

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة  
الاقتصادية  
(دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة)

من إعداد الطالب: بن ساسي الشيخ

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة (ة): قويدري ميادة أستاذة محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (رئيسا  
الأستاذة /منى مسغوني ( أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة )مشرفا ومقرا  
الأستاذ : بن تفات عبد الحق ، أستاذ محاضر "أ"جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

(دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة)

من إعداد الطالب: بن ساسي الشيخ

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/..../..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ(ة): قويدري ميادة أستاذة محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (رئيسا  
الأستاذة /منى مسغوني ( أستاذة محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة )مشرفا ومقرا  
الأستاذ : بن تفات عبد الحق ، أستاذ محاضر "أ"جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها  
واقترن رضاها برضا الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق  
\_والدتي حفظها الله وبارك في عمرها\_  
إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة  
إلى والدي حفظه الله \_  
إلى من ساعدني بالقول والفعل وكان سنداً لي في إنجاز هذا العمل  
إلى أختي أصدقائي أهدي عملي هذا

# تَشْكُرُكَ أَنْتَ

قال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله  
صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.  
رتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة أستاذتنا  
المحترمة " : مزغوني موني " لما منحتنا من وقت وجهد وتوجيه  
وإرشاد، ونخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة  
بالملاحظات القيمة والبناءة، وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا  
العمل من قريب أو بعيد.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين دور أداء المؤسسة الاقتصادية ، باعتباره مدخل إستراتيجي يمكنها من رفع وتنمية الكفاءات البشرية لديها، ففي خضم الاقتصاد الجديد والانفتاح المتزايد برفع أداء الاقتصادي الوطني على المدى البعيد ، يتطلب من المؤسسة تبني التخطيط الإستراتيجي لتحسين أدائها من خلال إيجاد وتطبيق الفكر الإستراتيجي الهادف إلى بناء وبقاء وتعزيز متانة المؤسسة.

حاولنا من خلال هذه الدراسة عرض الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة باعتباره أداة فاعلة لنجاح المؤسسة ، كما نتعرض إلى أهم مداخله الرئيسية ، وبشكل خاص مفهومه ، دوره، وذلك بإسقاط الدراسة على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز – بورقلة - .

## Abstract

This study aims to identify the role of strategic planning in improving the role of the economic performance of the institution as a strategic entry to the status of raising and developing human talent. In the midst of the new economy and the increasing openness to leverage, national economic performance requires long-term adoption of strategic planning to improve its performance through the establishment of The application aims to build and strengthen the survival and strength of the enterprise's strategic thinking..

In this study, we tried to present the conceptual framework for strategic planning and its role in improving the performance of the institution as an effective tool for the success of the institution, as we are exposed to the most important main entrances, and in particular its concept, its role, and its components, and the piece to drop the study on the National Foundation for electricity and gas – Ouargla. -

## قائمة المحتويات

|       |   |       |
|-------|---|-------|
| I     | الاهداء   | ..... |
| II    | الشكر   | ..... |
| III   | الملخص  | ..... |
| IV    | قائمة المحتويات   | ..... |
| VI    | قائمة الجداول   | ..... |
| VII   | قائمة الاشكال البيانية  | ..... |
| VII   | قائمة الملاحق   | ..... |
| أ - د | المقدمة   | ..... |
| 02    | الفصل الاول: الدراسة النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء | ..... |
| 02    | المبحث الاول: الادبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء      | ..... |
| 02    | المطلب الاول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي                            | ..... |
| 05    | المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للاداء وأبعاده                        | ..... |
| 10    | المطلب الثالث: تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء          | ..... |
| 11    | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                                       | ..... |
| 11    | المطلب الاول: عرض الدراسات  | ..... |
| 13    | المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية            | ..... |
| 18    | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية                                       | ..... |
| 19    | المبحث الاول: منهجية الدراسة  | ..... |

|    |  |
|----|--|
| 19 | المطلب الاول: منهج وعينة الدراسة .....                 |
| 20 | المطلب الثاني: ادوات الدراسة وأساليب جمع البيانات..... |
| 23 | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.....   |
| 23 | المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة.....                   |
| 46 | الخاتمة.....   |
| 50 | قائمة المراجع.....                                     |
| 52 | قائمة الملاحق.....                                     |
| 60 | الفهرس.....  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول        |
|--------|---|-------------------|
| 20     | مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان  | الجدول (1.2)      |
| 21     | مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانها  | الجدول (2.2)      |
| 23     | توزيع العينة حسب متغير الجنس  | الجدول رقم (3.2)  |
| 24     | توزيع العينة حسب متغير العمر  | الجدول رقم (4.2)  |
| 26     | توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي  | الجدول رقم (5.2)  |
| 27     | يبين توزيع المبحوثين حسب الأهمية  | الجدول رقم (6.2)  |
| 28     | يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة  | الجدول رقم (7.2)  |
| 30     | يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ   | الجدول رقم (8.2)  |
| 30     | مقياس ليكارت الثلاثي  | الجدول رقم (9.2)  |
| 31     | يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس ماهية التخطيط الاستراتيجي | الجدول رقم (10.2) |
| 33     | يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الأهمية                   | الجدول رقم (11.2) |
| 34     | يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الممارسة                  | الجدول رقم (12.2) |
| 36     | يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس المعوقات                  | الجدول رقم (13.2) |
| 38     | يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الأداء في المؤسسة         | الجدول رقم (14.2) |
| 40     | يوضح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة الاقتصادية               | الجدول رقم (15.2) |
| 41     | العلاقة الارتباطية بين ماهية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة                     | الجدول رقم (16.2) |

|    |  |                  |
|----|--|------------------|
| 42 | يوضح العلاقة الارتباطية بين أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة         | الجدول رقم(17.2) |
| 43 | يوضح العلاقة الإرتباطية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة        | الجدول رقم(18.2) |
| 44 | يوضح العلاقة الإرتباطية بين معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة | الجدول رقم(19.2) |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                               | رقم الشكل  |
|--------|---|------------|
| 24     | يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس            | الشكل(1.2) |
| 25     | يبين توزيع المبحوثين حسب السن             | الشكل(2.2) |
| 27     | يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | الشكل(3.2) |
| 28     | يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية         | الشكل(4.2) |
| 29     | يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة          | الشكل(5.2) |

### قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملاحق | رقم الملاحق |
|------------|---------------|-------------|
| 52         | الاستبيان     | الملحق (01) |
| 55         | جداول spss    | الملحق (02) |

مقدمة

إن المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الاقتصادية اليوم يتميز بالتطور المستمر الذي يجد من قدرتها على تحسين اداءها وتحقيق مزايا تنافسية، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالأساليب الادارية الحديثة للتغلب على التعقيدات المتواجدة في بيئة عملها للوصول الى التنافسية، والذي ينجم عنه تغيرات جذ هامة داخل المؤسسة مما يفرض عليها تبني استراتيجيات واساليب حديثة في التسيير، ويشجع المسير على المبادرة والمسؤولية.

إن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من الأداء خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمال بأقل التكاليف وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة وإستنزاف للموارد مع السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف .

وقد أكدت الدراسات ان المنظمات الاقتصادية الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وما سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة تساهم في تحسين اداءها والتكيف مع المتغيرات البيئية. والجزائر كغيرها من البلدان النامية، لم تبلغ بعد مؤسساتها الاقتصادية المكانة التي تمكنها من المنافسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها المحلية والدولية، خاصة وأن السوق الجزائرية تعرف بغزو للمنتجات الأجنبية مما يؤثر سلبا على بقاء واستمرارية هذه المؤسسات ؛ حيث أصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على التنافسية وتحسين مستويات اداءها، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع، لذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار طرق علمية تساعدها على مواجهة المنافسة. ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات للتعامل مع ملامح عالم اليوم المتغير، حيث يعتبر وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية تتلاءم مع الامكانيات والموارد المالية والبشرية للمؤسسة، دافعا لها لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

وعليه... لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن (تحديد الاهداف الواضحة، وترتيب الاولويات، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والتقييم والتقييم)، لان التخطيط يعتبر عملية مستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة.

### أولا: اشكالية الدراسة

تنبع اهمية التخطيط الاستراتيجي بانه السبيل العلمي والعملية للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبة المجتمعات المتقدمة. وكما يعد من اهم العمليات الادارية الفعالة لما لها من اثار ايجابية على النتائج المرجوة. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

- مامدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسن اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟.

وعلى ضوء هذه الاشكالية الرئيسية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي استجابات أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بمكوناته و الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

١. تكون استجابات عينة الدراسة على مكونات التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة مرتفعة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي(المفهوم والاهمية الممارسة المعوقات) و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

- التعرف على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء في مؤسسة العينة؛
- فحص العلاقة بين توجهات استراتيجية (الرؤية المستقبلية) والاداء في مؤسسة العينة؛
- الكشف عن ابرز المعوقات التي تعيق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة العينة.
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين الاداء من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛

### رابعاً: اهمية الدراسة

#### تظهر اهمية البحث في النقاط التالية

- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة
- تبيان اهمية مرتكزات عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية؛
- قد تساعد اختيار البديل الاستراتيجي لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة العينة؛

#### خامساً: اسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛
- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاداء بحكم التخصص؛
- اسقاط موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ؛

### سادساً: منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحديد مشكلة الدراسة؛ موظفا مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، واخرى بتحسين الاداء.

### سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

**الحدود المكانية:** ستتم الدراسة التطبيقية على مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.  
**الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة من شهر افريل الى شهر ماي 2017.

### ثامناً: هيكل الدراسة

نظراً لخصوصية المؤسسة والتعقيدات النسبية الخارجية تحدياتها تسعى المؤسسة الاقتصادية ، جاهدة لتحسين أدائها والعمل على استقرارها والاستمرارية، وذلك من خلال العديد من الاساليب والآليات والتي من ابرزها، التخطيط الاستراتيجي والذي ساهم في انجاح اغلب المؤسسة الاقتصادية في الدول المتقدمة، حيث تم تقسيم البحث الى فصلين حيث تعلق الفصل الاول بمعالجة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء وكيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الادبيات النظرية لاثر التخطيط لاستراتيجي على تحسين وتفعيل والأداء في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة وأهم النتائج المستخلصة

اما الفصل الثاني: فقد تطرقنا الى الدراسة الميدانية حيث قسم الى مبحثين تناول

المبحث الاول: الطريقة والادوات الدراسة،

وخصص المبحث الثاني: لعرض النتائج وتحليلها.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية

لعملية التخطيط الاستراتيجي

وتحسين الاداء

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول : مدخل حول التخطيط الاستراتيجي

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي strategic planing بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي ، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى . ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها ، وفي العديد من دول العالم . وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الإدارة وقبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا بد من ذكر مفهوم الاستراتيجية بحد ذاتها .

#### مفهوم الإستراتيجية :

تعرف الاستراتيجية حسب sun tzu الفيلسوف الصيني بأنها كافية للحكم على الخصوم بشكل صحيح وللتركيز على نقاط القوة الخاصة بالخصم ووفقا لقول الفيلسوف أن الاستراتيجية تتحقق ب:

- فهم الظروف المحيطة وإدراك قوة الخصم .
- تأسيس قوة ساحقة<sup>1</sup> .

وهي أيضا : "خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بمميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة"<sup>2</sup>

#### الفرع الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الابحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع واغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الانشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، ووضع اهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعريفات نذكر مايلي :

#### التخطيط الاستراتيجي

- عرفه فريدمان friedmann بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من اجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> روبرت جي ويتمان ، ماتياس بي روبيتر ، ريناته ماجيرل . (ترجمة بسمة ياسين) . **التخطيط الاستراتيجي** مجموعة النيل الطبعة الأولى 2011 ص 19 .

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى 2004 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ص 32

<sup>3</sup> مصطفى أحمد عيد الرحمان المصري ، **التخطيط الإستراتيجي** دار التعليم الجامعي الطبعة 2015 ص 10

- عرفه ميردال myrdal التخطيط كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوه السوق من اجل دفع وتطوير النظام الإقتصادي<sup>1</sup>.
  - إعتبره واترسون مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الإقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الاجراءات المؤسساتية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف.<sup>2</sup>
  - هو جزئ مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة ملستلزمات التعامل معه.<sup>3</sup>
- وعموما فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة لكن يمكننا تحديد تعريف عام للتخطيط وهو كما يلي:
- " هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة " <sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: اهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي

#### اولا : اهمية التخطيط الاستراتيجي

يذكر moor إلى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منفعه المتمثلة بالآتي<sup>5</sup>:

- 1- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- 2- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- 3- يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
- 4- يصلح كقناة للاتصال.
- 5- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المؤسسة.
- 6- يزود بالاحتياجات التدريبية.
- 7- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- 8- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليس تأجيل أو تمهل.
- 9- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- 10- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.

#### ثانيا . خصائص التخطيط الاستراتيجي: هناك العديد من الخصائص نذكر منها<sup>6</sup>

- 1- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
- 2- عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> المرجع السابق

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري ، الطبعة العربية 2007 ص6

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ط1، سنة 1999 ، ص 33.

<sup>5</sup> أمال نمر حسن صبيام، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة ، مذكرة التخرج الدكتوراه منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر بغزة 2010 ص 17

<sup>6</sup> إيباد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، مذكرة تخرج الدكتوراه ، منشورة جامعة دمشق 2011 ص 52

- 3- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة؛
- 4- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخلاً لمؤسسة؛
- 5- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية؛
- 6- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والمهجوم، وليست عمليات تأثر سلمي وردود أفعال؛
- 7- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة؛
- 8- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة؛

### الفرع الثالث : مراحل ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات وللحكومات أيضاً تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية... الخ وعملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من عدة مراحل رئيسية أهمها :

أولاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

**1-التخطيط للتخطيط:** تساعد هذه المرحلة المؤسسة على معرفة مدى استعدادها للقيام والاستمرار في عملية التخطيط، وما هي متطلباته وخطواته الأساسية وتعطي هذه المرحلة نظرة استباقية لما يحصل في عملية التخطيط (تهيئة) .

**2-مرحلة التشخيص:** هي عملية منظمة تهم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للمؤسسة لتحديد عوامل الضعف ومكانها وعوامل القوة ومظاهرها ورصد الفرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة وما قد يواجهها من تحديات أو مخاطر حالية ومستقبلية.

**3-مرحلة بناء الرؤية:** وهي الصورة النهائية التي تريد المؤسسة إن تكون عليها وهي الحلم والأمل الذي ترحو المؤسسة الوصول إليه ومن خصائصه؛...الوضوح ودقة التعبير، القابلية للتحويل إلى خطط، الدافعية، الموضوعية إثارة وتعميق الحماس والتفائل، التركيز على حاجات الفئة المستهدفة، القبول والتأييد من قبل أعضاء المؤسسة .

**4-مرحلة تحديد الرسالة:** الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله والذي تسعى إلى تحقيقه ويجب إن تتصف الرسالة بالآتي:

- تحديد الخدمة الرئيسية للمنظمة، ما العمل الذي تقوم به المنظمة؟
- تحديد الفئة المستهدفة، لمن تؤدي هذا العمل؟
- تحديد الطريقة الرئيسية لتقديم خدمات المنظمة، كيف تؤدي هذا العمل؟
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، لماذا وجدت المنظمة؟

<sup>1</sup>أمال نمر حسن صيام مرجع سابق ص 22

5-مرحلة تحديد الأهداف :وهي الأغراض أو النتائج المراد تحقيقها وهي تتمثل في ماذا تريد المؤسسة إن تحقق وهي المقاصد والغايات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل.

#### ثانيا : معوقات التخطيط الاستراتيجي

- هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية البعيدة المدى؛ ومن اهم هذه المعوقات التي تعاني منها خاصة الدول النامية نذكر منها<sup>1</sup> :
- 1- الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المؤسسات وضع تخطيط طويل الأجل.
  - 2- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية.
  - 3- قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات؛ كما تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
  - 4- استغراق عملية التخطيط الاستراتيجي لكثير من الوقت والمال.
  - 5- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
  - 6- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.
  - 7- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين اجزاء التنظيم .

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وابعاده

يعتبر الاداء مفهوم اساسيا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم المؤسسات.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن تحسين اداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل مسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف عوامل المؤثرة في ادائها ، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الاداء في الحد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض ومن منطلق تحديد أهمية هذا المصطلح سنتناوله بمختلف التصورات التي تعالجه كمفهوم .

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الاداء وتقييمه الا انه لم يتم التواصل الى مفهوم محدد للاداء، وذلك نظرا للاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

– الأداء هو " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري ، الطبعة العربية 2009 ص5.

<sup>2</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين اداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 54.

<sup>3</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ماجستير، منشورة ،جامعة الجزائر، دراسة حالة شركة الالمنيوم فرع EARA بالمسيلة 2006، ص44

- ويعرفه نيوكلاس F.W.Nicolac ان "الأداء هو انتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك."<sup>١</sup>

ويعرف أيضا بانه "الهدف المركزي لعملية التحول preonformotons والذي يركز على مدى تحقيق الاهداف ومستوى تنفيذ الخطط"<sup>٢</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة نقول عن الاداء بانه عبارة عن " المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية. والأداء عبارة أيضا عن انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. وبعد معرفة مفهوم الاداء لابد من ذكر مبادئه التي يتركز عليها وهي كالتالي :

#### مبادئ الاداء : هناك العديد من المبادئ الاساسية للأداء نذكر منها مايلي:<sup>٣</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظام والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الاداء.

#### الفرع الثاني : ابعاد الاداء:

هناك اربعة ابعاد هي : البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:<sup>٤</sup>

١- **البعد الاقتصادي** : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الاداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

٢- **البعد التنظيمي للاداء** : يقصد بالاداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية

٣- **البعد الاجتماعي للاداء** : يشير البعد الاجتماعي الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم، وتتجلى اهمية هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد واذا اقتضت المؤسسة على الجانب الاقتصادي، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية

<sup>١</sup> عبد البارى ابراهيم دوة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية العدد 382، القاهرة، 2003، ص15

<sup>٢</sup> وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء وبطاقة الاداء الموازن ، دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2009 ص40

<sup>٣</sup> أسامة حسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة 2014 ص 10.

<sup>٤</sup> مؤمن شرف الدين، مرجع سابق ص51-50

فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لدى ينصح باعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة اي لكل ما له من صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صرعات، ازمات، ...الخ).

#### 4 - البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

#### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء ودوافع تحسينه

##### أولاً: العوامل المؤثرة في الاداء:

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية ، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما<sup>1</sup>:

#### 1/- العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ -العوامل التقنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005/04 ، ص18.

ب - الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسام .

ج- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على الخصوص :

- هيكل القوى العاملة ؛
- نظام الاختيار والتعيين.
- نظم تقييم الأداء.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.

2/- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:<sup>1</sup>

- العوامل السياسية؛
- العوامل الاقتصادية؛
- العوامل الاجتماعية؛
- العوامل التكنولوجية؛
- العوامل البيئية والتشريعية.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة،

الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة

1- المنافسة بين مؤسسات القائمة : وعموما فان حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال

العوامل التالية نمو الصناعة:(التكلفة الثابتة، تمييز المنتج، التوازن بين المنافسين، مركز العلامة)

2- خطر دخول منافسين محتملين.

3- القوى التفاوضية للعملاء.

4- القوى التفاوضية للموردين.

5- تهديدات المنتجات البديلة.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي مرجع سبق ذكره ص 19

ثانيا : دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسة الى تحسين ادائها:<sup>1</sup>

أ - دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي : معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة

ب -معدلات التغيير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما تعمل المؤسسة على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار

ت -الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بالتطبيق الاستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين المرتقبين او الحاليين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن ان تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فردية تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ث -الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة، تحتم عليها ان تجد لنفسها الاسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، هذا إضافة الى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

ج -المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتمادها على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

١ -المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة : تعرف المسؤولية الاجتماعية بانها : "الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية وأنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الاطراف ذات الصلة" فيكون من بين اهدافها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من ادائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
  - معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتفلسم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
  - تحفيز المال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
  - التحكم في المخاطر، وايضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- اما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات بدون استنزاف الثروات التي تساعد على تنمية الاجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة اهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

<sup>1</sup> اسامة حسيني مرجع سبق ذكره 2014، ص 11

## المطلب الثالث : تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الاقتصادية

١

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الإستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الاداء وجميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الامواج التي تعصف بها ومن أهم هذه المحاولات مدخل التخطيط الاستراتيجي ومدخل الادارة الاستراتيجية ومهما تعددت المدخل وتنوعت يصبح الهدف الاساسي للمؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي له آثار على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أدائها من خلال الخطوات التالية :

- ١ - مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء : يمكن تحديد رسالة المؤسسة والرأي المستقبلية الخاصة بها وكذلك يجب الإتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة .
  - ٢ - تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف : على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف الفترة الزمنية القصيرة والطويلة عاى ضوء الفرق بين الحال والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب إجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات .
  - ٣ - تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة : وتتم في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة عادة ما يم التمييز بين نوعين من القوى :
    - أ - القوى المعوقة : وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم إجتياز فجوة الأداء
    - ب - القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها .
  - 4-المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة بحيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة .
- ولقد أبرزت العديد من الدراسات الأثر الكبير والدور الجوهرى الذي يلعبه والمميز للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، وذلك من خلال:<sup>٢</sup>

التخطيط الاستراتيجي خلال مراحلها يضمن للمؤسسة تحديد أهدافها الإستراتيجية بدقة بناء على عدة مؤشرات ودراسات وهذه الأهداف هي المحدد للمراحل المقبلة وهي مرحلة التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي وذلك لغاية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، التهديدات والفرص وبعدها العديد من البدائل التي تقوم المؤسسة الاختيار البديل الأمثل الذي يضمن لها الاستغلال الكلي للفرص والتخفيض من التهديدات من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف والتي تسمح بتحقيق

<sup>١</sup> الزعودي محمد السايح ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة التخرج ماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة 2012 ص67 .

<sup>٢</sup> خليف زين العابدين ، التخطيط الإستراتيجي ودوره تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج ماستر منشورة بكلية الاقتصاد ورقلة 2015 ص 10-11 .

الأهداف الإستراتيجية المحددة سابقا وفقا للإمكانيات المتاحة للمؤسسة، بعد اختيار البديل الأمثل تقوم المؤسسة بالتنفيذ من خلال الخطط طويل والمتوسطة والقصيرة والسياسات والاجراءات والقواعد .

أثناء التنفيذ تقوم المؤسسة بالمراقبة الدائمة لتحقيق الأهداف الجزئية المحققة للأهداف الإستراتيجية التي تضمن الأداء المميز للمؤسسة وعند حدوث انحراف في تحقيق الأهداف خلال مرحلة المراقبة تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل التي تسمح باستمرار تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تغير الأهداف الإستراتيجية وهذه المرحلة هي مرحلة القضاء على الفجوة في الأداء.

وهذا تستمر المؤسسة في المراقبة الآنية والدائمة لتحقيق الأهداف والإستراتيجية وفي نفس الوقت المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي تقوم بمراقبة الأداء وتحقيقه والقيام باستمرار بالتعديل والحسين لتحقيق الأداء المسطر من خلال عدة مؤشرات لقياسه.

وبعد كل مرحلة من هذه المراحل تقوم بالتغذية العكسية لتقوم نفسها والاستفادة من أخطائها وتجنبها مستقبلا وبالتالي تجنب الأخطاء التي تؤدي إلى اختلال في الأداء.

وبعد تنفيذ الإستراتيجية كاملة تقوم بالتغذية العكسية الكلية التي هي مراقبة شاملة لأهم فترات حدوث فجوات في الأداء ودرجاتها ومسبباتها ومصادرها وذلك لتفديها مستقبلا خلال إعداد التخطيط الاستراتيجي المقبل.

وعليه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها يساهم بقوة في تحقيق أداء مميز للمؤسسة من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لمدى تحقيق الأهداف التخطيط والقيام بالتغذية العكسية والتي هي استفادة من الأخطاء للتقليل من فجوات الأداء مستقبلا.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة في الموضوع

تعددت الدراسات السابقة التي تطرقت الى هذا الموضوع، هناك دراسات سابقة عاجلت التخطيط الاستراتيجي، و تحسين اداء المؤسسات منها :

الدراسة الأولى : أسامة حسيني (2014/2013) مذكرة ماستر بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال الابار (ENTP) -حاسي مسعود- وكانت اشكالية الدراسة: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في (ENTP)، وهدفت هذه الدراسة الى :- فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي، التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي، التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة محل الدراسة في وضع خطط استراتيجية، الكشف عن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

وقد توصلت إلى ما يلي : - فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة تبين ان أكثر الخصائص توفرا " الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة " وقل الخصائص توفرا تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وماتقدمه من خدمات".

**الدراسة الثانية: نور الدين نصري (2012/2013) مذكرة ماجستير، بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات"**  
دراسة حالة موبيليس - وكالة ورقلة -

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس وفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات في قطاع موبيليس.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة التي تمثلت في ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات ومعامل الارتباط،أي هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

-الادارة العليا هي ادارة تقع عليها اعباء البناء والتنفيذ والمتابعة لأعمال الفريق والصياغة النهائية للتقرير الجاري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي اما التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط اهدافه طويلة المدى.

**الدراسة الثالثة : امال نمر حسن صيام مذكرة ماجستير بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة جامعة الازهر بغزة، 2010 .**

وكانت اشكالية الدراسة: ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة؟

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة، تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، الكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

ومن اهم النتائج كانت أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، كما وتخصص الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام به في حدود إمكانياتها، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

**الدراسة الرابعة : دراسة الخطيب صالح فهد مذكرة ماجستير بعنوان التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي 2010 .**

وكانت اشكالية الدراسة: مامدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.

وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة فقط - إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه لعملية، وعلاقته بالأداء المؤسسي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ١) إن ما نسبته % 52 من مدراء شركاء صناعة الأدوية لا تدرك المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٢) ويرى % 56 من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارات العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات. وأن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.
- ٣) ولا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاسا بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.
- ٤) ولا توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.
- ٥) كما وجد أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

#### الدراسة الخامسة : (دراسة Hopkins& Other. 1998)

الدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي في البنوك". وقد هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك من خلال نموذج متكامل للعلاقات بين العناصر الإدارية والبيئية والمؤسسية والتخطيط الاستراتيجي المكثف والأداء المالي تم تطويره واختباره باستخدام بيانات من ( 112 ) بنك أظهرت النتائج إلى أن التركيز في التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك المشاركة في البحث لها تأثير ايجابي مباشر على الأداء المالي للبنوك وتأثير متوسط للعوامل الإدارية والتنظيمية على أداء البنوك. نتائج أخرى أشارت إلى أن هناك علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء. فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أداء جيد وأفضل والأداء الجيد يؤدي إلى تخطيط استراتيجي جيد وأفضل.

## المطلب الثاني : الفرق بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسات وهذا ما تؤكدته : دراسة نور الدين نصيري "التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات" ( 2013/2012 ) ودراسة اسامة حسيني (2014/2013) تتحدث عن "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة ودراسة ايضا التي كانت غير محلية نجد الخطيب صالح فهد(2003) " التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي " ودراسة امال حسن صيام (2010) " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات الاهلية النسوية " في قطاع غزة وكانت هناك دراسة اجنبية في عام ( 1998 ) من طرف الباحث Hopkins Other بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في الاداء المالي للبنوك" ومن خلال هذه الدراسات نجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء، ومن هنا نقول ان عمليه تطبيق مفهوم فكرة التخطيط الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين اداء المؤسسات بالموارد المتاحة ، وفي هذه الدراسات سوف يتم التعرف على دور عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك من خلال المعلومات المتاحة .

وكما نجد ان هذه الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اثناء الاطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء اداة الدراسة وفي تفسير النتائج الدراسة الحالية، وكما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات للدراسة الحالية.

### ١- الدراسات السابقة والأدوات المستعملة في تحليل النتائج :

الدراسة الاولى: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء مؤسسة الوطنية في اشغال الابار ل (اسامة حسيني) وكان المجتمع الدراسة يتمثل في مؤسسة واحدة فقط وهي عبارة عن مؤسسة كبيرة نوع ما وكانت عينة الدراسة عبارة عن مسؤول المؤسسة والعمال الاداريين فيها وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في المؤسسة وكانت طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS

الدراسة الثانية: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات دراسة حالة وكالة موبيليس ل (نورالدين نصيري)

وكان المجتمع الدراسة يتمثل في مؤسسة واحدة فقط وهي عبارة وكالة وطنية لخدمات الاتصال (موبيليس) عينة الدراسة عبارة عن مسؤول المؤسسة والعمال الذين يتواجدون فيها وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في المؤسسة وكانت طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS

الدراسة الثالثة: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات الاهلية في قطاع غزة ل (امال نمر حسن صيام)

وكان المجتمع الدراسة يتمثل في عينة من المؤسسات الاهلية بقطاع غزة وكانت عينة الدراسة عبارة عن مسؤولي المؤسسات محل الدراسة وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في المؤسسات العينة بقطاع غزة وكانت تهدف الى مامدى تطبيق مؤسسات العينة لموضوع التخطيط الاستراتيجي وكانت طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS

#### الدراسة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي ل (الخطيب صالح)

وكان المجتمع الدراسة يتمثل في عينة من المؤسسات في مجال قطاع الادوية في الاردن وكانت عينة الدراسة عبارة عن مسؤولي المؤسسات محل الدراسة قطاع الادوية فقط وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في المؤسسات العينة بقطاع الادوية (الاردن) وكانت تهدف الى مامدى تطبيق مؤسسات العينة لموضوع التخطيط الاستراتيجي وكانت طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS

#### الدراسة الخامسة: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاداء المالي للبنوك ل Hopkins& Other

وكان المجتمع الدراسة يتمثل في عينة من البنوك المالية في امريكا وكانت تهدف الى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي في البنوك عينة الدراسة عبارة عن مسؤولي وعمال المؤسسات محل الدراسة وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في المؤسسات العينة (البنوك) بامريكا وكانت طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS

#### 2- الدراسة الحالية:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة) وكان المجتمع الدراسة يتمثل في دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة وكانت تهدف هذي الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عينة الدراسة عبارة عن مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وكانت ادوات الدراسة عبارة عن مقابلات واستبيان تم توزيعه في مؤسسة العينة طريقة معالجة هذي الدراسة ب SPSS.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل فقد تم محاولة تحديد الاطار النظري لتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تم أولاً توضيح عام حول مفهوم الأداء، وأبعاده، ودوافع تحسينه، والعوامل المؤثرة فيه. وكما تم التطرق ايضاً الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، والى الخصائص، مروراً إلى معوقاته، وكما اشترنا أيضاً الى المراحل الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك وفق الاسس العلمية والنظرية المتفق عليها عموماً من طرف الباحثين.

اما في المرحلة الثانية فقد تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة، حيث إشارة أغلبية الدراسات التي اجريت في هذا المجال الى المساهمة في تحسين مستوى الأداء، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بسرعة التغيير والتعقيد، وعلى الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على استراتيجيات غير مخططة ورسمية، غير أن ذلك لا ينقص من اهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة على اختلاف احجامها.

مما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، حيث تبين وجود علاقة ايجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المؤسسات، يبقى الأشكال مطروح يتمثل في ما مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على الاعتماد بعملية وفكرة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدواتها بالنظر لخصائصها وإمكاناتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني

الدراسة

الميدانية

## تمهيد :

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية ، و سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة).

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة استبيان تتضمن خمسة محاور، المحور الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب أما محوره الثاني أبعاد التخطيط الاستراتيجي أما الثالث فيتكلم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة أما المحور الرابع فيتكلم عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة أما المحور الخامس فيتكلم عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء،.

تمت عملية توزيع مجموعة من الاستبيانات على مسيري المؤسسة الاقتصادية لأخذ آرائهم حول موضوع دراستنا.

وبعد جمع المعلومات المطلوبة اجرينا تحليل لنتائج الاستبيان و التعليق عليها و التأكد من صدق الاستبيان و اختبار الفرضيات.

وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

لقد قام الطالب بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات و المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة ما مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

#### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

##### الفرع الأول هيكل الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان إحدى وأربعون سؤالاً بوبت في خمس محاور رئيسية ولقد تم صياغة الأسئلة وفقاً لأنواع المتعارف عليها (النوع المغلق) المعتمدة في التحليل على مقياس ليكرت الثلاثي ، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة.

ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستمارة فيما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب من الجنس و خبرة و....الخ، ويحتوي على 4 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ويضم 08 سؤال ؛

المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ويضم 06 أسئلة؛

المحور الرابع: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ويضم 09 أسئلة؛

المحور الخامس: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بالمعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ويضم 07 اسئلة.

المحور السادس: تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بدور عملية التخطيط بالأداء في المؤسسة الاقتصادية ويضم 11 سؤال ؛

##### الفرع الثاني: عينة الدراسة

يتحدد مجتمع هذه الدراسة الميدانية إلى فئة واحدة:

- الفئة هي : مسؤولي مؤسسة سونلغاز

وتم توزيع الاستبيان على 31 مسؤول في المؤسسة ، وتم استرجاع 26 استبيان كما هو موضح:

الجدول رقم(1.2) : مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان

| النسبة | العدد | البيان                  |
|--------|-------|-------------------------|
| 100%   | 31    | عدد الاستثمارات الموزعة |
| 83%    | 26    | عدد الاستثمارات الواردة |
| 17%    | 05    | عدد الاستثمارات الملغاة |
| 100%   | 31    | المجموع                 |

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على مخرجات Spss

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب جمع البيانات

الفرع الاول: أدوات الدراسة

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تتم إعدادها بالاعتماد على برنامج SPSS 20 وهذا بعد استبعاد الاستثمارات الملغاة تم تفرغ الإجابات من الاستثمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 48 عمودا و 35 سطرا، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وبهذا حصلنا على قاعد معطيات للاستبيان تتكون من (35\*48) والتي تساوي معطيات

تم تكميم هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

- اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2) : مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانها

| 1              | 2     | 3     |
|----------------|-------|-------|
| غير موافق بشدة | محايد | موافق |

بحيث اعتمدنا على الأسلوب الإيجابي لبناء الأسئلة، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتناب الأخطاء.

- تم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS 20) حيث تم استخدام الوسائل التالية:

\* المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

### الفرع الثاني: ثبات لاستبانہ

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ويكون ذلك من خلال معامل الارتباط ألفا .

معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس وتسمم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

| عدد العبارات | قيمة ألفا لكرونباخ |
|--------------|--------------------|
| 41           | 0.937              |

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على spss

من السابق نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى أكثر من 0.93 حيث يعتبر - ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات (تصميم الاستبيان، نشر الاستبيان)

● تصميم استمارة الاستبيان:

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة.

و بعد الانتهاء من عملية التحكيم، قمنا بوضعه في اختبار أولي قصد معرفة مدى إمكانية عمله بشكل ملائم، واستخراج النقائص والسلبيات التي قد تشوبه، خاصة التكرار أو طول الأسئلة والغموض والتعقيد التي قد تجعل من أفراد العينة يشعرون بالملل مما يقودهم لعدم التعامل مع الاستبيان بشكل جدي، بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين، تم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي.

● نشر استمارة الاستبيان على أفراد العينة:

بهدف نشر وتوزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمدنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي:

**المقابلة الشخصية:** وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما أحيانا على ضرورة ملء الاستمارة في أقل وقت ممكن.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل المعطيات الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز- ورقلة- ، حيث يضم هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية .

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

#### الفرع الأول : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية " الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة" .

أولاً : الجنس : يبين الجدول رقم (3.2) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي :

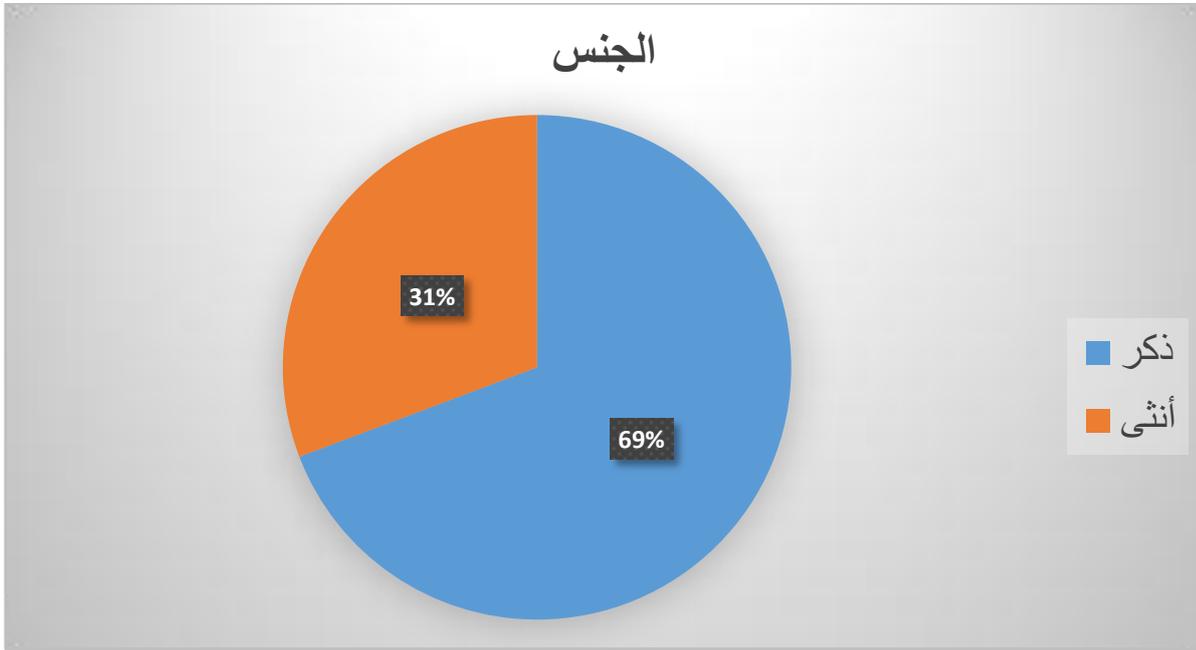
الجدول(3.2): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 69.2           | 18      | ذكر     |
| 30.8           | 8       | أنثى    |
| 100.0          | 26      | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول (3.2) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة .حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وهذا بنسبة 69.2 %، أما الإناث فكانوا بنسبة 30.8%. وهذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث ، راجع لكون المؤسسة ذات أنشطة خدمية متعلقة بالكهرباء والغاز، وهي نشاطات مرهقة وتحتاج شجاعة وجهد بشري مضاعف وهذا ما لا يتسنى للإناث القيام به ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1.2) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

ثانيا : السن : يبين الجدول رقم (4.2) السن لعينة الدراسة على النحو التالي :

جدول (4.2): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

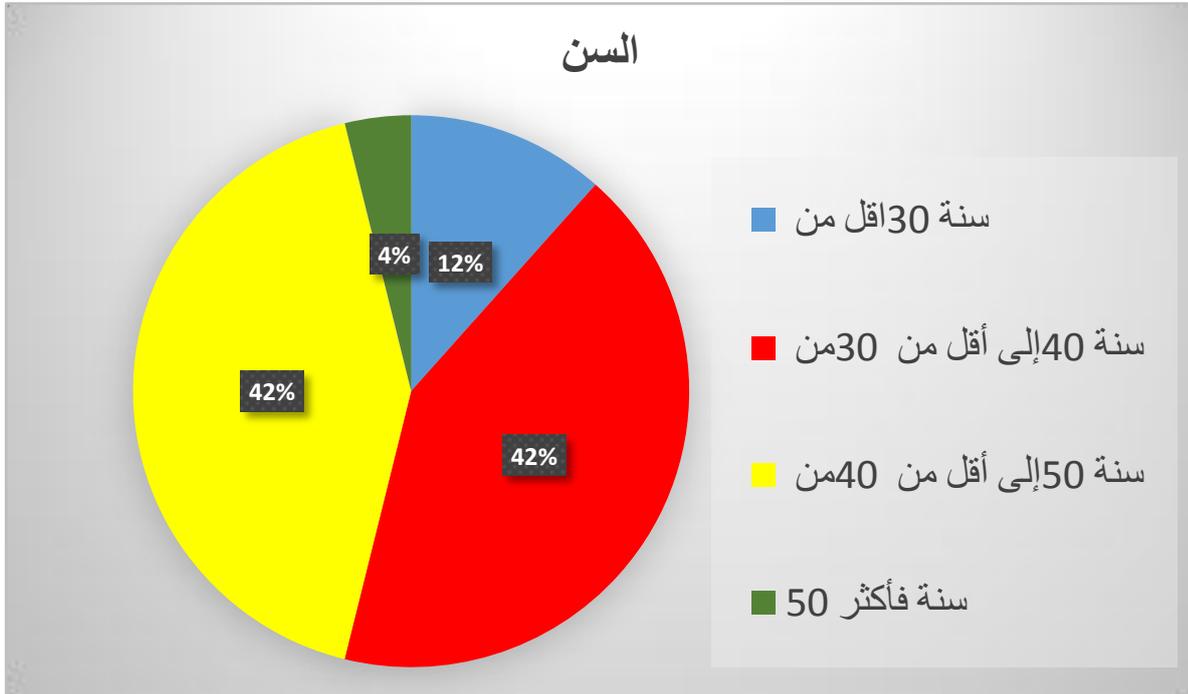
| النسبة المئوية | التكرار | السن                    |
|----------------|---------|-------------------------|
| 11.5           | 3       | اقل من 30 سنة           |
| 42.3           | 11      | من 30 إلى أقل من 40 سنة |

|       |    |                         |
|-------|----|-------------------------|
| 42.3  | 11 | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 3.8   | 1  | 50 سنة فأكثر            |
| 100.0 | 26 | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن أفراد العينة، حيث نجد نسبة 11.5 % منهم اقل من 30 سنة، و ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة نسبتهم 42.3 % ، والفئة التي يتراوح سنها ما بين 40 إلى أقل من 50 نجد نسبتهم تساوي 42.3% ، أما الباقي سنهم من 50 سنة فأكثر نسبتهم تساوي 3.8 % ، و هذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل (2.2): يبين توزيع الباحثين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

ثالثا : المؤهل العلمي : يبين الجدول رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي على النحو التالي :

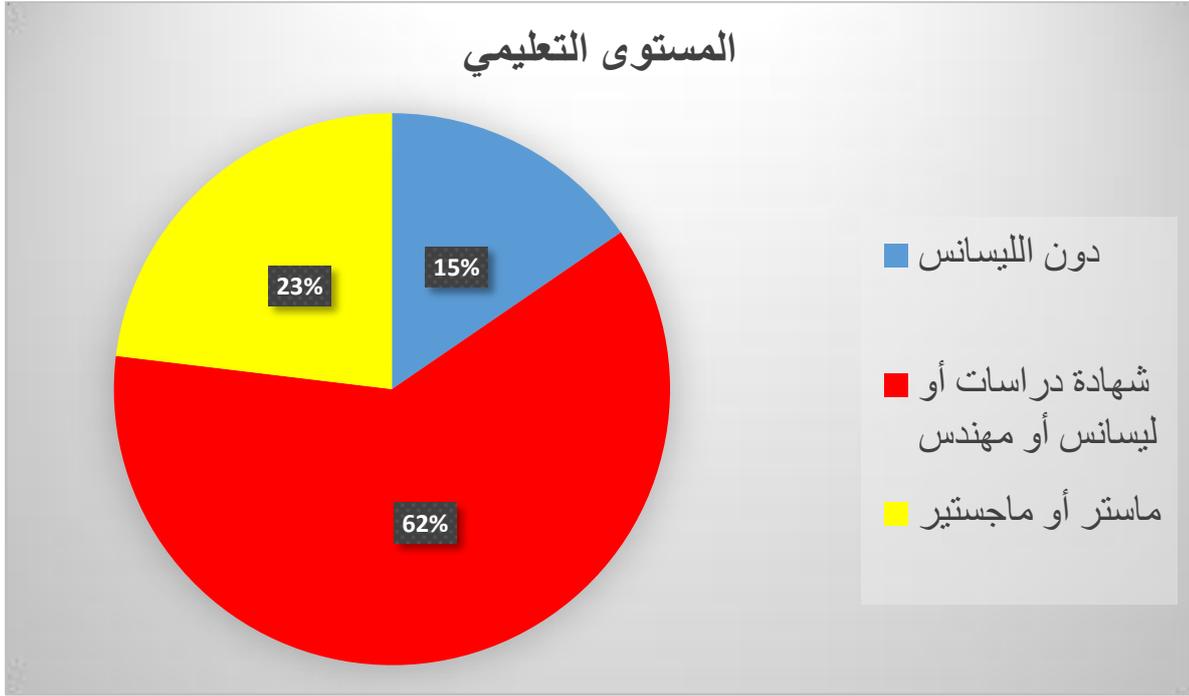
جدول (5.2) : يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل التعليمي                 |
|----------------|---------|---------------------------------|
| 15.4           | 4       | دون الليسانس                    |
| 61.5           | 16      | شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس |
| 23.1           | 6       | ماستر أو ماجستير                |
| 100.0          | 26      | المجموع                         |

المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة لديهم شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس ، إذ بلغ تكرارهم 16 فرد (عامل)، وبنسبة مئوية بلغت 61.5%، أما فئة الماستر أو الماجستير بلغ تكرارهم 6 أفراد (عامل) وبنسبة 23.1 % ، في حين نجد أن الموظفين دون الليسانس بلغ تكرارهم 4 أفراد (عامل) وذلك بنسبة 15.4 % . كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (3.2) : يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

رابعا : الخبرة المهنية : يبين الشكل رقم (3.2) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية على النحو التالي :

جدول (6.2) : يبين توزيع الباحثين حسب الأقدمية

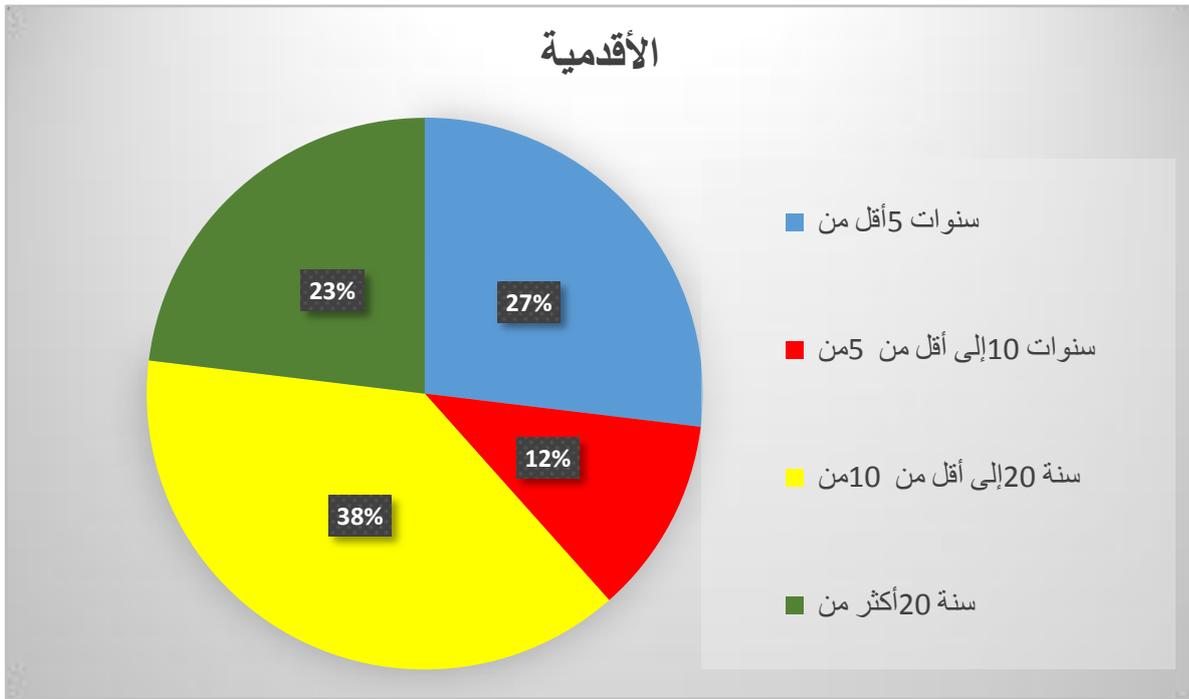
| النسبة المئوية | التكرار | الأقدمية                 |
|----------------|---------|--------------------------|
| 26.9           | 7       | أقل من 5 سنوات           |
| 11.5           | 3       | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 38.5           | 10      | من 10 إلى أقل من 20 سنة  |
| 23.1           | 6       | أكثر من 20 سنة           |
| 100.0          | 26      | المجموع                  |

المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تتراوح مدة تواجدهم بالمؤسسة من 10 إلى أقل من 20 سنة، إذ بلغ عدد تكرارهم 10 عمال، وبنسبة مئوية بلغت 38.5%، ثم تأتي الفئة الأقل التي تقل مدة أقدميتها عن 5 سنوات التي بلغ تكرارها 7 عمال، وبنسبة 26.9%، ونجد أن نسبة الأفراد الذين يتعد مدة

تواجههم بالمؤسسة عن 20 سنة 23.1% ، والذي بلغ تكرارهم 6 عمال ، في حين نجد أن أقل نسبة هي تتراوح مدة أقدمتها من 5 إلى أقل من 10 سنوات 11.5% إذ بلغ تكرارهم 3، و يعود سبب بروز أقدميه العاملين (من 10 إلى أقل من 20 سنة) إلى تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ وقت الاستعمار، إن هذه الخاصية تخدم بشكل كبير هذه الدراسة الميدانية ؛فكلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم بالتمهيط السائد في المؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الشكل الموالي :

جدول (4.2) : يبين توزيع الباحثين حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

خامسا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة

يبين الشكل رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة على النحو التالي :

جدول (7.2) : يبين توزيع الباحثين حسب الوظيفة

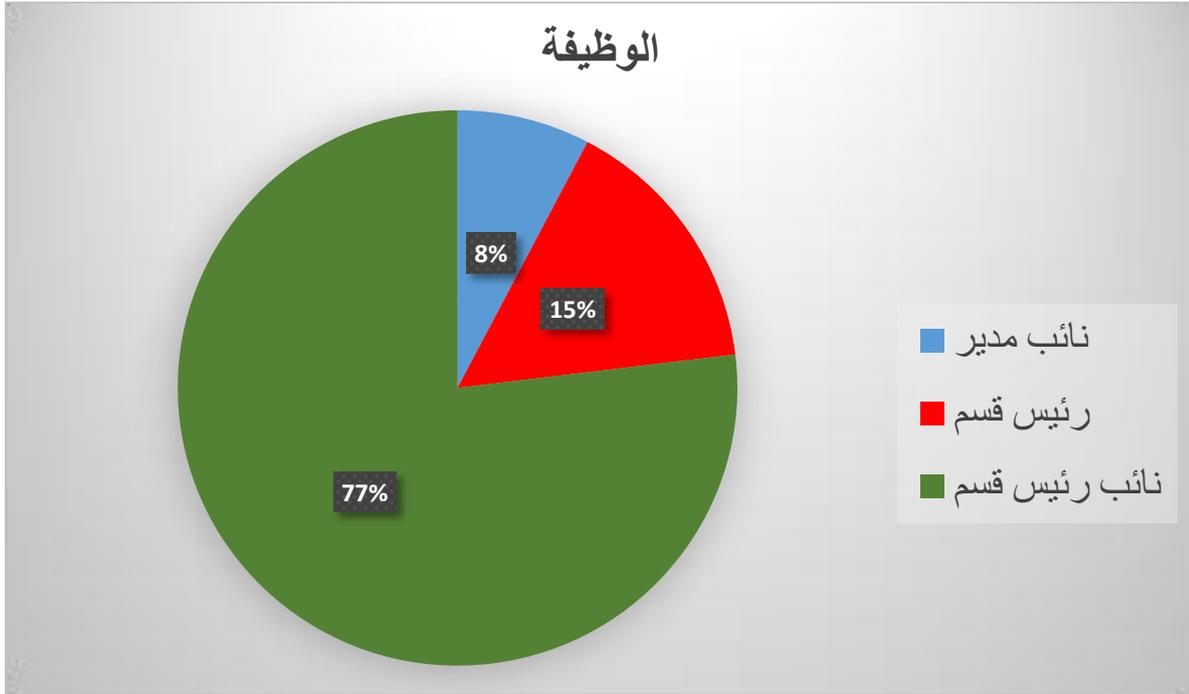
| النسبة المئوية | التكرار | الوظيفة   |
|----------------|---------|-----------|
| 7.7            | 2       | نائب مدير |
| 15.4           | 4       | رئيس قسم  |

|       |    |               |
|-------|----|---------------|
| 76.9  | 20 | نائب رئيس قسم |
| 100.0 | 26 | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب طبيعة وظيفة أفراد العينة، حيث نجد نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب نائب مدير 7.7% ، إذ بلغ تكرارهم 2 موظف، ونسبة 15.4% هم رؤساء أقسام، إذ بلغ تكرارهم 04 رؤساء، بينما نجد نسبة الذين يشغلون منصب نائب رئيس قسم 76%، إذ بلغ تكرارهم 20 فرد كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول (5.2) : يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب ( اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي

ثبات المقياس :

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

**جدول رقم (8.2): يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ**

| عدد العبارات | قيمة ألفا لكرونباخ |
|--------------|--------------------|
| 41           | 0.937              |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

**اتجاه المقياس:**

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المقياس تم تحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي ، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (  $2=1-3$  ) ثم تقسيمه على 3 للحصول على طول الخلية (  $0.66=3/2$  ) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي ( 1 ) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

**الجدول رقم (9.2) : مقياس ليكارت الثلاثي**

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| قليل               | من 1 إلى 1.66               |
| متوسط              | من 1.67 إلى 2.34            |
| مرتفع              | من 2.35 إلى 3               |

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثالث: عرض النتائج

تحليل الفرضية 1: نتوقع أن تكون استجابات عينة الدراسة على مكونات التخطيط الاستراتيجي (الماهية ، الاهمية ، الممارسة ، المعوقات) و الأداء في المؤسسة مرتفعة ؛

جدول رقم (10.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس ماهية التخطيط الاستراتيجي

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع  | 0.70              | 2.38            | عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة |
| مرتفع  | 0.81              | 2.46            | قدرة المؤسسة على إدارة الازمات التي تواجهها بين فترة وأخرى  |
| مرتفع  | 0.64              | 2.62            | لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلية   |
| مرتفع  | 0.76              | 2.58            | وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل  |
| متوسط  | 0.71              | 2.23            | رؤية المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين  |
| متوسط  | 0.78              | 2.27            | تناسب رسالة المؤسسة مع مواردها المالية  |
| متوسط  | 0.82              | 2.23            | تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها  |
| متوسط  | 0.84              | 2.31            | تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب   |
| مرتفع  | 0.45              | 2.38            | الدرجة الكلية للمقياس   |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS

- فيما يتعلق بـ " عملية ذهنية تحليلية منطقية لاحتيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة " كان متوسط الاجابات (2.38%) وبانحراف معياري (0.70) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛
- فيما يتعلق بـ " قدرة المؤسسة على إدارة الازمات التي تواجهها بين فترة وأخرى " كان متوسط الاجابات (2.46%) وبانحراف معياري (0.81) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛
- فيما يتعلق بـ " لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي " كان متوسط الاجابات (2.62%) وبانحراف معياري (0.64) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛
- فيما يتعلق بـ " وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل " كان متوسط الاجابات (2.58%) وبانحراف معياري (0.76) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛
- فيما يتعلق بـ " رؤية المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين " كان متوسط الاجابات (2.23%) وبانحراف معياري (0.71) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تتناسب رسالة المؤسسة مع مواردها المالية " كان متوسط الاجابات (2.27%) وبانحراف معياري (0.78) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها " كان متوسط الاجابات (2.23%) وبانحراف معياري (0.82) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب " كان متوسط الاجابات (2.31%) وبانحراف معياري (0.84) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- يشير الجدول رقم (10.2) أن المتوسطات الحسابية لماهية التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين 2.23 و 2.62 ، وبانحرافات معيارية من 0.64 و 0.84، هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس لماهية لتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد .

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لماهية لتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة بلغ 2.38 ، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.45.

جدول رقم (11.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الأهمية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| متوسط  | 0.79              | 2.31            | لدى المؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي                      |
| متوسط  | 0.85              | 2.19            | لدى المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي                         |
| مرتفع  | 0.75              | 2.35            | تلتزم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي                                   |
| متوسط  | 0.82              | 1.96            | توفر المؤسسة الموارد البشرية اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي   |
| متوسط  | 0.83              | 2.15            | تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي             |
| منخفض  | 0.85              | 1.65            | تشجع المؤسسة العاملين و العاملات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي |
| متوسط  | 0.63              | 2.10            | الدرجة الكلية للمقياس  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

- فيما يتعلق بـ " لدى المؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (2.31%) و بانحراف معياري (0.79) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " لدى المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (2.19%) و بانحراف معياري (0.85) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تلتزم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (2.35%) و بانحراف معياري (0.75) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛

- فيما يتعلق بـ " توفر المؤسسة الموارد البشرية اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (1.96%) و بانحراف معياري (0.82) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (2.15%) وبانحراف معياري (0.83) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الإجابات (1.65%) وبانحراف معياري (0.75) نلاحظ أن الدرجة منخفضة ؛

#### التحليل

يشير الجدول رقم (11.2) أن المتوسطات الحسابية لأهمية التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين 1.65 و 2.35 ، وبانحرافات معيارية من 0.75 و 0.85، هذا يعني أن أغلبية عينة الدراسة كانوا محايدين في إجاباتهم على العبارات التي تقيس أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة . كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بلغ 2.10 ، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.63.

#### جدول رقم (12.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الممارسة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| متوسط  | 0.87              | 1.96            | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات                           |
| متوسط  | 0.87              | 1.96            | تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف  |
| متوسط  | 0.87              | 2.04            | تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة   |
| متوسط  | 0.83              | 2.15            | تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير   |
| متوسط  | 0.87              | 1.96            | تعمل المؤسسة على نقل رسالتها إلى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها                     |
| متوسط  | 0.89              | 2.08            | هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها                                    |
| متوسط  | 0.91              | 1.88            | تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى إلى تحقيقها ضمن إمكانيات و الظروف المتاحة لها |

|       |      |      |   |
|-------|------|------|---|
| متوسط | 0.92 | 2.04 | يشارك كل قسم في المؤسسة في إعداد أهداف المؤسسة القصيرة الاجل (أقل من سنة)                   |
| متوسط | 0.89 | 2.00 | تختار المؤسسة استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة |
| متوسط | 0.70 | 2.01 | الدرجة الكلية للمقياس   |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

- فيما يتعلق بـ " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات " كان متوسط الإجابات (1.96%) وبانحراف معياري (0.87) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف " كان متوسط الإجابات (1.96%) وبانحراف معياري (0.87) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة " كان متوسط الإجابات (2.04%) وبانحراف معياري (0.87) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير " كان متوسط الإجابات (2.15%) وبانحراف معياري (0.83) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تعمل المؤسسة على نقل رسالتها إلى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها " كان متوسط الإجابات (1.96%) وبانحراف معياري (0.87) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها " كان متوسط الإجابات (2.08%) وبانحراف معياري (0.89) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى إلة تحقيقها ضمن إمكانيات و الظروف المتاحة لها " كان متوسط الإجابات (1.88%) وبانحراف معياري (0.91) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " يشارك كل قسم في المؤسسة في إعداد أهداف المؤسسة القصيرة الأجل (أقل من سنة " كان متوسط الإجابات (2.04%) وبانحراف معياري (0.92) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تختار المؤسسة إستراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة " كان متوسط الإجابات (2.00%) وبانحراف معياري (0.89) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛ التحليل
- يشير الجدول رقم (12.2) أن المتوسطات الحسابية لممارسة التخطيط في المؤسسة تراوحت بين 1.88 و 2.15 ، وبانحرافات معيارية من 0.91 و 0.83، هذا يعني أن أغلبية عينة الدراسة كانوا محايدين في إجاباتهم على العبارات التي تقيس ملهسة التخطيط في المؤسسة.
- كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التخطيط في المؤسسة بلغ 2.01 ، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.70.
- جدول رقم (13.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس المعوقات**

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع  | 0.70              | 2.38            | عدم الالتزام بخطة موضوعية   |
| متوسط  | 0.80              | 2.19            | الاعتماد على الخبرة الشخصية والحس كآساس لتحقيق الاهداف            |
| متوسط  | 0.82              | 2.23            | صعوبة الحصول على معلومات المتعلقة بالخيط الخارجي للمؤسسة          |
| متوسط  | 0.84              | 1.92            | عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي               |
| مرتفع  | 0.65              | 2.54            | عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي                       |
| مرتفع  | 0.80              | 2.38            | التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية |

|       |      |      |  |
|-------|------|------|--|
| متوسط | 0.79 | 2.31 | عدم توفر نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد |
| متوسط | 0.44 | 2.28 | الدرجة الكلية للمقياس  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

- فيما يتعلق بـ " عدم الالتزام بخطة موضوعية " كان متوسط الاجابات (2.38%) وبانحراف معياري (0.70) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛

- فيما يتعلق بـ " الاعتماد على الخبرة الشخصية والحدس كأساس لتحقيق الاهداف " كان متوسط الاجابات (2.19%) وبانحراف معياري (0.80) نلاحظ أن الدرجة متوسطة

- فيما يتعلق بـ " صعوبة الحصول على معلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة " كان متوسط الاجابات (2.23%) وبانحراف معياري (0.82) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الاجابات (1.92%) وبانحراف معياري (0.84) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي " كان متوسط الاجابات (2.54%) وبانحراف معياري (0.65) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛

- فيما يتعلق بـ " التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية " كان متوسط الاجابات (2.38%) وبانحراف معياري (0.80) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " عدم توفر نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد " كان متوسط الاجابات (2.31%) وبانحراف معياري (0.79) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛

يشير الجدول رقم (13.2) أن المتوسطات الحسابية لمعوقات التخطيط في المؤسسة تراوحت بين 1.92 و 2.54 ، وبانحرافات معيارية من 0.65 و 0.84، هذا يعني أن إجابة أغلبية عينة الدراسة على العبارات التي تقيس معوقات التخطيط في المؤسسة محايدتين في إجاباتهم .

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات التخطيط في المؤسسة بلغ 2.28 ، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.44 .

جدول رقم (14.2) : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل عبارة والانحراف المعياري لمقياس الأداء في المؤسسة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع  | 0.89              | 2.35            | تسعى المؤسسة لتحقيق الغايات والرسالة التي وجدت من أجلها                                  |
| متوسط  | 0.83              | 2.15            | تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل  |
| متوسط  | 0.89              | 2.00            | تحقق المؤسسة أهدافها المحددة   |
| متوسط  | 0.87              | 2.04            | تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بدقة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية                 |
| متوسط  | 0.92              | 2.04            | تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة                          |
| متوسط  | 0.82              | 2.12            | تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد |
| متوسط  | 0.92              | 1.96            | تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات عملائها                            |
| متوسط  | 0.76              | 1.77            | لدى العملاء رضا عن المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة                                       |
| متوسط  | 0.92              | 1.96            | المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي لتحقيق اهدافها المستقبلية                                |
| متوسط  | 0.84              | 2.31            | المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها                            |
| متوسط  | 0.78              | 1.73            | المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها   |
| متوسط  | 0.57              | 2.04            | الدرجة الكلية للمقياس  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

- فيما يتعلق بـ " تسعى المؤسسة لتحقيق الغايات والرسالة التي وجدت من أجلها " كان متوسط الاجابات (2.35%) وانحراف معياري (0.89) نلاحظ أن الدرجة مرتفعة ؛

- فيما يتعلق بـ " تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل " كان متوسط الاجابات (2.83%) وبانحراف معياري (0.83) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تحقق المؤسسة أهدافها المحددة " كان متوسط الاجابات (2.00%) وبانحراف معياري (0.89) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بدقة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية " كان متوسط الاجابات (2.04%) وبانحراف معياري (0.87) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة " كان متوسط الاجابات (2.04%) وبانحراف معياري (0.92) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد " كان متوسط الاجابات (2.12%) وبانحراف معياري (0.82) نلاحظ أن الدرجة متوسطة؛
- فيما يتعلق بـ " تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات عملائها " كان متوسط الاجابات (1.96%) وبانحراف معياري (0.92) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " لدى العملاء رضا عن المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة " كان متوسط الاجابات (1.77%) وبانحراف معياري (0.76) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي لتحقيق اهدافها المستقبلية " كان متوسط الاجابات (1.96%) وبانحراف معياري (0.92) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛
- فيما يتعلق بـ " المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها " كان متوسط الاجابات (2.31%) وبانحراف معياري (0.84) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛

- فيما يتعلق بـ " مؤسسة تدبير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها " كان متوسط الاجابات (1.73%) وبانحراف معياري (0.78) نلاحظ أن الدرجة متوسطة ؛ يشير الجدول رقم (14.2) أن المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء في المؤسسة تراوحت بين 1.73 و 2.35 ، وبانحرافات معيارية من 0.78 و 0.89 ، هذا يعني أن إجابة أغلبية عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الأداء في المؤسسة محايدين في إجاباتهم . كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام للأداء في المؤسسة بلغ 2.04 ، أما الانحراف المعياري العام فقدر بـ 0.57 .

**تحليل الفرضية 2:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.

**الجدول رقم (15.2) :** يوضح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة الاقتصادية

| Correlations        |                   |                     |
|---------------------|-------------------|---------------------|
|                     | الأداء في المؤسسة | التخطيط الاستراتيجي |
| Pearson Correlation | 1                 | .844**              |
| Sig. (2-tailed)     |                   | .000                |
| N                   | 26                | 26                  |
| Pearson Correlation | .844**            | 1                   |
| Sig. (2-tailed)     | .000              |                     |
| N                   | 26                | 26                  |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15.2) بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة- ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (0.844) أي ما نسبته (84.4%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للتخطيط الاستراتيجي و علاقته في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا يدل أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة - ، وأنه كلما زاد الاهتمام التخطيط الاستراتيجي كلما زادت كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

تحليل الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي (المهية، الأهمية، الممارسة المعوقات) و الأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة

الجدول رقم(16.2) : يوضح العلاقة الارتباطية بين مهية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

Corrélations

|                           | ماهية التخطيط<br>الاستراتيجي | الأداء في المؤسسة |
|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| ماهية التخطيط الاستراتيجي | 1                            | .596**            |
| Corrélation de Pearson    |                              |                   |
| Sig. (bilatérale)         |                              | .001              |
| N                         | 26                           | 26                |
| الأداء في المؤسسة         | .596**                       | 1                 |
| Corrélation de Pearson    |                              |                   |
| Sig. (bilatérale)         | .001                         |                   |
| N                         | 26                           | 26                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (16.2) بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين مهية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -بورقلة- ، وقد بلغت قيمة للعلاقة الارتباطية بين مهية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة (0.596) أي ما نسبته (59.6%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للتخطيط الإستراتيجي في علاقته بأداء المؤسسة ، وهذا يدل أن هناك دراية جيدة لمهية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة - ، وأنه كلما زاد الاهتمام بمعرفة التخطيط الإستراتيجي كلما زادت كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (17.2) : يوضح العلاقة الارتباطية بين أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

| Corrélations              |                        |                              |                   |
|---------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------|
|                           |                        | أهمية التخطيط<br>الاستراتيجي | الأداء في المؤسسة |
| أهمية التخطيط الاستراتيجي | Corrélation de Pearson | 1                            | .802**            |
|                           | Sig. (bilatérale)      |                              | .000              |
|                           | N                      | 26                           | 26                |
| الأداء في المؤسسة         | Corrélation de Pearson | .802**                       | 1                 |
|                           | Sig. (bilatérale)      | .000                         |                   |
|                           | N                      | 26                           | 26                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (17.2) بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة- ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء (0.802) أي ما نسبته (80.2%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأهمية التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالأداء في المؤسسة، وهذا يدل أن هناك أهمية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة - ، وأنه كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كلما زادت كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (18.2) : يوضح العلاقة الارتباطية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

Corrélations

|                                  |                        | ممارسة عملية<br>التخطيط الاستراتيجي | الأداء في المؤسسة |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي | Corrélation de Pearson | 1                                   | .799**            |
|                                  | Sig. (bilatérale)      |                                     | .000              |
|                                  | N                      | 26                                  | 26                |
| الأداء في المؤسسة                | Corrélation de Pearson | .799**                              | 1                 |
|                                  | Sig. (bilatérale)      | .000                                |                   |
|                                  | N                      | 26                                  | 26                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (18.2) بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - بورقلة- ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة (0.799) أي ما نسبته (79.9%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لممارسة التخطيط الإستراتيجي في علاقته بالأداء في المؤسسة،

الجدول رقم (19.2) : يوضح العلاقة الإرتباطية بين معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة

Corrélations

|                                   |                           | معوقات ممارسة<br>التخطيط الاستراتيجي | الأداء في المؤسسة |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي | Corrélation de<br>Pearson | 1                                    | .050              |
|                                   | Sig. (bilatérale)         |                                      | .808              |
|                                   | N                         | 26                                   | 26                |
| الأداء في المؤسسة                 | Corrélation de<br>Pearson | .050                                 | 1                 |
|                                   | Sig. (bilatérale)         | .808                                 |                   |
|                                   | N                         | 26                                   | 26                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط بين معوقات ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

## خلاصة الفصل

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة اقتصادية حديثة، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة اقتصادية فالتخطيط الاستراتيجي هو المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى .

بحيث تناولت دراستنا موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -ورقلة-، بهدف التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة الاقتصادية ، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية . وللإلمام ببحوثات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة . التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.

خاتمة

لقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يحقق أحسن الاداء للمؤسسة وتنميتها على المدى البعيد ، وهو يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

بحيث تناولت دراستنا موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -ورقلة- ، بهدف التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة الاقتصادية ، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية . ولالإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة . التي كنا نسعى من خلالها إلى قياس دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة (سونلغاز) بولاية ورقلة ، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة والمقابلات قام بها، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الثاني ؛

#### - نتائج الفرضيات :

- ١ - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة ؛
- ٢ - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة ؛
- ٣ - كانت استجابات عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة مرتفعة.

#### -التوصيات

- 1 - الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- 2- يجب ابرام عقود تدريبية المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال؛
- 3- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي .والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل؛
- 4- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها؛

- 5- ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها؛
- 6- ضرورة أن تتبنى المؤسسة نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها؛
- 7- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها؛

قائمة

المراجع

- ١ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي دار اليازوري ، الطبعة العربية 2007
- ٢ - مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري ،التخطيط الإستراتيجي دار التعليم الجامعي الطبعة 2015
- ٣ - نعمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2004
- ٤ - إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ،مذكرة تخرج الدكتوراه ، منشورة جامعة دمشق 2011
- ٥ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية "، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ط1، سنة 1999 ، ص 33.
- ٦ - وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي اسسيات الاداء وبطاقة الاداء الموازن ،دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2009
- ٧ - روبرت جي ويتمان ، ماتياس بي روبيتر ، ريناته ماجيرل . التخطيط الاستراتيجي مجموعة النيل الطبعة الأولى 2011 (ترجمة بسمة ياسين)
- ٨ - الزعودي محمد السايح ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة التخرج ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة 2012
- ٩ - عبد الباربي ابراهيم دوة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنضقات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية العدد 382، القاهرة، 2003
- ١٠ - أسامة حسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة 2014
- ١١ - خليف زين العابدين ، التخطيط الإستراتيجي ودوره تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج ماستر منشورة بكلية الاقتصاد ورقلة 2015
- ١٢ - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة تخرج ماجستير، منشورة ،جامعة الجزائر، دراسة حالة شركة الألمنيوم فرع EARA بالمسيلة 2006،
- ١٣ - نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005/04
- ١٤ - مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين اداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009
- ١٥ - أمال نمر حسن صيام تطبيق، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة ، مذكرة التخرج الدكتوراه منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر بغزة 2010

قائمة

الملاحق



## جامعة قاصدي مرباح ورقلة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### استبيان حول التخطيط الاستراتيجي والاداء في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...، يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)...، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، و نظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الاجابة على هذا الاستبيان، نحيطكم علما ان استخدام هذه الاجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة وعدم الافصاح عن المجيبين.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

#### ١ - معلومات عامة:

|                |                         | أنثى                            | ذكر             | الجنس        |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------|
|                |                         |                                 |                 |              |
| 50 سنة وأكثر   | من 40 إلى أقل من 50 سنة | من 30 إلى أقل من 40 سنة         | أقل من 30 سنة   | العمر        |
|                |                         |                                 |                 |              |
| دكتوراه        | ماستر أو ماجستير        | شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس | دون الليسانس    | مستوى التعلم |
|                |                         |                                 |                 |              |
| أكثر من 20 سنة | من 10 إلى أقل من 20 سنة | من 05 إلى أقل من 10 سنوات       | أقل من 05 سنوات | الخبرة       |
|                |                         |                                 |                 |              |
| نائب قسم       | رئيس قسم                | نائب مدير                       | مدير            | الوظيفة      |
|                |                         |                                 |                 |              |

٢ - ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لك ؟

| غير موافق                        | محايد | موافق | ابعاد التخطيط الاستراتيجي  |
|----------------------------------|-------|-------|--|
|                                  |       |       | ١ . عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة |
|                                  |       |       | ٢ . قدرة المؤسسة على ادارة الازمات التي تواجهها بين فترة واخرى   |
|                                  |       |       | ٣ . لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.  |
|                                  |       |       | ٤ . وضع خطة عمل توضح اهداف المؤسسة في المستقبل   |
|                                  |       |       | ٥ . رؤية المؤسسة واضحة ومفهوم من قبل العاملين.   |
|                                  |       |       | ٦ . تتناسب رسالة المؤسسة مع مواردها المالية.   |
|                                  |       |       | ٧ . تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.  |
|                                  |       |       | ٨ . تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.   |
| <b>اهمية التخطيط الاستراتيجي</b> |       |       |  |
|                                  |       |       | ١ - لدى المؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.   |
|                                  |       |       | ٢ - لدى المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.  |
|                                  |       |       | ٣ - تلتزم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي.  |
|                                  |       |       | ٤ - توفر المؤسسة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.                                       |
|                                  |       |       | ٥ - تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.  |
|                                  |       |       | ٦ - تشجع المؤسسة العاملين و العائلات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.                                      |

٣ - ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

| غير موافق | محايد | موافق | فقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي                                   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | ١ - تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | 2- تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف        |
|  |  |  | 3- تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة  |
|  |  |  | 4- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير   |
|  |  |  | 5- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفة في ممارسة نشاطها                            |
|  |  |  | 6- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها  |
|  |  |  | 7- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها         |
|  |  |  | 8- يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة القصيرة الاجل ( اقل من سنة )                     |
|  |  |  | 9- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة |

#### ٤ - معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

| غير موافق | محايد | موافق | فقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | ١ - عدم الالتزام بالخطة الموضوعية  |
|           |       |       | ٢ - الاعتماد على الخبرة الشخصية والحس كأساس لتحقيق الاهداف.                              |
|           |       |       | ٣ - صعوبة الحصول على معلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين.....الخ). |
|           |       |       | ٤ - عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي                                  |
|           |       |       | ٥ - عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي  |
|           |       |       | ٦ - التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية                    |
|           |       |       | ٧ - عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد                      |

٥ - دور عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاداء

| الفقرات  | موافق | محايد | غير موافق |
|--|-------|-------|-----------|
| 1- تسعى المؤسسة لتحقيق الغايات والرسالة التي وجدت من أجلها.                                  |       |       |           |
| 2- تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.  |       |       |           |
| 3- تحقق المؤسسة أهدافها المحددة.   |       |       |           |
| 4- تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بدقة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.                 |       |       |           |
| 5- تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.                          |       |       |           |
| 6- تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد. |       |       |           |
| 7- تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات عملائها.                            |       |       |           |
| 8- لدى العملاء رضا عن المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة.                                       |       |       |           |
| 9- المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي لتحقيق اهدافها المستقبلية.                                |       |       |           |
| 10- المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.                           |       |       |           |
| 11 - المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.                                       |       |       |           |

ملحق 02: مخرجات spss

الجنس

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 18        | 69.2        | 69.2               | 69.2               |
| أنثى       | 8         | 30.8        | 30.8               | 100.0              |
| Total      | 26        | 100.0       | 100.0              |                    |

العمر

|                      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide               | 3         | 11.5        | 11.5               | 11.5               |
| سنة من 30 أقل        |           |             |                    |                    |
| سنة من 40 أقل إلى 30 | 11        | 42.3        | 42.3               | 53.8               |
| سنة من 50 أقل إلى 40 | 11        | 42.3        | 42.3               | 96.2               |
| أكثر سنة 50          | 1         | 3.8         | 3.8                | 100.0              |
| Total                | 26        | 100.0       | 100.0              |                    |

مستوى\_التعليم

|                                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide                            | 4         | 15.4        | 15.4               | 15.4               |
| الليسانس دون                      |           |             |                    |                    |
| مهندسين أو ليسانس أو دراسات نهاده | 16        | 61.5        | 61.5               | 76.9               |
| ماجستير أو ماستر                  | 6         | 23.1        | 23.1               | 100.0              |
| Total                             | 26        | 100.0       | 100.0              |                    |

الخبرة

|                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide                | 7         | 26.9        | 26.9               | 26.9               |
| سنوات من 5 أقل        |           |             |                    |                    |
| سنوات من 10 أقل إلى 5 | 3         | 11.5        | 11.5               | 38.5               |
| سنة من 20 أقل إلى 10  | 10        | 38.5        | 38.5               | 76.9               |
| سنة من 20 أكثر        | 6         | 23.1        | 23.1               | 100.0              |
| Total                 | 26        | 100.0       | 100.0              |                    |

الوظيفة

|           | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide    | 2         | 7.7         | 7.7                | 7.7                |
| مدير نائب |           |             |                    |                    |
| قسم رئيس  | 4         | 15.4        | 15.4               | 23.1               |
| قسم نائب  | 20        | 76.9        | 76.9               | 100.0              |
| Total     | 26        | 100.0       | 100.0              |                    |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .937              | 41                |

## Statistiques descriptives

|                          | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------|----|---------|------------|
| الأبعاد 1                | 26 | 2.38    | .697       |
| الأبعاد 2                | 26 | 2.46    | .811       |
| الأبعاد 3                | 26 | 2.62    | .637       |
| الأبعاد 4                | 26 | 2.58    | .758       |
| الأبعاد 5                | 26 | 2.23    | .710       |
| الأبعاد 6                | 26 | 2.27    | .778       |
| الأبعاد 7                | 26 | 2.23    | .815       |
| الأبعاد 8                | 26 | 2.31    | .838       |
| ابعاد_الخطيط_الاستراتيجي | 26 | 2.3846  | .44989     |
| N valide (liste)         | 26 |         |            |

## Statistiques descriptives

|                          | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------|----|---------|------------|
| الأهمية 1                | 26 | 2.31    | .788       |
| الأهمية 2                | 26 | 2.19    | .849       |
| الأهمية 3                | 26 | 2.35    | .745       |
| الأهمية 4                | 26 | 1.96    | .824       |
| الأهمية 5                | 26 | 2.15    | .834       |
| الأهمية 6                | 26 | 1.65    | .745       |
| أهمية_الخطيط_الاستراتيجي | 26 | 2.1026  | .63434     |
| N valide (liste)         | 26 |         |            |

## Statistiques descriptives

|                                 | N  | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------|----|---------|------------|
| الممارسة 1                      | 26 | 1.96    | .871       |
| الممارسة 2                      | 26 | 1.96    | .871       |
| الممارسة 3                      | 26 | 2.04    | .871       |
| الممارسة 4                      | 26 | 2.15    | .834       |
| الممارسة 5                      | 26 | 1.96    | .871       |
| الممارسة 6                      | 26 | 2.08    | .891       |
| الممارسة 7                      | 26 | 1.88    | .909       |
| الممارسة 8                      | 26 | 2.04    | .916       |
| الممارسة 9                      | 26 | 2.00    | .894       |
| ممارسة_عملية_الخطيط_الاستراتيجي | 26 | 2.0085  | .69986     |
| N valide (liste)                | 26 |         |            |

## Statistiques descriptives

|                                      | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------------------|----|---------|------------|
| السعوفات 1                           | 26 | 2.38    | .697       |
| السعوفات 2                           | 26 | 2.19    | .801       |
| السعوفات 3                           | 26 | 2.23    | .815       |
| السعوفات 4                           | 26 | 1.92    | .845       |
| السعوفات 5                           | 26 | 2.54    | .647       |
| السعوفات 6                           | 26 | 2.38    | .804       |
| السعوفات 7                           | 26 | 2.31    | .788       |
| معوفات_ممارسة_الخطيط_الاسترات<br>يجي | 26 | 2.2802  | .44351     |
| N valide (liste)                     | 26 |         |            |

## Statistiques descriptives

|                                      | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------------------|----|---------|------------|
| الدور 1                              | 26 | 2.35    | .892       |
| الدور 2                              | 26 | 2.15    | .834       |
| الدور 3                              | 26 | 2.00    | .894       |
| الدور 4                              | 26 | 2.04    | .871       |
| الدور 5                              | 26 | 2.04    | .916       |
| الدور 6                              | 26 | 2.12    | .816       |
| الدور 7                              | 26 | 1.96    | .916       |
| الدور 8                              | 26 | 1.77    | .765       |
| الدور 9                              | 26 | 1.96    | .916       |
| الدور 10                             | 26 | 2.31    | .838       |
| الدور 11                             | 26 | 1.73    | .778       |
| دور_الخطيط_الاستراتيجي_في_الأد<br>اء | 26 | 2.0385  | .56986     |
| N valide (liste)                     | 26 |         |            |

## Corrélations

|                                      |                        | ابعاد_الخطيط_الاس<br>تراتيجي | دور_الخطيط_الاست<br>راتيجي_في_الأداء |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| ابعاد_الخطيط_الاستراتيجي             | Corrélacion de Pearson | 1                            | .596**                               |
|                                      | Sig. (bilatérale)      |                              | .001                                 |
|                                      | N                      | 26                           | 26                                   |
| دور_الخطيط_الاستراتيجي_في_الأد<br>اء | Corrélacion de Pearson | .596**                       | 1                                    |
|                                      | Sig. (bilatérale)      | .001                         |                                      |
|                                      | N                      | 26                           | 26                                   |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

|                                   |                        | أهمية التخطيط الاستراتيجي | دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| أهمية التخطيط الاستراتيجي         | Corrélation de Pearson | 1                         | .802**                            |
|                                   | Sig. (bilatérale)      |                           | .000                              |
|                                   | N                      | 26                        | 26                                |
| دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء | Corrélation de Pearson | .802**                    | 1                                 |
|                                   | Sig. (bilatérale)      | .000                      |                                   |
|                                   | N                      | 26                        | 26                                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

|                                   |                        | ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي | دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي  | Corrélation de Pearson | 1                                | .799**                            |
|                                   | Sig. (bilatérale)      |                                  | .000                              |
|                                   | N                      | 26                               | 26                                |
| دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء | Corrélation de Pearson | .799**                           | 1                                 |
|                                   | Sig. (bilatérale)      | .000                             |                                   |
|                                   | N                      | 26                               | 26                                |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

|                                   |                        | معرفة ممارسة التخطيط الاستراتيجي | دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| معرفة ممارسة التخطيط الاستراتيجي  | Corrélation de Pearson | 1                                | .050                              |
|                                   | Sig. (bilatérale)      |                                  | .808                              |
|                                   | N                      | 26                               | 26                                |
| دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء | Corrélation de Pearson | .050                             | 1                                 |
|                                   | Sig. (bilatérale)      | .808                             |                                   |
|                                   | N                      | 26                               | 26                                |

# الفهرس

|       |       |   |
|-------|-------|---|
| I     | ..... | الاهداء   |
| II    | ..... | الشكر   |
| III   | ..... | الملخص  |
| IV    | ..... | قائمة المحتويات   |
| VI    | ..... | قائمة الجداول   |
| VII   | ..... | قائمة الاشكال البيانية  |
| VII   | ..... | قائمة الملاحق   |
| أ - د | ..... | المقدمة   |
| 02    | ..... | الفصل الاول: الدراسة النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء |
| 02    | ..... | المبحث الاول: الادبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء      |
| 02    | ..... | المطلب الاول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي                            |
| 05    | ..... | المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للاداء وأبعاده                        |
| 10    | ..... | المطلب الثالث: تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء          |
| 11    | ..... | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                                       |
| 11    | ..... | المطلب الاول: عرض الدراسات  |
| 13    | ..... | المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية            |
| 18    | ..... | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية                                       |
| 19    | ..... | المبحث الاول: منهجية الدراسة  |
| 19    | ..... | المطلب الاول: منهج وعينة الدراسة                                      |
| 20    | ..... | المطلب الثاني: ادوات الدراسة وأساليب جمع البيانات                     |

|         |   |
|---------|---|
| 23..... | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها |
| 23..... | المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة                 |
| 46..... | الخاتمة   |
| 50..... | قائمة المراجع                                   |
| 52..... | قائمة الملاحق                                   |
| 60..... | الفهرس  |