



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة - موبيليس - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

الاستاذ(ة) المشرف(ة):

- حمريط رشيد

من إعداد الطالب(ة):

- جرفي أسماء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
مناصرية إسماعيل	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
حمريط رشيد	أستاذ تعليم العالي	مشرفا	بسكرة
بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة - موبيليس - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

الاستاذ(ة) المشرف(ة):

- حمريط رشيد

من إعداد الطالب(ة):

- جرفي أسماء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
مناصرية إسماعيل	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
حمريط رشيد	أستاذ تعليم العالي	مشرفا	بسكرة
بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2024-2025



الإهداء :

" بسم الله خالقي لك كل الحمد والامتنان "

اهدي ثمرة نجاحي الى:

إلى التي تمنيت ان تكون بين حضور تخرجي "خالتي رحمه الله عليها"

الى اللبوة التي زارت في وجه العالم لاجلنا رغم كل ما تملكه من رقة... بطلتي الاولى
امي -اطال الله في عمرها-

من من سهر لنام وتعب لارتاح واحتمل الدنيا بمرارتها لأجلنا... ابي الغالي -اطال الله
في عمره-

من نزل فيهم قوله تعالى « سنشد عضدك بأخيك » فكانوا خير معين " يوسف ،
زكريا "

من ادين لهم بالكثير لما فعلوه من اجلي اخواتي: زهوة مريم عائشة خولة رفيقة اعزهم الله
واسعد بهم ايامي ولا انسى بالذكر من ساندتني قولاً وفعلاً زوجة اخي ولصديقه عمري
زهرة

الى من ساندوني في مشوار حياتي دون مقابل فكانوا نعم الاخوة : زوج أختي ، وليد
واخيرا لكل الاصدقاء الذين لا تشوب صداقتنا مصلحة ولا منفعة دنيوية : ساعد، كريم،
ايمان ، اميمة

فاللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم واجعله عملا ينتفع به واستودعكم الله الذي
لا تضيع ودائعه

شكر و عرفان :

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لازيدنكم "

الحمد لله العلي القدير ان وفقني لاتمام هذا العمل المتواضع وصلى الله وسلم على من لا
نبي بعده

اما بعد ... اتقدم بجزيل الشكر لمن كان يقف خلف هذا العمل والذي خلق لي بيئة عمل
استطعت من خلالها اظهار اجمل ما لدي الدكتور الفاضل :رشيد حمريط

كما كما اتقدم بالشكر الى الدكتور اسماعيل مناصرية الذي لم يبخل علي بتوجيهاته
طوال السنوات الدراسية وللدكتور زكريا جرفي على مساعدته لاتمام هذه المذكرة

كما لا انسى كل العاملين والمسؤولين بمؤسسة موبيليس ولاية بسكرة الذين لم يبخلوا علي
بكل المعلومات اللازمة لاتمام هذا العمل

واخص بالشكر السادة اعضاء المناقشة لاثراء هذه الدراسة بالملاحظات البناءة

والله ولي التوفيق

ملخص

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب اساسي لتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية حيث يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها.

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي باعتباره مدخل استراتيجي لرفع وتنمية الكفاءات البشرية مما يتطلب منها تبني التخطيط الاستراتيجي لتحسين ادائها لبقاء وتعزيز متانة المؤسسة.

حاولت من خلال هذه الدراسة عرض الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي واثره على الاداء المؤسسي باعتباره اداة فاعلة لنجاح المؤسسة وذلك باسقاط الدراسة على مؤسسة موبيليس بسكرة وقد استخدمت استمارة الاستبانة لجمع المعلومات و تحليلها ، بناءا على مل توصلت اليه الدراسة من نتائج ، نقترح ضرورة تبني مؤسسة موبيليس لاساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة بشكل منهجي ، مما يضمن مواكبة التغيرات البيئية و تحقيق التكيف المستمر ، وقد بينت نتائج تحليل الاستبيان ان هناك علاقة إيجابية واضحة ذات دلالة احصائية قوية واضحة بين تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي و تحسين الاداء المؤسسي، و عليه فإن التخطيط الاستراتيجي لا يعد مجرد خيار بل ضرورة لضمان الاستمرارية في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

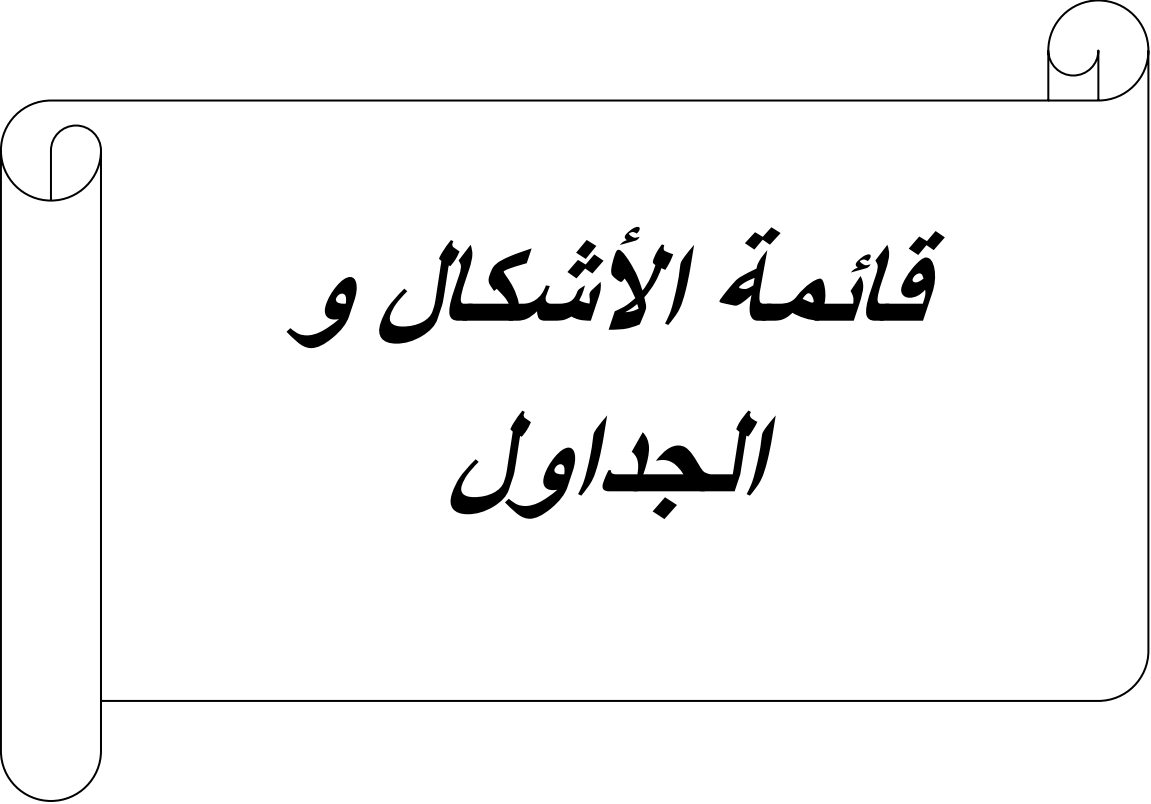
الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي ، شركة موبيليس

Resume

Strategic planning is a fundamental requirement for achieving an organization's economic objectives. It connects the organization to its surroundings, helping it choose appropriate strategies to address environmental variables and complexities. Therefore, it is considered one of the most important factors for its success.

This study aims to identify the impact of strategic planning on organizational performance as a strategic approach to enhancing and developing human competencies. This requires adopting strategic planning to improve performance and enhance the organization's resilience. Through this study, I attempted to present the theoretical framework of strategic planning and its impact on institutional performance as an effective tool for organizational success. This study was applied to the Mobilis-Biskra institution. A questionnaire was used to collect and analyze information. Based on the study's findings, we suggest that Mobilis should systematically adopt modern strategic planning methods, ensuring it keeps pace with environmental changes and achieves continuous adaptation. The results of the questionnaire analysis revealed a clear, statistically significant, positive relationship between the application of strategic planning principles and improved institutional performance. Therefore, strategic planning is not just an option, but a necessity to ensure continuity in a changing and complex business environment.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Performance, Mobilis Company

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rounded ends and a slight shadow effect.

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول والأشكال:

1- قائمة الأشكال

رقم الشكل	المحتويات	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ز
02	أهداف التخطيط الاستراتيجي 1	11
03	أهداف التخطيط الاستراتيجي 2	12
04	أهمية الأداء التنظيمي	26
05	العوامل الداخلية للأداء	32
06	العوامل الخارجية للأداء	33
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - بسكرة -	54
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	66
09	توزيع عينة الدراسة حسب السن	66
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
11	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	67
12	توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة	67

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	المحتويات	رقم الصفحة
01	الاختلافات بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي حسب Liedtka	9-8
02	عناصر التخطيط الاستراتيجي	13
03	مراحل التخطيط الاستراتيجي	16-15
04	نماذج التخطيط الاستراتيجي	20-17
05	أهداف الأداء الوظيفي	29-28
06	معامل الثبات Alpha Cronbach	60
07	الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول	61
08	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني	62
09	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث	63
10	الصدق الذاتي لعبارات المحور الثاني	65-64
11	البيانات الوصفية لعينة الدراسة	67-66
12	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	69
13	تشخيص أبعاد المتغير المستقل	71-69
14	تشخيص عبارات المتغير التابع	74-73
15	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	76
16	اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)	77
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	78
18	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	80
19	اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار المتعدد)	81
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	83

المقدمة

مقدمة

إن المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات الاقتصادية اليوم يتميز بالتطور المستمر الذي يشجع من قدرتها على تحسين ادائها وتحقيق مزايا تنافسية ، الامر الذي يتطلب الاهتمام بالاساليب الإدارية الحديثة للتغلب على التعقيدات المتواجدة في بيئة العمل للوصول الى التنافسية ، والذي ينجم عنه تغيرات جذ هامة داخل المؤسسة مما يفرض عليها تبني التخطيط الاستراتيجي واساليب حديثه في التسيير .

وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها ، اذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها الى ما تسعى اليه، وما سوف تقوم به المؤسسة لانجاز اهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى منافسة في مجال نشاطها وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين ادائها والتكيف مع التغيرات البيئية هذا من جهة ومن جهة اخرى فان الاداء المؤسسي يعتبر المعيار الاساسي الذي يقاس به مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وتحقيق قيمه لمختلف الاطراف ذات علاقه وهنا وهنا تبرز العلاقه الوثيقه بين تخطيط استراتيجي والاداء المؤسسي.

إن التخطيط الاستراتيجي والاداء جنب ايمن وجنب ايسر في جسم واحد الا وهو المؤسسة، فالاول يتصور والثاني يعبر عن درجة تجسيد ذلك التصور، حيث يتعين على المؤسسة التحديد الدقيق للاهداف التي ترغب في تحقيقها مع التقييم الفعلي لما حققته حتى تتمكن من اكتشاف الاختلالات او فجوات الاداء واتخاذ الاجراءات التي تتضمن لها تدارك هذه الفجوات من اجل التحسين المستمر .

إشكالية الدراسة:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بانه السبيل العلمي والعملية للانتقال من مرحلة النظم التقليدية الى مرحلة التقدم التقني ومواكبه المجتمعات المتقدمة، كما يعد من اهم العمليات الادارية الفعالة لما لها من اثار إيجابية على النتائج المرجوة، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

* الى اي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي بمؤسسة موبيليس ؟
ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وما هي اهميته؟
2. ما هو المقصود بالاداء المؤسسي ؟ وما علاقته بالتخطيط الاستراتيجي ؟
3. ما ابرز التحديات التي تواجه موبيليس في تطبيق تخطيط الاستراتيجي ؟

الدراسات السابقة :

• الدراسات العربية:

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع اما الدراسات التي تناولت صميم الموضوع التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي فقد وجدنا ما يلي :

- 1_ دراسة نحاوة عبلة (2024). بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات العمومية" - دراسة حالة مؤسسة سونطراك- اطروحة دكتوراه في التسيير العمومي ، جامعة الجزائر 3.

هدفت الدراسة الى:

- محاولة تعريف التسيير العمومي الجديد كمنهج جديد لتسيير الهيئات العمومية.
- محاولة عرض الخطه الاستراتيجية لمؤسسة السونطراك
- محاولة تحليل مدى تحقيق سونطراك للاهداف المسطره في استراتيجية التحويل 2030 مع اكتشاف فجوات الاداء زياده الى اقتراح الحلول المناسبه لهذه الفجوات.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تعتبر النتائج المحققة من طرف السونطراك عن أداء مالي جيد ولكن ارتبط بارتفاع سعر البترول الذي تربطه به علاقة طردية قوية، في حين تربطه علاقة طردية غير قوية بحجم الغنتاج. تمكنت سونطراك من تحقيق الهدف المتعلق بزيادة حجم الإحتياطات السنوية، وهو مايعني أن سونطراك حققت أهدافها من حيث الإمكانيات الموصودة لزيادة الإنتاج و المبيعات.

2. دراسة هني سنوسي و قدوش محمد (2019)، بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية، - دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الرويبة للفترة مابين 2016- 2026 . مذكرة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد العمل، جامعة ابن خلدون تيارت .

هدف الدراسة إلى:

- معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية و التخطيط و التخطيط الإستراتيجي و الإطار النظري لهما.
- تقديم إطار نظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق تكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية و التنظيمية داخل المؤسسة
 - وضوح أهداف المؤسسة يساعدها في قياس و تقييم و أدائها.
 - وجود فاعل بين تخطيط الموارد البشرية و مختلف النشاطات الإدارية الأخرى.
3. دراسة سوسن محمد علي (2023)، بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على شركة سيرياثل للإتصالات "، درجة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة وصف واقع التخطيط الإستراتيجي في الشركة .
 - محاولة تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و الإطار الوظيفي في الشركة.
 - معرفة البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التخطيط الإستراتيجي و الأداء الوظيفي
4. دراسة بن ساسي الشيخ (2017) ، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء في مؤسسة معينة

- تقديم توصيات و إقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين الأداء من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- الكشف عن أبرز المعوقات التي تعيق عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة العينه.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء المؤسسة
- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي و الأداء في المؤسسة

• الدراسات الأجنبية

1. دراسة Rhysa 2018

Integration of key performance indicator into corporate strategic : case study at PT. Agriculture and agricultural science procetia,3, 121, 126, Indonisia.

مؤشر الأداء الرئيسي في استراتيجية الشركة – دراسة حالة كلية الزراعة والعلوم الزراعية في إندونيسيا –

هدفت الدراسة إلى تطوير مجموعة مؤشرات شاملة تُستخدم كأداة رئيسية لتقييم أداء الشركات، بحيث تغطي جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك المستثمرين والعملاء والموظفين و الموردين و توصلت إلى أن من أبرز المؤشرات مؤثرة في تحقيق الاستخدام الاستراتيجي الفعال كعمليات شكاوي العملاء والمستوى التعليمي للموظفين و الوقت المستغرق في خدمة الزبائن.

- وفي نهاية الدراسة أكدت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تساهم بشكل مباشر في تلبية احتياجات المستهلكين و تعزيز أداء الشركات و توصي الدراسة باعتماد النموذج المقترح لقياس الأداء لما له من أهمية في تمكين الشركات من تقييم أداءها بشكل شامل.

2. دراسة Onblalif makeinde 2018

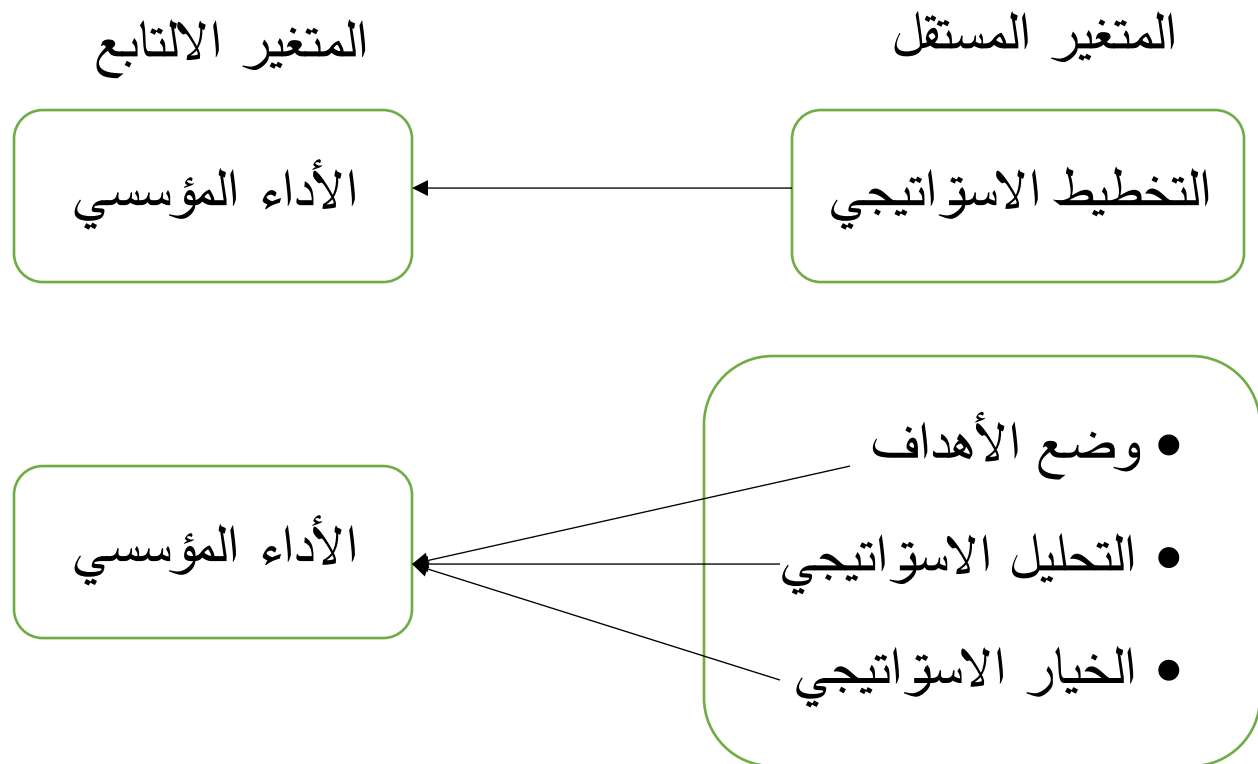
The effects of strategic planning on corporate performance in university education : A study of Babcak university . Kuwait chapter of the arabian journal of business and management review.

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء التعليمي في الجامعات - دراسة حالة جامعة باكبوك فرع الكويت .

- هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة باكبوك، ووجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة باتباع آليات التخطيط الاستراتيجي بتعزيز الأداء المؤسسي و ضرورة قيام الجامعات والمؤسسات الأخرى بتعزيز التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بعنوان بحثي أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي و الذين يشتركون مع دراستي في متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء، وبالتالي إثراء الإطار النظري بالدراسة الحالية ، وتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي بشكل عام أما الاختلاف فهو البيئة التي سيتم العمل بها و هي مؤسسة موبيليس.

ثالثا: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

رابعا: فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في موبيلي.

وتتدرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- تعتمد مؤسسة موبيليس على التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة في مختلف مستوياتها الادارية.

2- يساهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الداء المؤسسي عبر تحسين آليات اتخاذ القرار و تخصيص الموارد اللازمة.

3- تُواجه مؤسسة موبيليس تحديات داخلية و خارجية تعيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي، مثل ضعف التنسيق أو غياب ثقافة التخطيط.

خامسا: التعريفات الإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.

الأهداف: النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عن نية المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.

الخيار: وهو المرجع في العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها.

الأداء المؤسسي: إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

سادسا: منهجية الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال جمع بين البعدين النظري والميداني كما يلي:

- الجانب النظري: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة و ذلك للإستفادة من المراجع والكتب والمقالات و الأطروحات الخاصة بموضوع الدراسة.

- الجانب الميداني: تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال إجراء دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة، ونستعين بالبرامج الإحصائية (SPSS_V25) لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للإجابة على فرضيات الدراسة.

سابعاً: أدوات جمع البيانات:

1- المصادر الأولية: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، تم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS_V25) وذلك باستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع بحث.

2- مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتي للكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواءا بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث .

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام من آخر مستجدات التي حدثت في مجال بحثي الحالي.

ثامناً: المجتمع والعينة: دراستنا تهدف إلى معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء لمؤسسة موبيليس، لذا فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

تاسعاً: الحدود الزمنية والمكانية: الحدود هي تعبير عن صدق ودقة النتائج فقط في إطار الحدود التي نحددها بحيث قسّمنا حدود موضوع دراستنا إلى حدّين وهي كالآتي:

1- الإطار المكاني: و يتمثل الإطار المكاني لدراستنا في ولاية بسكرة وقد تم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة موبيليس.

2- الإطار الزمني: بُغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج وإستنتاجات تُثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، فُمنّا بإجراء هذه الدراسة في الفترة من 24 - 04 - 2025 إلى 29 - 04 - 2025.

عاشرا: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يحتل مكانا كبيرا و يكتسي إهتماما خاصا، لا سيما في عصرنا الحالي:

- تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة.
 - تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
 - توضيح أهمية مرتكات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- حادية عشرة: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، يُمكن إيجازها على النحو التالي:

✓ تهدف الدراسة بالتعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الأداء المؤسسي

✓ إبراز أهمية التخطيط ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة

✓ إبراز دور فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

ثانية عشرة: صعوبات الدراسة: رفض بعض موظفي المؤسسة - محل الدراسة - الاجابة عن الأسئلة وعدم جديتهم

ثالثة عشرة: هيكل الدراسة: منهجيا قمنا بتقسيم موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول مبحثين: مبحث

حول التخطيط الاستراتيجي و مبحث حول الأداء المؤسسي. و أما الفصل الثاني خُصص بالدراسة الميدانية.

تطرقنا في الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطوره و أهميته إضافة إلى دوره و أهدافه، زيادة إلى مراحل و عناصره.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء وأهميته وأهدافه وأبعاده.

المبحث الثالث: إنعكاس وعلاقة وأثر التخطيط على الأداء المؤسسي.

أما في الفصل الثاني فهو إعطاء نموذج لهذه الدراسة (دراسة حالة) فأسقطناها على مؤسسة موبيليس بولاية بسكرة، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني منهجية الدراسة و أخيرا المبحث الثالث تم عرض النتائج.



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي يعتبر بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسات نحو النجاح. لا يمكن تخيل مؤسسة تعمل دون رؤية واضحة، تتخذ قراراتها بناءً على ردود الفعل فقط، مما يؤدي بها إلى الوقوع في دوامة من التحديات دون تحقيق أي تقدم حقيقي. هنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي، الذي يمنح المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل ويحدد لها المسار الأمثل لتحقيق أهدافها، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات المحتملة.

كما ان قيام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لا تترك الأمور للصدفة، بل تقوم بدراسة واقعها الداخلي بعناية حيث تحدد نقاط قوتها التي يمكن البناء عليها وتكشف عن نقاط ضعفها التي تحتاج إلى تحسين، وفي الوقت نفسه، تتابع الأحداث في البيئة الخارجية مثل التغيرات في السوق أو التطورات التكنولوجية أو حتى تغيرات سلوك العملاء، فكل هذه المعلومات تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة مما يمنحها القدرة على المنافسة والنمو بدلاً من مجرد البقاء على قيد الحياة.

لكن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على الأرقام والتقارير، بل هو أداة تعزز التعاون داخل المؤسسة عندما يكون لدى الجميع رؤية مشتركة وأهداف واضحة، يصبح العمل أكثر انسجاماً، ويشعر كل فرد بدوره في تحقيق النجاح، حيث إنه ليس مجرد خطة تُكتب ثم تُنسى، بل هو عملية ديناميكية تتطلب المتابعة والتكيف المستمر مع التغيرات.

في عالم يتغير بسرعة، يصبح التخطيط الاستراتيجي سر المؤسسات التي تسعى للتقدم وليس فقط المنافسة. إنه ليس ترفاً، بل ضرورة لمن يسعى لتحقيق النجاح والاستمرار بقوة وثبات. لذا سنتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (كمبحث اول)، ثم الإطار النظري للأداء المؤسسي (كمبحث ثاني)، ونتناول (كمبحث ثالث) انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساساً جوهرياً في الإدارة الحديثة، حيث يحدد مسار مستقبل منظمات الأعمال في بيئة ديناميكية ومتغيرة. مع اعتماد المنظمات على مفهوم النظام المفتوح، أصبح من الضروري أن تتكيف استراتيجياتها مع التغيرات المحيطة بها، نظراً لتأثير كل من البيئة الداخلية والخارجية على بعضها البعض.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن السياق التنظيمي منذ منتصف الستينات، ونظر إليه مديرو المؤسسات بوصفه الطريقة الأمثل التي يعول عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات، وانسجماً مع الطرح الذي قدمه فريدريك تايلور الذي يرى ضرورة الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فإنه لا بد من إنشاء وظيفة جديدة هي التخطيط الاستراتيجي التي يفترض أنها منوطة بالفرد الذي يعد بأنه المخطط الاستراتيجي.

لذا سنتطرق الى ضبط تعريف التخطيط الاستراتيجي (الفرع الأول)، تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي (الفرع الثاني)، الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

وقبل التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي لابد من بيان المقصود بمصطلح التخطيط أولاً، ثم مصطلح الاستراتيجي ثانياً من أجل الوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: تعريف مصطلح التخطيط:

فقد عرف التخطيط بأنه النشاط الإداري الذي يتضمن تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة، وتحليل بيئتها الخارجية، ثقافتها الداخلية، فضلاً عن وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى

تحقيقها، وتحديد خطة العمل التي يتم بواسطتها تحقيق هذه الأهداف ووضع هذه الخطة موضع التنفيذ ومراقبة تنفيذها ومقارنته بالأداء والنتائج المتوقعة، ومن ثم العمل على تعديل الخطة الأساسية بمجرد وصول التغذية الراجعة بشأن النتائج الفعلية. (العابدين، 2015، صفحة 8)

ثانياً: تعريف مصطلح الاستراتيجي:

الاستراتيجية هي التوجه طويل الأمد للمؤسسة الذي تتحقق من خلاله أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في بيئة دائمة التغيير، وبما يلبي مختلف توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. (المبارك، 2018، صفحة 16)

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي

حيث اختلف الدارسون والباحثون والكتاب حول تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم التعريفات تذكر ما يلي:

التعريف الأول: التخطيط الاستراتيجي يعد العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وإجراءات، وقواعد، وبرامج وفعاليات، وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، وكما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعاً. (حسن بن أحمد، صفحة 5)

التعريف الثاني: وعرفه بهتر دركر Peter Drucker بأنه: « التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس». (DRUCKER, 1986)

التعريف الثالث: «وعرفه السكارنه، (2015م) بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام الدراسة المستجدات الخارجية والداخلية» (حسن بن أحمد، صفحة 5)

ومن خلال ما سبق ذكره تستخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه: «عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة» (قدوش و سنوسي، 2018-2019، صفحة 8)

ويرى داركر أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات. (المالك و نعماني عبد البديع سياحي صالح، 2000-2001، صفحة 23)

أما القحطاني فعرفه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية». (رحمة، 2015-2016، صفحة 31)

الفرع الثاني: تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي: (الكرخي، 2014، الصفحات 72-73)

- مفهوم عسكري بحث من سنة (500 ق.م حتى الآن).
- ظهور أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج) (هارفارد) سنة 1920.
- أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق ظهر سنة (1950).
- انتشار فرضية مفادها إن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك ام لا، شعرت بذلك او لم تشعر وذلك سنة (1950-1955).
- الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال الفترة (1955-1960).
- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
- سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة (1960-1965).
- أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة (1980)
- تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها. بدأ من سنة (1986).
- ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية ابتداء من سنة (1992-1996).

- تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية (2001-الآن).

الفرع الثالث: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي المستمر أمراً حيوياً لتحقيق التميز في الأعمال، حيث يتطلب القدرة على التوازن بين التفكير القصير والطويل الأمد، كما يعرف التفكير بأنه عملية معقدة تُبَسِّط الأفكار وتحللها، مما يُنتج تصورات قابلة للتطبيق. (الزبيق، 2011)

التفكير الاستراتيجي، كقناة فكرية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على أهداف محددة ويعمل على تحقيق نتائج مجزية. على سبيل المثال، عند تخطيط بناء مسجد، يؤخذ في الاعتبار الموقع والاتجاه والقدرة على التوسع.

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي؛ الأول عملية تحليلية بينما الثاني يتعلق بالرؤية والاستبصار، فالتفكير الاستراتيجي يُساعد في توجيه المؤسسة نحو المستقبل واستغلال الفرص المتاحة، أما التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع ورسم أهداف مستقبلية، بينما التفكير الاستراتيجي يُعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات. يتطلب التفكير الاستراتيجي التزام القيادة ومشاركة واسعة، وهو عملية ديناميكية مرنة. (الزبيق، 2011)

جدول رقم (1): الاختلافات بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي حسب Liedtka

التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	
رؤية المستقبل	فقط شكل المستقبل يمكن التنبؤ به	المستقبل الذي يمكن التنبؤ به وتمييزه بالتفصيل
الصياغة والتطبيق الاستراتيجي	الصياغة والتطبيق هي متفاعلة فيما بينها الى حد بعيد من مونها متتابعة ومنفصلة	أدوار الصياغة والتطبيق يمكن تجزئتها بترتيب
الدور المناجيري في صناعة الاستراتيجية	مسيرو المستوى الأدنى لديهم صوت في صناعة الاستراتيجية، علاوة على المجال الكبير للاستجابة بانتهازية لتطوير حالات.	التنفيذ الكبار يحصلون على المعلومات الضرورية من المسيرين في المستويات الدنيا، وثم استخدامها لوضع المخطط الذي ينشر للمسيرين من أجل تنفيذه
المراقبة	ربط بالإشارة نفسها الحس بالقصدية الاستراتيجية والهدف المرسخ في ذهنيات المسيرين عبر التنظيم الذي يوجه اختياراتهم بصفة يومية ضمن المسار الذي يكون دائما صعب القياس والتتبع من فوق	تأكيد الرقابة من خلال أنظمة القياس، افتراض أن المنظمة يمكن أن تقيس وتتابع المتغيرات المهمة بصورة مضبوطة وبسرعة.
الدور المناجيري في التطبيق	كل المسيرين يفهمون النظام الواسع الاتصال بين أدوارهم وعمل هذا النظام، كما هو الحال الارتباط بين مختلف الأدوار التي يتضمنها النظام	المسيرين في المستوى الأدنى يحتاجون لمعرفة فقط دورهم جيدا ويستطيع توقع فقط العمل الخاص الملاك

صناعة الاستراتيجية	يرى الاستراتيجية والتغيير مرتبطين لا محالة وافترض أن إيجاد اختبارات استراتيجية جديدة وتطبيقها بنجاح هو صعب وأكثر أهمية من تقييمها	تحدي ضبط التوجه الاستراتيجي هو أساسا تحليلي
المسار والمخرجات	يرى مسار التخطيط نفسه كعنصر إضافة قيمة حرج	التركيز على خلق مخطط هو الهدف النهائي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يظهر الجدول الفروقات الجوهرية بين التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي ، حيث يظهر ان التفكير الاستراتيجي يركز على الرؤية المستقبلية و التعامل مع التغيير و البيئات المعقدة من خلال المرونة ، بينما يعني التخطيط الاستراتيجي باعداد خطط تفصيلية و تنفيذها عبر أنظمة رقابة واضحة و أدوار محددة . ويفيد الجمع بين النهجين بتمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات مع الحفاظ على وضوح المسار وتحقيق الأهداف بكفاءة .

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية وتتلخص أهميته ومزاياه وفقا للنقاط

التالية:

المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل والحرص على توفير التحديثات الدائمة له مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج والتأكد من أن العمل يسير في الطريق الصحيح.

المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.

المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظل المناخ الاقتصادي السائد.

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

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

(قرامز، 2023، الصفحات 338-339)

يتفق الجميع على أهمية التخطيط الاستراتيجي، فهو ليس مقتصرًا على المنظمات الخاصة بل يشمل أيضًا المنظمات الحكومية. يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف وتوضيح الرؤية، مما يجعله ضروريًا للقطاع العام.

يساعد التخطيط الاستراتيجي في التكيف مع التغيرات وإدارتها بفعالية، حيث يعتمد على فهم البيئة الداخلية والخارجية، ويساهم أيضًا في تنظيم العمل اليومي من خلال وضع خطط تشغيلية قصيرة الأجل فبالآلي يمنع الفوضى ويضمن رؤية واضحة.

يوفر التخطيط الاستراتيجي وضوحًا في الرؤية وتوجيهًا للمسيرة، مما يعزز التناغم والتكامل داخل المنظمة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة

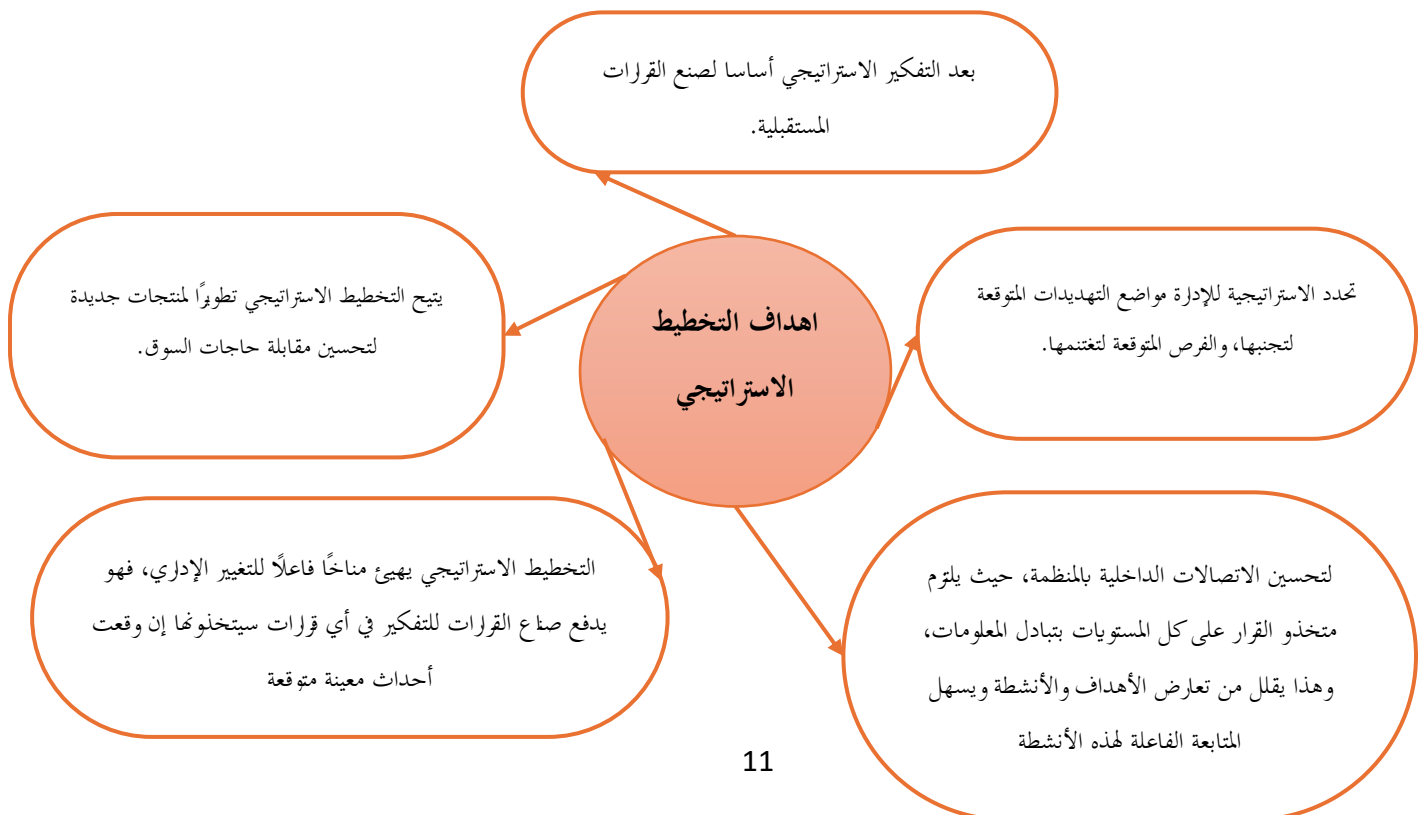
بها، مما يعزز التعاون بين الإدارات ويقلل من الصراعات، كما يضمن أيضاً تحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس، مما يؤدي إلى استغلال أفضل للموارد والوقت.

باختصار، التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية لتحقيق النجاح والكفاءة داخل المنظمات. (محارمه، 2020، صفحة 144)

المطلب الثالث: اهداف التخطيط الاستراتيجي

- يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الأهداف والتي من أهمها: (قرامز، 2023، صفحة 339)

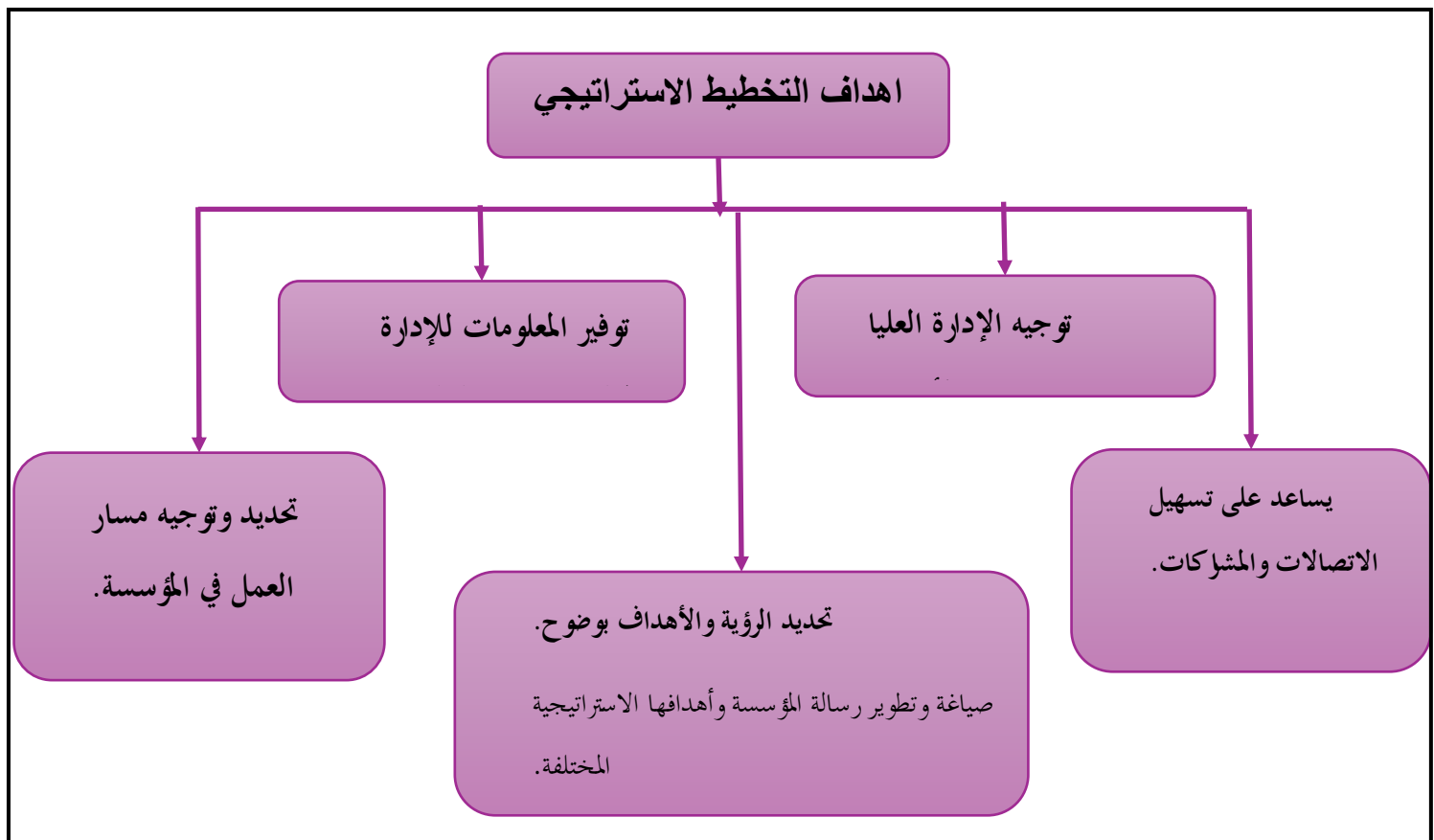
شكل رقم (01): يوضح اهداف التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (قرامز، 2023، صفحة 339)

كما تبلورت هذه الأهداف أيضا في جملة من النقاط التالية

شكل رقم (02): يوضح اهداف التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (المبارك، 2018، الصفحات 562-563)

المطلب الرابع: تقنيات التخطيط الاستراتيجي

تلعب تقنيات التخطيط الاستراتيجي دورًا محوريًا في مساعدة المؤسسات على تحديد أهدافها المستقبلية ووضع خارطة طريق واضحة لتحقيقها. وتعتمد هذه التقنيات على أساليب تحليلية ومنهجية تساعد في تقييم البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مدروسة تعزز من القدرة التنافسية والاستدامة.

الفرع الأول: عناصر التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هي:

الجدول رقم (02): يوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي

عناصر التخطيط الاستراتيجي	
المستقبلية في اتخاذ القرارات	حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
العملية	يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها.
الفلسفة	بعد التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد للمديرين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.
الهيكيلية	وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط والبرامج قصيرة المدى والمنظمات التي تتبع اللامركزية لابد لها من إيجاد علاقة

هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

المصدر: (قرازمز، 2023، الصفحات 339-340)

يوضح الجدول أن التخطيط الإستراتيجي يركز على أربعة عناصر أساسية وكل منها يسهم في تعزيز دقة وفعالية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ويبرز الجدول أهمية تكامل هذه العناصر لتحقيق أهداف التنظيمية بكفاءة و إستدامة.

تبعاً لـ ماجدة عبد الهادي مساعدة في كتابها "إدارة المنظمات -منظور كلي-سنة 2013 صفحة (86)، فإن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العناصر التالية:

- وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة، مع وجود مراجعة وتقييم لهذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم من عناصر التخطيط الاستراتيجي أن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة الوصول إلى فلسفة عامة للمنظمة، والتي يتم من خلالها تحديد مسار المنظمة لفترة طويلة من الزمن، كما أنها تتمثل في صياغة الاستراتيجية من خلال رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية رئيسية وفرعية، واستراتيجيات وسياسات مع مراعاة إمكانيات المنظمة، وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف. (الشليبي، 2021/2022، صفحة 16)

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة خطوات رئيسية:

الجدول رقم (03): يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المراحل	الشرح
01	مرحلة الإعداد	العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط.
02	مرحلة التقدير	تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر.
03	مرحلة التصور	إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم

		<p>بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع</p>
<p>04</p>	<p>مرحلة التكوين</p>	<p>وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظماتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظماتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.</p>
<p>05</p>	<p>مرحلة التنفيذ</p>	<p>هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة.</p> <p>ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خططك.</p>

06	مرحلة التقييم	<p>وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.</p>
-----------	----------------------	---

المصدر: (يعيشي، 2015-2016، الصفحات 12-13)

يوضح الجدول مراحل التخطيط الإستراتيجي بشكل متسلسل يبدأ من إعداد وينتهي بالتقييم موضحاً أهمية كل مرحلة في بناء خطة إستراتيجية فعالة.

الفرع الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة نذكر منها:

الجدول رقم (05): يوضح نماذج التخطيط الاستراتيجي

الرقم	التعريف
01	<p>نموذج التخطيط المبني على النتائج</p> <p>خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عدة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلب إليها الجهات العليا • الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين. • إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين. • جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات. <p>انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج وينأى عن مناهج التخطيط الاستراتيجي التي تسببت في حدوث مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع</p>		
<p>يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها. • أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها. • القرارات تتخذ بشكل عقلاني. 	<p>النموذج الخطي Linear Model</p>	<p>02</p>

<ul style="list-style-type: none"> • محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة. 		
<p>يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح (Stakeholder)) والمنظمات الأخرى.</p>	<p>النموذج التكيفي Adaptive Model</p>	<p>03</p>
<p>يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.</p>	<p>النموذج الكلي Macro Model</p>	<p>04</p>
<p>يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الاستراتيجية.</p>	<p>النموذج التحليلي Analysis Model</p>	<p>05</p>

<p>يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلى حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدءا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.</p>	<p>النموذج الجزئي :Micro Model</p>	<p>06</p>
<p>وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.</p>	<p>النموذج الوصفي Descriptive Model</p>	<p>07</p>
<p>يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الاستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية</p>	<p>نموذج هارفارد Harvard Model</p>	<p>08</p>

المصدر: (الكرخي، 2014، الصفحات 86-89)

يعرض الجدول مجموعة من نماذج التخطيط الإستراتيجي المختلفة ، موضحا خصائص كل نموذج و أهدافه ومجالات تطبيقه . يبرز التنوع في هذه النماذج مدى مرونة التخطيط الإستراتيجي وقدرته على التكيف مع طبيعة المنظمات و البيئات المختلفة .

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة للبقاء في ظل العولمة والمنافسة العالمية، مما يدفعها للتركيز على تحقيق أداء متميز يميزها عن منافسيها، حيث يعتبر الأداء التنظيمي مؤشرا على التنافسية وميزة تنافسية، كما يعتمد على التميز في مجالات مثل خدمة العملاء، وجودة المنتجات، وخدمات ما بعد البيع، والتطوير، وسرعة الاستجابة.

تسعى المؤسسات لتحقيق هذا التميز في الأداء لمواجهة التغيرات السريعة والمنافسة العالمية، وللحفاظ على مكانتها الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتطبيق معايير الجودة.

لذا قسمنا هذا المبحث الى مفهوم الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الأول)، أهداف وأهمية الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الثاني)، ابعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الثالث)، وأخيرا العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي (المطلب الرابع).

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي للمؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي تتسم بالتعقيد والتباين، حيث تختلف تعريفاته بناءً على وجهات نظر متعددة. بعض الباحثين ينظرون إلى الأداء من منظور جوانب كمية، بينما يركز آخرون على الجوانب التنظيمية والاقتصادية.

لذا قسمنا المطلب الى تعريف الأداء (الفرع الأول)، تعريف الأداء التنظيمي (الفرع الثاني)، التطور التاريخي للأداء التنظيمي (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعتبر مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي تتسم بالتعقيد والتباين، حيث تختلف تعريفاته بناءً على وجهات نظر متعددة فبعض الباحثين ينظرون إلى الأداء من منظور جوانب كمية، بينما يركز آخرون على الجوانب التنظيمية والاقتصادية.

- **في اللغة**، يشير الأداء إلى القيام بشيء ما؛ مثل أداء الصلاة أو أداء الشهادة.
- **وفي الاصطلاح**، يعرف الأداء بأنه مجموع العمليات والمسؤوليات المرتبطة بإنجاز عمل معين بهدف ووسيلة محددين.

يتفق العديد من الخبراء على أن الأداء يعكس تفاعل الموظف سلوكيا داخل المنظمة، حيث يتجلى ذلك من خلال الجهد والقدرة، ما يُنتج عن الأنشطة والأعمال التي يقوم بها. (جخدم، 2023، صفحة 8)

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (سالم، 2006، صفحة 44)

ويمكن تعريف الأداء على بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد.

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على الأساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة،

ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (صديقي، 2012/2013،
صفحة 5)

الفرع الثاني: تعريف الأداء التنظيمي

بعد موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل ومن هذا يمكن إعطاء بعض التعاريف للأداء التنظيمي كالتالي: هو عبارة عن محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة. (صالح،، 2014، صفحة 61)

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. " (دوسة و سوسن جواد حسين ، 2008، الصفحات 65-66) وهو يعني حسب "الباحث دافت"، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بصفة فعلية وفعالة. كما أشار من جهته "الباحث ريكاردو" إلى أن هناك فرق بين مفهومي الأداء والإنتاجية، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن نسبة تمكن مهمتها في وصف حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، فحين أن الأداء يتضمن كل من الإنتاجية النوعية الاستمرارية ... الخ. (بوعلي، 2014، صفحة 155)

يعرفه نيكولاس **F.w.Nicolas** بأنه: انتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقاً لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازاته في ضوء المعيار المحددة.

ويرى **Judy** بأن الأداء التنظيمي هو المرآة العاكسة التي تعكس استخدام المنظمة لمواردها البشرية والاقتصادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهمات المطلوبة تحقيقها وفق سياسة المنظمة، وأن يتم تجسيد ذلك بكفاءة وفعالية عالية "

وقد تم تعريفه أيضاً بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله".

ويعرف الباحث **توفيق عبد الرحمان** الأداء التنظيمي بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. (عبيد و هيشور محمد لمين، د.سنة، الصفحات 346-347)

يعرف الأداء التنظيمي أنه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

ويرى كل من **karim said،Maratine Madani** : " هو وظيفة لديها مجموعة من أهداف ويتم تقييم الشركة من خلال مقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية.

وحسب Yasmina Benabderrahmane: "يكون نتيجة القدرة الإدارية الكافية على كل الأعمال لتحقيق توازن في هيكل التنظيمي للمنظمات فيما يتعلق بأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية" من خلال ما تطرقنا إليه في هذه التعريفات يمكننا التوصل إلى أن الأداء التنظيمي هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد سلوك الإداري العاملين ومدى مساهمتهم. (بختة و مخفى أمين، د.سنة، صفحة 7)

الفرع الثالث: التطور التاريخي للأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي، فهو يعكس السياسة الاستراتيجية للمنظمة التي تهدف إلى تحقيق أهدافها ورسالتها كما يعبر عن كفاءة وفاعلية وإنتاجية المنظمة في استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل مثالي، لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال. يُعتبر الأداء التنظيمي مؤشراً على قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والداخلية والخارجية، وتعديل استراتيجياتها وفقاً لأهدافها ومواردها المتاحة. يعرف الأداء التنظيمي أيضاً بأنه مقياس شامل للمعايير الداخلية والخارجية، حيث يُظهر قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغايات الأطراف المعنية مثل الموظفين والمستثمرين والعملاء والمجتمع. (جخدم، 2023، صفحة 8)

في السابق، كان يُنظر إلى الأداء التنظيمي على أنه يعكس جهد المنظمة في الحفاظ على العملاء على المدى الطويل وتأثير ذلك على المؤشرات المالية لكن التصورات الحديثة تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، مما يحقق توازناً بينهما ويعكس الأداء الحقيقي للمنظمة.

في الخمسينات، كان الأداء التنظيمي يُعتبر امتداداً لرؤية المنظمة كنظام اجتماعي يحقق أهدافه، بينما في الستينات والسبعينات، ظهرت طرق جديدة لتقييم الأداء استناداً إلى قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة.

تطور هذا المفهوم في التسعينات، حيث أدركت إدارات المنظمات أن النجاح يعتمد على تحقيق الأهداف (الفعالية) مع استغلال أقل الموارد (الكفاءة) وقد أدرج الربح كمؤشر من مؤشرات الأداء، حيث تم التركيز على تحسين العمليات الأساسية وتوظيف الموارد المتاحة بما يتماشى مع استراتيجيات العمل المعتمدة. (جخدم، 2023، الصفحات 8-9)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء التنظيمي للمؤسسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ووضع الخطط لتحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية والموارد المتاحة. لذا سنتطرق إلى أهمية الأداء التنظيمي (الفرع الأول)، أهداف الأداء الوظيفي (الفرع الثاني)

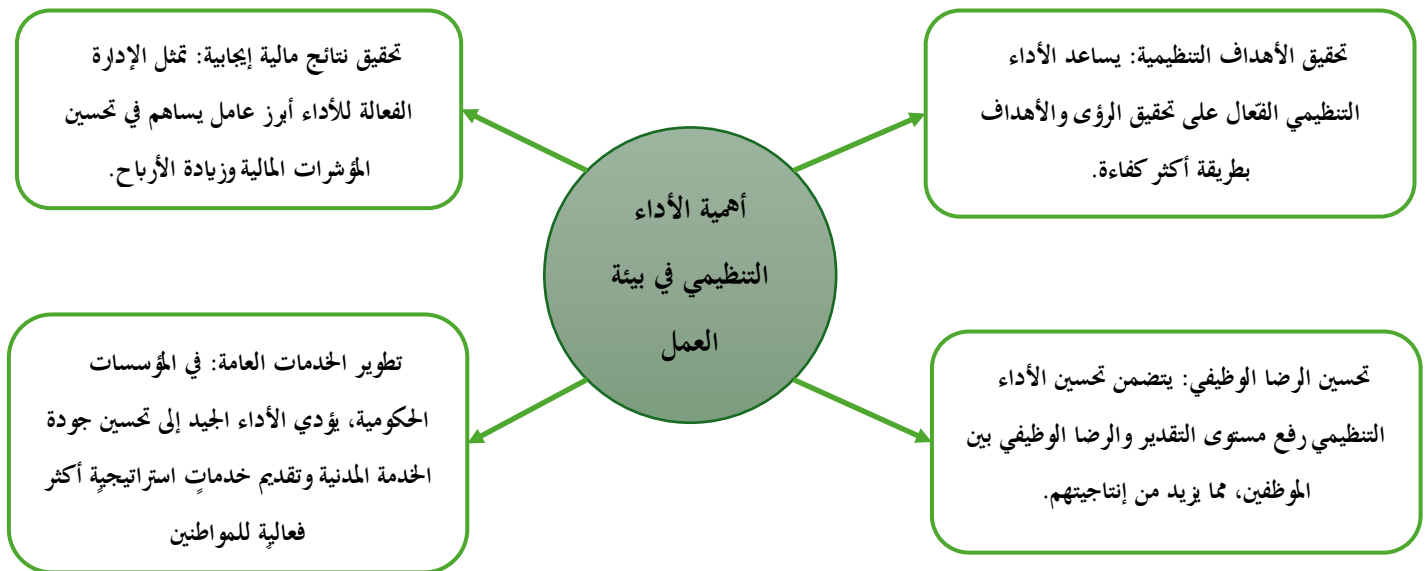
الفرع الأول: أهمية الأداء التنظيمي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (بورقي و رحمة مجدة حصباية، صفحة 19)

وتبرز أهمية الأداء التنظيمي في بيئة العمل فيما يلي: (كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ؟، 2025)

شكل رقم (03): يوضح أهمية الأداء التنظيمي في بيئة العمل



ولفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي في أي مؤسسة أو مشروع حقيقي، يقدم مركز لندن بريميمير للتدريب مجموعة دورات إدارة في دبي تركز على المواضيع التالية: (كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ؟، 2025)

✓ وضع الرؤى وتطوير خطط فعالة للوصول بالأداء التنظيمي إلى الإطار العام للكفاءة.

- ✓ تحليل الأداء الوظيفي وتقييم تأثيره على النتائج الاقتصادية والقوى العاملة.
- ✓ إدارة التغيير والتطوير المستمر لتعزيز التكيف وتحقيق أهداف أي مؤسسة أو منظمة.
- ✓ تحسين الهيكل التنظيمي بهدف ضمان التعاون الفعال بين الإدارات والفرق.
- ✓ تحسين مهارات القيادة والإدارة لتحسين الأداء الفردي، وتحقيق رضا الموظفين.

الفرع الثاني: اهداف الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي هي الأهداف التي يحددها الموظف والمؤسسة والمتوقعة من أداء الموظف وطريقة قيامه بإنجاز المهام من أجل تحقيق النجاح المنشود في العمل، وتحديد تلك الأهداف بوضوح يفيد الموظفين في معرفة ما هو متوقع منهم، كما تستعين بها المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين.

واليكم فيما يلي بعض أمثلة أهداف الأداء الوظيفي: (الأداء الوظيفي وأنواعه وأهدافه وطرق تقييم الأداء الوظيفي-للشركات-، 2024)

الجدول رقم (06): يوضح أهداف الأداء الوظيفي

الترتيب	الاهداف
---------	---------

أولاً	أهداف التعاون	أداء	من خلال هذا الهدف، يتم التركيز على أهمية التعاون مع أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة، إذ يعمل الموظف من خلال مهارات التعاون على تحقيق أهداف أداء التعاون، ومن أمثلة تلك المهارات: الذكاء العاطفي، تلبية التوقعات، إدارة الأولويات، الاحترام المتبادل، الاستماع النشط.
ثانياً	أهداف الأداء لحل المشكلات	أداء	تزداد قدرة الموظف على تقديم أداء أفضل يعزز من إنتاجيته كلما كان قادراً على حل المشكلات التي تظهر خلال عمله، لذلك يتضمن هذا الهدف تحسين مهارات حل المشكلات من حيث تحديد المشكلة وتحديد سياقها وتقديم أفضل الحلول لها.
ثالثاً	أهداف الأداء النمو المهني	أداء	يُقصد بالنمو المهني قيام الموظف بتطوير مهاراته وقدراته بصورة مستمرة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق تقدماً في مساره المهني وبلوغ أهدافه الشخصية، وتتحقق تلك الأهداف من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية وحضور ورش العمل والمشاركة في البرامج الإرشادية
رابعاً	أهداف الأداء المساءلة	أداء	يتعين على المؤسسات إدراج المساءلة ضمن أهداف الأداء الوظيفي، فعندما يتحمل الموظف المسؤولية عن أدائه وقراراته؛ تتعزز ثقافة المساءلة ويتمكن الموظف من تقديم أفضل أداء والالتزام بالمواعيد النهائية وتلبية التوقعات وتجاوزها.
خامساً	أهداف الأداء المهارات اللينة	أداء	وهي أهداف تطوير المهارات اللينة التي تساعد الموظف على تعزيز أدائه الوظيفي وأدائه المهني والشخصي، تلك المهارات

المتعلقة بشخصية الموظف وقيمه، ومن أمثلتها: مهارة التواصل، إدارة الوقت، حل المشكلات، القيادة		
---	--	--

المطلب الثالث: ابعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الاداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد:

الفرع الأول: الأداء المالي:

وهو المفهوم الضيق لأداء الاعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية

الفرع الثاني: الأداء المالي والأداء التشغيلي:

وهو المفهوم الأوسع للأداء اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطى أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الاداء المالي وضمن الاداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج. (رواي، 2013، صفحة 6)

الفرع الثالث: الفاعلية التنظيمية:

وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي اذ يشير على أنه للمعيار الذي يعكس درجة الحاج المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الاداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي بعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخداما للموارد بمختلف انواعها بأعلى

كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الاداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل والكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدارتها مثيلاتها. (رواي، 2013، صفحة 6)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يساهم هذا التخطيط في تحسين الأداء من خلال توجيه الجهود نحو أهداف واضحة، وتحليل البيئة، وتحسين تخصيص الموارد. كما ان وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يساهم في استدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

لذا سنتطرق الى العوامل الداخلية (الفرع الأول)، العوامل الخارجية (الفرع الثاني).

الفرع الاول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أداءها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها، والتداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة حيث تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: العوامل التقنية

وهي مختلفة 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.

✓ التوافق بين المؤسسة ورغبات مواطنيها.

ثانياً: العوامل البشرية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على الخصوص مستوى تأهيل الأفراد، والجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوفيق بين فاعلية ومدى تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام مواردها بتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيها ومنها ما يصعب التحكم في ذلك". (ميهوب، 2017 / 2018 ، صفحة 42)

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالفرد: وتتمثل في:

✓ عدم وضوح المهام يمكن أن يؤدي إلى صعوبة تقييم الأداء، وتعارض التعليمات قد يسبب توتراً يؤثر سلباً على الأداء.

✓ التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء.

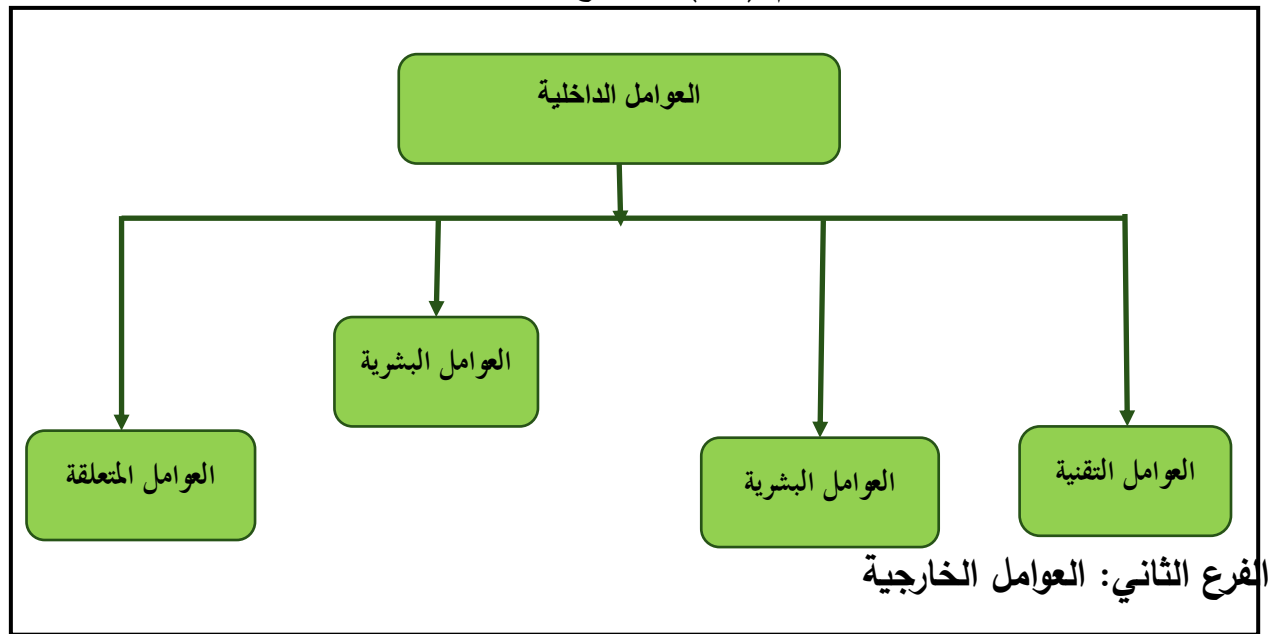
✓ التدريب يحسن المهارات والسلوكيات، مما يساهم في الأداء الجيد، تساهم في تطوير المهارات والمعرفة.

✓ تلبية حاجات الأفراد وتأثير على رضاهم، وتؤثر على الإحساس بالرضا عن المكافآت.

✓ فرص التطور والترقية: تعزز الرضا والأداء، ويؤثر على دافعية الأفراد ورضاهم عن العمل.

✓ تشمل العوامل التي تؤثر على بيئة العمل مثل الإضاءة والتهوية، كما قد تؤدي إلى ضغوط نتيجة المسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد. (الكريم و محمد، 2018 - 2019، الصفحات 24-27)

شكل رقم (04): يوضح العوامل الداخلية



وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أولاً: البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأموال الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

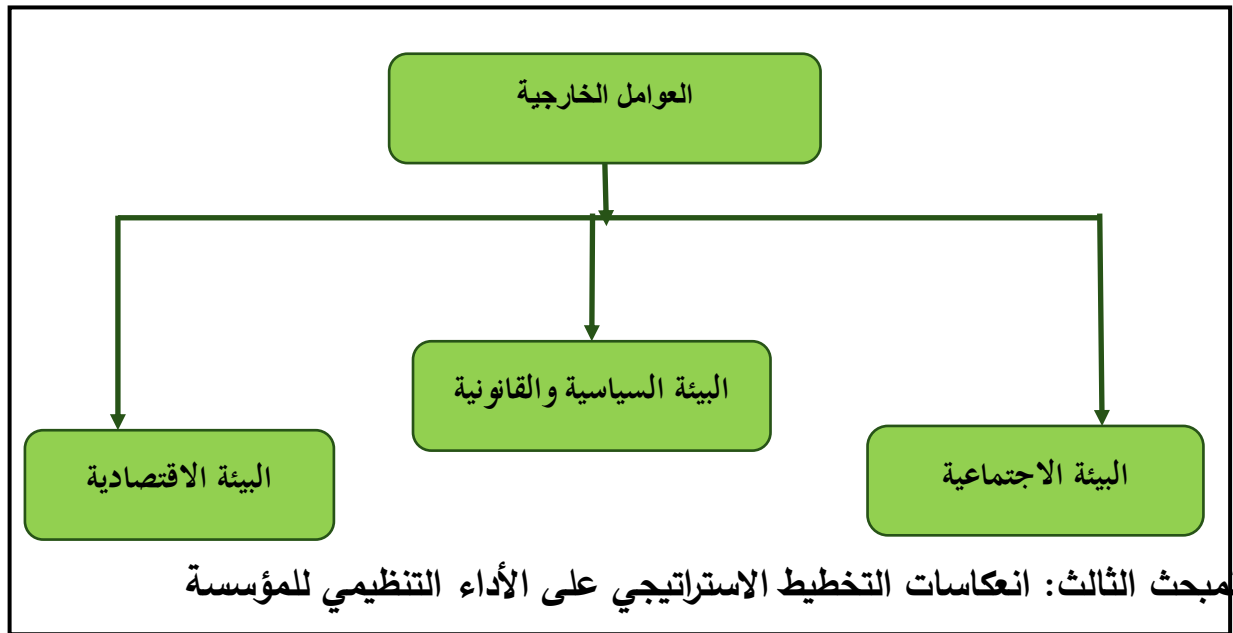
ثانياً: البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في:

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.
 - مرونة القوانين والتشريعات.
 - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
 - العلاقات الدولية ونوعيتها.
- ثالثاً: البيئة الاقتصادية: وتتمثل في:

- الاستقرار الاقتصادي
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.
- (الكريم و محمد، 2018 - 2019، صفحة 28)

شكل رقم (05): يوضح العوامل الخارجية



يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية أساسية تسهم في تحسين أداء المؤسسات، ومن خلال تحديد الأهداف طويلة المدى وتوجيه الموارد بشكل فعال يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها

وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيط، كما تشير الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي (المطلب الاول)، ثم تبين اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (المطلب الثاني)، ومعرفة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي (المطلب الثالث)، بعدها وضع اسس تحسين معالجة التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي (المطلب الرابع).

المطلب الاول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بأبعاد الأداء المؤسسي

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي تتمحور حول كيفية تأثير التخطيط على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. سنتطرق الى تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الاقتصادية (الفرع الاول)، ثم الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي (الفرع الثاني)، واخيرا العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء وجميعها تهدف إلى التحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف. بها ومن أهم هذه المحاولات مدخل التخطيط الاستراتيجي ومدخل الادارة الاستراتيجية ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا عن طريق

تحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة والمخططة ومستمرة وتتبين لنا من التخطيط الاستراتيجي له آثار على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أدواتها من خلال الخطوات التالية:

مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء: يمكن تحديد رسالة المؤسسة والرأي المستقبلية الخاصة بها وكذلك يجب الاتفاق على معايير قياس الأداء الأهداف المؤسسة.

التحديد 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 الطويلة على ضوء الفرق بين

الحال والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

لتحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة: وتتم في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة عادة ما تم التمييز بين نوعين من القوى:

القوى المعروفة: وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء 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. (الشيخ، 2016-2017، صفحة 10)

لقد أظهرت العديد من الدراسات الأهمية الكبيرة للدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث يتم ذلك من خلال عدة مراحل:

يضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تحديث أهدافها بدقة استناداً إلى مؤشرات ودراسات متعددة، فهذه الأهداف تشكل الأساس للمراحل التالية، بما في ذلك التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي لتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

بعد ذلك، يتم استكشاف بدائل متعددة، حيث تختار المؤسسة البديل الأمثل الذي يتيح لها الاستفادة القصوى من الفرص وتقليل التهديدات عبر تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً للإمكانيات المتاحة.

بعد اختيار البديل المناسب، تبدأ المؤسسة في التنفيذ من خلال خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل. خلال هذه المرحلة، تراقب المؤسسة بشكل دوري مدى تحقيق الأهداف الجزئية التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، وفي حال حدوث انحراف، تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيحية لضمان استمرار تحقيق الأهداف.

بعد كل مرحلة، تقوم المؤسسة بإجراء تقييم شامل لأدائها، مستفيدة من الأخطاء لتجنبها في المستقبل. وعند الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجية، تجري المؤسسة مراجعة شاملة لتحديد الفجوات في الأداء وأسبابها، مما يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي المقبل.

بذلك، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي، بجميع مراحله، يساهم بشكل فعال في تحقيق أداء متميز للمؤسسة من خلال المراقبة المستمرة والتغذية العكسية، مما يساعد على تجنب الفجوات في الأداء مستقبلاً. (العابدين، 2015 ، الصفحات 10-11)

الفرع الثاني: الأداء التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي

نماذج استراتيجية للتخطيط مع أساليب تنظيمية في الإدارة مدروسة بعناية وذلك حسب وضع المؤسسة، مما أثر على نتائج الشركات، رغم أن بعض الباحثين لم يجدوا أي صلة بين هاتين الظاهرتين.

إلى جانب ذلك، لم يشير معظم الباحثين إلى تقاطع فعلي بين هذين المجالين من خلال عملهم أو قطاع دراساتهم، وبعد مراجعة ملف نماذج صياغة الاستراتيجية، تم الاختيار لصالحها نموذج الاختيار العقلاني الصياغة الاستراتيجية، حيث أنه وفق هذه الطريقة، يجب أن يتم وضع الاستراتيجية بمساعدة التخطيط الاستراتيجي الرسمي والتقنيات التحليلية، فالتخطيط الاستراتيجي الرسمي هو عملية تمت صياغتها بوضوح وتتكون من العناصر التالية:

تحديد الهدف صياغة الاستراتيجية وتقييم وقياس عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استخدام طرق قياس مختلفة، ومن الواضح أن هذه الأساليب تؤجل بشكل كبير من بعضهما البعض بعد دراسة عدة أعمال، ونظراً لعدم الاتساق والخلاف في عملية قياس التخطيط الاستراتيجي فقد تم تحديد المؤشرات الشكلية، والتحليلية وكفاءة الأنظمة، والشمولية، والحجم والاكتمال والمعنى والعقلانية وصياغة الهدف، والمراقبة، والتحليل والعمليات، والعوامل، والأنظمة، والوضوح، والابتكار، والمواصفات والقدرات، والاستراتيجية.

وقد تميزت معظم هذه الشركات التي عنت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وطبقته حسب معنى المؤشرات والشكليات بينما أعمال أخرى أشارت إلى أن المعرفة والقدرات تلعب دوراً أكثر أهمية من الجوانب الأخرى حيث اعتبرت أن التخطيط الاستراتيجي عملية نظرية بشكل أكبر.

(الشلبي، 2021/2022، الصفحات 28-29)

الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي

التخطيط الاستراتيجي له أثر كبير وإيجابي في جودة الأداء المؤسسي، ويمكن إبراز بعض الآثار الرئيسية التي يمكن أن يحققها التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي:

توجيه الجهود: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يتم توجيه جهود الفريق بشكل أفضل نحو تحقيق هذه الأهداف. يتم توحيد التوجه وتركيز الجهود على الأولويات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

تخصيص الموارد يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتم تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً للأولويات والاحتياجات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين استخدام الموارد وتحقيق أفضل قدر من الكفاءة والفاعلية.

تحسين التخطيط والتنظيم: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين عمليات التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة. يتم وضع هياكل تنظيمية فعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يعزز التنسيق والتعاون ويقلل من التشتت والتداخل.

قياس الأداء والمتابعة: يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع نظام القياس ومتابعة أداء المؤسسة بصورة مستمرة. يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتقارير المتابعة والتقييم، مما يمكن إدارة المؤسسة من تحديد مدى تحقيق الأهداف واتخاذ التدابير اللازمة في حالة الانحراف.

(بوروبة، 2022 - 2023، الصفحات 40-41)

المطلب الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

سنتطرق إلى انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي (الفرع الأول)، ثم انعكاسات التخطيط الإستراتيجي على الأداء المنظمات (الفرع الثاني).

الفرع الاول: انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية و هناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء المالي و جميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الامواج التي تعصف بها و من أهم هذه المحاولات مدخل التخطيط الاستراتيجي و مدخل الادارة الاستراتيجية ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الاساسي المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك الا عن طريق تحسين أداء المالي للمؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي له اثار على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال خطوات التالية :

1. مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء المالي

2. تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المالي المستهدف

3 على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء المالي ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف الفترة الزمنية القصيرة والطويلة على ضوء الفرق بين الحال والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المالي المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

- المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء المالي تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة بحيث أن تكون هذه العملية مستمرة.

يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله يساهم بقوة في تحقيق أداء مالي تميز للمؤسسة من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لمدى تحقيق الأهداف التخطيط الاستراتيجي والقيام

بالتغذية العكسية والتي هي استفادة من الأخطاء للتقليل من فجوات الأداء المالي مستقبلاً. (مثال، طواهرية إيمان، هبيئة صبرية، و سنيقرة فريال، صفحة 42)

الفرع الثاني: انعكاسات التخطيط الإستراتيجي على الأداء المنظمات

للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في أداء المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها. (فرকাশ، فاطمة محمد العصاوي، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشريف، 2023، الصفحات 10-11)

فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجاباً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. (فرকাশ، فاطمة محمد العصاوي، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشريف، 2023، الصفحات 10-11)

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي

يمكن أن يتأثر نجاح التخطيط الاستراتيجي بالعوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تخلق تحديات وعقبات، إذ إنها عملية تتضمن تحديد أهداف المنظمة وغاياتها، ووضع خطة لتحقيقها،

وتنفيذ الخطة. سنتطرق الى تحديات داخلية (الفرع الاول)، ثم تحديات خارجية (الفرع الثاني) ، واخيرا طرق التغلب عليها (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تحديات داخلية

التحديات الداخلية هي تلك التي تقع ضمن سيطرة المنظمة، وتتضمن بعض العوامل الداخلية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم واتخاذهم القرارات، ويمكن للثقافة القوية تتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها أن تسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية في حين أن الثقافة الضعيفة يمكن أن تخلق مقاومة، وتعيق التقدم.

- يمكن أن يؤثر توافر الموارد وتخصيصها، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، على التخطيط الاستراتيجي، كما يمكن أن تقيد الموارد المحدودة قدرة المنظمة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في حين أن التخصيص الفعال للموارد يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (الزدجالي، 2023، الصفحات 5-7)

- ضعف الموارد المتاحة مثل: ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية، وصعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية. (التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية، 2015)

الفرع الثاني: تحديات خارجية

التحديات الخارجية هي تلك التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وتتضمن بعض العوامل الخارجية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على التخطيط الاستراتيجي منها:

• يمكن أن تؤثر البيئة الاقتصادية، بما في ذلك النمو الاقتصادي والتضخم وأسعار الفائدة على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على توافر الموارد وتكلفتها، ومن الممكن أن يخلق عدم اليقين الاقتصادي تحديات للتخطيط الاستراتيجي، في حين أن البيئة الاقتصادية المستقرة يمكن أن تسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

• يمكن أن تؤثر البيئة التنافسية، بما في ذلك شدة المنافسة، والقدرة التفاوضية للموردين والعملاء، وتهديد الوافدين الجدد، على التخطيط الاستراتيجي من خلال التأثير على موقع المؤسسة في السوق وفرص النمو.

• يمكن أن تؤثر البيئة التكنولوجية، بما في ذلك التطورات في التكنولوجيا والتغيرات في سلوك المستهلك، على التخطيط الاستراتيجي من خلال خلق فرص وتهديدات جديدة للمنظمة، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية من أجل البقاء؛ لتكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها. (الزبدجالي، 2023، الصفحات 5-7)

• بصفة عامة البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ وذلك لأسباب التالية: تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية، (إلخ)، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة. (التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية، 2015)

الفرع الثالث: طرق التغلب عليها

المواجهة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات اتخاذ عدة خطوات:

إجراء تحليل SWOT إذ يمكن أن يساعد تحليل SWOT المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويوفر هذا التحليل رؤى حول العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، وتساعد المنظمة على تطوير استراتيجيات لمعالجتها.

تطوير خطط الطوارئ حيث يمكن أن تساعد خطط الطوارئ المنظمات على الاستعداد للأحداث والتحديات غير المتوقعة ويمكن أن توفر هذه الخطط إطاراً للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتساعد المنظمة على أن تظل مرنة وقابلة التكيف.

بناء شراكات استراتيجية يمكن أن يساعد بناء شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى المنظمات على الاستفادة من نقاط قوتها ومواردها، كما يمكن أن توفر هذه الشراكات الوصول إلى الأسواق والتقنيات والموارد الجديدة، ويمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (فركاش، فاطمة محمد العصاوي، ، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشري، 2023،

الصفحات 411-412)

المطلب الرابع: اسس تحسين معالجة التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي

سننتظر في هذا المطلب الى تحديد اسس تساعد على تنفيذ التخطيط بفعالية (الفرع الاول)، ثم تبيان التركيز على اهمية المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات (الفرع الثاني).

الفرع الأول: اسس تساعد على تنفيذ التخطيط بفعالية

لاشك أن استيعاب وتطبيق هذه الأساليب يسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية قادة المؤسسة، بل في حقيقة الأمر لا يمكن تحقيق قدر مرض من الفعالية إلا بالاستعمال الجيد لهذه الأساليب، ولا يكون ذلك إلا بالتطوير الذاتي والمبادرة والثبات والاستمرار في فهم وتطبيق هذه الأساليب. وفي ما يلي مجموعة من العناصر المهمة التي يجب التأكيد عليها في هذا الإطار:

- الفهم والتطبيق الفعال النموذج التخطيط والتنفيذ مع تضمينه المفاهيم والأسس والمبادئ المهمة في الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والنتائج وإدارة المشروعات.
 - الجمع والتوفيق بين خصائص ومزايا ومهام القيادة والإدارة،
 - التأكيد على دور القائد الإداري كمعلم ومدرّب ومشجع ومرشد ومساعد.
 - تداول القيادة وإعداد الجيل الجديد من قادة المستقبل،
 - ضمان المساهمة المثلى للعاملين قادة ورفقاً وأفراداً من خلال الإدارة بالمشاركة في التحفيز والتطوير والتقوية والتنمية المستمرة لقدراتهم وتحرير الطاقات والقدرات الكامنة لديهم.
 - تحديد الأولويات وتركيز الاهتمام بها.
 - القرارات الصائبة المبنية على الحقائق.
 - التطوير النوعي والمستمر للأداء والفعالية في كل المستويات. (المشعل، 2010)
 - **تنمية بيئة ثقافة وقيم الفعالية الشاملة:**
- لا يكفي وجود قيادة وفرق عمل وخطط وأنظمة وموارد الضمان الفعالية الشاملة، ولكنها تتحقق بالإضافة إلى ذلك من خلال بناء وتنمية بيئة تسودها ثقافة وقيم تضمن الفعالية الشاملة لكل القادة وكل الفرق والتي تكفل الاستغلال الأمثل للجهود والموارد لتحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.
- إن الفعالية الشاملة تتمثل في فعالية التحول الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ ومراقبة وتحسين التخطيط والتنفيذ، والتي هي عمليات النموذج الإداري المقترح والذي يحمل في ذاته عناصر تؤكد الفعالية الشاملة وخاصة عناصر المراقبة والتقييم والمراجعة الشاملة والدورية والمستمرة للأداء والعمل على تحسينه. أي أن النموذج يتطلب ويساعد في بناء ثقافة وبيئة الفعالية الشاملة والتي يمكن دعمها بالأنظمة والأساليب الحديثة في القيادة والإدارة.

ثم لا بد من بناء وتفعيل نموذج القيم الراقية التي تضمن تحقيق الفعالية الشاملة ومن أبرز مجالاتها:

1. لقيم متعلقة بكل عامل في المؤسسة وتشمل قيم الإخلاص والأمانة والصدق والانتماء والحد والاجتهاد والحرص على التعليم وإتقان العمل، وقيم الثقة في العامل واحترامه وتقديره وتشجيعه وتحفيزه وتطويره.

2. قيم متعلقة بتعامل وتفاعل العاملين وتشمل اللقة والاحترام والتقدير المناادي التعاون والاعتمادية المتبادلة، روح الفريق والمشاركة والتعاون والتكامل الاتصال الفعال وتبادل المعلومات

3. قيم متعلقة بالأداء. وتشمل:

دعم وتشجيع اهتمام الجميع بعناصر الفعالية الشاملة المتمثلة في تحقيق العوائد الاقتصادية الإنتاجية، الجودة الكفاءة، وتقليل التكاليف والفاقد.

- التطوير المستمر والفعال لطموحات وقدرات العاملين التي تحقق الفاعلية الشاملة
- بناء روح الحماس والرغبة في المساهمة المثلى لكل عامل وكل فريق عمل في تحقيق فعالية التحول (المشعال، 2010)

• القيادة بالقدوة والنموذج في الالتزام بقيم وسلوكيات الفعالية الشاملة

إن العاملين في تسيير العمليات أن يهتموا كثيراً بمنظومة القيم المعتمدة في المؤسسة ما لم تلتزم بها النخبة من قادة وخبراء المؤسسة. لذلك يجب بناء وتطوير المنظومة وفقاً لجدية القيادة في إحداث للثلاث نوعية أو تدريجية في فعالية وأداء المؤسسة، ووفقاً لقدرتها على الالتزام بالمستويات الجديدة من القيم المستهدفة.

إن نظرة متفحصة لما حققته المؤسسات اليابانية من فعالية وتقدم خلال العقود الماضية والعكس ذلك على التقدم التقني والصناعي والاقتصادي للمجتمع الياباني، إن هذه النظرة تؤكد مدى أهمية نماذج القيم الراقية ودرجة مساهمتها في تحقيق فعالية المؤسسة، والتي كانت نتيجة للمبادأة والمبادرة والالتزام البذالي من قبل قادة المؤسسة بتلك القيم وتشجيع ودعم كافة العاملين على الالتزام بها.

إن نية وإرادة التغيير والإصلاح الشامل تبدأ من قمة الهرم من قيادة المؤسسة عليه لا بد من البدء بالتطوير الذاتي لأداء وفعالية القيادة ذاتها وارتقائها في الالتزام منظومة القيم الراقية، ثم العمل على بناء وتنمية بيئة وثقافة وقيم الأداء المتميز والفعالية الشاملة على مستوى المؤسسة وعملياتها المختلفة وأدائها الفعالة في التغيير والإصلاح الشامل في القدوة والنموذج والقدوة والمثل والنموذج الفعال له تأثير بالغ في تغيير وتحسين سلوك وأداء وفعالية كافة القادة والعاملين ويعتمد نجاح القدوة والنموذج اعتماداً أساسياً على توافق وتطابق القول والعمل، أي أن يدعم الفعل القول والنصح والإرشاد والتوجيه، فلا يكون القبول والاقترناع إلا عند تطابق القول والعمل . أما عند اختلاف القول والعمل فإن العاملين يهتمون دائماً يعمل وسلوك القيادة ونتائج ذلك السلوك.

والخالق سبحانه يأمرنا بالافتداء بسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال: "ولقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً". في ذلك لأنه أعظم البشر على مدى التاريخ الإنساني كله من أوله إلى أخيره، فعندما يجتهد لمادة المؤسسة في الاقتداء بهذا جتهد فيا.

الرسول والنبي العظيم فإنهم يكونون غير أسوة وغير نموذج للعاملين معهم. كما أن الانتقال المؤثر للفعالية عبر المستويات القيادية إلى كافة العاملين يمكن تحقيقه عند توفر الجدية والحماس والثبات والالتزام لدى قادة المؤسسة بالتغيير والتحسين وأن يبرز ذلك جلياً من خلال القدوة والأسوة

الحسنة إن العاملة بفرق العمليات يتعلمون بالملاحظة والمشاهدة العمل وسلوك القادة أكثر مما يتعلمون من أقوالهم أو من منظومات القيم المحفوظة على الورق أو برامج المنظومات التي لا يتعدى أثرها تلك الأوراق أو الأقراص المحفوظة عليها، وتؤكد الممارسات الإدارية في المؤسسات المتعثرة أن الاكتفاء بالأقوال والنصائح والتعليمات والأوامر والنظم وعدم ترجمتها على أرض الواقع من خلال القدوة والمثل والنموذج الفعال والمؤثر، إن ذلك لا يغير من أداء المؤسسة شيئاً إلا إلى الأسوأ. (المشعال، 2010)

الفرع الثاني: التركيز على أهمية المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات

• المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في الأسواق بعد أن زادت رغبة الزبون في التغيير و التنوع، وتعرف بأنها الاستجابة السريعة للتغير في الطلب، فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بتقليص الوقت، ويشير بأنها الاستجابة للتغيرات البيئية على ضرورة امتلاك المنظمات درجة عالية من المرونة في تصميم شبكة سلاسل التجهيز التي تتضمن تحديد مصادر التجهيز، التصنيع، التوزيع و يمكن تاشير أهمية المرونة من خلال مجالين أساسيين:

قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التقنية وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لمدة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة. (الربيعاوي و حسين وليد حسين عباس، 2015، صفحة 30)

• وقت التسليم:

أن تزايد أهمية الوقت للزبون زادت من المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم للسلعة أو الخدمة، فهو يعكس التسليم قابلية المنظمة على ادارة عملياتها الإنتاجية من خلال مقابلة متطلبات الزبائن بصورة منتظمة وتسليمها في الوقت المحدد على وفق جداول زمنية محددة، و يصنف إلى جزئين أساسيين هما (سرعة التسليم، اعتمادية التسليم).

إذ يشير الأول إلى القابلية المنظمة على تسليم المنتجات إلى الزبائن بأسرع وقت للتسليم، بينما يدل الثاني على قابلية المنظمة على توفير المنتج قبل موعد استحقاقه أو في الوقت المتفق عليه هو احد الابعاد المهمة الذي يساهم في تقليل كلف العمليات وتخفيض الهدر في الجهد والوقت الذي يتم بذله اثناء العمل من جهة وتخفيض كلف الخزن والتلف والخطر ورأس المال عن طريق السرعة في التسليم. وأن عامل الوقت في المدة الحالية يعد أحد المصادر الرئيسية لتحقيق المزايا التنافسية إذ يرغب الزبائن باستجابة متطلباتهم على نحو سريع وأوقات انتظار قصيرة، التناسق في الأداء إذ تستخدم العديد من المنظمات أن السرعة في التسليم عامل حاسم في حياة الصحيفة وجزء أساسي من نجاح مبيعاتها، فأن تأخير وصول النسخ إلى الزبائن في وقت مبكر من الصباح يجعلها غير مقروءة ويدفعهم التوجه نحو أخرى. (الربيعاوي و حسين وليد حسين عباس، 2015، صفحة 30)

خلاصة الفصل :

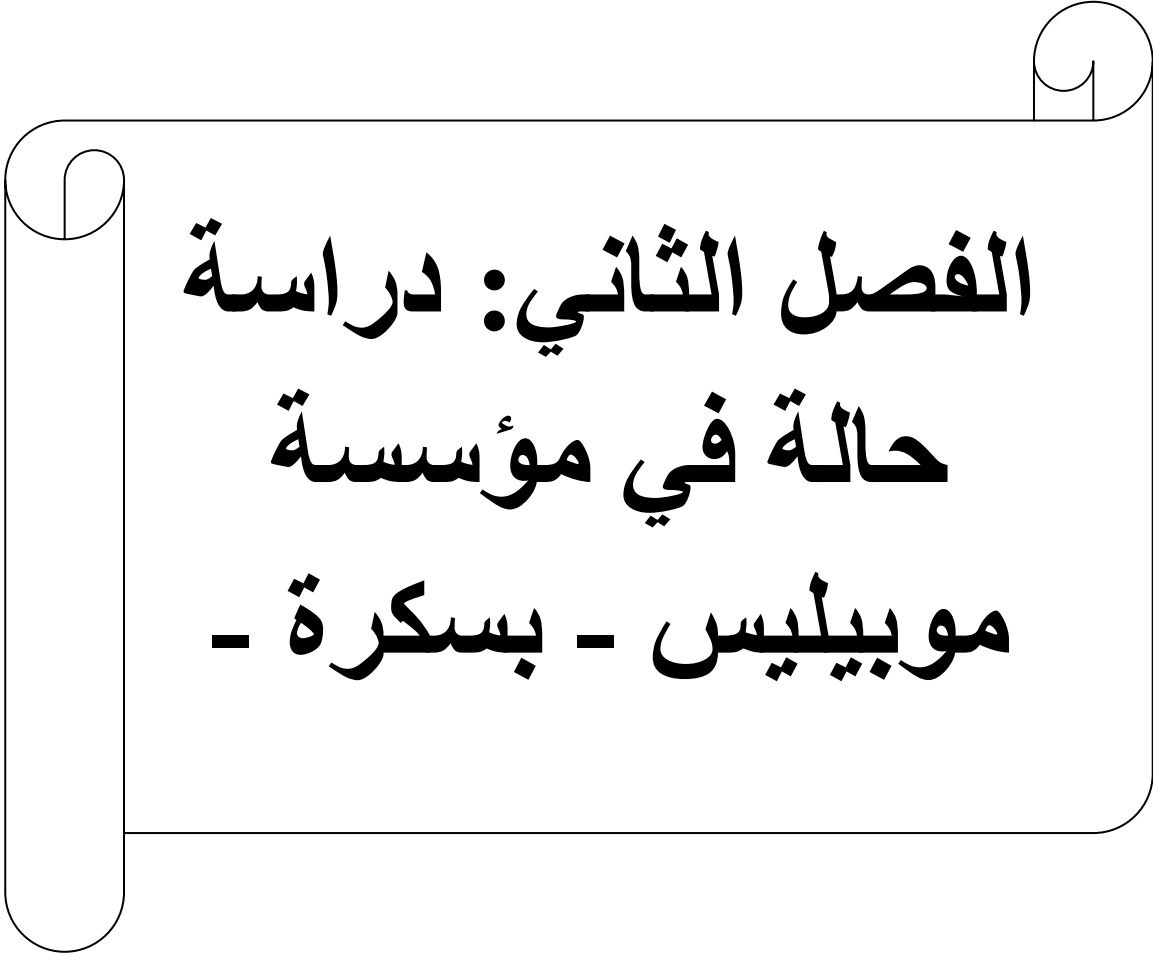
يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على جودة الأداء المؤسسي، لأنه يوفر رؤية طويلة المدى ويساعد على اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها فهو يساعد على توجيه الجهود بشكل منظم، وتحديد الأهداف المستقبلية بوضوح، كما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات المحيطة بها كما يمكن للمؤسسة أن تحدد أولوياتها، وتستغل الفرص، وتتجنب المخاطر، وتستخدم مواردها بشكل أفضل.

بينما يعتبر الأداء المؤسسي من أهم المفاهيم التي تهتم بها المؤسسات، لأنه يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال واقتصادي، كما أنه لا يتأثر فقط بالعوامل الداخلية بل يتأثر أيضا بالبيئة الخارجية، مما يجعل من الضروري على المؤسسة أن تبحث دائما عن طرق للتحسين والتطوير.

و كنتيجة لهذا الفصل نستنتج ان التخطيط الاستراتيجي لديه القدرة على تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة ، بحيث تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و الاداء المؤسسي و الوصول الى ان هناك تأثير وتأثر متبادل بينهما مع اسبقية التخطيط الاستراتيجي على الاداء بما ان هذا الأخير هو ناتج تطبيق الأول

و في الأخير قمنا باقتراح وسيلة عملية لتطبيق هذه الأفكار في أرض الواقع وقد قمنا بدراسة الحالة في مؤسسة موبيليس بسكرة .



الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة موبيليس - بسكرة -

تمهيد :

مما تطرقا اليه في الفصل السابق من مختلف الجوانب المنهجية و النظرية للموضوع ، سوف نتطرق في هذا الفصل الى مختلف إجراءات دراسة حالة موبيليس بسكرة ، حيث قمنا بعملية جمع المعلومات و تحليلها البيانات و تفسير النتائج ، حيث تعتبر دراسة الحالة إسقاط لما جاء في الجانب النظري للدراسة ، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعمل المؤسسات باختلاف أنواعها على تطوير خدماتها وذلك من خلال تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم، وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار لتأدية نشاطها في ظل المحيط الذي تنشط فيه، وسوف نتعرف في هذا المبحث على تقديم لمحة عامة على مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: نشأة و تعريف موبيليس

الفرع الأول: نشأة مؤسسة موبيليس (www.mobilis.dz)

أولت مهمة توفير خدمة الهاتف المحمول الشركة اتصالات الجزائر، باستعمال شبكة GSM الموروثة عن الوزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، علما أن الرخصة الممنوحة إليها لإنشاء واستغلال شبكة GSM تم بتاريخ 26 ماي 2002 وتم منحها على سبيل التسوية.

تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع شركة اتصالات الجزائر، وإنشاء ATM في أوت من سنة 2003 ، في شكل شركة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة لشركة الأم ، كما تتمتع بميكل تنظيمي مستقل عن الصالات الجزائر، ومقرها يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية بالحراش ، رأسمالها يقدر ب 10 ملايين دج، علما أنها دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي ، وعمدت الفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30 بالمئة من أصولها.

باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية ، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 ألف مشترك عن مؤسستها الأم ، وأثبتت المؤسسة حداثتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعاتها إلى تنوع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

أما عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر - ALGERIE TELECOM نهى شركة بالأسهم ، تعمل في سوق الاتصال الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات ، وأنحت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

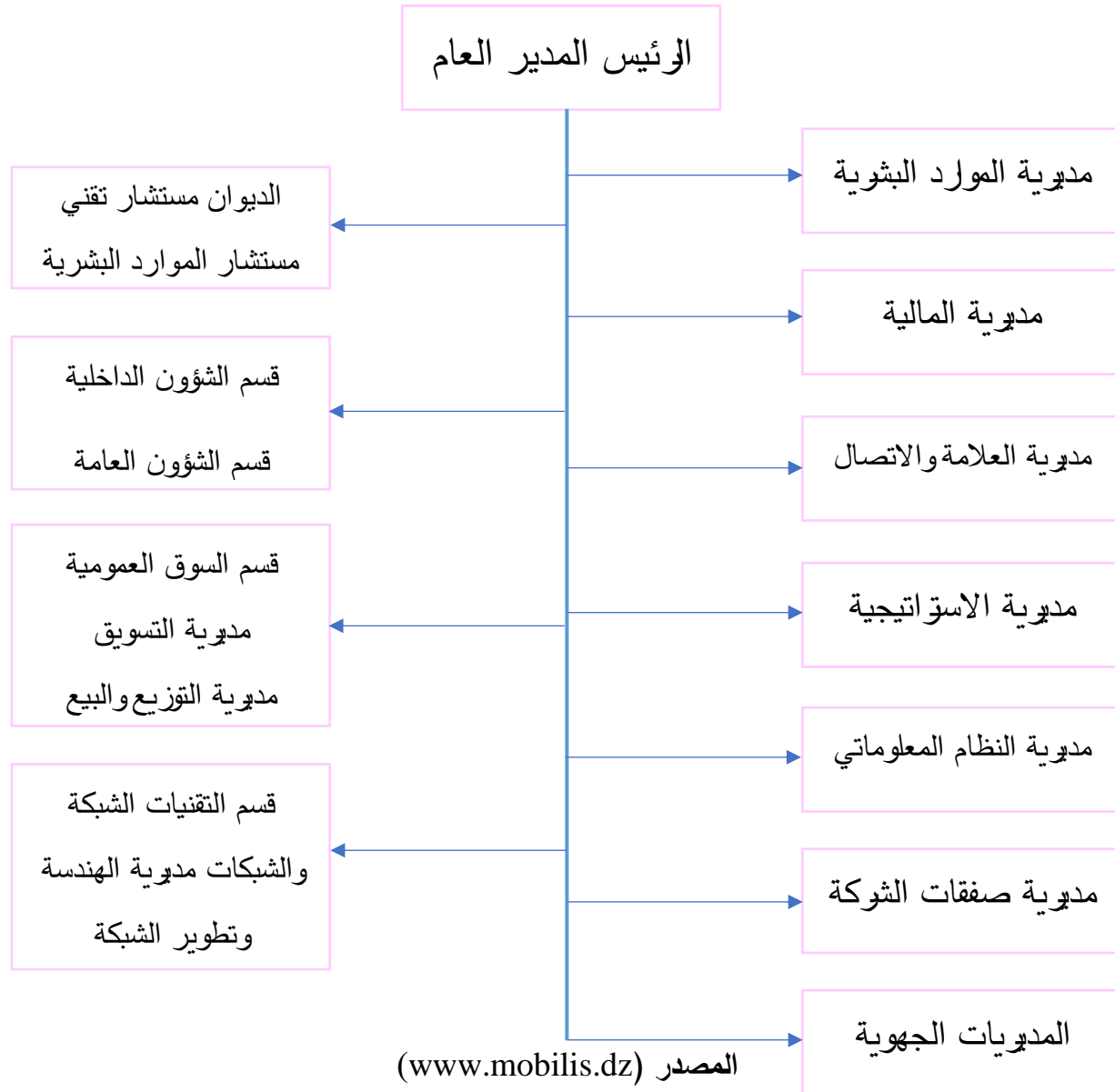
ومؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس في المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجنيين، أوراسكوم للاتصالات الجزائر ، وهي عبارة عن مؤسسة مساهمة، وهي مملوكة بالكامل للجزائر للاتصالات ، وقد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004، وكلمة موبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات ، ومهمتها تقديم محمل الخدمات في قطاع خدمة الهاتف النقال، من خلال تغطية شاملة ذات جودة عالية، ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة، التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة الإصغاء للمستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى، هذا بالإضافة إلى الإبداع المستمر والوفاء بالوعود المقدمة لزبائنهم.

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة موبيليس

تعريف موبيليس : هي فرع من مجتمعات اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس بالفرنسية " Algérie

Telecom Mobil Mobilis أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لموبيليس



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الإحصائية

سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، كما نعرض صدق الاستبيان وثباته.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

الفرع الأول: تصميم الدراسة

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا وكميا، حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفا للظاهرة موضحا خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا موضحا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وهو غير محدد بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها فقط، فلا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميا وكيفيا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والهدف منه تنظيم المعلومات وتصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره.

يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن. فالطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي**، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا

ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

أولاً- أنواع مصادر البيانات:

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

1. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات، كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

2. المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الشركات والأفراد والجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموماً، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: **أبعاد التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي**، وقد تم الجمع والاطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر. (بوطيب، 2023، الصفحات 295-296)

ثانياً - أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، ومنه تم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (**الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الدورات التدريبية**)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل (**أبعاد التخطيط الاستراتيجي**) والذي احتوى على 03 أبعاد تضمنت 15 عبارة، وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع (**الأداء المؤسسي**) والذي احتوى على 08 عبارات. (**أنظر الملحق 01**).

وتم الاعتماد على المقياس الفئوي ليكرت، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق بشدة. وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.80 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.81 و 2.60 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.61

و3.40 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.41 و4.20 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.21 و5 فهو عال جدا.

ثالثا-أساليب التحليل:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية...إلخ، وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يعد المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة وهو مجموع القيم الخاصة بظاهرة معينة مقسوما على عددها. (محمد حسين ، 2007، صفحة 64)

2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأدقها، ويعرف بأنه الجذر التربيعي لمعدل مجموع مربعات انحرافات القيم عن متوسطها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة تشتت القيم عن متوسطها أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المبوبة، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه. (المنيزل، غرايبة، 2010، صفحة 70)

3. معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson): يعتبر معامل الارتباط بيرسون من أفضل الطرق التي تستعمل حاليا بكثرة في الأبحاث العلمية لقياس الترابط بين متغيرين،

ويستخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (x.y)، ويقاس قوة العلاقة، وقد يكون الارتباط موجبا إذا كان تغير العنصرين مضبوطا وكاملا، ويكون الارتباط سالبا إذا كان ارتباط العنصرين مختلفا اختلافا عكسيا، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، فيما أنه يكون الارتباط عكسيا عندما تكون القيمة سالبة (دويدي، 2000، صفحة 266)، وكلما كان التناقض كبيرا كان معامل الارتباط يقترب من الرقم (-1) الذي يعتبر تناقضا كليا.

4. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، ومدى قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression analysis): ويهتم تحليل

الانحدار البسيط بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): يبحث الانحدار الخطي

المتعدد إلى معرفة العلاقة السببية بين متغيرين، ويستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضا عن انحدار للمتغير التابع على العديد من المتغيرات المستقلة، لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

7. تحليل (ANOVA): يهتم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بفحص

الفروقات ذات الدلالات الإحصائية بين عدة فئات التي يزيد عددها عن اثنين. (ناصر،

2021، صفحة 128)

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

1. **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. وتمت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة موبيليس -وكالة بسكرة.
2. **عينة الدراسة:** هو الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في عمال مؤسسة موبيليس، حيث تم توزيع 35 استمارة استرجعت منها 27 استمارة، من أجل تحليلها احصائيا.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-01: معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي	0.859
X1	البعد الأول: وضع الأهداف	0.822
X2	البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي	0.818
X3	البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي	0.791
Y	المحور الثاني: الأداء المؤسسي	0.827
	معامل الثبات العام	0.843

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 84.3% وهي نسبة عالية تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيق الهدف من الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

من أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالعبارة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدررون النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

أولاً- بالنسبة للمتغير المستقل: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم 04-02: الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول: وضع الأهداف

الإحصاءات		العبارات
0.890	معامل بيرسون	العبارة 01
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.837	معامل بيرسون	العبارة 02
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.821	معامل بيرسون	العبارة 03
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.737	معامل بيرسون	العبارة 04
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.479	معامل بيرسون	العبارة 05
0.011	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الأول تراوحت بين 47.9% و 89.0%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الأول وضع الأهداف.

الجدول رقم 04-03: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي

العبارة	الإحصاءات
العبارة 01	معامل بيرسون 0.840
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 02	معامل بيرسون 0.819
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 03	معامل بيرسون 0.851
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 04	معامل بيرسون 0.571
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 05	معامل بيرسون 0.691
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الثاني تراوحت بين 57.1% و 85.1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الثاني التحليل الاستراتيجي.

الجدول رقم 04-04: الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي

العبارة	الإحصاءات
العبارة 01	معامل بيرسون 0.820
	مستوى الدلالة 0.001
	حجم العينة 27
العبارة 02	معامل بيرسون 0.827
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 03	معامل بيرسون 0.730
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 04	معامل بيرسون 0.583
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27
العبارة 05	معامل بيرسون 0.737
	مستوى الدلالة 0.000
	حجم العينة 27

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS25

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الثالث تراوحت بين 58.3% و 82.7%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للبعد الثالث الخيار الاستراتيجي.

ثانياً- بالنسبة للمتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول رقم 04-06: الصدق الذاتي لعبارات المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الإحصاءات		العبارات
0.580	معامل بيرسون	العبارة 01
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.713	معامل بيرسون	العبارة 02
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.654	معامل بيرسون	العبارة 03
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.756	معامل بيرسون	العبارة 04
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.436	معامل بيرسون	العبارة 05
0.000	مستوى الدلالة	

27	حجم العينة	
0.738	معامل بيرسون	العبارة 06
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.688	معامل بيرسون	العبارة 07
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	
0.801	معامل بيرسون	العبارة 08
0.000	مستوى الدلالة	
27	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS25

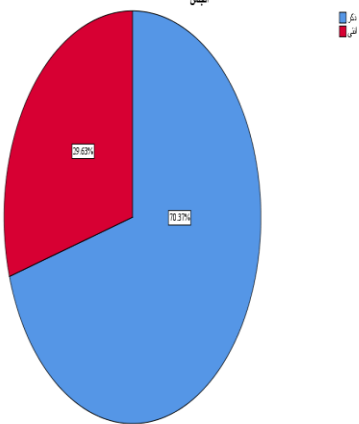
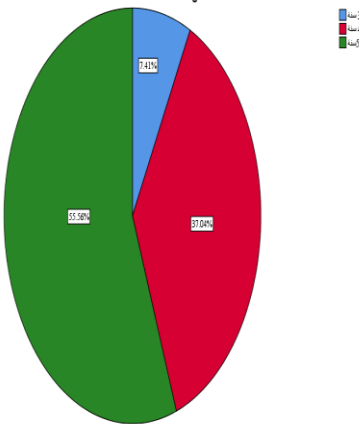
يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير التابع تراوحت بين 43.6% و 80.1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لمحور الأداء المؤسسي.

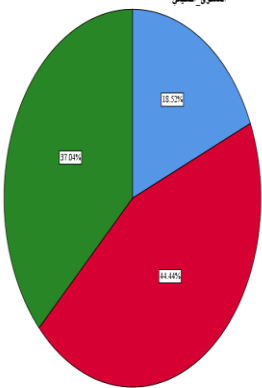
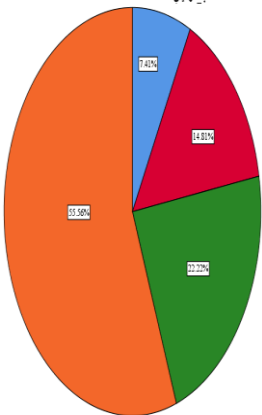
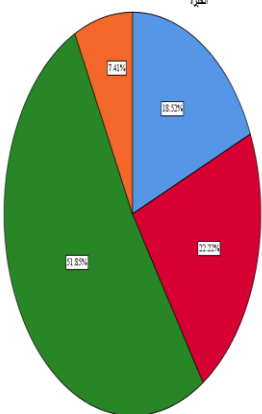
المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابة المبحوثين (البيانات الوصفية) للعينة المدروسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04-10: البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة %	الشكل البياني
الجنس	أنثى	19	70.4	
	ذكر	08	29.6	
السن	أقل من 30 سنة	2	7.4	
	40-31 سنة	10	37.0	
	50-41 سنة	15	55.6	
	أكثر من 50 سنة	00	0.0	
المستوى العلمي	ثانوي	5	18.5	
	ليسانس	12	44.4	
	ماستر/ مهندس	10	37.0	

	دراسات عليا	0	0.0	<p>المستوى التعليمي</p> 
المنصب الوظيفي	مدير	01	3.7	<p>المنصب الوظيفي</p> 
	رئيس مصلحة	4	14.8	
	عون	6	22.2	
	أخرى	16	59.2	
الخبرة	أقل من 05 سنوات	5	18.5	<p>الخبرة</p> 
	10-5 سنوات	6	22.2	
	20-11 سنة	14	51.9	
	أكثر من 20 سنة	2	7.4	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

يمكن تفسير معطيات الجدول كما يلي:

- **حسب الجنس:** تظهر البيانات أن نسبة الذكور 70.4%، مقابل 29.6% من الاناث، ما يعني أن الذكور يمثلون الأغلبية ضمن عينة الدراسة، يرجع ذلك إلى نشاط المؤسسة، وأن أغلب موظفي المؤسسة يعملون في الخارج.
- **حسب السن:** تظهر البيانات أن الفئة 41-50 سنة هي الفئة الأكثر تليها الفئة 31-40 سنة، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة من الشباب في سيرورة العمل، كما أن قلة التوظيف في المؤسسة لا يكون دائما، ما يفسر وجود عاملين فقط دون 30 سنة.
- **المستوى العلمي:** يحمل حوالي 80% من المستجوبين شهادات جامعية (ليسانس وأكثر)، بينما لا يتعدى عدد الموظفين دون شهادات جامعية 05 عمال يمتنون الصيانة وغيرها، ما يؤكد حرص المؤسسة على تشغيل الجامعيين خاصة في ظل طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس.
- **حسب الخبرة المهنية:** الفئة 11-20 سنة هي الأكثر تمثيلا، يشير ذلك إلى أن أغلب الموظفين هم من ذوي الخبرة المهنية، وهو ما يحفز على تحسين أداء المؤسسة من الناحية التنافسية والابداعية على حد سواء.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي) سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في إجابات المستجوبين، وتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد وفقرات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-11: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1 إلى 1.80
غير موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	4.21 إلى 5

المصدر: إعداد الطالبة

الفرع الأول: تشخيص المتغير المستقل؛ التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، حيث اشتملت على 03 أبعاد (15 عبارة) تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم 04-12: تشخيص أبعاد المتغير المستقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	البعد الأول: وضع الأهداف	3.93	0.59	موافق	/
01	لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	4.00	0.91	موافق	01
02	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس	3.85	0.86	موافق	05
03	يتم تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء إمكانياتها المتاحة	3.92	0.78	موافق	04

04	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات	3.92	0.67	موافق	03
05	يشارك جميع العاملين في صياغة أهداف المؤسسة	3.96	0.58	موافق	02
X2	البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي	3.85	0.57	موافق	/
01	تقف المؤسسة على الاسباب والمبررات وراء عدم تحقق بعض الأهداف	3.85	0.76	موافق	03
02	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتقليل نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة	3.92	0.82	موافق	02
03	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد الفرص المتاحة والتعرف على نقاط القوة	3.77	0.80	موافق	05
04	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	3.81	0.62	موافق	04
05	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.92	0.72	موافق	01
X3	البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي	3.83	0.55	محايد	/
01	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	3.62	0.96	موافق	05
02	تلتزم المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3.88	0.75	موافق	03

03	لدى المؤسسة معايير لقياس أداء كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية	3.88	0.69	موافق	02
04	لدى المؤسسة القدرة على اختيار الملائمة الإستراتيجية المناسبة بناء على المتغيرات الخارجية	3.96	0.64	موافق	01
05	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة مسبقا	3.81	0.62	موافق	04
X	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	3.87	0.50	موافق	/

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

بعد ترتيب كل عبارة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية بلغت درجة الموافقة على عبارات المتغير المستقل بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.50، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدهما وكذلك على درجة الموافقة القوية حول استخدام التخطيط الاستراتيجي بمختلف مصالح المؤسسة وعدم وجود تشتت في الإجابات وكانت النتائج كما يلي:

- **بالنسبة للبعد الأول: وضع الأهداف:** بلغ متوسط هذا البعد 3.93، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين على المؤشرات المرتبطة باستخدام التخطيط الاستراتيجي في وضع الأهداف. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.59، مما يدل على وجود تجانس نسبي في آراء المبحوثين حول هذا البعد. وفيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- **العبارة الأولى** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.91، ويعكس ذلك إدراك المبحوثين لأهمية وجود أهداف طويلة الأجل تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- **العبارة الخامسة** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.96 وانحراف 0.58، وتشير إلى مشاركة العاملين في صياغة الأهداف كعامل داعم لتوجه استراتيجي تشاركي.

- أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.85، ما يدل على أن واقعية الأهداف وقابليتها للقياس كانت الأقل نسبيًا من حيث التقدير، ولكنها ما زالت ضمن فئة "موافق".

➤ **بالنسبة للبعد الثاني: التحليل الاستراتيجي:** بلغ متوسط هذا البعد 3.85، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة أيضًا على المؤشرات المتعلقة بقدرة المؤسسة على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ضمن إطار استراتيجي. وبلغ الانحراف المعياري 0.57، ما يدل على تجانس جيد في آراء المبحوثين. وفيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.92 وانحراف 0.72، ما يدل على وعي المبحوثين بأهمية رصد المتغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

- العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.92، وتشير إلى اهتمام المؤسسة بتقليل نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة.

- بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.77، ما يشير إلى أن تحليل البيئة الداخلية قد يحتاج لمزيد من تفعيل أو التحسين.

➤ **بالنسبة للبعد الثالث: الخيار الاستراتيجي:** بلغ متوسط هذا البعد 3.83، ويقع ضمن فئة "محايد"، إلا أن القيم الفردية للعبارات تشير إلى وجود موافقة عامة من المبحوثين، ما يدل على بعض التردد أو التفاوت في تقييم هذا الجانب من التخطيط الاستراتيجي. وبلغ الانحراف المعياري 0.55، ما يشير إلى تجانس جيد نوعًا ما في الآراء. وفيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- العبارة الرابعة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 3.96، مما يعكس قدرة المؤسسة على اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة وفقًا للمتغيرات.

- العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.88، أي أنه لدى المؤسسة معايير لقياس أداء كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.

- العبارة الأولى في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.62، مما يدل على أن وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة يُعد نقطة ضعف نسبية قد تحتاج إلى تعزيز.

الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع؛ الأداء المؤسسي

يوضح الجدول أدناه إجابات المستجوبين حول المتغير التابع: الأداء المؤسسي، حيث اشتملت على 09 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم 04-13: تشخيص عبارات المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من خلال تقديم الخدمات الملائمة لهم	4.07	0.54	موافق	01
02	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة	4.03	0.70	موافق	02
03	تعمل المؤسسة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها	3.85	0.53	موافق	07
04	يتم إنجاز المهام طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.92	0.61	موافق	06

05	يشعر جميع العاملين بحالة من الرضا عن العمل	3.92	0.54	موافق	05
06	تسعى المؤسسة باستمرار بمتابعة العملاء حتى بعد حصولهم على الخدمة	3.85	0.60	موافق	08
07	تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار	3.96	0.64	موافق	04
08	تسعى المؤسسة لتحقيق التميز في أدائها بشكل مستمر	3.96	0.59	موافق	03
Y	المتغير التابع: الأداء المؤسسي	3.94	0.40	موافق	/

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

بعد ترتيب كل عبارة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية بلغت درجة الموافقة على عبارات المتغير التابع بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.67، وهذا ما يدل على ثبات إجابات المبحوثين وتأكيدها وكذلك على درجة الموافقة القوية وعدم وجود تشتت في الإجابات. وكانت النتائج كما يلي:

- العبارة السادسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري 0.54، حيث أبدى أغلب الموظفين موافقة قوية على أن الجامعة تملك شراكات علمية وبحثية حقيقية مع جامعات ومراكز دولية، مما يعزز صورتها الأكاديمية عالمياً.
- العبارة 01 جاءت في المرتبة الأولى (المتوسط: 4.07، الانحراف: 0.54)، ما يدل على التزام المؤسسة بتقديم خدمات ملائمة للعملاء، وهي الأعلى في التقييم، ما يعكس رضا واضح عن مستوى الالتزام والوفاء تجاه المستفيدين.

- العبارة 02 جاءت في المرتبة الثانية (المتوسط: 4.03، الانحراف: 0.70)، ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتقليل التكاليف غير الضرورية مع الحفاظ على الجودة، وهو ما يعكس فاعلية في تسيير الموارد.
- العبارتين 08 و 04 جاءت في المرتبة الثالثة (المتوسط: 3.96، الانحراف: 0.59-0.64)، ما يدل على أن المؤسسة تسعى للتميز في الأداء المستمر، وتحرص على إنجاز المهام وفق معايير الجودة، ما يعكس وجود نظم تقييم فعالة داخل المؤسسة.
- العبارتين 05 و 06 جاءت في المرتبة الخامسة (المتوسط: 3.92، الانحراف: 0.54-0.61)، ما يدل على أن الموظفين راضين عن بيئة العمل، وهو عامل أساسي لتحفيز الأداء المؤسسي، اهتمام المؤسسة بمتابعة العملاء بعد تقديم الخدمة لتحسين تجربة العميل.
- العبارة 03 جاءت في المرتبة السابعة (المتوسط: 3.85، الانحراف: 0.53)، ما يدل على أن هناك جهود رفع كفاءة الخدمات، لكن تقييمها الأقل نسبيا قد يدل على حاجة لمزيد من التحسين في هذا الجانب.
- العبارة 07 جاءت في المرتبة الأخيرة (المتوسط: 3.85، الانحراف: 0.60)، ما يعني أن المؤسسة تعمل على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار البسيط، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

الفرع الأول: المعنوية الكلية للنموذج البسيط

تتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 04-14: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	1.357	1	1.357	11.695	0.002	0.520	0.565	2.022
الخطأ المتبقي	2.901	25	0.116					
المجموع الكلي	4.258	26						

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.520، هذا يعني أن 52.0% من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وهو معامل مقبول احصائيا، وهو ما يؤكد على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. وبلغت قيمة معامل الارتباط r 56.5%، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني: اختبار جودة النموذج

أولا- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعلم على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقنا مستوى الدلالة لكل منهما 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

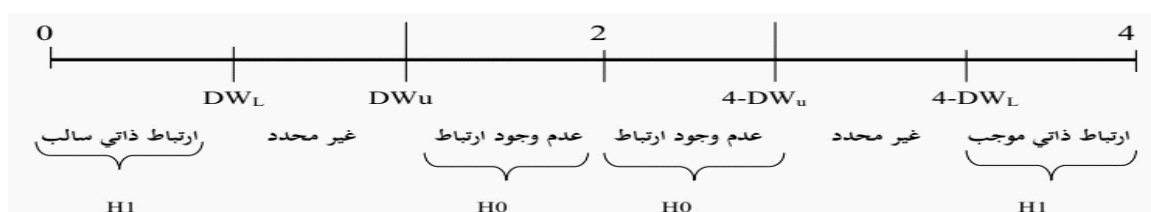
الجدول رقم 04-15: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.100	27	0.200	0.971	27	0.615

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

ثانيا-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

ويتم اختباره من خلال إحصائية Durbin-watson انطلاقا من المخطط التالي:

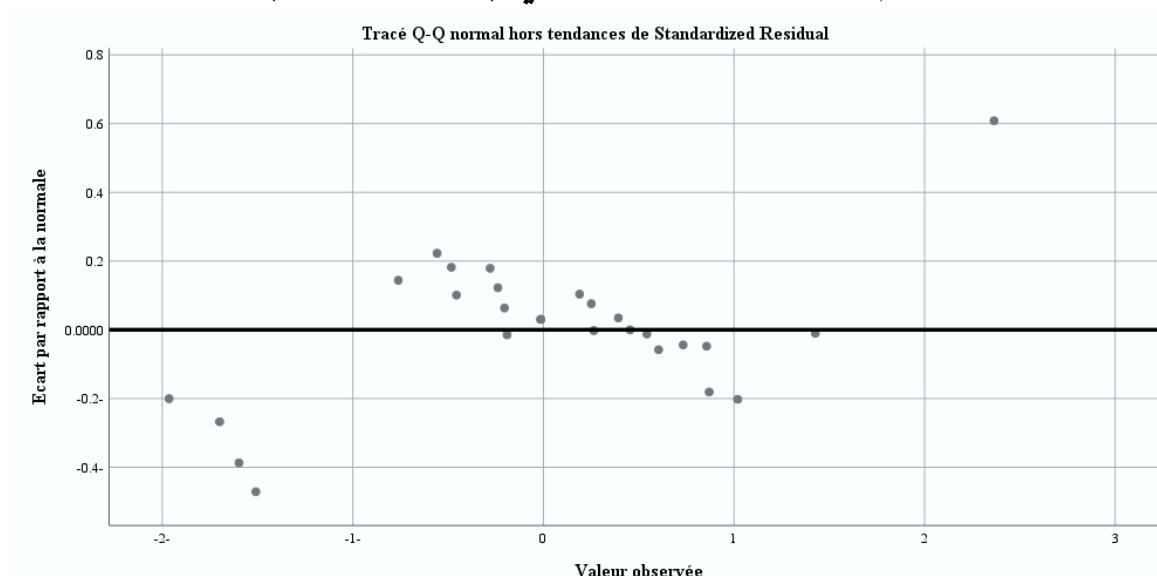


وتؤكد قيمته التي بلغت 2.02 كما يوضحه الجدول رقم 04-14 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 27 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $du=1.76$ / $dl=1.75$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4-d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.79 و 2.21، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ثالثا-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04-02: تجانس البواقي (الانحدار البسيط)



المصدر: مخرجات SPSS25

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.
 بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت Constante	2.199	0.516	-	4.260	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.452	0.132	0.565	3.420	0.002

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 25

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس"، ومنه من خلال الجدول نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي أثر موجب مباشر في الأداء المؤسسي لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.002 وهو أقل من 0.01، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية B تساوي 0.565، أي أن 56.5% من التغيرات في الأداء المؤسسي تعود للتخطيط الاستراتيجي وبأثر إيجابي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

$$Y=0.292+0.879X$$

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

حيث:

Y: الأداء المؤسسي؛

X: التخطيط الاستراتيجي.

أي أنه كلما تغيرت التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة ارتفعت الأداء المؤسسي بـ 0.452 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الأداء المؤسسي وتفسر بالخطأ المعياري.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

الفرع الأول: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 04-17: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل R^2 ajusté	معامل الارتباط r	Durbin - watson
الانحدار	1.845	3	0.615	5.861	0.004	0.533	0.658	1.78
الخطأ المتبقي	2.413	23	0.105					
المجموع الكلي	4.258	26						

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

من الجدول نلاحظ أن معامل التحديد المصحح يساوي 0.533، هذا يعني أن 53.3% من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل وهو معامل قوي، وهو ما يؤكد على تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.658$ وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.004 وهي أقل من 0.01 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني: اختبار جودة النموذج

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

فاقت مستوى الدلالة 0.01، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد.

الجدول رقم 04-18: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار المتعدد)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
a. Lilliefors Significance Correction	0.081	27	0.200	0.972	27	0.664

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

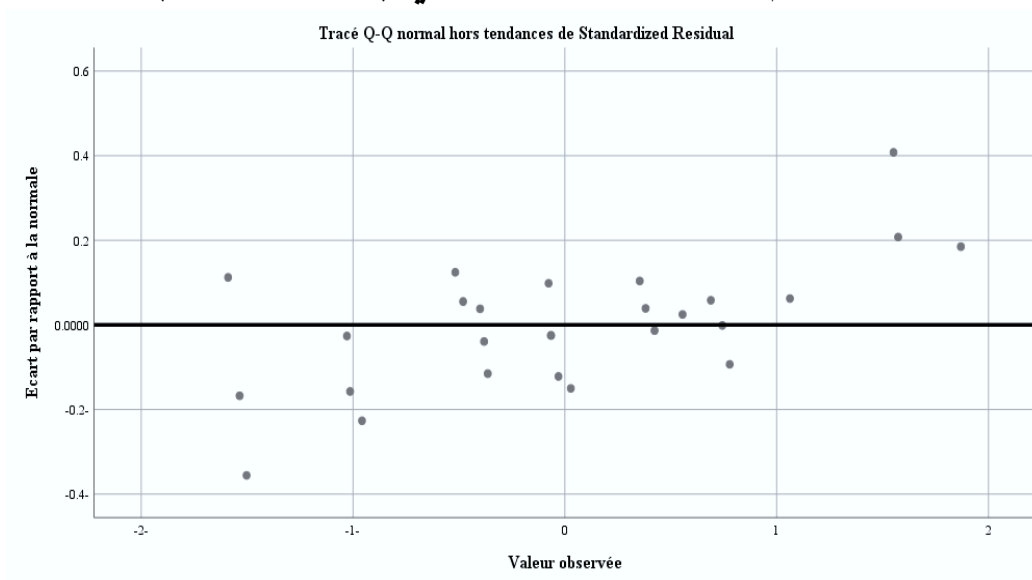
ثانيا-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

تؤكد قيمته التي بلغت 1.88 كما يوضحه الجدول رقم 04-17 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 27 وعدد المتغيرات المستقلة 04 نجد $du=1.65$ / $dl=1.16$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان $(d_u < DW < 4 - d_u)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و 2.35، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ثانيا-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Heteroskedasticity:

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04-03: تجانس البواقي (الانحدار المتعدد)



المصدر: مخرجات SPSS25

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ثالثاً- اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity:

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم **FIV** و **Tolérance** في الجدول رقم 04-19، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.641 و 2.349 وهي أقل من 10، أما **Tolérance** فتراوح قيمته بين 0.426 و 0.610 وهي أكبر من 0.1، أي عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (**Multicollinearity**) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-19: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

احصائيات التباين		مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B	
-	-	0.000	4.214	-	0.495	2.087	الثابت Constante
2.959	0.338	0.656	0.451	0.119	0.180	0.081	البعد الأول: وضع الأهداف
3.215	0.311	0.763	-0.306	-0.076	0.175	-0.053	البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي
3.106	0.322	0.007	2.946	0.621	0.155	0.456	البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$y = 2.087 + 0.081x_1 - 0.053x_2 + 0.456x_3$$

حيث:

Y: الأداء المؤسسي

X1: البعد الأول : وضع الأهداف

X2: البعد الثاني : التحليل الاستراتيجي

X3: البعد الثالث : الخيار الاستراتيجي

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الاولى** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف على الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T يساوي 0.656 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لوضع الأهداف على الأداء المؤسسي، وهو ما يعني **عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى**.

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الثانية** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.763 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للتحليل الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد على **عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية**.

- جاءت صيغة **الفرضية الفرعية الثالثة** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس"

ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (04-19) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.007 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للخيار الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وهو ما يعني **صحة الفرضية الفرعية الثالثة**.

خلاصة الفصل:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العنصر الالهم في المؤسسة بحيث يمثل الخطوه الاولى للنجاح. تناولت دراستنا موضوع "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة" ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس -بسكرة- بهدف التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءه وفعالية، وللالمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائيات (SPSS_v.25) وذلك من اجل معرفه اثر التخطيط الاستراتيجي على الاداه المؤسسي.

الخاتمة

الخاتمة

لقد بات من الواضح جليا أن الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يحقق أحسن أداء للمؤسسة وتتميتها على المدى البعيد، ويُشكل اهتماما رئيسيا لكل منشآت التي تهدف إلى تدعيم استراتيجياتها.

بحيث تناولت دراستنا موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي و يبرز من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس - بسكرة - ، بهدف التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

وبناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج و ذلك بناء على البيانات التي جمعها من الاستبانة، واستتباط مجموعة من التوصيات.

❖ النتائج:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط في المؤسسة
- تجلّى أن الأداء المؤسسي يرتبط بشكل وثق بمدى إلزام المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية

❖ التوصيات:

- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على مختلف المستويات الإدارية
- إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في إعداد وتنفيذ و متابعة الخطط الاستراتيجية
- توفير برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي

❖ أفاق الدراسة :

- يعد موضوع الدراسة من مواضيع ذات الأهمية البالغة في مجال الإدارة ، حيث يفتح أفقا واسعة لدراسة كيفية مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة و فعالية المؤسسات من خلال تحديد الأهداف بوضوح ، وتوجيه موارد بطريقة مدروسة، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية . كما تتيح هذه الدراسة العلاقة بين جودة الخطط الإستراتيجية ومستوى الأداء العام لمؤسسة الى جانب استكشاف دور التخطيط في دعم إتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

❖ الإقتراحات:

- تحليل اثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.
- أثر مشاركة الموظفين في التخطيط الإستراتيجي على فعالية الأداء المؤسسي.

الفهرس

7.....	ملخص
8.....	Resume
أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
3.....	المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
9.....	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي
11.....	المطلب الثالث: اهداف التخطيط الاستراتيجي
12.....	المطلب الرابع: تقنيات التخطيط الاستراتيجي
20.....	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي
21.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي للمؤسسة
26.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء التنظيمي للمؤسسة
30.....	المطلب الثالث: ابعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة
31.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
34.....	المبحث الثالث: انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسة
35.....	المطلب الاول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بأبعاد الأداء المؤسسي
39.....	المطلب الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي
41.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي
44.....	المطلب الرابع: اسس تحسين معالجة التخطيط الاستراتيجي بخدمة الاداء التنظيمي

50.....	خلاصة الفصل:
51.....	الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة موبيليس - بسكرة -
52.....	تمهيد:
53.....	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
53.....	المطلب الأول: نشأة و تعريف موبيليس
55.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لموبيليس
55.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الإحصائية
55.....	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
61.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
66.....	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة
66.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
69.....	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين
76.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية
80.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية
86.....	خلاصة الفصل:
88.....	الخاتمة

المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. محمد حسين , م . (2007). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي . عمان: دار صفاء.
2. DRUCKER, P. F. (1986). Management Tasks, Responsibilities, Practices,. USA, New York, Truman Talley: Books/E.P. DUTTON
3. المنيزل، غرايبة، ع . (2010). الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
4. الهادي المشعل. (2010). التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية. بيروت: دار الكتب العلمية.
5. دويدي، ر . (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية . دمشق: دار الفكر.
6. سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة (الإصدار الأول).
7. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر (الدوحة)، وزارة الثقافة والفنون والتراث-قطر، ثقافتي هويتي -استراتيجية قطاع الثقافة-: مطبعة الريان.
8. ناصري، م . (2021). تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة . سوق أهراس: مجلة علوم الأداء الرياضي.

المجلات:

1. بطاهر بخته، و مخفى أمين. (د.سنة). ثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسات الجزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات موبليس -. مجلة.
2. بوعلي، ن. ا . (2014). جوان . (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي .مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية.(15)
3. ثامر محمد محارمه. (30 ديسمبر، 2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(14).
4. طالب أصغر دوسة، و سوسن جواد حسين . (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي. محلة الإدارة والاقتصاد(69).
5. عاطف بن محمد بن مراد الزدجالي. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. الإصدار الواحد والخمسون.
6. فطيمة الزهرة قرامز. (30 04, 2023). التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة - برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية كنموذج. مجلة الاقتصاديات المائية البنكية و إدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 334-353.

7. فلاح كريم صالح، (2014). تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي. مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات (العدد السابع).
8. قويدر بورقي، و رحمة مجدة حصاية. (بلا تاريخ). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وإداء الافراد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 3(4).
9. منصور علي المبارك. (1، 2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة (18)
10. مودة أحمد فركاش، فاطمة محمد العصاوي، ، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشري. (مايو، 2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة مصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف" نموذجاً. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع (21).
11. مودة أحمد فركاش، فاطمة محمد العصاوي، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشريف. (ماي، 2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة مصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع احمد الشريف نموذجاً. مجلة دراسات الانسان والمجتمع (21).
12. موسى جخدم. (2023). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 5(01)، الصفحات 24-06.

المذكرات

1. ابراهيم يعيشي. (2015-2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار -. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة: جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر.
2. التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية. (يوليو، 2015). مجلة كلية التربية ، 4(164).
3. لعروسي عبد المالك، و نعماني عبد البديع سياحي صالح. (2000-2001). دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تخصص إدارة الأعمال: جامعة بشار.
4. لياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة الالمنيوم فرع EARA بالمسيلة-. مذكرة تخرج ماجستير منشورة جامعة الجزائر. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة مسيلة.
5. أمينة صديقي. (2012/2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة -. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي. التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
6. بن ساسي الشيخ. (2016-2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال: جامعة قاصدي مرباح.

7. بوطيب، أ. (2023). انعكاسات تطبيق آليات الترشيح على النفقات العامة في الجزائر خلال الفترة (2001-2019) البلدية: الجزائر خلال الفترة (2001-2019). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كلي ومالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
8. خليف زين العابدين. (2015). التخطيط الإستراتيجي ودوره تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة تخرج ماستر منشورة بكلية الاقتصاد.
9. زعبي رحمة. (2015-2016). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. زيتوني عيود، و هيشور محمد لمين. (د.سنة). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة ك بلاست K.Plant لصناعة وتحويل البلاستيك بسطيف. دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
11. عسيري حسن بن أحمد. (بلا تاريخ). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. ماجستير تنفيذي وموظف في هيئة الرقابة ومكافحة الفساد. المملكة العربية السعودية.
12. عميروش عبد الكريم، و ضيف محمد. (2018 - 2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة. مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير. قالة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 8 ماي 1945.
13. قطاري مثال، طواهرية إيمان، هبيبة صبرية، و سنيقرة فريال. (بلا تاريخ). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات-دراسة حالة لوكالات بنكية - ولايتي الوادي والمغير. مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال: جامعة حمه لخضر بالوادي.
14. كريمة روي. (2013, 06 25). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق فرع سيدي خويلد ورقلة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي. الجزائر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 15م. حمد قدوش، و هني سنوسي. (2018-2019). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين 2016-2026. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، الجزائر، التخصص: اقتصاد العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة ابن خلدون.
16. منال بوروية. (2022 – 2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. تخصص إدارة إستراتيجية: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
17. هاني أحمد الشلبي. (2021/2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة المحولات الكهربائية. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال التنفيذية. اختصاص موارد بشرية: المعهد العالي لإدارة الأعمال.

18.وردة ميهوب. (2017/ 2018). لعلاقات العامة كآلية لترقية أداء البلدية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية سيدي أمبارك (02-10-2017). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، . المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة محمد بوضياف.

المواقع:

- 1.لأداء الوظيفي وأنواعه وأهدافه وطرق تقييم الأداء الوظيفي-للشركات-. (25 يوليو, 2024). تم الاسترداد من صبار
/sabbar: <http://www.sabbar.com>
- 2.كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ؟ (27 فيفري, 2025). تم الاسترداد من مركز لندن
بريميير للتدريب، مسجل في انجلترا وويلز: <http://www.ar.lpcentre.com>
- 3.علاء الزنبق. (18, 12, 2011). التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. تم الاسترداد من منتدى الموارد البشرية:
[/https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)
- 4./3/05/2025، min34:h12، www.mobilis.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 28 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2025

إلى السيد مدير: شركة موبيليس
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- أسماء جرفي
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستراقتصاد وتسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ
"" أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 09/04/2025
28 هـ 2025

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





امعة بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

استبانة دراسة حالة

السيد(ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعد جزء من متطلبات إعداد شهادة ماستر في العلوم

الاقتصادية، بعنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي -دراسة حالة موبيليس-

ونظرا لأن رأيكم مهم جدا في هذا البحث، نأمل منكم تعبئة هذه الاستمارة، مع العلم بأن إجاباتكم ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم..مع خالص التحية وبالغ التقدير

الأستاذ المشرف:

الطالبة:

- أ.د. حمريط رشيد

- جريفي أسماء

قائمة محكمي الإستبيان :

1- قصوري إنصاف

2- بن ضيف عدنان

3- عز الدين بوطي

2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (V) أمام الاختيار المناسب

					أنثى		ذكر	الجنس
	أكثر من 50 سنة		من 41 إلى 50 سنة		من 30 إلى 40 سنة		أقل من 30 سنة	السن
	دراسات عليا		مهندس / ماستر		ليسانس		ثانوي	المستوى التعليمي
	أخرى		عون		رئيس مصلحة		مدير	المنصب الوظيفي
	أكثر من 20 سنة		من 10 إلى 20 سنة		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: وضع الأهداف						
1	لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها					
2	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس					
3	يتم تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء إمكاناتها المتاحة					
4	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات					
5	يشارك جميع العاملين في صياغة أهداف المؤسسة					
البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي						
1	تقف المؤسسة على الاسباب والمبررات وراء عدم تحقق بعض الأهداف					
2	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتقليل نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة					
3	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد الفرص المتاحة والتعرف على نقاط القوة					
4	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها					
5	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل					
البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي						
1	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة					
2	تلتزم المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها					

					لدى المؤسسة معايير لقياس أداء كل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية	3
					لدى المؤسسة القدرة على اختيار الملائمة الإستراتيجية المناسبة بناء على المتغيرات الخارجية	4
					تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة مسبقا	5

المحور الثاني: أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من خلال تقديم الخدمات الملائمة لهم					
2	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة					
3	تعمل المؤسسة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها					
4	يتم إنجاز المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
5	يشعر جميع العاملين بحالة من الرضا عن العمل					
6	تسعى المؤسسة باستمرار بمتابعة العملاء حتى بعد حصولهم على الخدمة					
7	تعمل المؤسسة على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار					
8	تسعى المؤسسة لتحقيق التميز في أدائها بشكل مستمر					

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير