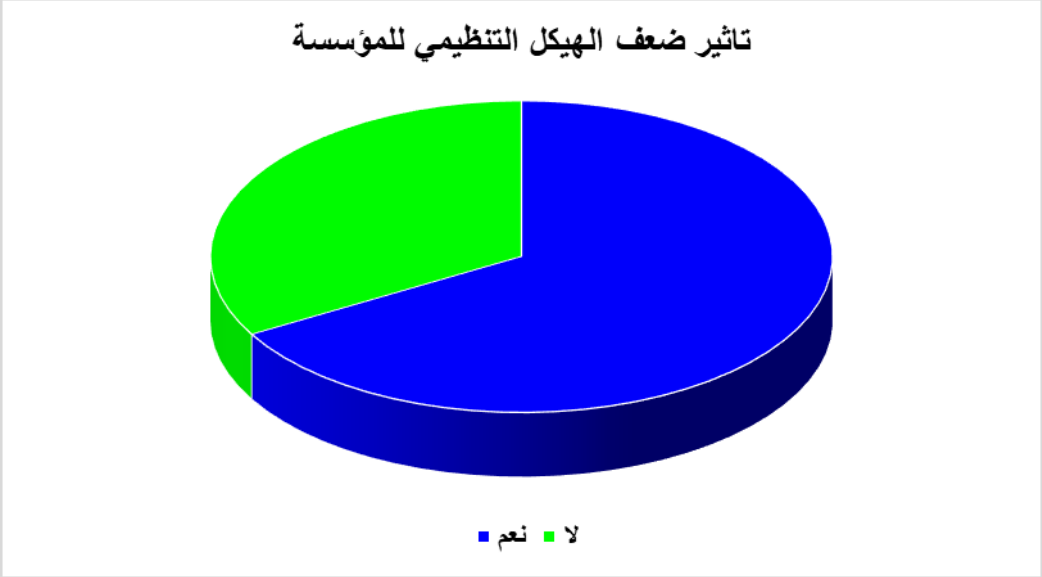
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	20	% 66.67
لا	10	% 33.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول مدى تأثير ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 66.67 % أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 33.33 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية ، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.وهذا يشير أن غالبية الموظفين يدركون العلاقة بين كفاءة الهيكل التنظيمي ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات لأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة العمود الفقري الذي يوزع ويسلم المعلومات اللازمةوالصلاحيات والمسؤوليات .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (35): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تأثيرضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ الخطط الاستر اتيجية بفعالية



4. نتائج السؤال الر ابع: هل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية يشكل تحديا لإستمرارية الخطط الاستر اتيجية؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول **تشكيل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تحديا لإستمرارية الخطط الاستر اتيجية**. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تشكيل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تحديا لإستمرارية الخطط الاستر اتيجية

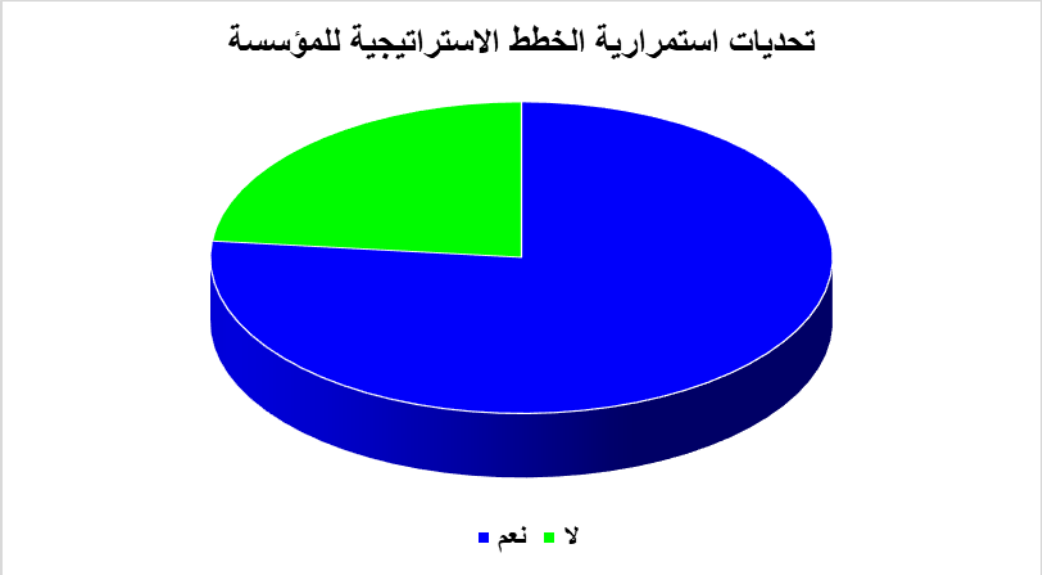
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	23	% 76.67
لا	07	% 23.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول تشكيل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تحديا لإستمرارية الخطط الاستراتيجية ، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 76.67 % أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 23.33 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تشكل تحديا لإستمرارية الخطط الاستراتيجية، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.لأن أي خلل في الداخل أوالخارج يؤثر على مسار الإستراتيجية المنتهجة ويشير هذا التوافق بين الموظفين إلى مستوى عال من الوعي داخل المؤسسة بشأن التقلبات الخارجية على الاستقرار الاستراتيجي، وهذا يعني أن القوى العاملة تدرك الحاجة إلى المرونة وربما تبني نهج استراتيجي أكثر تكيفًا.

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (36): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تشكيل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تحديا لإستمرارية الخطط الاستراتيجية



5. نتائج السؤال الخامس: هل ضعف نظام المتابعة والتقييم يحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول تأثير ضعف نظام المتابعة والتقييم في الحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى هل ضعف نظام المتابعة والتقييم يحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة؟

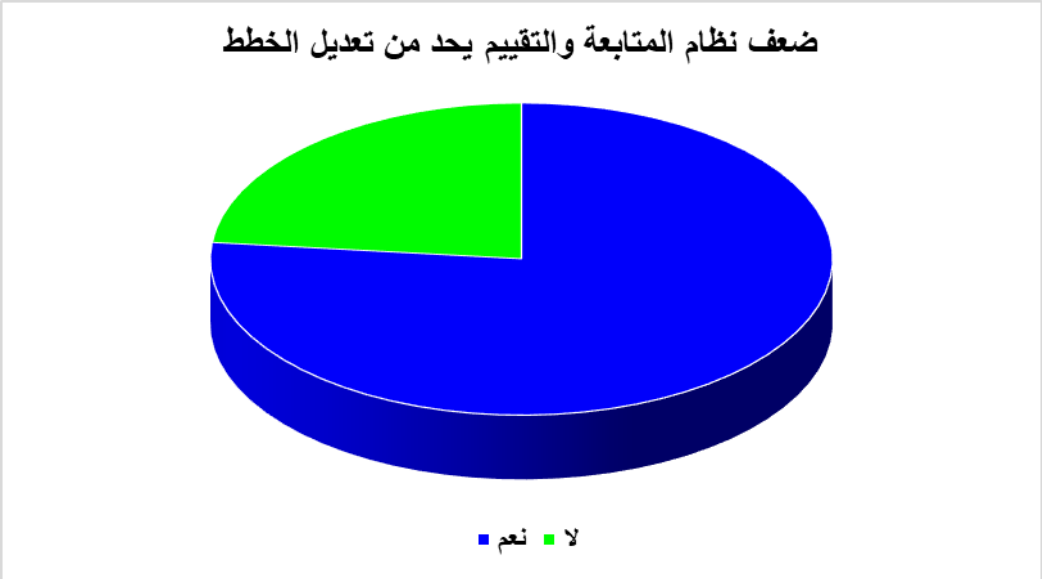
الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	23	% 76.67
لا	07	% 23.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول تأثير ضعف نظام المتابعة والتقييم في الحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 76.67 % أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 23.33 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن ضعف نظام المتابعة والتقييم يؤثر في الحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.يشير هذا الإجماع القوي إلى إدراك واسع النطاق بين الموظفين للدور الحاسم لنظام متابعة وتقييم قوي وفعّال ،لان التقييم والمتابعة يكون بشكل دوري (كل شهر) وإلا كان هناك إفلات لاتباع مسار تحقق أهداف الاستراتيجية المتبعة .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (37): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول تأثيرضعف نظام المتابعة والتقييم في الحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة



6. نتائج السؤال السادس: هل ترى تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة؟

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى التكرارات والنسب المئوية في استجابات أفراد العينة حول رؤية تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة

الاجابات	التكرارات	
	ت	%
نعم	24	% 80
لا	06	% 20
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه تكرارات ونسب استجابات أفراد العينة حول رؤية تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة، حيث يتضح من استجابات المستجوبين أن أغلب أفراد العينة منهم بما نسبته 66.67 % أجابوا بالخيار (**نعم**)، بينما 33.33 % أجابوا بالخيار(**لا**).

وعليه يمكن القول أن أفراد العينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة المدية يرون أن تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة، وتجلى ذلك من استجاباتهم على الخيارين المقترحين.هذه النسبة المرتفعة تشير إلى إدراك قوي ومتفق عليه بين الموظفين حول تأثير العوامل التنافسية على سمعة المؤسسة،وقد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر سلبًا على مهمة المؤسسة أو ظهور علامات تجارية تنافسية، بحيث لاينظرون إلى المنافسة كعامل ثانوي أوهامشي ،بل كقوة أساسية تتطلب اهتماما وادارة استراتيجية لضمان الحفاظ على السمعة وتعزيزها .

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (38): دائرة نسبية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة



1. العلاقة بين مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية واستجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها.

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى اختبار (كا^2) χ للاستقلالية، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين رؤية أفراد العينة حول مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): اختبار (كا^2) للاستقلالية للعلاقة بين مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية واستجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها.

استجابة المؤسسة للأزمات	مشاركة جميع المستويات الإدارية				المجموع		قيمة اختبار χ	مستوى الدلالة
	نعم		لا					
	ت	%	ت	%	ت	%		
سريعة	10	%91	8	%42	18	%60	27.26	0.000
متوسطة	1	%9	10	%53	11	%37		
غير موجودة	0	%0	1	%5	1	%3		
المجموع	11	%100	19	%100	30	%100		

تظهر النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أنه:

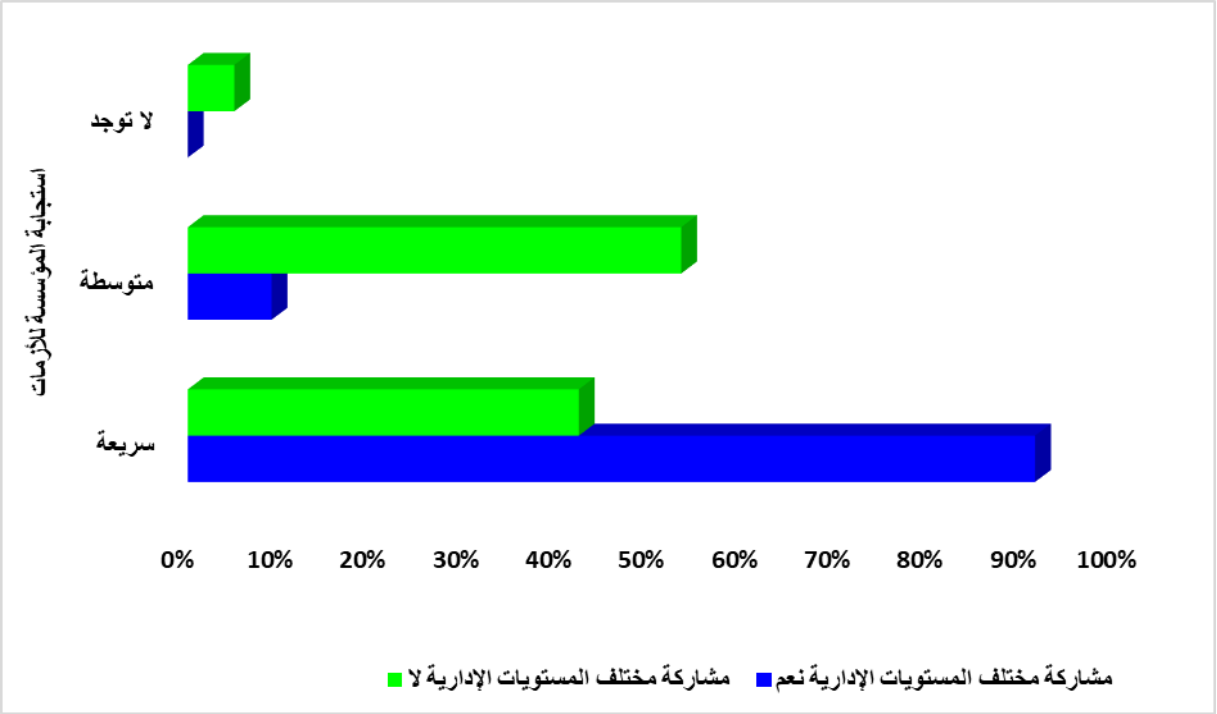
بالنسبة للفئة التي ترى إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط: تظهر النتائج أن 91% من أفرادها يرون أن استجابة المؤسسة للأزمات تكون (**سريعة**)، بينما 9% فقط منهم يرون أن هذه الاستجابة تكون (**متوسطة**).

بالنسبة للفئة التي ترى عدم إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط: تظهر النتائج أن 42% من أفرادها يرون أن استجابة المؤسسة للأزمات تكون (**سريعة**)، بينما 53% فقط منهم يرون أن هذه الاستجابة تكون (**متوسطة**)، فيما يرى 5% المتبقين أنها (**لا تبدي أي استجابة**).

وبالعودة للعامل الإحصائي نجد أن قيمة اختبار χ المحسوبة قدرت بـ(**27.26**) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (□ □ □)ودرجة حرية(**df= 1**)، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن سرعة استجابة المؤسسة للأزمات مرتبط بشكل كبير بمشاركة جميع المستويات الإدارية فيها في عملية التخطيط، حيث كلما زاد إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية زادت معها سرعة الاستجابة للأزمات التي تؤثر على سمعة المؤسسة. وهو ما يقودنا للقول بأنه: **توجد علاقة بين مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية واستجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها.**

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (39): أعمدة بيانية للعلاقة بين مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية واستجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها.



2. العلاقة بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين.

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى اختبار (كا^2) χ للاستقلالية، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): اختبار (كا^2) للاستقلالية للعلاقة بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين.

نوع الدورات التي تقدم للموظفين	تأثير ضعف الهيكل التنظيمي				المجموع		قيمة اختبار χ	مستوى الدلالة
	نعم		لا					
	ت	%	ت	%	ت	%		
إدارة السمعة وبناء الصور الذهنية	15	%75	3	%30	18	%60	39.15	0.000

تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية	5	%25	2	%20	7	%23	
كيفية إدارة الأزمات الإعلامية	0	%0	3	%30	3	%10	
استراتيجيات إدارة السمعة	0	%0	2	%20	2	%7	
المجموع	20	%100	10	%100	30	%100	

تظهر النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أنه:

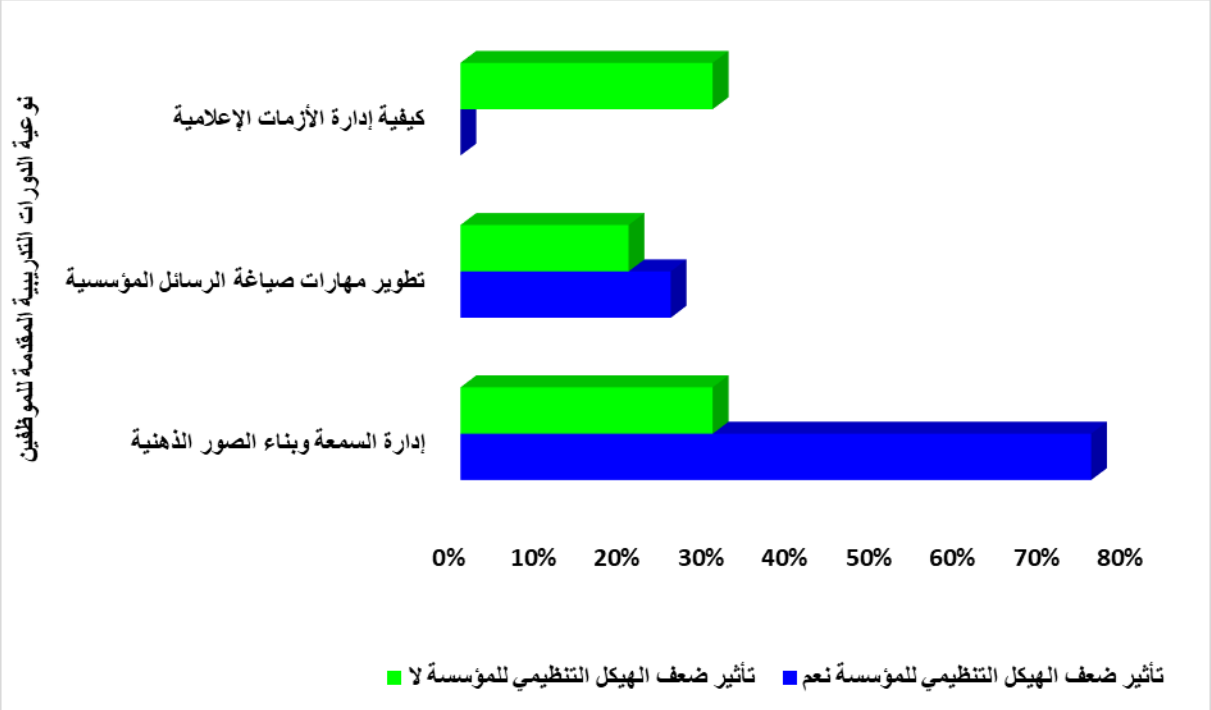
بالنسبة للفئة التي ترى أن هناك تأثير لضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تظهر النتائج أن 75% من أفرادها يرون أن المؤسسة تركز على دوارات (إدارة السمعة وبناء الصور الذهنية)، فيما يرى 25% من أفرادها أنها تركز على دورات (تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية). مع تسجيل غياب تام في استجاباتهم لتركيز المؤسسة على باقي الدورات الأخرى.

بالنسبة للفئة التي ترى أنه ليس هناك تأثير لضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تظهر النتائج أن 30% من أفرادها يرون أن المؤسسة تركز إما على دوارات (**إدارة السمعة وبناء الصور الذهنية**) أو دورات (**كيفية إدارة الأزمات الإعلامية**)، فيما يرى 20% من أفرادها أنها تركز على دورات (**تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية**)، وكذا 20% الأخرى ترى أنها تركز على دورات (**استراتيجيات إدارة السمعة**).

وبالعودة للعامل الإحصائي نجد أن قيمة اختبار χ المحسوبة قدرت بـ (**39.15**) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( )ودرجة حرية **(df= 2)**، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تأثير ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرتبط بنوعية الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين، حيث كلما تنوعت الدورات المقدمة للموظفين، كلما انخفض تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وهو ما يقودنا للقول بأنه: **توجد علاقة بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين.**

والشكل الموالي يوضح الأمر أكثر.

الشكل رقم (40): أعمدة بيانية للعلاقة بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين.



3. العلاقة بين رضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تعديل الخطط حسب الحاجة.

وللتحقق من صحة هاذا الطرح تم اللجوء إلى اختبار (كا^2) χ للاستقلالية، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين رضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تعديل الخطط حسب الحاجة. وتمثلت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): اختبار (كا^2) للاستقلالية للعلاقة بين رضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تعديل الخطط حسب الحاجة.

رضا الموظفين عن حالات المشاركة	المؤسسة قادرة على تعديل خططها				المجموع		قيمة اختبار χ	مستوى الدلالة
	نعم		لا					
	ت	%	ت	%	ت	%		
راض	10	%44	3	%42	13	%43	2.53	0.132
غيرراض	6	%26	2	%29	08	%27		
راض إلى حد ما	7	%30	2	%29	09	%30		

المجموع	23	%100	7	%100	30	%100		

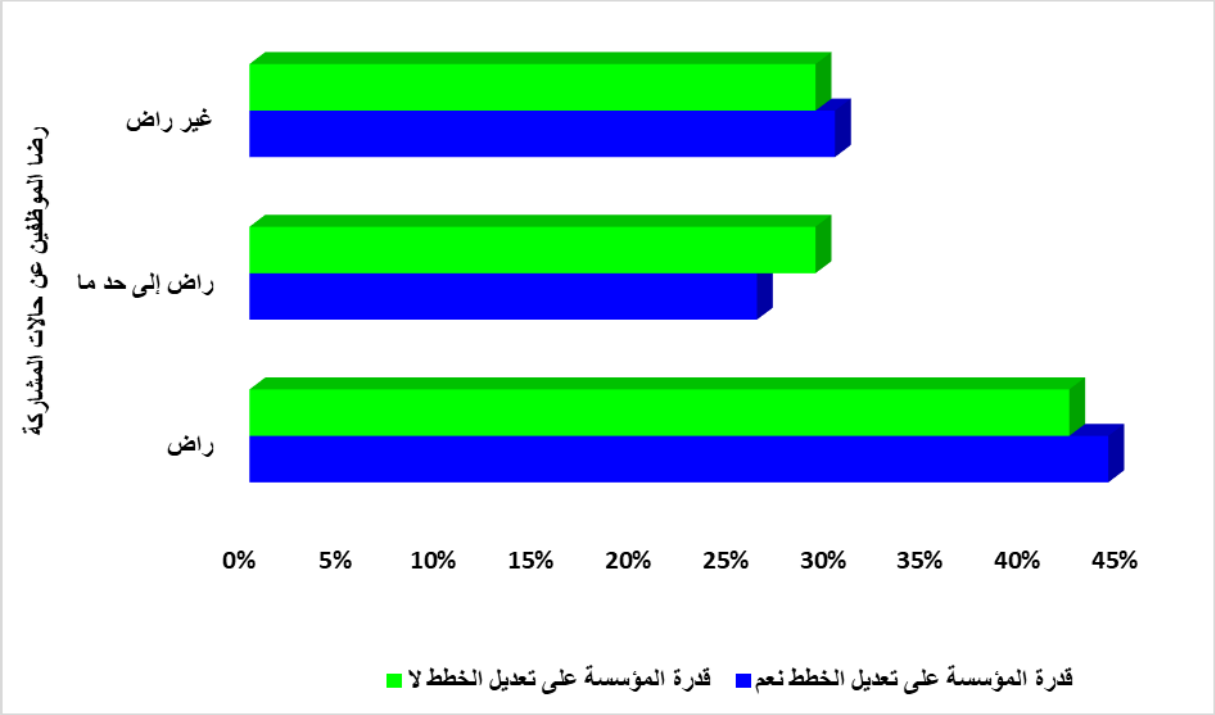
تظهر النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أنه:

بالنسبة للفئة التي ترى أن المؤسسة قادرة على تعديل خططها: تظهر النتائج أن 44% من أفرادها (**راضون**) عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية، فيما نجد 26% من أفرادها (**غيرراضون**)، أما من يقرون بأنهم (راضون إلى حد ما) فبلغت نسبتهم 30% من أفراد العينة.

بالنسبة للفئة التي ترى أن المؤسسة غير قادرة على تعديل خططها: تظهر النتائج أن 42% من أفرادها (**راضون**) عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية، فيما نجد 29% من أفرادها (**غيرراضون**)، وكذا 29% منهم يقرون بأنهم (**راضون إلى حد ما**) حول حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

وبالعودة للعامل الإحصائي نجد أن قيمة اختبار χ المحسوبة قدرت بـ (**2.53**) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن قدرة المؤسسة على تعديل خططها الاستراتيجية حسب الحاجة لا يرتبط برضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وهو ما يقودنا للقول بأنه: **لاتوجد علاقة بين رضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تعديل الخطط حسب الحاجة.**

والشكل الموالي يوضح ذلك:


رضا الموظفين عن حالات المشاركة
غير راض
راض إلى حد ما
راض
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
قدرة المؤسسة على تعديل الخطط لا
قدرة المؤسسة على تعديل الخطط نعم

نتائج الدراسة :

1. يمتلكون إداري مؤسسة نفطال وحدة المدية توجها إيجابيا نحو وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة بنسبة 70%،ونسبة 70%أشارت إلى ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية ولكن هناك تحديات في الوضوح والتنفيذ ،أقل من 50%أشارت إلى أن التحليل يتم بشكل دوري لكن ليس دائما بصورة شاملة أو منتظمة ،وغالبية الإجابات أكثر من 70% أشارت إلى الاعتماد على التقارير الإدارية ، ونسبة كبيرة تتجاوز 70%أكدت على ان المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية تقتصر على الإدارات العليا مما يشير إلى محدودية إشراك جميع المستويات ،وهناك تحديث دوري للخطة الإستراتيجية بنسبة 76,67%، كما يساهم التخطيط بشكل مباشر في تحسين الأداء ،ومع ذلك هناك ضعف في مشاركة جميع المستويات الإدارية وعدم إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية والخارجية .

2. بالإضافة إلى أن مؤسسة نفطال تستخدم أليات فعالة نسبيا لإدارة سمعتها ،حيث أن نسبة53,33%أشارت إلى الاستخدام الرسمي لوسائل التواصل الاجتماعي ،ونسبة 40%اكدت أن رصد الآراء يتم بشكل متواصل ،في حين نسبة90%أقرت بأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة ،وغالبية الاجابات حوالي 60%أكدوا أن أكثر الدورات التي تنظمها المؤسسة هي دورات إدارةالسمعة وبناء الصورة الذهنية .و 60%أكدوا على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للأزمات .

3. يتمتع إداري مؤسسة نفطال وحدة المدية بوعي مرتفع بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة السمعة حيث نرى نسبة 70%أكد على الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة السمعة ،كما تم توضيح الأهداف الاستراتيجية بشكل جيد ،كما نرى نسبة 50%تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرارات اليومية ويؤثر إيجابا على صورة المؤسسة .

4. أما بالنسبة لأساليب تحسين استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال فإننا نجد نسبة 83,33 %تعتمد على استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي ،أما أداة التحليل Swotفإننا نجد 60% أشارت إلى الاستخدام المتوسط ،ونسبة عالية أكدت أن استخدام نظم المعلومات يدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي ،بالإضافة إلى تعزيز التواصل عبر وسائل التواصل الإجتماعي والثقافة المؤسسية .

5. بالنسبة للتحديات التي تواجه مؤسسة نفطال وحدة المدية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة سمعتها فإننا نجد أن نسبة 70% أشارت إلآ ان هناك صعوبات في تحليل المعلومات تحدث احيانا ، ونسبة 66,67%أكدت أن ضعف الهيكل التنظيمي يؤثر سلبا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالإضافة إلى التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية حيث أكدت نسبة 76,67% أنها تشكل تحديا لاستمرارية الخطط الاستراتيجية ،وضعف نظام المتابعة والتقييم وتأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرة في إدارة السمعة .

التوصيات والاقتراحات :

ـ تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة لدعم الخطط الاستراتيجية .

ـ تطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية .

ـ تخصيص فريق متخصص لتحليل ورصد البيئة التغيرات المستمرة .

ـ زيادة الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي .

ـ التعاون مع خبراء خارجيين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة اليمعة لتبادل الخبرات .

ـ اشراك جميع المستويات الادارية في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان التنسيق المتكامل .

ـ دراسة السوق والمنافسين بشكل مستمر لتحديد الفرص والتهديد .

ـ اطلاق حملات توعوية مجتمعية لتعزيز صورة المؤسسة ودورها في دعم الاقتصاد المحلي .

خاتمة

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورًا مهمًا في إدارة السمعة في مؤسسة نفطال على مستوى ولاية المدية كونه يمثل العمود الفقري لنجاح أي مؤسسة تسعى للحفاظ على مكانتها التنافسية وبناء سمعة قوية ومستدامة.ومن خلال دراسة هذا الموضوع تبين أن التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية بل هو نهج شامل يتطلب تحليلًا دقيقًا للبيئة الداخلية والخارجية .وتحديدا واضحا للأهداف طويلة وقصيرة الأمد ،ووضع خطط تنفيذية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة .

ولقد أظهرت الدراسات أن مؤسسة نفطال بالمدية ،كمؤسسة اقتصادية رائدة في قطاع الطاقة ،تعتمد بشكل كبير على التخطيط الإستراتيجي لتعزيز سمعتها بين أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء،الشركاء،

والمجتمع المحلي .من خلال وضع استراتيجيات واضحة لتحسين جودة الخدمات ،تعزيز الشفافية ،وتطوير العلاقات العامة ،استطاعت المؤسسة بناء صورة إيجابية تعكس قيم الإحترافية والموثوقية كما أن التخطيط الإستراتيجي ساهم في تمكين المؤسسة من إدارة الأزمات بفعالية ،سواء كانت أزمات اقتصادية ،بيئية ،او متعلقة بالسمعة .مما يساعد على تقليل المخاطر والحفاظ على ثقة الجمهور .

بناءًا على المعطيات الميدانية ونتائج هذه الدراسة تبيّن لنا أن نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد على التكامل بين جميع مكونات المؤسسة ،بما في ذلك القيادة الإدارية ،الموارد البشرية والتقنيات المستخدمة ،كما أن إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط يعزز من فعالية الاستراتيجيات الموضوعة ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة .وفي هذا السياق ،يبرز دور التدريب المستمر وتطوير الكفاءات كعامل حاسم لضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة عالية.

قائمة المراجع

المعاجم :

1.بدوي أحمد زكي:تقديم:خليفة أحمد :**معجم مصطلحات الإعلام ،الرأي العام ،العلاقات العامة،الصحافة،التلفزيون،السينما**،ط1،دار الكتاب المصري اللبناني،القاهرة بيروت،سنة1985.

2.عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح :**معجم مصطلحات عصر العولمة مصطلحات سياسية،اقتصادية،اجتماعية،ونفسية،وإعلامية**،.WWW .KOTBARABIAعلى الموقع

الكتب:

3. أنجرس موريس:**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،ط2،دار القصبة للنشر،الجزائر،سنة2004

4.بن مرسلي أحمد :**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال** ،ط3،الجزائر،سنة2007.

5.بن مرسلي أحمد:**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال** ،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 2010.

6.التائب مسعود حسين:**البحث العلمي (قواعده،إجراءاته،مناهجه)** ،ط1،دار المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع،مصر،القاهرة ،سنة2018.

7.توفيق عبد الرحمان :**التخطط الإستراتيجي ،هل يخلوالمستقبل من المخاطر** ،ط1،مركز الخبرات المهنية للإدارة (يميك)،القاهرة ،سنة2003

8.جلال جمال أحمد :**مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية**،ط1،دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2016.

9.الشافعي حسن أحمد وجمال الدين محمد:**التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامةوغير الربحية،المؤسسات الرياضية** ،ط1،مصر،سنة2013

10.الشميمري أحمد بن عبد الرحمن :**إدارة الأعمال (أساسياتها،ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة)**،ط1،العبيكان للنشر والتوزيع،الرياض،سنة2022.

11.عبد الحميد عبد المطلب :**الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال** ،ط1،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة ،سنة2010

12.عبد الحميد:**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** ،ط1،عالم الكتب ،القاهرة،سنة 2000

13.عبد الشيحا إبراهيم:**أصول إدارة العامة** ،دار النشر لمنشأة المعارف،الإسكندرية،سنة 2004

14.عبيدات محمد وآخرون :**منهجية البحث العلمي القواعدوالمراحل والتطبيقات** ،ط2،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،سنة 1999

15.العبيدي أردان حاتم والبرزنجي أحمد محمد فهمي :**الإدارة الاستراتيجية مدخل ستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها** ،ط1،دار الدكتور للعلوم الإداريةوالإقتصادية والعلوم الأخرى،بغداد،سنة 2021،

16.عدون ناصر دادي:**اقتصاد المؤسسة**،دار المحمدية العامة،الجزائر،سنة1898

17.عدون ناصر دادي:**الإدارة والتخطيط الإستراتيجي** ،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 2009

18.عليان ربحي مصطفى:غنيم عثمان محمد:**مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق**)،ط1،دارصفاء للنشر والتوزيع،عمان،سنة2000

19.الغندور محمد جلال: **البحث العلمي بين النظرية والتطبيق** ،ط1 ، دار الجوهرة لنشر والتوزيع، القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،سنة2015

20.الكبيسي لورنس يحيى صالح : **التخطيط الإستراتيجي لإستدامة موارد النفط والغازالطبيعي في العراق**، بغداد ،سنة 2020.

21.الكرخي مجيد الكرخي:**التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج** ،وزارة الثقافة والفنون،قطر،سنة2017

22.الكرخي محمد :**التخطيط الإستراتيجي** ،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ، ،الأردن،سنة2014،

23.محمد جمال عبد الله :**التخطيط الإستراتيجي** ،ط1،دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2016.

24.محمد هاني محمد:**الإدارة الإستراتيجية الحديثة** ،ط1،دار معتز للنشر والتوزيع،سنة 2014.

25.المحمودي محمد سرحان علي: **مناهج البحث العلمي**، ط3 ،دار الكتب للنشر والتوزيع ،صنعاء،سنة 2019

26.المشهداني سعد سلمان:**منهجية البحث العلمي** ، ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،سنة 2019

27.المغربي عبد الحميد عبد الفتاح :**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ،ط 7،مجموعة النيل العربية للنشر،القاهرة.

28.المغربي عبد الحميد عبد الفتاح :**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين** ،ط1، ،مجموعة النيل العربية للنشر،القاهرة ،سنة 1999

29.النعيمي محمد عبد العال وآخرون:**طرق ومناهج البحث العلمي** ،ط1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،سنة 2014،

30.هاريسون ديفيد :**الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي** ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،سنة 2009،

المجلات :

31.أرجيلوس نسرين :**التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات** ،المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية ،العدد14،سنة2020.

32.بوبكر هشام :**التخطيط الإستراتيجي(مكونات ونماذج و أبعاد)**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات الاقتصادية،المجلد28،العدد2،جامعة زيان عاشور، الجلفة.

33.التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي في الأردن،مجلة كلية التربية ،العدد164،الجزء الرابع،جامعة الأزهر ،سنة 2015.

34.توام زاهية :**أهمية المسؤولية الإجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة**،مجلة الإستراتيجية والتنمية،المجلد 11،العدد2،جامعة الجزائر 3،سنة 2021.

35.حميدي عبد المليك :**مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي** ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 47،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2017.

36.الخشان فارس بن أحمد عبد الله :**دورمو اقع التواصل الإجتماعي في إدارة السمعة لدى المؤسسات الحكومية**،المجلة المصرية لبحوث الإتصال الجماهيري،المجلد 5،العدد2، كلية الإعلام، جامعة بني سويف،سنة 2023.

37.زتيلي رانية وبوعون أحمد : **الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة الأمنية عبر الفايسبوك**،مجلة الزَّهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية ،المجلد 2،العدد2،جامعة سطيف 2،سنة 2022.

38.زعاطشي حميد :**أهمية التخطيط الإستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة**،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،المجلد 10،العدد03،الجزائر،سنة 2021.

39.السيد محمد سلمان إيناس :**التخطيط لإدارة السمعة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمواجهة مشكلة الإغتراب الوظيفي** ،مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية،العدد 08،سنة 2022.

40.الشربيني أحمد خالد أحمد :**دورالعلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية**،مجلة بحوث كلية الآداب ،المجلد 34،العدد 4،جامعة المنصورة.

41.طالب ابتسام وصوالحية الزهرة :**و اقع إدارة السمعة الرقمية كآلية جديدة لتحسين الأداء الاتصالي للمؤسسة**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،المجلد 20،العدد35،جامعة باجي مختار بعنابة ،سنة 2024.

42.مبارك ريان :**اليقظة التكنولوجية وإدارة السمعة المؤسساتية في الجزائر**،مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ،المجلد5،العدد1،أفريل 2021.

43.محنبي منى علي :**إدارة السمعة الإلكترونية لجامعة الملك عبد العزيز** ،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ،مجلد21،العدد2،السعودية ،2015.

44.مرقاش سميرة :**دورالعلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة**،مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،المجلد 4،العدد2،جامعة شلف،جوان 2018،

45.يحياوي مفيدة وساكردنيا :**دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة الإقتصاد الصناعي ،العدد 14،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،مارس 2018.

الأطروحات :

46.بوخاري راضية :**أثر الشبكات الاجتماعية على إدارة سمعة المؤسسة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص أعمال إلكترونية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،سنة 2024.2023،

47.بولباري أحمد:**أثر استراتيجيات الإتصال الإقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية**،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، علوم الإعلام والإتصال ،تخصص إتصال تنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة المدية ، سنة 2023.2022.

48.جبر ندى ناصر : أهمية **التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الإزمات**، بحث تخرج مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة القادسية ،وهو جزء من نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال،سنة 2021،.

49.عامر حبيبة :**دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكلات الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2017.2016.

50.قلقول كريمة : **و اقع الإتصال الرقمي في المؤسسة الإقتصادية** ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،سنة 2020.2019،

51.مخناش ابتسام: **أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية** ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف،سنة 2024/2023.

المو اقع الإلكترونية:

52.https//:www.almaany.com
53.https//:www.en.exford dictionaries.com
54 .www .youtoube.com/wach/buniouhouw،

محاضرات بيداغوجية:

55.بوعبدلي ياسين ،**مطبوعة بيداغوجية في مقياس اقتصاد المؤسسة** ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية ،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،سنة 2022.2023.

56.لكحل أمين :**محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة** ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ابن خلدون ،تيارت،سنة20222021.

ملتقيات:

57.عوادي مصطفى :**دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ،الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،جامعة الشهيد حمة لخضر ،الوادي ،2017/12/7.6.

قائمة الملاحق

الملحق (01):استمارة استبيانية

جامعة يحيى فارس .المدية .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص : اتصال وعلاقات عامة استمارة رقم : ☐

استمارة استبيان حول موضوع :

التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة سمعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مؤسسة نفطال أنموذجا

دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة نفطال وحدة .المدية .

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات .تخصص اتصال وعلاقات عامة نتقدم إلى سيادتكم بهذا الإستبيان حول موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة سمعة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بعناية وذلك بوضع علامة × في الخانة المناسبة وملأالفراغات بالأجوبة علما أن المعلومات التي ستدلون بها لاتستعمل إلا في إطار البحث العلمي وشكرا .

من إعداد الطالبتين : **تحت اشراف**

.إكرام دلال أ.د بلقاسمي رابح

.رميلة عوني

السنة الجامعية :2025.2024

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن : أقل من 30سنة ☐ 31إلى أقل من 40سنة ☐ 41إلى أقل من 50سنة ☐ أكثر من 51سنة

3. المستوى التعليمي : تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات العليا ☐

4. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5سنوات ☐ من 6 إلى 10سنوات ☐ من 11إلى 15سنة ☐ أكثر من 16سنة

المحور الأول : تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة نفطال وحدة . المدية . .

1هل لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للموظفين ؟

موافق ☐ موافق بشدة ☐ مؤيد ☐ معارض ☐ معارض بشدة ☐

2هل يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضع الخطط الإستراتيجية ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3هل تشارك جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الإستراتيجية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك ب "نعم " فكيف ؟

.....

4هل تترجم الأهداف الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة ؟

نعم ☐ لا ☐

برر إجابتك ؟

.....

5هل تتوفر الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية ؟

نعم ☐ لا ☐

برر إجابتك ؟

.....

6كيف يتم تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية ؟

من خلال تقارير دورية ☐

اجتماعات تقييم ☐

استبيانات داخلية ☐

لايتم التقييم ☐

حالات أخرى أذكرها :

.....

7هل هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....

8هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها ؟

مباشر ☐ غير مباشر ☐ إلى حد ما ☐

9هل يتم تحديث الخطة الإستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية ؟

نعم ☐ لا ☐

برر إجابتك ؟

.....

المحور الثاني :الأليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسسة نفطال "وحدة المدية "

1هل تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الإجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها ؟

رسمي ☐ غير رسمي ☐ لاتستخدم ☐

2هل تقوم المؤسسة برصد وتحليل أراء العملاء والجمهور بشكل دوري ؟

متواصل ☐ متقطع ☐ حالات غير منتظمة ☐

3هل تلعب المسؤولية الإجتماعية دور مهمًا في تعزيز سمعة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

4هل تعتمد المؤسسة على التسويق بالمحتوى لتحسين صورتها الذهنية ؟

دوري ☐ غير دوري ☐ نادرا ☐

5هل هناك تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

6أي نوع تعمل المؤسسة في تنظيمها للدورات التدريبية للموظفين لتعزيز أهمية إدارة السمعة ؟

دورات إدارة السمعة وبناء الصورة الذهنية ☐

دورات تطوير مهارات صياغة الرسائل المؤسسية ☐

دورات كيفية إدارة الأزمات الإعلامية ☐

دورات عن استراتيجيات إدارة السمعة ☐

7كيف ترى استجابة المؤسسة للأزمات أو الشائعات التي تؤثر على سمعتها ؟

سريعة ☐ متوسطة ☐ غير موجودة تماما ☐

9ماهو تقييمك لفعالية أليات إدارة السمعة في المؤسسة ؟

ممتاز ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

10ماهي إقتراحاتك لتحسين إدارة السمعة في المؤسسة ؟

.....

.....

المحور الثالث :وعي موظفي نفطال بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة .

1هل تعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دورا حيويًا في إدارة سمعة المؤسسة ؟

موافق ☐موافق بشدة☐مؤيد ☐معارض ☐معارض بشدة ☐

2هل يتم توضيح أهداف التخطيط الإستراتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

3هل أنت راض في حالات المشاركة والإطلاع على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ؟

راض ☐ غير راض ☐راض إلى حد ما ☐

4هل التخطيط الإستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5هل ترى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجابيًا على صورة المؤسسة أمام الجمهور ؟

موافق ☐ موافق بشدة ☐ مؤيد ☐ معارض ☐ معارض بشدة ☐

6كيف تقيم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة ؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيّد ☐

7ماهي إقتراحاتك لتعزيز وعي الموظفين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة السمعة ؟

.....

.....

المحور الرابع: أساليب تحسين استخدام التخطيط الإستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال .

1هل ترى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الإستراتيجي ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

2هل هناك تواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة ؟

مستمر ☐ متقطع ☐ حيانًا ☐

3 .مامدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الإستراتيجي SWOTفي التخطيط؟

مكثف ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ لاتستخدم ☐

4هل تعتقد أن استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الإستراتيجي ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

5حدد الأساليب أو الأدوات التي ترى أنها يمكن أن تحسن من استخدام التخطيط الإستراتيجي لتعزيز سمعة المؤسسة ؟

أداة التحليل Swot ☐

أداة التحليل Pest ☐

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ☐

تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف ☐

6هل ترى ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الإجتماعي في التخطيط الإستراتيجي ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

المحور الخامس :التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة سمعتها .

1هل تواجه المؤسسة صعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

2هل ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بفعالية ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

3ماهي النقائص التي تراها تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي ؟

.....

.....

..4هل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية يشكل تحديًا لإستمرارية الخطط الإستراتيجية ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

5هل ضعف نظام المتابعة والتقييم يحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

6هل ترى تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة ؟

نعم ☐ لا ☐

برّر إجابتك ؟

.....

الملحق(02):قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	أحمد شريف بسام	أستاذ التعليم العالي	إعلام وإتصال	جامعة المدية
02	مصطفى سحاري	أستاذ التعليم العالي	إعلام وإتصال	جامعة المدية
03	جهاد صحراوي	أستاذ مساعد قسم "ب"	إعلام وإتصال	جامعة المدية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	91
.2	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	92
.3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
.4	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	95
.5	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وضوح رؤية ورسالة المؤسسة للموظفين	97
.6	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري قبل وضح الخطط الاستر اتيجية	99
.7	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مشاركة مختلف المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستر اتيجية	100
.8	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول ترجمة الأهداف الاستر اتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة ومحددة	102
.9	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وفرة الموارد اللازمة مالية وبشرية لتنفيذ الخطط الاستر اتيجية	103
.10	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول كيفية تقييم تنفيذ الخطط الاستر اتيجية	105
.11	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستر اتيجية	106
.12	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مساهمة التخطيط الاستر اتيجية في تحسين أداء المؤسسة	108
.13	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجودتحديث للخطة الاستر اتيجية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية	109
.14	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لإدارة سمعتها	111
.15	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة	112

	برصد وتحليل آراء العملاء والجمهور بشكل دوري	
.16	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة	114
.17	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة التسويق بالمحتوى لتحسين سمعتها	115
.18	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول وجود تنسيق جيد بين إدارات المؤسسة للحفاظ على سمعتها	117
.19	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوع الدورات التدريبية التي تنظيمها المؤسسة للموظفين	118
.20	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول استجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها	120
.21	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم فعالية آليات إدارة السمعة في المؤسسة	121
.22	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا حيويا في إدارة سمعة المؤسسة	122
.23	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد داخل المؤسسة	124
.24	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رضاهم عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	125
.25	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات يومية تدعم سمعة المؤسسة	127
.26	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا على صورة المؤسسة أمام الجمهور	129
.27	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تقييم مستوى وعي الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	131
.28	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة بشكل فعال ضمن التخطيط الاستراتيجي	132

.29	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوعية التواصل فعال ومستمر مع الجمهور لتعزيز صورة المؤسسة	134
.30	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى استخدام المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي swot في التخطيط	135
.31	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول اسهام استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية يدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي	137
.32	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول نوعالأساليب أو الأدوات التي من الممكن أن تحسن من استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة المؤسسة	138
.33	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول ضرورة زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي	140
.34	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية مواجهة المؤسسة لصعوبات في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية	142
.35	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى تأثير ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية	144
.36	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول تشكيل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية تحديا لإستمرارية الخطط الاستراتيجية	146
.37	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول مدى هل ضعف نظام المتابعة والتقييم يحد من قدرة المؤسسة على تعديل الخطط حسب الحاجة	147
.38	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول رؤية تأثير المنافسة في السوق يمثل رهانا كبيرا في إدارة السمعة	148
.39	اختبار ($كا^2$) للاستقلالية للعلاقة بين مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف الاستراتيجية واستجابة المؤسسة للأزمات التي تؤثر على سمعتها	149

.40	اختبار (كا^2) للاستقلالية للعلاقة بين تأثير ضعف الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ونوع الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للموظفين	151
.41	ختبار (كا^2) للاستقلالية للعلاقة بين رضا الموظفين عن حالات المشاركة والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على تعديل الخطط حسب الحاجة	153

فهرس المحتويات

- فهرس المحتويات
- شكر وعرفان .....
- إهـداء .....
- ملخص الدراسة : .....
- مقدمة .....أ
- الفصل الأول 3
- الإطار المنهجي للدراسة 3
- الاشكالية : 5
- أسباب اختيار الموضوع: 6
- أهداف الدراسة: 7
- أهمية الدراسة: 7
- منهج الدراسة وأدواته : 8
- مجتمع البحث وعينته: 11
- حدود ومجال الدراسة : 12
- تحديد المفاهيم والمصطلحات: 14
- الدراسات السابقة : 18
- الفصل الثاني 27
- مدخل إلى التخطيط الإستراجي 27
- المبحث الأول :ماهية التخطيط الإستراتيجي : 28
- المطلب الأول : مفهوم وتطور مفهموم التخطيط الإستراتيجي 29
- المطلب الثاني : خصائص وأنواع التخطيط الإستراتيجي 32
- المطلب الثالث:أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي: 36
- المطلب الرابع :عناصر التخطيط الإستراتيجي : 38
- المبحث الثاني:عمليات التخطيط الإستراتيجي 41
- المطلب الأول :مراحل التخطيط الاستراتيجي : 45

- المطلب الثاني :نماذج التخطيط الاستراتيجي : .....48.....
- المطلب الثالث:مستويات التخطيط الإستراتيجي .....53.....
- المبحث الثالث :مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي : .....55.....
- المطلب الأول:مزايا التخطيط الاستراتيجي : .....55.....
- المطلب الثاني :معوقات التخطيط الإستراتيجي : .....56.....
- الفصل الثالث .....58.....
- إدارة السمعة في المؤسسة الإقتصادية .....58.....
- المبحث الأول :ماهية إدارة السمعة .....59.....
- المطلب الأول :مفهوم إدارة السمعة .....59.....
- المطلب الثاني:نبذة تاريخية عن تطور مفهوم إدارة السمعة : .....61.....
- المطلب الثالث:مراحل واستراتيجيات إدارة سمعة المؤسسة : .....62.....
- المطلب الرابع :أهمية وأهداف إدارة سمعة المؤسسة : .....68.....
- المبحث الثاني :مزايا وصعوبات إدارة السمعة .....70.....
- المطلب الأول:قواعد بناء وإدارة سمعة المؤسسة : .....70.....
- المطلب الثاني :مزايا إدارة سمعة المؤسسة : .....71.....
- المطلب الثالث :صعوبات إدارة سمعة المؤسسة : .....72.....
- المبحث الثالث :مدخل إلى المؤسسة الإقتصادية : .....72.....
- المطلب الأول :مفهوم وخصائص المؤسسة الإقتصادية .....73.....
- المطلب الثاني :أهداف المؤسسة الإقتصادية : .....75.....
- المطلب الثالث :تصنيفات المؤسسة الإقتصادية : .....76.....
- المطلب الرابع :وظائف المؤسسة الاقتصادية: .....78.....
- الفصل الرابع .....81.....
- دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية 81.....
- المبحث الأول :بطاقة فنية لمؤسسة نفطال بالمدية : .....82.....
- المطلب الأول :التعريف بمؤسسة نفطال وتطورها التاريخي : .....82.....
- المطلب الثاني :مهام وأهداف المؤسسة : .....86.....

- المطلب الرابع:الهيكل التظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية .....87.....
- المبحث الثاني :تحليل البيانات .....92.....
- المطلب الأول :البيانات الشخصية .....92.....
- المطلب الثاني: تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال وحدة المدية: 98.....
- المطلب الثالث: الآليات المستخدمة لإدارة سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية: 111.....
- المطلب الرابع: وعي موظفي نفطال بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة سمعة المؤسسة: 123
- المطلب الخامس: أساليب تحسين استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز سمعة مؤسسة نفطال وحدة المدية: .....132.....
- المطلب السادس : التحديات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة سمعتها .....141.....
- نتائج الدراسة : .....155.....
- خاتمة .....157.....
- قائمة الملاحق .....165.....
- قائمة المراجع .....158.....