

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مشروع مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : أسامة حسيني

بعنوان :

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود
(ENTP)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2014/06/12

أمام اللجنة العلمية المكونة من السادة :

الدكتور/ مرزوقي مرزوقي (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/ محسن زوييدة (أستاذ محاضر قسم ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقرر

الدكتور/ صديقي فؤاد (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014/2013

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مشروع مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : أسامة حسيني

بعنوان :

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود
(ENTP)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2014/06/12

أمام اللجنة العلمية المكونة من السادة :

الدكتور/مرزوقي مرزوقي (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/محسن زوييدة (أستاذ محاضر قسم ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مقرر

الدكتور/صديقي فؤاد (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014/2013

الإهداء :

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي، إلى من دفعاني دوما إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة :
أمي الحبيبة وأبي الغالي.

إلى جميع إخوتي وأخواتي الأعزاء كل واحد باسمه

إلى جميع الأصدقاء والزملاء بقسم الماستر تسيير واقتصاد بتروكي وخاصتا "عبد
الغني جغبالة "

إلى جميع أساتذتي ومعلمي من التحضيري إلى الجامعي، وإلى جميع الأساتذة
بالكلية

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر

"يارب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

"يارب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

يسرني وبشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الأستاذة المحترمة " محسن زوبيدة "، اعترافا مني بجميلها أولا على قبول الإشراف على الموضوع وعلى إشرافها وتوجيهاتها ونصائحها

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي بد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل؛ وأخص بالذكر أختي زينب

ملخص البحث

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتعقيدها، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها، كما أن بقاء ونمو المؤسسة مرتبط إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في أدارتها، رغم خصوصياتها وإمكاناتها المحدودة والتي تعيقها في اغلب الأحيان، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء وتحديد أهم معوقاته على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP).

وللإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة "كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي؟"، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم الموضوع، حيث تألف مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة البالغ عددهم (26)، وبغية تحقيق أهداف الموضوع تم تصميم استبيان مكون من (37) سؤال موزعة على أربعة محاور رئيسية، كما تم استخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات (SPSS)، كأداة للتحليل إجابات أفراد العينة .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، نقاط القوة والضعف، الاختيار الاستراتيجي، الفرص والتهديدات، الإستراتيجية

Research Summary

Strategic planning's prerequisite for achieving the goals of the institution, It works to connect them with their surroundings , helping them to choose the right strategy to deal with changes in the environment and its complexity, thus, it is considered among the most important factors for success ,the survival and growth of the organizations linked to a large extent, how to apply strategic planning to manage, despite their privacy and their limited resources, which hindered inmost cases, It is what has been standing by through the study of strategic planning and its relationship to improving the performance and identify the most important constraints at the level of the National Foundation for jobs indwells (ENTP).

To answer the main question of the study, "How does strategic planning to improve organizational performance, ?Where the study population consisted of workers Directorate of planning and management control in the organization's (26), In order to achieve the goals stare designee questionnaire consisting of37questions, divided into four main themes, The program was used Statistical Package for Social Sciences(SPSS), answers as a tool for reanalysis of the sample.

Key words :strategic planning, strengths and weaknesses, strategic choice, opportunities and threats, strategic.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
1	الفصل الأول : الدراسة النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء
02	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء
12	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
18	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
20	المبحث الثاني : عرض النتائج و تحليلها
37	الخاتمة
44	قائمة المراجع
46	قائمة الملاحق
49	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	عناصر رسالة المؤسسة حسب DAVID	الجدول رقم (01- 01)
18	جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة	الجدول رقم (01-02)
19	يبين اختبار معامل "الفكرونباغ"	الجدول رقم (02- 02)
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الجدول رقم (03- 02)
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم (04-02)
21	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم (05- 02)
23	أراء المبحوثين حول خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	الجدول رقم (06 -02)
27	أراء المبحوثين (هل توافق على أن المعوقات التالية تحد من فعالية و كفاءة التخطيط الاستراتيجي؟)	الجدول رقم (07- 02)
30	إلى أي مدى توافق أن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	الجدول رقم (08 - 02)
32	أراء المبحوثين حول هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط التنفيذية	الجدول رقم (09- 02)
42	ترتيب عبارات المحور الأول حسب النتائج المستخلصة من أراء المبحوثين	الجدول رقم (10 -02)
43	ترتيب عبارات المحور الثاني حسب النتائج المستخلصة من أراء المبحوثين	الجدول رقم (11 - 02)
44	ترتيب عبارات المحور الثالث حسب النتائج المستخلصة من أراء المبحوثين	الجدول رقم (12- 02)
45	ترتيب عبارات المحور الرابع حسب النتائج المستخلصة من أراء المبحوثين	الجدول رقم (13-02)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	خطوات التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم (01-01)
09	أبعاد التحليل الاستراتيجي	الشكل رقم (02-01)
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار	الشكل رقم (01-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	مقدمة الاستبيان	الملحق رقم (01-02)
49	البيانات الشخصية	الملحق رقم (02-02)
50	المحور الأول	الملحق رقم (03-02)
51	المحور الثاني	الملحق رقم (04-02)
52	المحور الثالث	الملحق رقم (05-02)
53	المحور الرابع	الملحق رقم (06-02)

مفكرة

تمهيد :

يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي لاقت انتشارا في السنوات الأخيرة، فهو تحسب و استعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تساهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة كالجودة الشاملة، والإدارة الإستراتيجية، والأداء المتوازن وغيرها وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومر بمراحل متعددة في التعريف حيث عرف أنه "جزئ مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل"، كما يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي.

لقد بدأ نظام التخطيط الاستراتيجي أولا على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقا مع تطور الأعمال و الظروف المحيطة، إلى التخطيط متوسط المدى وطويل المدى، وتعددت العملية التخطيطية في المؤسسات والشركات الكبيرة، ومعدات الأعمال و الأقسام المتعددة لتظهر عمليات التخطيط الشامل ومع توجه المؤسسات للتخطيط الشامل وتوجيه اهتمامها نحو المنافسة والعولمة فبدأت بالاهتمام بتحليل البيئة المحيطة بها، فيما عرف التخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على وضع المؤسسة الحالي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعرف نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والأهداف التي تساهم في تفعيل أدائها.

يعد التخطيط الإستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر و يعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة .

وعليه ... لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن : (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل و الظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقييم)، لأن التخطيط يعتبر عملية مستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة.

ثانيا : إشكالية الدراسة

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبة المجتمعات المتقدمة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

بحاسي مسعود ؟

ثالثا : تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وما طبيعته؟
- ما هي المراحل الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي؟
- ما هي أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؟
- ما مدى مشاركة الفئة العمالية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط الإستراتيجية؟

رابعا : فرضيات الدراسة

- التخطيط الاستراتيجي أداة لتحسين أداء المؤسسة؛
- التخطيط الاستراتيجي يواجه جملة من المشاكل في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تتمثل في ما يلي : (المركزية الشديدة عند وضع الخطط واتخاذ القرارات، عدم توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي... الخ)؛
- توجد علاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛
- لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يجب توفير الظروف الملائمة لنجاحه.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الأداء المؤسسي؛
- التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي؛
- التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة محل الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية؛
- الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؛

سادسا : أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية :

- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛
- قد يساعد أصحاب القرار في المؤسسة البترولية في تطوير وتحسين أدائها؛
- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛

- الحدائة النسبية لمواضيع تحسين أداء المؤسسات؛
- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في ميدان التخطيط الاستراتيجي بحكم التخصص؛
- إسقاط موضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بترولية .

ثامنا : منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، موظفا مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وأخرى بتحسين الأداء.

تاسعا : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في :

- الحدود المكانية : ستم الدراسة التطبيقية على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار و بالضبط في مديرية التخطيط ومراقبة التسيير .
- الحدود الزمنية : اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من شهر افريل إلى شهر ماي 2014 .

عاشرا : هيكل الدراسة

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، حيث تعلق الفصل الأول بالدراسة النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، الذي بدوره قسم إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف كل من التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، ومراحل عملية التخطيط وأهميته، وأبعاد تحسين الأداء. و تضمن المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط وتحسين الأداء، والتعقيب عليها .

كما تعلق الفصل الثاني بالدراسة الميدانية، حيث قسم إلى مبحثين تناول المبحث الأول الطريقة وأدوات الدراسة، وخصص المبحث الثاني لعرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين

الأداء

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

الفرع الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع و أغلبية هاته الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعريف نذكر:

ما يلي¹ :

التخطيط الاستراتيجي هو : " هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنضمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات".

كما عرف **التخطيط الاستراتيجي** بأنه: " منهج نضامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعتها هذا التنفيذ"².

ومن خلال هذه التعارف يمكن تعريف **التخطيط الاستراتيجي** بأنه "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل و إدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من اجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة ويبنى **التخطيط الاستراتيجي** عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي³ :

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

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية إتخاذ قرارات تستند بالاساس على مجموعة من التساؤلات وهي:

¹ نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص32.

² خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، البازوريا لعملية النشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009، ص05.

³ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، 2011، ص29.

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب أن نكون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي:¹

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد ؛
- 3- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية ؛
- 4- تدعيم المركز التنافسي ؛
- 5- القدرة على إحداث التغيير ؛
- 6- تخصيص الموارد و الإمكانات بطريقة فعالة.

الفرع الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي²

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات :

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها عدم المبادلات من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط، وعدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي،... الخ؛
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات وذلك للعديد من الأسباب منها صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، أيضا صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية؛
- ضعف ميزانية وموارد المنظمة ؛
- الانبهار بالنجاح و الاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائما، وبالتالي يشعر الجميع .بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار؛
- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة ؛
- تجاهل ثقافة المنظمة ؛
- عدم تقدير دقيق و صحيح للمنافسة ؛
- الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها و التماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2010 ص131.

² خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ،مرجع سابق ص 32-34.

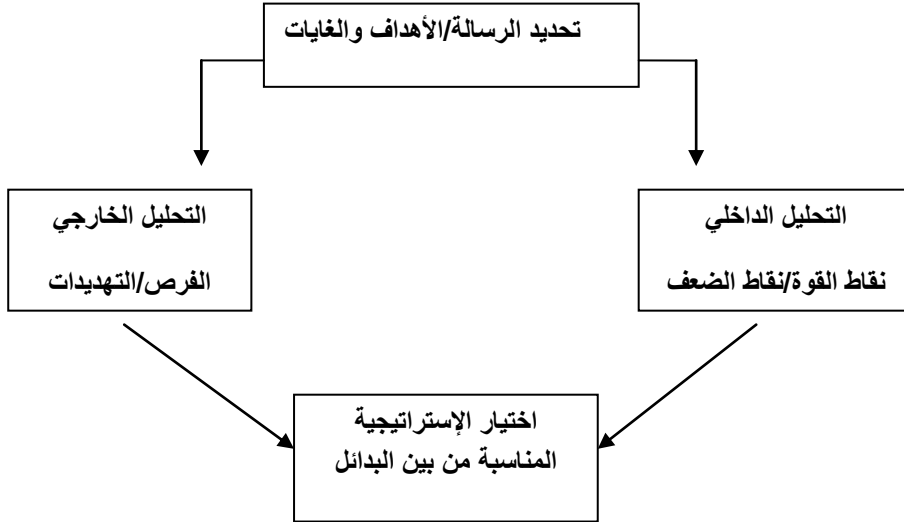
المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

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

- صياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف و الغايات الإستراتيجية ؛
- التحليل الاستراتيجي للبيئة ؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج "SWOT"¹

الشكل رقم (01-01) خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : زيد منير عبوي، الإدارة لإستراتيجية، دار كنوز المعرفة ط 1، الأردن، 2006 ص 37

يتضح من خلال الشكل رقم (01-01) : أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة، للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتتمثل في :

*SWOT اختصار ل strengths weaknesses opportunities thrat اختصار ل SWOT

الفرع الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

يطلق على رسالة و أهداف المؤسسة الإستراتيجية "الاتجاه الرئيسي"¹ حيث يساعد على تعريف المؤسسة بيئتها و أسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

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

1- مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية: يشير مصطلح (Mission) إلى الغاية من وجود المؤسسة، من ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.²

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه بالرؤية الإستراتيجية (Vision stratégies) وتعرف على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها"، كما أن لرسالة المؤسسة 09 عناصر أساسية حسب DAVID يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-01) عناصر رسالة المؤسسة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة ؟	1- العملاء
ما هي السلع و الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة ؟	2- المنتجات
أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها ؟	3- الأسواق
ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة ؟	4- التكنولوجيا
ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟	5- البقاء/ الربحية /النمو
ما هي قيم و معتقدات المؤسسة ومزاياها ؟	6- الفلسفة
ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية ؟	7- المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة ؟	8- الصورة العامة
ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها ؟	9- العاملون

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص82

¹ كاسم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص169.

² مصطفى محمود ابو بكر، فهد عبد الله النعم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008/2007، ص464.

من خلال الجدول رقم (01-01) : يتبين أن رسالة المؤسسة تبنى على عناصر أساسية، هذه العناصر تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، كما أنه من الضروري تحديد احتياجات عملائها وتوجهات نشاطها.

2 - صياغة الأهداف الإستراتيجية و الغايات

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

أ- الغايات Goals

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها¹.

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية.

ب- الأهداف Objectives

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل².

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

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

الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية³

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

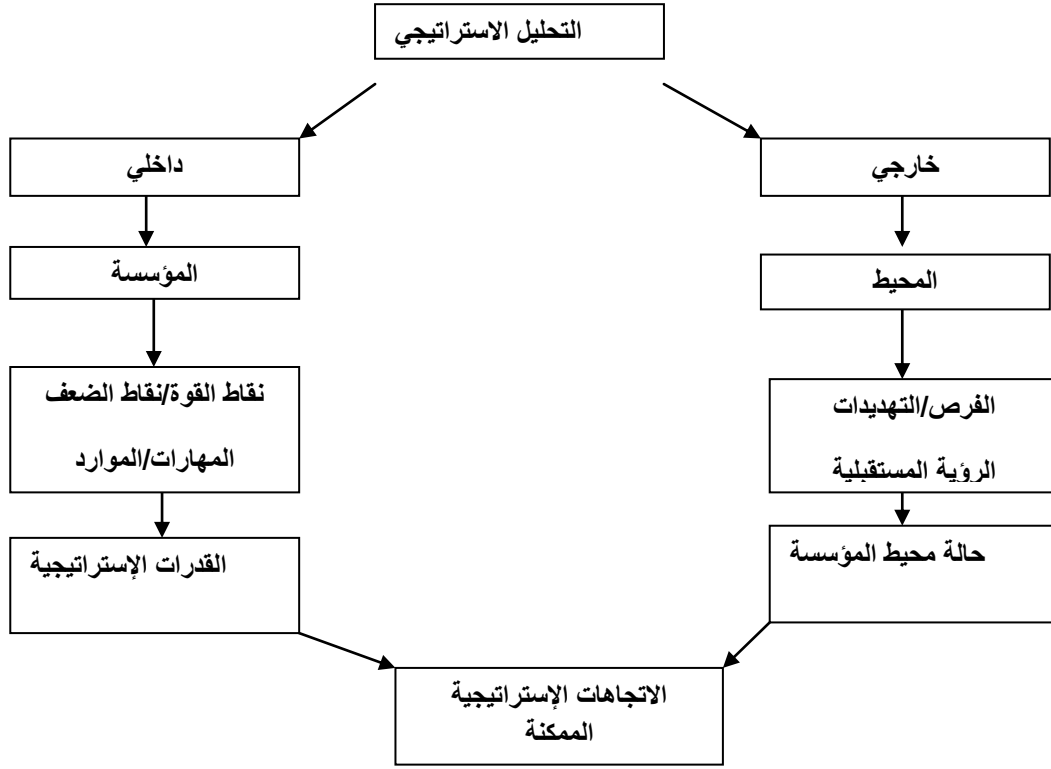
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص 89.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، 520-521.

³ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010/2011، ص 18.

الخيار لا بد من القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها، للتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01-02): أبعاد التحليل الاستراتيجي



المصدر: سلطاني محمد رشيد ، مرجع سابق، ص18

من خلال الشكل رقم (01-02) : نلاحظ أن عملية التحليل الاستراتيجي، تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما تتطلب أيضاً تحليلاً للبيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وهذا التحليل للبيئة الداخلية والخارجية يساعد المؤسسة في اختيار الاتجاهات الإستراتيجية الممكنة والمناسبة.

1- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة¹ وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما: بيئة خاصة والتي تتمثل في كل من (الموردين، العملاء، المنافسين، حملة الأسهم، المجتمع المحلي... الخ) والبيئة العامة التي تشمل كل من (القوى الاقتصادية، القوى التكنولوجية، القوى الاجتماعية والثقافية، القوى السياسية).

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص70.

2: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف): يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة و مجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، وبنى التحليل الداخلي على معلومات تفضيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية،... الخ.

الفرع الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي

إن هدف المؤسسة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص و التهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي :

أ - على مستوى الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية) :

- الريادة في التكلفة؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز.

ب - على المستوى الوظيفي¹ :

- التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع،... الخ؛
- الإنتاج العمليات: ومن بينها جودة المنتجات، الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات... الخ؛
- البحث والتطوير: تتمثل في ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال؛
- نظم المعلومات: من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات؛
- الموارد البشرية: ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب، التطوير، السلامة والصحة، علاقة العاملين والعمل، التعويض.

ج- على المستوى الكلي :

- إستراتيجية الاستقرار والثبات؛
- إستراتيجية النمو والتوسع.

¹ خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 242-244.

المطلب الثالث : تحسين الأداء وأبعاده¹

يعتبر الأداء الاقتصادي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه .

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance)، التي تعني (To perform)، أي ننجز أو نؤدي عملاً، ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"²، كما يعرف أيضاً بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³.

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

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

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

الفرع الثاني : أبعاد الأداء:⁴

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي : البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

1- البعد الاقتصادي : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية.

3- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد

¹ مومن سرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف، ص54-57.

² فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، عالم الكتاب الحديث، الردين، الطبعة الأولى 2009، ص355.

³ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية ، مصر، 1998، ص03.

⁴ مومن شراف الدين ، مرجع سابق، ص51،50.

يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... الخ).

4- البعد البيئي : والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها.

الفرع الثالث : دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية أبعاد التنمية المستدامة.

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

أ- معدلات التغير 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، عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

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

ج- الاهتمام بالجودة : ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة، تحتم عليها أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

د- المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و التنمية المستدامة : تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : "الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية : وعلاقتها مع الأطراف ذات الصلة"، فيكون من بين أهدافها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية .

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المستدامة اجتماعيا و تحسن من أدائها هي :

- تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع ؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية ؛
- تحفيز المال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة ؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، مفهوما التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

1- دراسة الدجني (2007) ، رسالة ماجستير غير منشورة، بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة قطاع غزة :

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (117)، عضوا. كما قام الباحث بعقد ورشة لمجموعة مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة.

ومعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائيا ، تم استخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي و يعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة و أدواتها .
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات و المختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج ، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17%) ، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

2- دراسة (اللوحي، 2007) رسالة ماجستير غير منشورة، بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى تعريف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانته تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (241) عضواً وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن نسبة (67.78%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانيات المالية المناسبة.

3- دراسة: نور الدين ناصري (2013/2012)، مذكرة ماجستير، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات دراسة حالة موبيليس - وكالة ورقلة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس وفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات في قطاع موبيليس. واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات ومعامل الارتباط بين 0,3 < 0,49 < 0,7 أي هناك علاقة موجبة و متوسطة بين المتغيرين إذ أن هناك ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات - الإدارة الإستراتيجية هي إدارة تقع عليها أعباء البناء و التنفيذ و المتابعة لأعمال الفريق و الصياغة النهائية للتقرير الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي أما التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط أهدافه طويلة المدى .

المطلب الثاني : دراسات تناول تحسين الأداء

1- دراسة (محمود، 2006)، رسالة ماجستير غير منشورة، بعنوان: تقويم الأداء الجامعي - التجربة العراقية .

هدفت الدراسة لتقويم الأداء المؤسسي للجامعات العراقية وإبداء وجهة نظر تقويمية لبعض المحاور الواردة في آليات تطوير الأداء الجامعي، وقد تناولت الدراسة مجموعة متغيرات لعملية التقويم هي (المدجلات- العمليات - المخرجات)، وقد تناول الباحث في تقويم الأداء الكلي سبع عناصر أساسية هي (هيكلية النظام، الخدمات الجامعية، التدريس، الطالب، المناهج، البحث العلمي،

الخدمات التجميعية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لبناء نماذج تقويم تطويرية، وكانت أداة الدراسة الاستبيان لتقويم الأداء في المجالات السبع .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تمتاز آلية تقويم الأداء الجامعي بالشمولية لكافة المتغيرات التعليمية، إلا أن عملية متابعة الأداء من قبل الوزراء لم يكن بالمستوى المطلوب؛

- عدم كفاية المعايير السبع الموضوعية لقياس الأداء المؤسسي الشامل للجامعات.

2- دراسة (أحمد السعيد)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان

هدفت الدراسة للتعرف على خصائص ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركة تقنية المعلومات، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات، وأيضا التوصيات والمقترحات لتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات ودورها في تحقيق فعالية الأداء المؤسسي بها .

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن أكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقوم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسة لتأكد من أن الأنشطة؛ تسير وفق للخطة الإستراتيجية ، والتفصيلية والموضوعية، وذلك بنسبة قدرها 82,8%؛
- إن أكبر معوقات التخطيط تتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرار، وذلك بنسبة 82,6%.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجوده الخدمة ، وبين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التعرف على إمكانية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك من خلال المعلومات المقدمة من مديرية التخطيط ومتابعة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن هناك قلة واضحة في الدراسات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي وعناصرها وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية . كما استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي تفسر عنها الدراسة الحالية، كم استفاد من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج و التوصيات وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل، فقد تمت محاولة تحديد الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي و أهميته في المؤسسة، حيث تم أولاً محاولة توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، مروراً إلى معوقاته ، كما تم التطرق إلى المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك وفق الأسس العلمية و النظرية المتفق عليها عموماً من طرف الباحثين، وتم التطرق أيضاً إلى مفهوم تحسين الأداء، وأيضاً دوافع تحسين الأداء.

أما في المرحلة الثانية فقد تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة، حيث أشارت أغلبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى المساهمة في تحسين مستوى الأداء، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بسرعة التغيير و التعقيد، وعلى الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على استراتيجيات غير مخططة و رسمية، غير إن ذلك لا ينقص من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة على اختلاف إحجامها.

مما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المؤسسة، يبقى الأشكال المطروح يتمثل في مدى قدرة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار على اعتماد التخطيط الاستراتيجي بالنظر لخصائصها و إمكانياتها، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال الفصل الموالي .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد:

سوف يتم تخصيص هذا الفصل لمناقشة وتحليل بيانات مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال ما تم التوصل إليه من بيانات الدراسة الميدانية التي أجريت على العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك عن طريق الاستبيان المعد لتحقيق أهداف الدراسة. وقد اشتمل الاستبيان على عدة محاور كالتالي:

1 - **المحور الأول:** هل الخصائص التالية متوفرة في التخطيط الاستراتيجي (تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها، تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها، يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل... الخ)، وما علاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟

2- **المحور الثاني:** هل توافق على أن المعوقات التالية (ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء، المركزية الشديدة في عملية التخطيط، قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية... الخ) تحد من فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي؟

3- **المحور الثالث:** إلى أي مدى توافق على أن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟، (الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة توفير بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي، الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي... الخ)

4- **المحور الرابع:** هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في وضع الخطط التنفيذية؟

كما اشتمل الاستبيان على متغيرات شخصية لمجتمع الدراسة ركزت حول المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، والعمر، وفيما يلي سيتم تناول أهم نتائج الدراسة من خلال بيانات الجداول المرفقة وطبقا للمحاور الأربعة التي اشتملت عليها الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة، والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها فقد طبق المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم توظيف مجموعة من الأدوات والأساليب لوصف وتحليل النتائج المتحصل عليها.

وهذا المنهج يوفر أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف الظاهرة (موضوع الدراسة) توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، (وتحليل بياناتها، والتوصل إلى أنسب النماذج والاشتراطات الواجب توفرها للتخطيط الاستراتيجي الفعال و معايير نجاح الخطط الإستراتيجية).

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

بناء على أهداف الدراسة فقد تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ، وبصفة خاصة في مديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة ، البالغ عددهم (26) فرد، حيث تعرف المؤسسة بحسب تسميتها فهي مؤسسة وطنية متخصصة في الحفر والتنقيب عن البترول والجدول الموالي نوضح فيه المؤسسة باختصار.¹

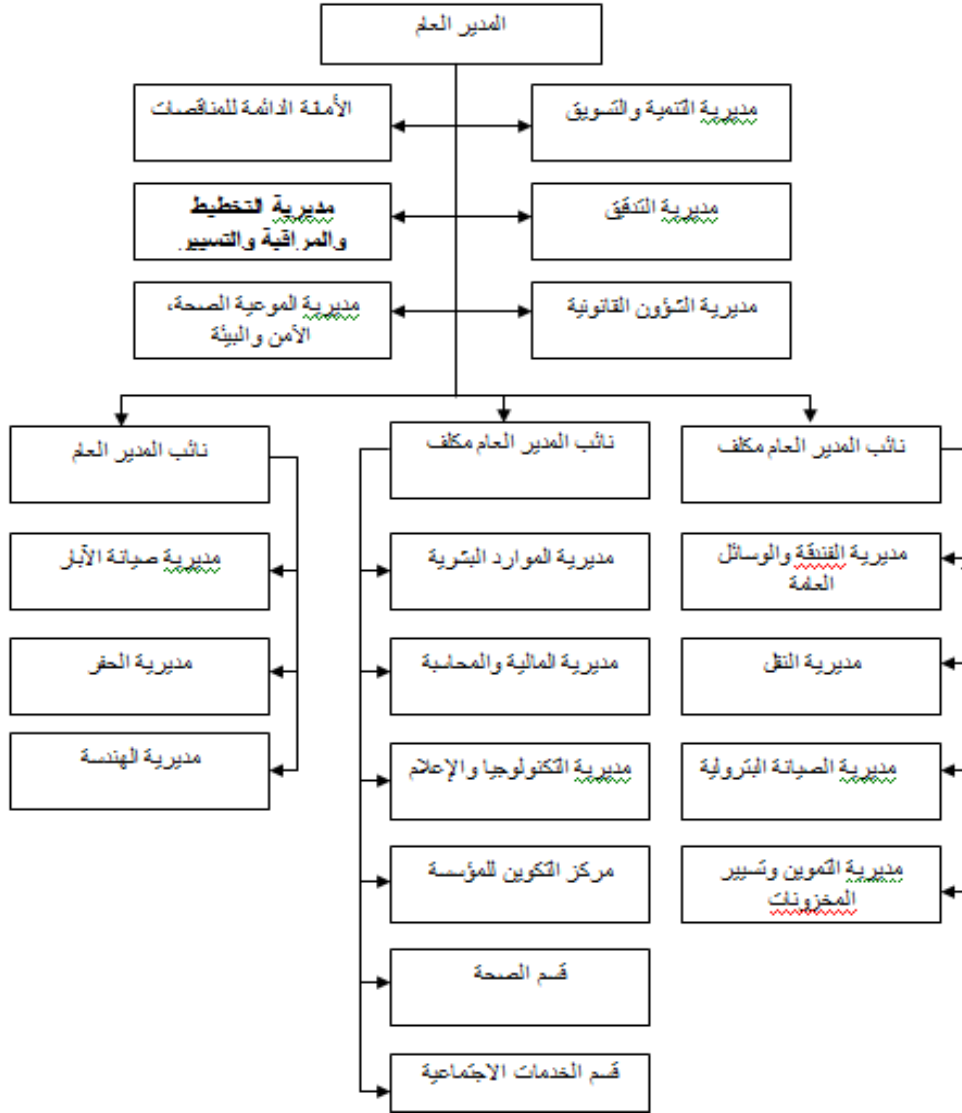
الجدول رقم (02-01) : جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة

التسمية	المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP
الطبيعة القانونية	شركة ذات أسهم
رأس المال الإجمالي	41 008 000 000 دج
عدد العمال	7002 منهم 3002 نساء
المقر الاجتماعي	ENTP BP 206 207 المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسبي مسعود ولاية ورقلة

المصدر : www.entp.dz ماي 2014

¹ www.entp.dz ماي 2014

الشكل رقم (01-02) : يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار



المصدر : من إعداد الطالب وفقا للتقرير السنوي للمؤسسة

من خلال الشكل رقم (01-02)، الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار يتبين أن مديرية التخطيط والمراقبة والتسيير تعد من المديريات الرئيسية بالنسبة للمؤسسة.

ثالثا : متغيرات الدراسة

1) المتغيرات المستقلة : وشملت (العمر/ المؤهل العلمي / سنوات الخبرة)

2) المتغيرات التابعة : تمثلت في محاور الدراسة الأربعة.

وقد تم إعداد الاستبيان بالشكل المعلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، حيث كُتبت العبارات بالشكل التالي (1) لا أوافق مطلقا، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

أولا : الأداة المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح والإمكانات المادية المتاحة، وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان" وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية .

ثانيا : صدق وثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لجميع محاور الدراسة.

الجدول رقم (02-02) : يبين اختبار معامل "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	ألفا	المحاور
14	0,87	المحور الأول
9	0,94	المحور الثاني
8	0,91	المحور الثالث
6	0,48	المحور الرابع

المصدر : انطلاقا من مخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

من خلال الجدول رقم (02-02) يتبين أن هناك مصداقية كبيرة بالنسبة لكل المحاور، باستثناء المحور الرابع، حيث في حالة حذف السؤال الأول من المحور الرابع تصبح هناك مصداقية في جميع محاور الدراسة.

ثالثا : المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج تحليل ومعالجة البيانات (SPSS)، وفي ما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- الجداول و الرسوم البيانية ؛
- تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة و تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة ؛
- معامل ألفا كرونباخ؛
- المقاييس الإحصائية الوصفية؛
- معامل ارتباط بيرسون .

المبحث الثاني : عرض النتائج و تحليلها

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

أولا : وصف خصائص عينة الدراسة

من اجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم العمر والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

1) تحليل خصائص العينة من حيث العمر :

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من فئات الأعمار تم تقسيمها إلى خمسة فئات والجداول الموالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (02-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
19,2	5	أقل من 25 عاما
34,6	9	عاما (29-24)
19,2	5	عاما (34-30)
11,5	3	عاما (40-35)
15,4	4	أكثر من 40 عاما
100	26	المجموع

المصدر من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات SPSS

من خلال النسب المقدمة في الجدول رقم (02-03) نلاحظ أن أكبر نسبة للعاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من حيث السن هي الفئة العمرية من 24 إلى 30 سنة بنسبة 34,6% ثم تليها كل من الفئة العمرية أقل من 25 سنة، و(30-35) بنسبة 19,2% ، وتليها الفئات المتبقية ومنه نستخلص أن أغلبية العاملين شباب في مديرية التخطيط ومراقبة التسيير لدى المؤسسة محل الدراسة.

2) تحليل خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي :
شملت عينة الدراسة مجموعة من المؤهلات العلمية والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (02-04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
15,4	4	مؤهلات أخرى
69,2	18	جامعي
15,4	4	دراسات عليا
100	26	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

استنادا على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للعاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من حيث المؤهل العلمي هي المستوى الجامعي بنسبة 69,2% ، ليلها كل من المستوى الثانوي والدراسات العليا بنفس النسبة 15,4%.

3) تحليل خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة.

شملت عينة الدراسة مختلف سنوات الخبرة في مديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
50	13	أقل من 5 سنوات
19,2	5	(6-10) سنوات
15,4	4	(11-15) سنوات
15,4	4	أكثر من 15 سنة
100	26	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

استنادا على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للعاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من حيث سنوات الخبرة هي الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 50% وهذا يدل على نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، لتليها الفئة (5-10) سنوات، بنسبة 19,2% وتليها كل من الفئتين المتبقيتين بنسبة 15,4% لكل فئة منهما.

الفرع الثاني : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

أولاً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بهل الخصائص التالية متوفرة في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟.

تم تحليل إجابات المبحوثين من العاملين في إدارة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تجاه هذا التساؤل من خلال التركيز على النسب المئوية لتكرارات الاستجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً)، عن عبارات خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، بالإضافة إلى استخدام المتوسط المرجح والانحراف المعياري، فقد أسفرت النتائج عن ما يلي :

جدول رقم (02-06)

آراء المبحوثين حول خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

المحور	%	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا مطلقا	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه
السؤال 1	نسبة %	34,6	53,8		11,5		0,90	4,12	موافق
	تكرار	9	14		3				
السؤال 2	نسبة	23,1	65,4	3,8	7,7		0,77	4,04	موافق
	تكرار	6	17	1	2				
السؤال 3	نسبة	7,7	61,5	15,4	15,4		0,85	3,62	موافق
	تكرار	2	16	4	4				
السؤال 4	نسبة	15,4	65,4	11,5	7,7		0,76	3,88	موافق
	تكرار	4	17	3	2				
السؤال 5	نسبة	23,1	65,4	3,8	7,7		0,77	4,04	موافق
	تكرار	6	17	1	1				
السؤال 6	نسبة	15,4	65,4	19,2			0,59	3,96	موافق
	تكرار	4	17	5					
السؤال 7	نسبة	7,7	65,4	23,1	3,8		0,65	3,77	موافق
	تكرار	2	17	6	1				
السؤال 8	نسبة	23,1	53,8	19,2	3,8		0,89	3,93	موافق
	تكرار	6	14	5	1				
السؤال 9	نسبة	7,7	69,2	11,5	11,5		0,77	3,73	موافق
	تكرار	2	18	3	3				
السؤال 10	نسبة	19,2	65,4	15,4			0,59	4,04	موافق
	تكرار	5	17	4					
السؤال 11	نسبة	26,9	65,4	3,8	3,8		0,67	4,15	موافق
	تكرار	7	17	1	1				
السؤال 12	نسبة	11,5	65,4	15,4	7,7		0,74	3,81	موافق
	تكرار	3	17	4	2				
السؤال 13	نسبة	15,4	69,2	7,7	7,7		0,74	3,92	موافق
	تكرار	4	18	2	2				
السؤال 14	نسبة	11,5	57,7	15,4	11,5	3,8	0,98	3,62	موافق
	تكرار	3	15	4	3	1			
نتيجة المحور الاول	-	-	-	-	-	-	0,47	3,90	موافق

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات SPSS

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (02-06) الذي يوضح آراء المبحوثين حول خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، يتبين ما يلي:

1/1- فيما يتعلق " بالاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة " : احتل متوسط الإجابات المركز الأول، وذلك بمتوسط (4,15%) وبانحراف معياري (0,67)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (26,9%)، موافق (65,4%)، محايد (3,8%)، لا أوافق (3,8%) .

2/1- فيما يتعلق بـ " تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها " : أشار غالبية المبحوثين إلى توفر ذلك في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، حيث بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6%)، موافق (53,8%)، لا أوافق (11,5%)، وقد احتل متوسط الإجابات المركز الثاني على هذا التساؤل، وذلك بمتوسط مرجح (4,12)، وانحراف معياري (0,90).

3/1- فيما يتعلق بـ " تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء و الخدمات التي تقدمها " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الثالث، وذلك بمتوسط مرجح (4,04)، وبانحراف معياري (0,77)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (23,1%)، موافق (65,4%)، محايد (3,8%)، لا أوافق (7,7%) .

4/1- فيما يتعلق بـ " يرتبط الأداء التخطيطي بإدارات المؤسسة مع أهدافه " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الرابع، وذلك بمتوسط مرجح (4,04)، وبانحراف معياري (0,77)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (23,1%)، موافق (65,4%)، محايد (3,8%)، لا أوافق (7,7%) .

5/1- فيما يتعلق بـ " تعتبر صياغة و تحديد المستقبل المرغوب فيه و أساليب تحقيقه عنصراً جوهرياً في التخطيط الإستراتيجي " : احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الخامس، وذلك بمتوسط مرجح (4,04)، وبانحراف معياري (0,59)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (19,2%)، موافق (65,4%)، محايد (15,4%) .

6/1- فيما يتعلق بـ " الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية " : احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز السادس، وذلك بمتوسط مرجح (3,96)، وبانحراف معياري (0,59)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (15,4%)، موافق (65,4%)، محايد (19,2%) .

7/1- فيما يتعلق بـ " يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل " : احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز السابع، وذلك بمتوسط مرجح (3,92)، وبانحراف معياري (0,74)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (15,4%)، موافق (69,2%)، محايد (7,7%)، لا أوافق (7,7%) .

8/1- فيما يتعلق بـ " تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات و المتطلبات و ما تقدمه من خدمات " : احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الثامن، وذلك بمتوسط مرجح (3,92)، وبانحراف معياري (0,74)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (15,4%)، موافق (69,2%)، محايد (7,7%)، لا أوافق (7,7%) .

9/1- فيما يتعلق بـ " توفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز التاسع، وذلك بمتوسط مرجح (3,88)، وبانحراف معياري (0,76)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (15,4)، موافق (65,4)، محايد (11,5)، لا أوافق (7,7) .

10/1- فيما يتعلق بـ " تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقديم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية و المستقبلية " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز العاشر، وذلك بمتوسط مرجح (3,81)، وبانحراف معياري (0,74)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (11,5)، موافق (65,4)، محايد (15,4)، لا أوافق (7,7) .

11/1- فيما يتعلق بـ " تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في جميع قطاعات المؤسسة " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الحادي عشر، وذلك بمتوسط مرجح (3,77)، وبانحراف معياري (0,65)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (7,7)، موافق (65,4)، محايد (23,1)، لا أوافق (3,8) .

12/1- فيما يتعلق بـ " تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الأداء " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الثاني عشر، وذلك بمتوسط مرجح (3,73)، وبانحراف معياري (0,77)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (7,7)، موافق (69,2)، محايد (11,5)، لا أوافق (11,5) .

13/1- فيما يتعلق بـ " يأخذ مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الثالث عشر، وذلك بمتوسط مرجح (3,62)، وبانحراف معياري (0,85)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (7,7)، موافق (61,5)، محايد (15,4)، لا أوافق (15,4) .

14/1- فيما يتعلق بـ " توجد رقابة و تقوم على مستوى القطاع ككل و على مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير وفقاً للخطط الإستراتيجية و التفصيلية الموضوعية " احتل متوسط الإجابات على هذا التساؤل المركز الرابع عشر، وذلك بمتوسط مرجح (3,62)، وبانحراف معياري (0,98)، وقد بلغت نسبة الاستجابة، موافق بشدة (11,5)، موافق (57,7)، محايد (15,4)، لا أوافق (11,5)، لا أوافق مطلقاً (3,8) .

وبشكل عام يتضح من خلال إجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور حول "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وتأتي في مقدمة هذه العناصر :

- 1) " يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر و الماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء " المؤسسة " ؛
- 2) "تلتزم المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها " ؛
- 3) " تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء و الخدمات التي تقدمها المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " ؛
- 4) "تعتبر صياغة و تحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عنصر جوهر في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار " ؛
- 5) " الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة عند وضع الخطط الإستراتيجية " .

وتجدر الإشارة إلى عدم التوفر النسبي لبعض خصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ومن هذه الخصائص :

- 1) يعمل التخطيط على التو ضيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل ؛
 - 2) توفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة ؛
 - 3) تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار على تقديم نقاط القوة و الضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية ؛
 - 4) تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في جميع قطاعات المؤسسة ؛
- كما نوصي بضرورة الاهتمام بتوفير هذه العناصر في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار .
وهذه النتائج تحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة الحالية، وتجب عن الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة وتوافق على أن التخطيط الاستراتيجي أداة لتحسين أداء المؤسسة .

ثانيا : نتائج الدراسة في ما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار .

للإجابة على هذا التساؤل من تساؤلات الدراسة وهو : ما هي ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ؟ تم تحليل إجابات الباحثين من العاملين في إدارة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تجاه هذا التساؤل من خلال التركيز على النسب المئوية لتكرارات الاستجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقا)، عن عبارات ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، بالإضافة إلى استخدام المتوسط المرجح والانحراف المعياري، فقد أسفرت النتائج عن ما يلي :

جدول رقم (02-07)

آراء الباحثين (هل توافق على أن المعوقات التالية تحد من فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي؟)

المحور 2	%	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه
السؤال 1	نسبة %	11,5	46,2	7,7	26,9	7,7	1,21	3,27	محايد
	تكرار	3	12	2	7	2			
السؤال 2	نسبة	11,5	42,2	19,2	23,1	3,8	1,09	3,35	محايد
	تكرار	3	11	5	6	1			
السؤال 3	نسبة	7,7	50,0	15,4	23,1	3,8	1,05	3,35	محايد
	تكرار	2	13	4	6	1			
السؤال 4	نسبة	11,5	34,6	15,4	23,1	11,5	1,26	3,12	محايد
	تكرار	3	9	4	6	3			
السؤال 5	نسبة	23,1	34,6	11,5	19,2	11,5	1,35	3,38	محايد
	تكرار	6	9	3	5	3			
السؤال 6	نسبة	26,9	42,3	11,5	15,4	3,8	1,15	3,73	موافق
	تكرار	7	11	3	4	1			
السؤال 7	نسبة	23,1	34,6	7,7	26,9	7,7	1,32	3,38	محايد
	تكرار	6	9	2	7	2			
السؤال 8	نسبة	19,2	34,6	11,5	19,2	15,4	1,99	3,23	محايد
	تكرار	5	9	3	5	4			
السؤال 9	نسبة	15,4	38,5	11,5	11,5	23,1	1,45	3,12	محايد
	تكرار	4	10	3	3	6			
نتيجة المحور الثاني	-	-	-	-	-	-	1,05	3,33	محايد

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

بدراسة و تحليل محتويات الجدول رقم (02-07)، الذي يوضح معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار يتبين أن هناك توافق في آراء الباحثين وبالتحليل المفصل لنتائج الجدول يتضح ما يلي :

1/2- فيما يتعلق بـ "المركزية الشديدة في عملية التخطيط و إتخاذ القرارات " احتل متوسط الإجابات المركز الأول وذلك بمتوسط مرجح (3,73 %) وانحراف معياري (1,15)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (26,9%)، موافق (42,3%)، محايد (11,5%)، لا أوافق (15,4%)، لا أوافق مطلقا (3,8%).

2/2- فيما يتعلق بـ "عدم الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات و متطلباتها أثناء إعداد الخطط" احتل متوسط الإجابات المركز الثاني وذلك بمتوسط مرجح (3,38) وانحراف معياري (1,35)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (23,1)، موافق (34,6)، محايد (11,5)، لا أوافق (15,4)، لا أوافق مطلقا (3,8) .

3/2- فيما يتعلق بـ "قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية" احتل متوسط الإجابات المركز الثالث وذلك بمتوسط مرجح (3,38) وانحراف معياري (1,32)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (23,1)، موافق (34,6)، محايد (7,7)، لا أوافق (26,9)، لا أوافق مطلقا (7,7)، أغلبية المبحوثين موافقين على ان قلة التنسيق عند وضع الخطة الإستراتيجية تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي .

4/2- فيما يتعلق بـ "ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء" احتل متوسط الإجابات المركز الرابع وذلك بمتوسط مرجح (3,35) وانحراف معياري (1,09)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (11,5)، موافق (42,2)، محايد (19,2)، لا أوافق (23,1)، لا أوافق مطلقا (3,8) .

5/2- في ما يتعلق بـ "عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة وفقا لتغير الضر وف" احتل متوسط الإجابات المركز الخامس وذلك بمتوسط مرجح (3,35) وانحراف معياري (1,35)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (23,1)، موافق (34,6)، محايد (11,5)، لا أوافق (19,2)، لا أوافق مطلقا (11,5) .

6/2- في ما يتعلق بـ "عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة" احتل متوسط الإجابات المركز السادس وذلك بمتوسط مرجح (3,27) وانحراف معياري (1,21)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (11,5)، موافق (46,2)، محايد (7,7)، لا أوافق (26,9)، لا أوافق مطلقا (7,7) .

7/2- في ما يتعلق بـ "عدم الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المالية و البشرية الحالية و المستقبلية المتاحة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي" احتل متوسط الإجابات المركز السابع وذلك بمتوسط مرجح (3,23) وانحراف معياري (1,99)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (19,2)، موافق (34,6)، محايد (11,5)، لا أوافق (19,2)، لا أوافق مطلقا (15,4) .

8/2- فيما يتعلق بـ "ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة و بين رؤساء الأقسام و المشرفين و العاملين" احتل متوسط الإجابات المركز الثامن وذلك بمتوسط مرجح (3,23) وانحراف معياري (1,99)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (19,2)، موافق (34,6)، محايد (11,5)، لا أوافق (19,2)، لا أوافق مطلقا (15,4) .

9/2- في ما يتعلق بـ "عدم توفر الكفاءات و القيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي" احتل متوسط الإجابات المركز التاسع وذلك بمتوسط مرجح (3,12) وانحراف معياري (1,45)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (15,4)، موافق (38,5)، محايد (11,5)، لا أوافق (11,5)، لا أوافق مطلقا (23,1) .

وبشكل عام يتضح من خلال إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور حول أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ويأتي في مقدمة هذه المعوقات :

- 1) المركزية شديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات؛
- 2) عدم الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المالية و البشرية الحالية و المستقبلية المتاحة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي؛
- 3) قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية؛
- 4) ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء.

كما نوصي بضرورة الحد من توفر هذه العناصر، للحد من معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. وهذه النتائج تحقق الهدف الثالث من أهداف الدراسة، كما تجيب عن الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة المتمثلة في "التخطيط الاستراتيجي يواجه جملة من المشاكل في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تتمثل في ما يلي : (المركزية الشديدة عند وضع الخطط واتخاذ القرارات، عدم توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي ...الخ)".

ثالثا : نتائج الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتحسين أداءها.

تم تحليل استجابات الباحثين من العاملين في مديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة تجاه هذا التساؤل من خلال التركيز على النسب المئوية لتكرارات الاستجابة، (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقا)، عن عبارات متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي التي أشار إليها الباحثين لتحسين الأداء، بالإضافة إلى استخدام المتوسط المرجح ، والانحراف المعياري، فقد أسفرت النتائج على ما يلي :

جدول رقم (02-08)

إلى أي مدى توافق أن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

المحور 3	%	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه
السؤال 1	نسبة %	38,5	53,8	7,7	0	0	0,16	4,31	موافق
	تكرار	10	14	2	0	0			بشدة
السؤال 2	نسبة	34,6	57,7	7,7	0	0	0,60	4,27	موافق
	تكرار	9	15	2	0	0			بشدة
السؤال 3	نسبة	34,6	61,5	3,8	0	0	0,54	4,31	موافق
	تكرار	9	16	1	0	0			بشدة
السؤال 4	نسبة	38,5	57,7	3,8	0	0	0,56	4,35	موافق
	تكرار	10	15	1	0	0			بشدة
السؤال 5	نسبة	34,6	57,7	7,7	0	0	0,60	4,27	موافق
	تكرار	9	15	2	0	0			بشدة
السؤال 6	نسبة	34,6	57,7	3,8	3,8	0	0,71	4,23	موافق
	تكرار	9	15	1	1	0			بشدة
السؤال 7	نسبة	34,6	57,7	3,8	3,8	0	0,71	4,23	موافق
	تكرار	9	15	1	1	0			بشدة
السؤال 8	نسبة	26,9	65,4	7,7	0	0	0,56	4,19	موافق
	تكرار	7	17	2	0	0			بشدة
نتيجة المحور الثالث	-	-	-	-	-	-	0,49	4,26	موافق

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

بدراسة و تحليل محتويات الجدول رقم (02-08) الذي يوضح آراء الباحثين حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتحسين أدائها يتبين أن هناك توافق في آراء الباحثين وبالتحليل المفصل للمحور يتضح ما يلي:

1/3- فيما يتعلق بـ " مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط " : احتل متوسط الإجابات المركز الأول وذلك بمتوسط مرجح (35,4) وانحراف معياري (0,56)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (38,5)، موافق (57,7)، محايد (3,8) .

2/3- فيما يتعلق بـ " إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية و المستقبلية مما يعمل على إتخاذ القرارات السليمة" : احتل متوسط الإجابات المركز الثاني وذلك بمتوسط مرجح (4,31) وانحراف معياري (0,16)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (38,5)، موافق (53,8)، محايد (7,7).

3/3- فيما يتعلق بـ " العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي آثارها المتوقعة" : احتل متوسط الإجابات المركز الثالث وذلك بمتوسط مرجح (4,31) وانحراف معياري (0,54)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6)، موافق (61,5)، محايد (3,8).

4/3- فيما يتعلق بـ " التحديد الدقيق للإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية المتاحة الحالية و المستقبلية" : احتل متوسط الإجابات المركز الرابع وذلك بمتوسط مرجح (4,27) وانحراف معياري (0,60)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6)، موافق (57,7)، محايد (7,7).

5/3- فيما يتعلق بـ " ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية و المنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية" : احتل متوسط الإجابات المركز الخامس وذلك بمتوسط مرجح (4,27) وانحراف معياري (0,60)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6)، موافق (57,7)، محايد (7,7).

6/3- فيما يتعلق بـ " ضرورة توفر بدائل و خيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي" : احتل متوسط الإجابات المركز السادس وذلك بمتوسط مرجح (4,23) وانحراف معياري (0,71)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6)، موافق (57,7)، محايد (3,8)، لا أوافق (3,8).

7/3- فيما يتعلق بـ " الوقوف على نقاط القوة و الضعف كعنصر جوهري عملية في التخطيط الاستراتيجي" : احتل متوسط الإجابات المركز السابع وذلك بمتوسط مرجح (4,23) وانحراف معياري (0,71)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (34,6)، موافق (57,7)، محايد (3,8)، لا أوافق (3,8).

8/3- فيما يتعلق بـ " الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي" ، احتل متوسط الإجابات المركز الثامن وذلك بمتوسط مرجح (4,19) وانحراف معياري (0,56)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (26,9)، موافق (65,4)، محايد (7,7).

وبشكل عام يتضح من خلال إجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتحسين أدائها، اتفاق غالبية الباحثين على جميع ما ذكر في عبارات هذا المحور، وعدم تشتتها عن المتوسط، مما يدل على الأهمية الكبيرة لعبارات هذا المحور ، وفقا لأراء الباحثين.

إن اتفاق آراء الباحثين على عبارات هذا المحور، وأهميته لتحسين الأداء يؤكد تفهم الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، وهذه النتائج تجيب عن الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة بالنسبة لتوفير الظروف الملائمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار من أجل تحسين أدائها ويأتي في مقدمتها.

1) مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط؛

2) إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية و المستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة؛

3) العمل على تقديم تصور شامل و دقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي آثارها المتوقعة؛

4) التحديد الدقيق للإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية المتاحة الحالية و المستقبلية.

رابعاً : نتائج الدراسة في ما يتعلق بمشاركة الإدارة التنفيذية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط التنفيذية .

للإجابة عن هذا التساؤل من تساؤلات الدراسة وهو ما مدى مشاركة الفئة العمالية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط الإستراتيجية

جدول رقم (02-09)

آراء الباحثين حول هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط

التنفيذية

المحور	%	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتجاه
السؤال 1	نسبة %	7,7	46,2	11,5	26,9	7,7	1,16	3,19	محايد
	تكرار	2	12	3	7	2			
السؤال 2	نسبة	30,8	53,8	11,5	3,8	0	0,76	4,12	موافق
	تكرار	8	14	3	1	0			
السؤال 3	نسبة	19,5	73,1	3,8	3,8	0	0,62	4,08	موافق
	تكرار	5	19	1	1	0			
السؤال 4	نسبة	11,5	80,8	7,7	0	0	0,44	4,04	موافق
	تكرار	3	21	2	0	0			
السؤال 5	نسبة	11,5	57,7	3,8	23,1	3,8	1,10	3,50	موافق
	تكرار	3	15	1	6	1			
السؤال 6	نسبة	11,5	42,3	30,8	11,5	3,8	0,98	3,46	موافق
	تكرار	3	11	8	3	1			
نتيجة المحور الرابع	-	-	-	-	-	-	0,46	3,73	موافق

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

بدراسة و تحليل محتويات الجدول رقم (02-09)، الذي يوضح آراء المبحوثين حول هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين بالمؤسسة في وضع الخطط التنفيذية يتبين لنا ما يلي :

1/4- فيما يتعلق بـ " تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم " : احتل متوسط الإجابات المركز الأول وذلك بمتوسط مرجح (4,12%) وانحراف معياري (1,16)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (30,8%)، موافق (53,8%)، محايد (11,5%)، لا أوافق (3,8%).

2/4- فيما يتعلق بـ " تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية " : احتل متوسط الإجابات المركز الثاني وذلك بمتوسط مرجح (4,08) وانحراف معياري (0,62)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (19,5%)، موافق (73,1%)، محايد (3,8%)، لا أوافق (3,8%).

3/4- في ما يتعلق بـ " يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية " : احتل متوسط الإجابات المركز الثالث وذلك بمتوسط مرجح () وانحراف معياري ()، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (11,5%)، موافق (80,8%)، محايد (7,7%).

4/4- في ما يتعلق بـ " تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره " : احتل متوسط الإجابات المركز الرابع وذلك بمتوسط مرجح (3,50) وانحراف معياري (1,10)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (11,5%)، موافق (57,7%)، محايد (3,8%)، لا أوافق (23,1%)، لا أوافق مطلقا (3,8%).

5/4- في ما يتعلق بـ " تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها " : احتل متوسط الإجابات المركز الخامس وذلك بمتوسط مرجح (3,46) وانحراف معياري (0,98)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (11,5%)، موافق (42,3%)، محايد (30,8%)، لا أوافق (11,5%)، لا أوافق مطلقا (3,8%).

6/4- في ما يتعلق بـ " تقتصر مسؤولية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا فقط " : احتل متوسط الإجابات المركز السادس وذلك بمتوسط مرجح (3,19) وانحراف معياري (1,16)، وقد بلغت نسبة الاستجابات، موافق بشدة (7,7%)، موافق (46,2%)، محايد (11,5%)، لا أوافق (26,9%)، لا أوافق مطلقا (7,7%).

وبشكل عام يتضح من خلال إجابات المبحوثين على عبارات هذا المحور " هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار في وضع الخطط التنفيذية "، إن أغلبية المبحوثين متفقين على عبارات هذا المحور، مما يدل على الأهمية المتوسطة لعبارات هذا المحور ويأتي في مقدمة هذه العناصر :

- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم ؛
- تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية؛
- يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى عدم توفر المشاركة الفعالة للقيادات التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية، ومن هذه العناصر :

- تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها؛
 - تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط.
- كما نوصي بضرورة الاهتمام بتوفر هذه العناصر، لأن عدم توفرها يشكل قصورا في وضع الخطط الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

وهذه النتائج تجيب عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة بالنسبة لمدى مشاركة الفئة العمالية في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة انطلاقا من مخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات (SPSS)، والتحليل الوصفي لإجابات العينة والنتائج المتحصل عليها في المطلب الأول .

خلاصة

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، فقد تم تحليل ومناقشة نتائج مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، والتي اصفرت على انه يجب الحد من المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من اجل تحسين ورفع أداء المؤسسة، وبرزت هذه المعوقات في نضر العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة تتمثل في :

- المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ؛
- قلة التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية ؛
- ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء.

كما اصفرت النتائج أيضا على انه يجب توفير الضر وف الملائمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ليكون فعالا في المؤسسة ويقودها إلى أداء أحسن، وعليه فإن معظم إجابات العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار تؤكد أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي متوقف على المتطلبات التالية :

- مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط ؛
- إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية و المستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة ؛
- العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي أثارها المتوقعة ؛
- التحديد الدقيق للإمكانات المادية و البشرية و التنظيمية المتاحة الحالية و المستقبلية .

وفي ما يخص مشاركة الإدارة العليا والعاملين في وضع الخطط فقد تمثلت أغلبية إجابات عينة الدراسة على العبارات التالية :

- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم ؛
- تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية؛
- يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية، كما تجدر الإشارة إلى عدم توفر المشاركة الفعالة للقيادات التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية.

ومن خلال ما سبق يتبين أن الإيمان بأهمية الأعمال الإستراتيجية في الواقع الدروس مازال بعيدا عن المستوى المطلوب، أمام الفرص المتنامية على مستوى النشاط الاقتصادي ككل، وهذا راجع لنقص في الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين .

خاتمة

اشتملت هذه الدراسة على فصلين بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول :

فقد اشتمل على الإطار النظري لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الذي بدوره قسم إلى مبحثين، حيث خصص المبحث الأول حول التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومراحله، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحديد الخيار الاستراتيجي، كما اشتمل هذا المبحث على تقديم عرض لمفهوم الأداء وأبعاده ودوافع تحسين الأداء. كما خصص المبحث الثاني لاستعراض لأهم الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة و التعقيب عليها.

الفصل الثاني :

فقد اشتمل على الدراسة الميدانية الذي قسم إلى مبحثين، حيث خصص المبحث الأول لطريقة وأداة الدراسة، وتم استعراض منهج الدراسة،مجتمع و عينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية.

وفيما يتعلق بالمنهجية فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم استعراض خصائص مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (26) فردا، وقد تم التمكن من تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على مجتمع الدراسة، وبالتالي إجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج (SPSS)، وفي ما يتعلق بأداة الدراسة فقد تم توضيح محاورها الرئيسية، وإجراءات صدق و ثبات الأداة .

كما تناول المبحث الثاني من هذا الفصل نتائج الدراسة فيما يتعلق بمدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية، ونتائج الدراسة فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، ونتائج الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء.

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج بعد مناقشة و تحليل بيانات الدراسة، التي تم عرضها في الفصل الثاني، ويمكن إبراز أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية :

1) فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، تبين أن أكثر الخصائص توفرا " الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر و الماضي وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة"، وأقل الخصائص توفرا " تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات و المتطلبات وما تقدمه من خدمات".

ويوضح الجدول التالي النتائج الكاملة لمدى توفر هذه الخصائص توفرا مرتبا وفقا للمتوسط المرجح.

جدول رقم (10-02)

ترتيب عبارات المحور الأول حسب النتائج المستخلصة من آراء المبحوثين

المتوسط المرجح	عبارات محور هل ترى أن الخصائص التالية متوفرة في التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتحسين الأداء في المؤسسة	ترتيب العبارات
4,15	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر و الماضي وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة	1
4,12	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداءها	2
4,04	تعتبر صياغة و تحديد المستقبل المرغوب فيه و أساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي	3
4,04	يرتبط الأداء التخطيطي بإدارات المؤسسة مع أهدافه	4
4,04	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها	5
3,96	الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية	6
3,93	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل	7
3,92	تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقديم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية و المستقبلية	8
3,88	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في جميع قطاعات المؤسسة	9
3,81	تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على الأداء	10
3,77	يأخذ مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية	11
3,73	توجد رقابة و تقوم على مستوى القطاع ككل و على مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير وفقا للخطة الإستراتيجية و التفصيلية الموضوعية	12
3,62	توفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة	13
3,62	تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات و المتطلبات وما تقدمه من خدمات	14

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

وعلى ضوء هذه النتائج نوصي بأن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، وذلك بتوفير الخصائص التالية :

- أ- أن يتم وضع خطط طويلة المدى لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة و الاستعداد لمواجهتها؛
- ب- مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند وضع الخطط الإستراتيجية؛
- ج- أن تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة؛
- د- أن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء ممكن؛

هـ- مراجعة احتياجات ومتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

2) فيما يتعلق بعبارات محور مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية، تبين أن إدارة المؤسسة تشجع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، في حين جاءت عبارة " تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط"، في الرتبة الأخيرة، ويوضح الجدول التالي النتائج الكاملة لمدى مشاركة القيادات التنفيذية في التخطيط الاستراتيجي مرتبة وفقاً للمتوسط المرجح.

جدول رقم (02-11)

ترتيب العبارات المحور الرابع حسب النتائج المستخلصة من آراء المبحوثين

المتوسط المرجح	عبارات محور هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في وضع الخطط التنفيذية	ترتيب العبارة
4,12	تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	1
4,08	تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية	2
4,04	يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية	3
3,50	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره	4
3,46	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها	5
3,19	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط	6

المصدر: من إعداد الطالب استناداً لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

وعليه نوصي بتفعيل مشاركة القيادات التنفيذية للتحقيق من كفاءة التخطيط الاستراتيجي وذلك بتوفير ما يلي :

- أ- عرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظاتها قبل إقرارها؛
- ب- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره؛
- ج- تشجيع القيادات العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم؛
- د- السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات و إعداد الخطط التشغيلية للمؤسسة.

3) وفيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، تبين أن أكبر المعوقات يتمثل في "المركزية الشديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، كما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " عدم توفر الكفاءات و القيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي"، ويوضح الجدول التالي النتائج الكاملة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي مرتبة وفقاً للمتوسط المرجح.

جدول رقم (02-12)

ترتيب عبارات المحور الثاني حسب آراء المبحوثين

المتوسط المرجح	عبارات محور هل توافق على أن المعوقات التالية تحد من فعالية و كفاءة التخطيط الاستراتيجي	ترتيب العبارات
3,73	المركزية الشديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات	1
3,38	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات و متطلباتها أثناء إعداد الخطط	2
3,38	قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية	3
3,35	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء	4
3,35	عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة وفقا لتغير الضر و	5
3,27	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة	6
3,23	عدم الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المالية و البشرية الحالية و المستقبلية المتاحة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	7
3,12	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة و بين رؤساء الأقسام و المشرفين و العاملين	8
3,12	عدم توفر الكفاءات و القيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي	9

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات spss

وعليه نوصي بالإجراءات التالية للحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي :

- أ- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- ب- الاهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الأداء في المؤسسة؛
- ج- توفير قواعد بيانات و معلومات حديثة في المؤسسة لدعم جهود التخطيط الاستراتيجي؛
- د- التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجي للمؤسسة مع الإدارات الأخرى؛
- هـ- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة وبين رؤساء الأقسام؛
- و- الاهتمام بدراسة الإمكانيات المادية و البشرية الحالية و المستقبلية المتاحة للمؤسسة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي؛
- ز- التركيز على التدريب وتطوير المهارات لدى أفراد المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.

4) في ما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتحسين الأداء، تبين أن أهم المتطلبات وفقا لآراء المبحوثين يتمثل في عبارة " مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط"، في حين جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي"، ويوضح الجدول التالي النتائج الكاملة لعبارات متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار لتحسين الأداء مرتبة للمتوسط المرجح.

جدول رقم (02-13)

ترتيب عبارات المحور الثالث حسب النتائج المستخلصة من آراء المبحوثين

المتوسط المرجح	عبارات محور إلى أي مدى توافق على أن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	ترتيب عبارات
4,35	مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أحد آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط	1
4,31	إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية و المستقبلية مما يعمل على إتخاذ القرارات السليمة	2
4,31	العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي آثارها المتوقعة	3
4,27	التحديد الدقيق للإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية المتاحة الحالية و المستقبلية	4
4,27	ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية و المنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية	5
4,23	ضرورة توفر بدائل و خيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي	6
4,23	الوقوف على نقاط القوة و الضعف كعنصر جوهري عملية في التخطيط الاستراتيجي	7
4,19	الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي	8

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات برنامج تحليل ومعالجة البيانات SPSS

وعليه نوصي بدعم جهود التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء للمؤسسة بالمتطلبات التالية :

- أ- إنشاء قواعد معلومات و بيانات حول المشكلات التقنية؛
- ب- ضرورة اشمال الخطط الإستراتيجية و التفصيلية على معايير لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها و تحقيقها لأهداف المؤسسة بكفاءة عالية؛
- ج- العمل على توفير بدائل و خيارات إستراتيجية لكل خطة موضوعية؛
- د- التأكد من معرفة الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة عند وضع الخطط الإستراتيجية؛
- هـ- أهمية الوقوف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة عند إعداد الخطط الإستراتيجية؛
- و- دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط و المنفذين لها لتسهيل نقل الخطط من الواقع إلى الواقع العلمي.

توصيات عامة بمجال الدراسة

- 1) استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقق من إنتاجية أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؛
- 2) استخدام التقنية الحديثة خاصة الحاسب الآلي في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقق من مستوى الأداء؛
- 3) الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة و التخطيط بصفة عامة و العمليات الإدارية الأخرى للرفي بمستوى المهارات للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية ؛
- 4) الحد من المركزية الشديدة في المؤسسة خاصة في مجال وضع الخطط وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع علمي لتكون الخطط الموضوعية تتفق مع إمكانية المؤسسة و الواقع الاستراتيجي؛
- 5) دعم قنوات الاتصال بين المؤسسة لوضع استراتيجيات عامة تعمل من خلالها المؤسسة ضمن تخطيط شامل لتحقيق الأهداف؛
- 6) الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة، ودعمه بمقومات النجاح ذلك أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل للمؤسسة.

افاق الدراسة :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع، يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل أفاقا لدراسات مستقبلية، ومن هذه المواضيع نذكر :

- واقع التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية؛
- العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛
- اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المنضومات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- احمد ألسعيدى، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، 2011.
 - 2- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2011 .
 - 3- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
 - 4- خالد محمد بنى حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، البازوريا لعملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009 .
 - 5- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
 - 6- فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، الرذن، الطبعة الأولى، 2009.
 - 7- كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
 - 8- مصطفى محمود ابو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنضقات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2008.
 - 9- مومن شراف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -مؤسسة نقاوس للمصبرات- باتنة، مذكرة ماجستير .
 - 10- ناصر دادى عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ،ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ،الجزائر، 2009.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

المواقع الإلكترونية

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01)

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرني إفادتكم أنني بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي أقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد وتسيير بترولي بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة سونا طراك) ويمثل هذا الاستبيان المصدر الأساسي لنيل شهادة الماجستير .

إن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معي، أملاً منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات محاور المقياس و الإجابة عليها بكل موضوعية علماً بأن أجابتم ستكون موضوع العناية و الاهتمام و السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أخيراً لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير لكل من ساهم معي و أعانني في التوصل إلى النتائج و التوصيات لهذه الدراسة، متمنياً أن تحقق الأهداف المرجوة منها، سعياً للوصول إلى التميز و الريادة في تحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي.

شاكراً لكم صادق تعاونكم ...

الباحث :

أسامة حسيني

الملحق رقم (02)

أولاً: البيانات الشخصية

1 (جهة العمل :

- مؤسسة () - هيئة () - شركة ()

2) العمر:

- اقل من 25 عاما.

- (24-30) عاما.

- (30-35) عاما .

- (35-40) عاما .

- أكثر من 40 عاما .

3) المؤهل العلمي :

- ثانوي .

- جامعي .

- دراسات عليا.

4) سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات .

- (5-10) سنوات .

- (10-15) سنوات .

- أكثر من 15 سنة .

الملحق رقم (03)

المحور الاول :هل ترى أن الخصائص التالية متوفرة في التخطيط الاستراتيجي و علاقته بتحسين الأداء في المؤسسة ؟

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداءها.					
2	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها.					
3	يأخذ مبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية .					
4	توفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة .					
5	يرتبط الأداء التخطيطي بإدارات المؤسسة مع أهدافه .					
6	الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية .					
7	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في جميع قطاعات المؤسسة.					
8	يعمل التخطيط على التو ضيف الأمل للإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء أفضل .					
9	تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا او إيجابا على الأداء.					
10	تعتبر صياغة و تحديد المستقبل المرغوب فيه و أساليب تحقيقه عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي .					
11	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر و الماضي وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة.					
12	تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقديم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية و المستقبلية .					
13	تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات و المتطلبات وما تقدمه من خدمات .					
14	توجد رقابة و تقوم على مستوى القطاع ككل و على مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية و التفصيلية الموضوعية .					

الملحق رقم (04)

المحور الثاني: هل توافق على أن المعوقات التالية تحد من فعالية و كفاءة التخطيط الاستراتيجي ؟

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة .					
2	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء .					
3	عدم الاهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة وفقا لتغير الضر وف .					
4	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة و بين رؤساء الأقسام و المشرفين و العاملين .					
5	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات و متطلباتها أثناء إعداد الخطط.					
6	المركزية الشديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات .					
7	قلة التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية .					
8	عدم الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المالية و البشرية الحالية و المستقبلية المتاحة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي .					
9	عدم توفر الكفاءات و القيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي .					

الملحق رقم (05)

المحور الثالث : إلى اي مدى توافق على أن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
1	إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية و المستقبلية مما يعمل على إتخاذ القرارات السليمة .					
2	التحديد الدقيق للإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية المتاحة الحالية و المستقبلية .					
3	العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي آثارها المتوقعة .					
4	مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية و التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم و أخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط.					
5	ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية و المنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية .					
6	ضرورة توفر بدائل و خيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي .					
7	الوقوف على نقاط القوة و الضعف كعنصر جوهري عملية في التخطيط الاستراتيجي.					
8	الوقوف على الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي .					

الملحق رقم (06)

المحور الرابع : هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في وضع الخطط التنفيذية ؟

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
1	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط.					
2	تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم.					
3	تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام و المشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط التنفيذية .					
4	يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية .					
5	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.					
6	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.					

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء
2	تمهيد
5	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء
5	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
5	الفرع الأول : مفهوم التخطيط
6	الفرع الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي
6	الفرع الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الثاني : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
7	الفرع الأول : صياغة الرسالة
9	الفرع الثاني : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية
11	الفرع الثالث : تحديد الخيار الاستراتيجي
12	المطلب الثالث : تحسين الأداء
12	الفرع الأول : مفهوم الأداء
12	الفرع الثاني : أبعاد الأداء
13	الفرع الثالث : دوافع تحسين الأداء
15	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
15	المطلب الأول : الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي
16	المطلب الثالث : الدراسات التي تناولت تحسين الأداء
17	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
19	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
20	تمهيد

21 المبحث الأول : الطريقة والأدوات
21 الفرع الأول : منهج الدراسة
21 الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
21 الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
22 المطلب الثاني : أدوات الدراسة
23 الفرع الأول : أداة الدراسة
23 الفرع الثاني : صدق وثبات الأداة
23 الفرع الثالث : المعالجة الإحصائية
24 المبحث الثاني : عرض النتائج وتحليلها
24 المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
25 الفرع الأول : وصف خصائص العينة
26 الفرع الثاني : التحليل الوصفي لإجابات العينة
33 المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
41 الخاتمة
47 قائمة المراجع
50 قائمة الملاحق
53 الفهرس

