



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - 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 الإقتصادية

التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

الاستاذ(ة) المشرف(ة):

- حمريط رشيد

من إعداد الطالب(ة):

- جRFي أسماء

### لجنة المناقشة

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



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضراء - 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 الإقتصادية

التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسات

الاستاذ(ة) المشرف(ة):

- حمريط رشيد

من إعداد الطالب(ة):

- جRFI أسماء

### لجنة المناقشة

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



# الإهداع :

"بسم الله خالقى لك كل الحمد والامتنان"

اهدى ثمرة نجاحي الى:

إلى التي تمنيت ان تكون بين حضور تخرجي "خالتي رحمة الله عليها"  
إلى اللبؤة التي زارت في وجه العالم لاجلنا رغم كل ما تملكه من رقة... بطلتي الاولى  
امي - اطال الله في عمرها-

من من سهر لانام وتعب لارتاح واحتمل الدنيا بمرارتها لأجلنا... ابى الغالي - اطال الله  
في عمره-

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

من ادين لهم بالكثير لما فعلوه من اجل اخواتي: زهوة مريم عائشة خولة رفique اعزهم الله  
واسعد بهم ايامي ولا انسى بالذكر من ساندتي قولا وفعلا زوجة اخي ولصديقه عمري  
زهرة

إلى 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،  
ایمان ، اميما

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

# شکر 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 بيئه عمل

استطعت من خلالها اظهار اجمل ما لدى الدكتور الفاضل :رشيد حمريط

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

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

واخص بالشكر السادة اعضاء المناقشة لاثراء هذه الدراسة باللاحظات البناء

والله ولي التوفيق

## ملخص

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب اساسي لتحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية حيث يعمل على ربطها مع محیطها 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 استماراة الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها ، بناءا على مل توصلات اليه الدراسة من نتائج ، نقترح ضرورة تبني مؤسسة موبيليس لاساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة بشكل منهجي ، مما يضمن مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق التكيف المستمر ، وقد بينت نتائج تحليل الاستبيان ان هناك علاقة إيجابية واضحة ذات دلالة احصائية قوية واضحة بين تطبيق مباديء التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي، و عليه فإن التخطيط الاستراتيجي لا يعد مجرد خيار بل ضرورة لضمان الاستمرارية في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

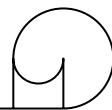
الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي ، شركة موبيليس

## **Resume**

Strategic planning is a fundamental requirement for achieving an organization's economic objectives. It connects the organization to its surroundings, helping it chooses 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



# قائمة الأشكال و الجدائل

**قائمة الجداول والأشكال:**

**- 1 - قائمة الأشكال**

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

**- 2 - قائمة الجداول:**

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

# **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 جد هامة داخل المؤسسة مما يفرض عليها تبني التخطيط الاستراتيجي واساليب حديثه في التسخير .

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 المؤسسه 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 فعاله 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 المؤسسه في تحقيق اهدافها وتحقيق القيمه لمختلف الاطراف ذات العلاقة وهنا تبرز العلاقة الوثيقه بين تخطيط استراتيجي والاداء المؤسسي.

إن التخطيط الاستراتيجي والاداء جنب ايمن وجنوب ايسر في جسم واحد الا وهو المؤسسة، فالاول يتصور والثاني يعبر عن درجة تجسيد ذلك التصور ، حيث يتعين على المؤسسة تحديد 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:

تكمّن أهمية التخطيط الاستراتيجي بانه السبيل العلمي والعملي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية الى مرحلة التقدّم 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 نحافة عبلة (2024 ) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات العمومية"- دراسة حالة مؤسسة سونطرارك- اطروحة دكتوراه في التسيير العمومي ، جامعة الجزائر 3.

هدفت الدراسة الى:

- محاولة تعريف التسيير العمومي الجديد كمنهج جديد لتسير الهيئات العمومية.
- محاولة عرض الخطة الاستراتيجية لمؤسسة سونطراك
- محاولة تحليل مدى تحقيق سونطراك للاهداف المسطرہ 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 سونطراك عن أداء مالي جيد ولكن ارتبط بارتفاع سعر البترول الذي تربطه به علاقة طردية قوية، في حين تربطه علاقة طردية غير قوية بحجم الغنثاج. تمكنت سونطراك من تحقيق الهدف المتعلق بزيادة حجم الاحتياطات السنوية، وهو مايعني أن سونطراك حققت أهدافها من حيث الإمكانيات الموصودة لزيادة الإنتاج و المبيعات.

2. دراسة هني سنوسى و قدوش محمد (2019)، بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الإقتصادية، - دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الرويبة للفترة ما بين 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 سيرائيل للإتصالات" ، درجة ماجيسير تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإفتراضية السورية.

هدف الدراسة إلى :

- محولة 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 الاقتصادية ، - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بورقة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح بورقة.

هدف 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 العينة.

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 لتقدير 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 شكاوى 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 المقترن لقياس الأداء لما له من أهمية في تمكين الشركات من تقييم أداءها بشكل شامل.

## Onblalif makinde 2018 .2 دراسة

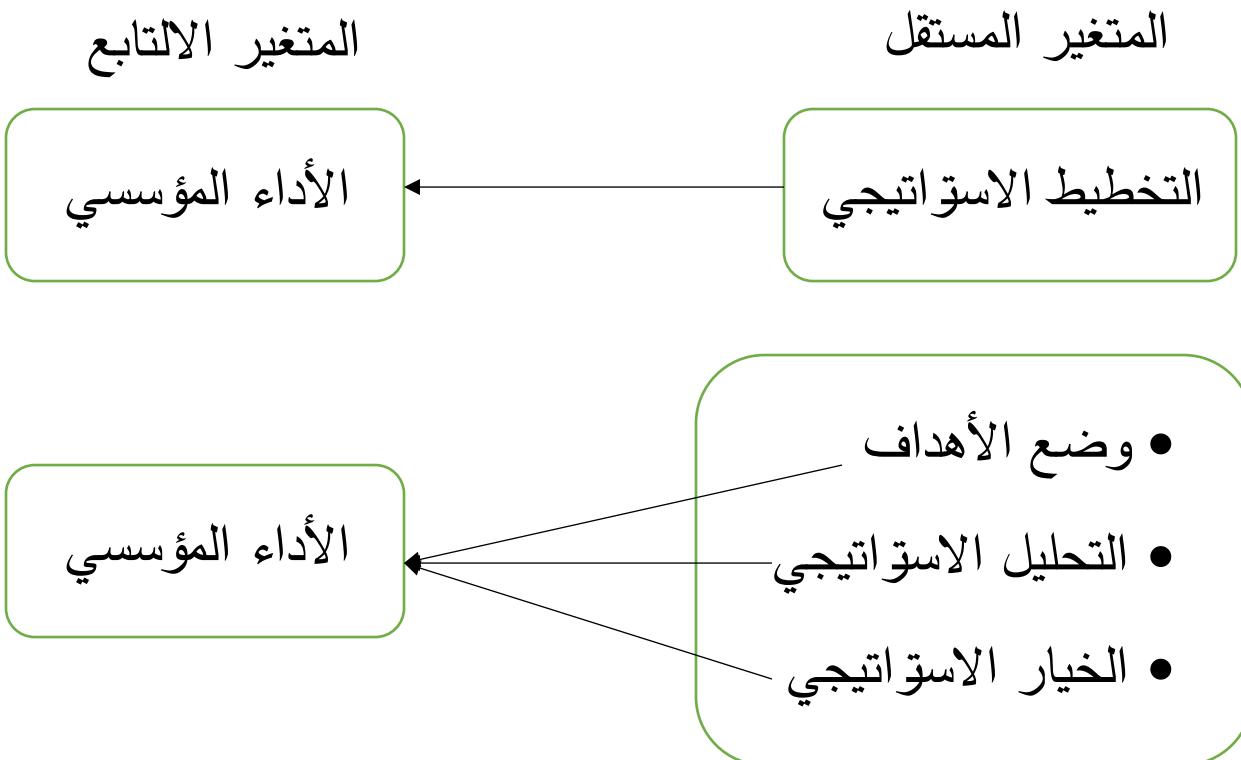
The effects of strategic planning on corporate performance in university education : A study of Babcak university . Kuwait chapter of the arabian journal of business and management review.

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، ووُجدت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء 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.

ثالثاً: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

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

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

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

#### خامساً: التعريفات الإجرائية:

**التخطيط الاستراتيجي:** عملية إدارية خاصة بوضع وإدارة 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، وتعبر عن نية المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.

**الخيارات:** وهو المرجع في العملية المتسلسلة ومتراقبة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحدها عملية الخيار ذاتها.

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

**سادساً: 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 الأدب ذات الصلة بموضوع الدراسة و ذلك للإستفادة من المراجع والكتب والمقالات والأطروحات الخاصة بموضوع الدراسة.

- الجانب الميداني: تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال إجراء دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة، ونستعين بالبرامج الإحصائية (SPSS\_V25) لتحليل وتقدير 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 تفريغها 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 سواءً 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 المؤسسة 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 قسمنا حدود موضوع دراستنا إلى حدين وهي كالتالي:

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

2- الإطار الزمني: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج وإستنتاجات تثبت أو تتفق صحة الفرضيات المقترحة، فلمنا بإجراء هذه الدراسة في الفترة من 24 - 04 - 2025 إلى 29 - 04 - 2025.

عاشرًا: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يحتل مكاناً كبيراً و يكتسي إهتماماً خاصاً، لا سيما في وعصرنا الحالي:

- تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة.
- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- توضيح أهمية مركبات عملية التخطيط الاستراتيجي.

حادية عشرًا: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، يمكن 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 عشرًا: صعوبات الدراسة: رفض بعض موظفي المؤسسة - محل الدراسة - الاجابة عن الأسئلة وعدم جديتهم

ثالثة عشرًا: هيكل الدراسة: منهgia قمنا بتقسيم موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول مباحثين: 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 مراحله 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 الواقع في دوامة من التحديات دون تحقيق أي تقدم حقيقي. هنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي، الذي يمنح المؤسسة رؤية واضحة للمستقبل ويهدد لها المسار الأمثل لتحقيق أهدافها، مع مراعاة الموارد المتاحة والتحديات المحتملة.

كما أن قيام المؤسسة بالخطط الاستراتيجي لا تترك الأمور للصدفة، بل تقوم بدراسة واقعها الداخلي بعناية حيث تحدد نقاط قوتها التي يمكن البناء عليها وتكتشف عن نقاط ضعفها التي تحتاج إلى تحسين، وفي الوقت نفسه، تتبع الأحداث في البيئة الخارجية مثل التغيرات في السوق أو التطورات التكنولوجية أو حتى تغيرات سلوك العملاء، وكل هذه المعلومات تساعدها في اتخاذ قرارات مدرورة 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 خطط تُكتب ثم تُنسى، بل هو عملية ديناميكية تتطلب المتابعة والتكييف 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 سنطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (كمبحث أول)، 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 متغيرة. 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 السبعينات، ونظر إليه مدورو المؤسسات بوصفه الطريقة الأمثل التي يعول عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات، وانسجاماً مع الطرح الذي قدمه فريدريك تايلور الذي يرى ضرورة الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فإنه لابد من إنشاء وظيفة جديدة هي التخطيط الاستراتيجي التي يفترض أنها منوطة بالفرد الذي يعد بأنه المخطط الاستراتيجي.

لذا سنتطرق إلى 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 وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، وكما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية وتتعرف إلى موقع 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 جمِيعاً. (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 الجهد المطلوب 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 والشائعات السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. وهو عملية متعددة يتم تحديها 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 سنوسى، 2018-2019، صفحة 8)

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

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

الفرع الثاني: تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحظى والأبعاد بعد مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي: (الكري، 2014، الصفحتان 72-73)

- مفهوم عسكري بحث من سنة (500 ق.م حتى الآن).
- ظهر 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، سواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر بذلك 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 كادة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة (1960).
- سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلاً عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تكشف 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).
- ظهر محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبدائل للتخطيط الاستراتيجي وكمراحلة تسبق عملية التخطيط وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتبعين أن تفكرون بطريقة استراتيجية ابتدأ 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 معقّدة تُبسط الأفكار وتحلّها، مما يُنتج تصورات قابلة للتطبيق. (الزئبق، 2011)

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

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة ببناءاً 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 المعقّدة 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 وفقاً للنقاط التالية:

المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل والحرص على توفير التحديات 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 تساهُم في تصميم الخطوات الخاصة به.

المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة لقياس 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 التناصي الحالي، وللفرص والتهديدات الحالية المتوقعة في بيئه 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)

يتقد 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 وبالتالي يمنع الفوضى ويضمن رؤية واضحة.

يوفر التخطيط الاستراتيجي وضوحاً في الرؤية وتوجيهها للمسيرة، مما يعزز التاغم والتكمال داخل المنظمة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية والمشاريع المرتبطة

بها، مما يعزز التعاون بين الإدارات ويقلل من الصراعات، كما يضمن أيضا 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)

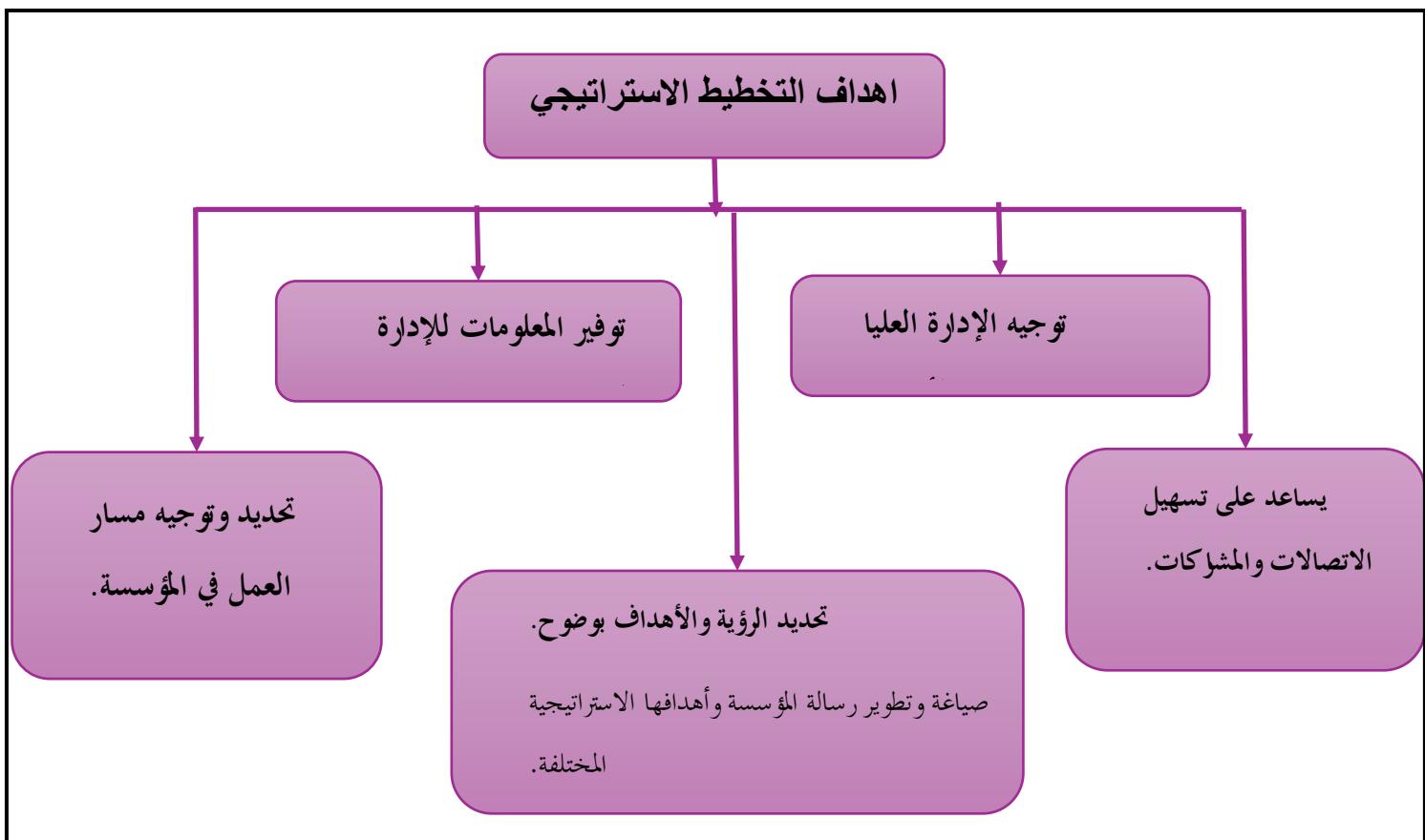
شكل رقم (01): يوضح اهداف التخطيط الاستراتيجي



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، الصفحتان 562-563)

#### المطلب الرابع: تقنيات التخطيط الاستراتيجي

تلعب تقنيات التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً 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

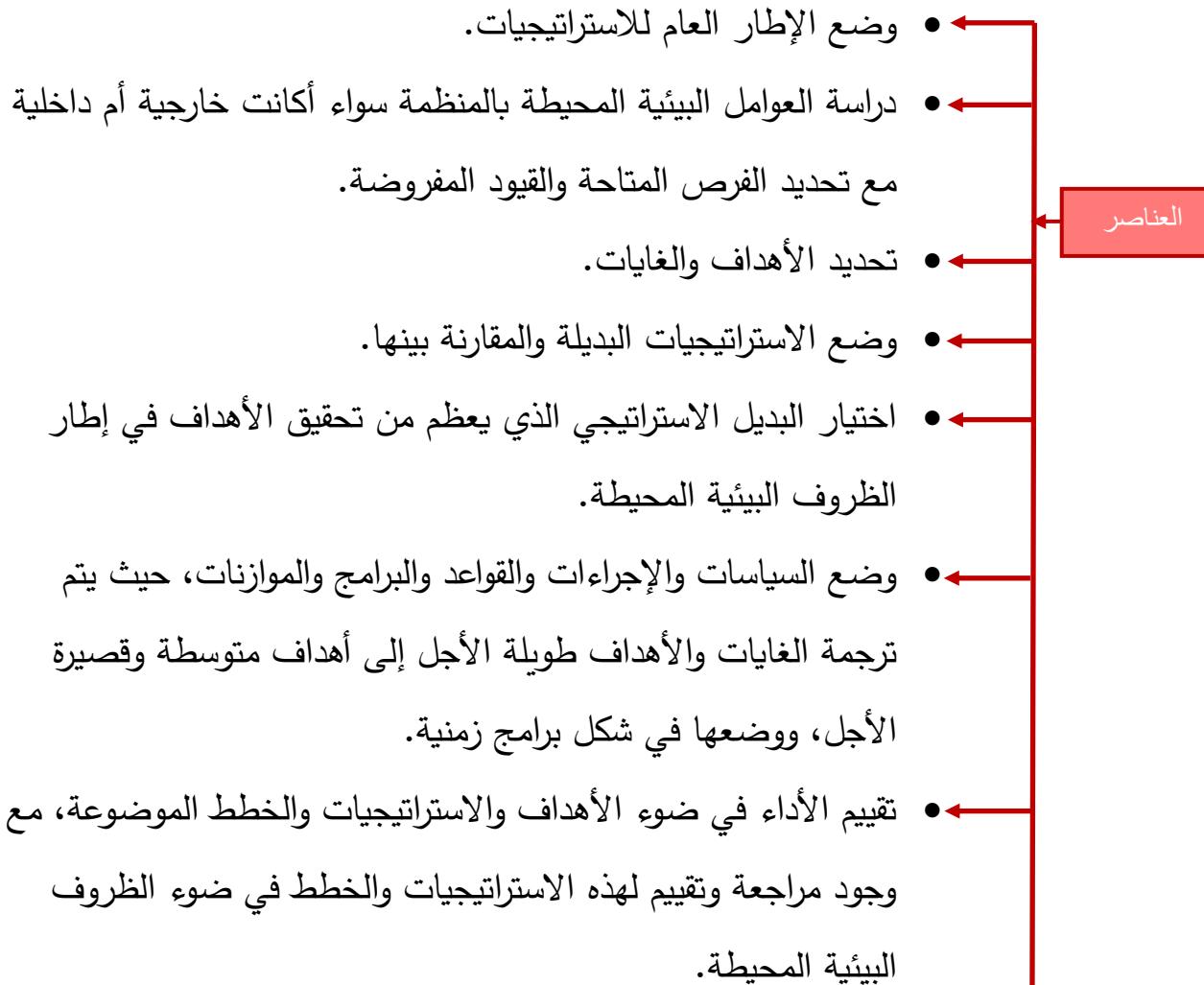
عناصر التخطيط الاستراتيجي	
حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس الجميع للقرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتصاصها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.	المستقبلية في اتخاذ القرارات
يبداً 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 و الزمن اتخاذها.	العملية
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 ولابد 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.	الفلسفة
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 متعددة المدى والخطط والبرامج قصيرة المدى والمنظمات التي تتبع اللامركزية لابد لها من إيجاد علاقة	الهيكلية

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

المصدر: (قرامز، 2023، الصفحتان 339-340)

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

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



- استيفاء المتطلبات الالزمة 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 تمثل في صياغة الاستراتيجية من خلال رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية رئيسية وفرعية، واستراتيجيات وسياسات مع مراعاة إمكانات المنظمة، وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف. (الشلبي، 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 وهيكليها 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 منظمتهم، وتأثيرها على المجتمع</p>		
<p>وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهاً لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.</p>	04 مرحلة التكوين	
<p>هي أن تضع خطتك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة.</p> <p>ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئисين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضاً بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خطتك.</p>	05 مرحلة التنفيذ	

06	<b>مرحلة التقييم</b>
<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 الإستراتيجي

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 ذكر منها:

#### الجدول رقم (05): يوضح نماذج التخطيط الإستراتيجي

التعريف	الرقم
<p>نماذج التخطيط المبني على النتائج</p> <p>خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عددة 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>	01

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا</li> <li>• الانقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين.</li> <li>• إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين.</li> <li>• جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.</li> </ul> <p>انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركيز 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 أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.</li> <li>• أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.</li> <li>• القرارات تتخذ بشكل عقلاني.</li> </ul>	<p><b>النموذج الخطي</b> <b>Linear Model</b></p> <p>02</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.</li> </ul>		
<p>يعتمد هذا النموذج على التناق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحمل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملائحة هذه التغيرات والتكييف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح (Stakeholder) والمنظمات الأخرى.</p>	<b>النموذج التكيفي Adaptive Model</b>	03
<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 وهذا.</p>	<b>النموذج الكلي Macro Model</b>	04
<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 الإستراتيجية.</p>	<b>النموذج التحليلي Analysis Model</b>	05

<p>يتبنى هذا النموذج منهجاً مغايراً للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئاً بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.</p>	<b>النموذج الجزئي Micro Model</b>	06
<p>وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دوراً حاسماً في بناء الاستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.</p>	<b>النموذج الوصفي Descriptive Model</b>	07
<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>	<b>نموذج هارفارد Harvard Model</b>	08

المصدر: (الكرخي، 2014، الصفحات 86-89)

يعرض الجدول مجموعة من نماذج التخطيط الإستراتيجي المختلفة ، موضحاً خصائص كل نموذج و أهدافه و مجالات 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 مؤشراً 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 البحث إلى مفهوم الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الأول)، أهداف وأهمية الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الثاني)، أبعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة (المطلب الثالث)، وأخيراً 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 إلى 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.

يتقد 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. (خدم،

صفحة 8، 2023)

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، غالباً ما يحدث ليس وتدخل بين الأداء والجهد.

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على الأساس النتائج التي حققتها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، 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 موضع الأداء التنظيمي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التخطيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة للجدل ومن هذا يمكن إعطاء بعض التعريف للأداء التنظيمي كالتالي:

هو عبارة عن محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يؤشره 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، فالأنداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. " (دوسة و سوسن جواد حسين ، 2008، الصفحتان 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 نتاجات السلوك فهي النتائج التي تم خضت عن ذلك السلوك، مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتاج 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، وجدته وفقاً لطريقة محددة وتم عملية تقييم إنجازه في ضوء المعيار المحددة.

ويرى **Judy** بأن الأداء التنظيمي هو المرأة العاكسة التي تعكس استخدام المنظمة لمواردها البشرية والاقتصادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهام المطلوب 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 الرحمن الأداء التنظيمي بأنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.  
(عيبود 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.

وبحسب Yasmina Benabderahmane "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 العاملية ومدى مساهمتهم. (بخطة 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.

يعتبر 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. (خدم، 2023، صفحة 8)

في السابق، كان ينظر 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 السبعينات والستينيات، ظهرت طرق جديدة لتقدير 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. (خدم، 2023، الصفحتان 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**

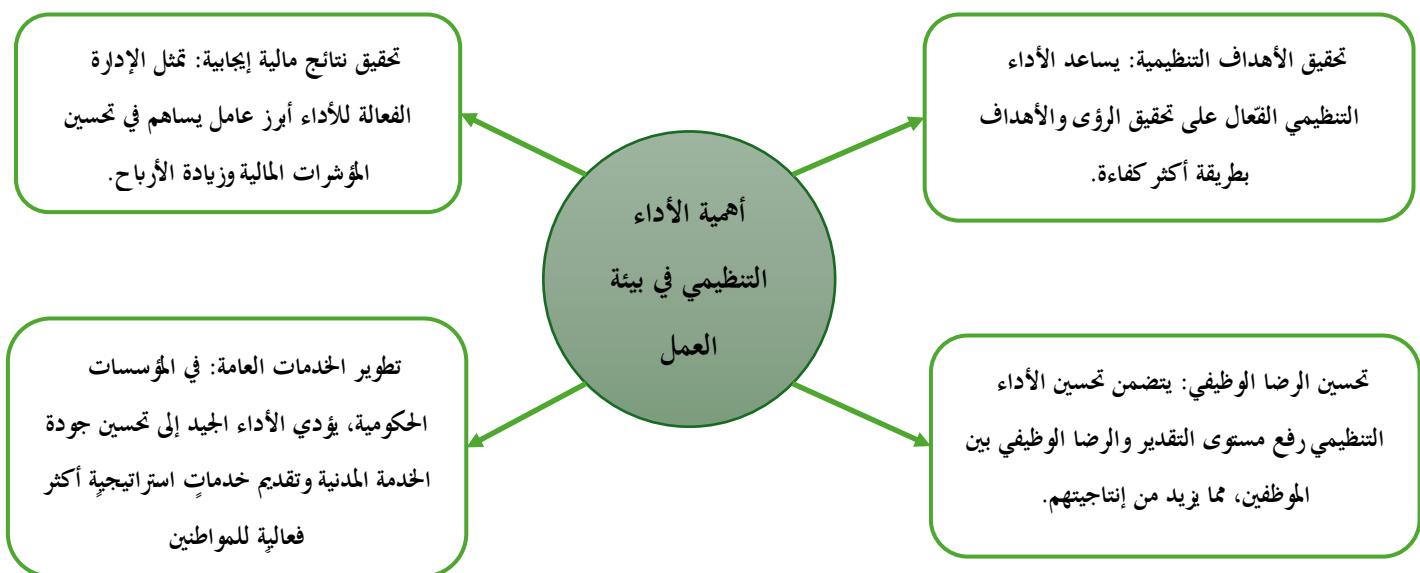
يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن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

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ، ومرحلة السمعة والفسر ، 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 بيئه العمل فيما يلي: (كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ؟، 2025)

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



ولفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي في أي مؤسسة أو مشروع حقيقي، يقدم مركز لندن بريمير 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 والمبنية 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.

وإليكم 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
---------	---------

<p>من خلال هذا الهدف، يتم التركيز على أهمية التعاون مع أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف المشتركة، إذ ي العمل الموظف من خلال مهارات التعاون على تحقيق أهداف أداء التعاون، ومن أمثلة تلك المهارات: الذكاء العاطفي، تلبية التوقعات، إدارة الأولويات، الاحترام المتبادل، الاستماع النشط.</p>	<b>أولاً</b> <b>أداء التعاون</b> <b>أهداف</b>
<p>تردد قدرة الموظف على تقديم أداء أفضل يعزز من إنتاجيته كلما كان قادرًا 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.</p>	<b>ثانياً</b> <b>أداء حل المشكلات</b> <b>أهداف</b>
<p>يُقصد بالنمو المهني قيام الموظف بتطوير مهاراته وقدراته بصورة مستمرة من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق تقدماً في مساره المهني وبلغ أهدافه الشخصية، وتحقق تلك الأهداف من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية وحضور ورش العمل والمشاركة في البرامج الإرشادية</p>	<b>ثالثاً</b> <b>أداء النمو المهني</b> <b>أهداف</b>
<p>يتبعن على المؤسسات إدراج المسائلة ضمن أهداف الأداء الوظيفي، فعندما يتحمل الموظف المسؤولية عن أدائه وقراراته؛ تتعزز ثقافة المسائلة ويتمكن الموظف من تقديم أفضل أداء والالتزام بالمواعيد النهائية وتلبية التوقعات وتجاوزها.</p>	<b>رابعاً</b> <b>أداء المسائلة</b> <b>أهداف أداء المسائلة</b>
<p>وهي أهداف تطوير المهارات اللينة التي تساعد الموظف على تعزيز أدائه الوظيفي وأدائه المهني والشخصي، تلك المهارات</p>	<b>خامساً</b> <b>أداء المهارات اللينة</b> <b>أهداف</b>

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

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة

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

#### الفرع الأول: الأداء المالي:

وهو المفهوم الضيق للأداء 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 الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فأنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة 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 الحاجة المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناءا على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي بعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف انواعها بأعلى

كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مماثلة فالاداء الفاعل والكافئ 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، وبعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يساهم في استدامتها في بيئه 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 أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها، والتدخل فيما بينها، النقاوت من حيث درجة 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 مواطنها.

### **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 جداً منها ما يمكن التحكم فيها ومنها ما يصعب التحكم في ذلك". (ميهوب، 2017 / 2018 ، صفحة 42)

### **ثالثاً: العوامل المتعلقة بالفرد: وتمثل في:**

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

✓ التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء.

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

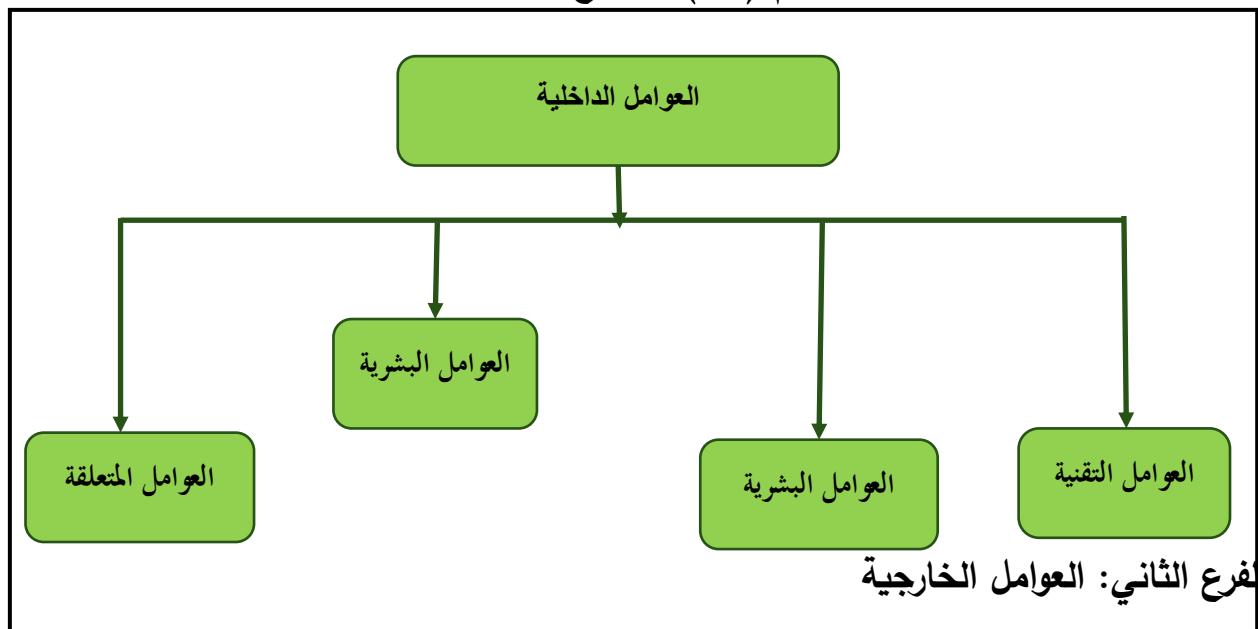
✓ تلبية حاجات الأفراد وتأثير على رضاهم، وتوثر على الإحساس بالرضا عن المكافآت.

✓ فرص النطور والترقية: تعزز الرضا والأداء، و يؤثر على دافعية الأفراد و رضاهم 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 -

(27-24، الصفحات 2019)

شكل رقم (04): يوضح العوامل الداخلية



وت تكون من مجموعة من العوامل هي:

**أولاً: البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتمثل في:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.

• المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

**ثانياً: البيئة السياسية والقانونية:** وتمثل في:

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين والتشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

**ثالثاً: البيئة الاقتصادية:** وتمثل في:

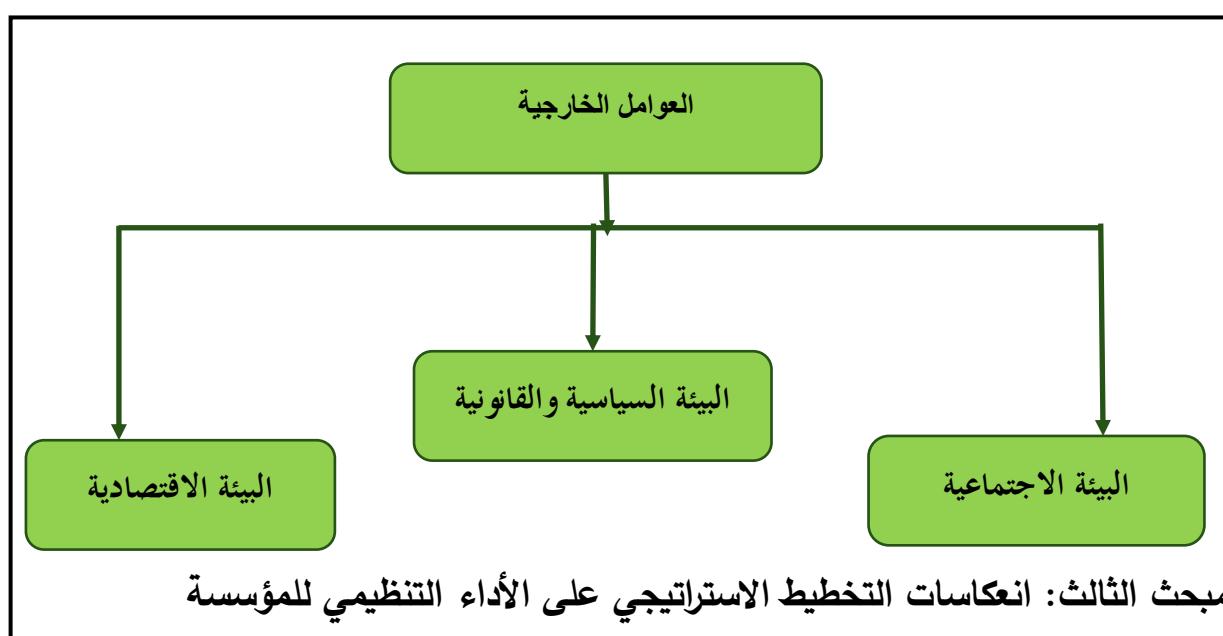
- الاستقرار الاقتصادي

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسنادات.

- 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.

ستنطرق في هذا البحث إلى تحديد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي (المطلب الأول)، ثم تبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (المطلب الثاني)، ومعرفة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الأداء التنظيمي (المطلب الثالث)، بعدها وضع اسس تحسين معالجة التخطيط الاستراتيجي بخدمة الأداء التنظيمي (المطلب الرابع).

### **المطلب الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي أبعاد بالأداء المؤسسي**

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي تتمحور حول كيفية تأثير التخطيط على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ستنطرق إلى تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة الاقتصادية (الفرع الأول)، 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 وتتنوعت يصبح الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا عن طريق

تحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة والمخططه ومستمرة وتبين لنا من التخطيط الاستراتيجي له آثار على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أداتها من خلال الخطوات التالية:

**مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وقياس 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:** وتم في هذه المرحلة تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة عادة ما تم التمييز بين نوعين من القوى:

**القوى المعرفة:** وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء القوى الدافعة وهي المزايا والفرص التي تتتوفر للمنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

**4- المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء** تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحح 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 تحديد 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 يسهم 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، يسهم 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 مدرورة 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 يشر 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، فالخطيط الاستراتيجي الرسمي هو عملية تمت صياغتها بوضوح وتكون من العناصر التالية:

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

وقد تميزت معظم هذه الشركات التي كانت 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، الصفحتان 28-29)

### **الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي**

التخطيط الاستراتيجي له أثر كبير وایجابي في جودة الأداء المؤسسي، ويمكن ابراز بعض الآثار الرئيسية التي يمكن ان 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 الجهد 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 هيكل تنظيمية فعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يعزز التنسيق والتعاون ويقلل من التشتت والتدخل.

**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 الى انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي (الفرع الاول)، 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 وتتنوعت يصبح الهدف الاساسي المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحسين أداء المالي للمؤسسة بطريقة منظمة ومحاطة ومستمرة وتتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي له اثار على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال خطوات التالية :

**1. مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقاييس 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 واعادة 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 مستقبلا. (مثال، طواهرية إيمان، هيئة صبرية، و سنيقة 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. (فركاش، 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 إيجابا على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغيير 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 وتحفيض التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. (فركاش، فاطمة محمد العصاوي، فاطمة علي سليم، و حسن محمد الشريف، 2023، الصفحات 10-11)

#### **المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الأداء 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،

وتتنفيذ الخطة. ستنطرق 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 وخصيصها، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، على التخطيط الاستراتيجي، كما يمكن أن تقييد 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 للخطط الاستراتيجية، في حين أن البيئة الاقتصادية المستقرة يمكن أن تسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- يمكن أن تؤثر البيئة التاهمية، 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 لمنظمة، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية من أجل البقاء؛ لتكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها. (الزدجالي، 2023، الصفحات 5-7)
- بصفة عامة البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية: تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ)، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير 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**

سنتطرق في هذا المطلب الى تحديد اسس تساعد على تنفيذ التخطيط بفعالية (الفرع الاول)، ثم تبيان التركيز على اهمية المرنة 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 والتفيذ 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 ومدرب ومشجع ومرشد ومساعد.
- تداول القيادة وإعداد الجيل الجديد من قادة المستقبل،
- ضمان المساهمة المثلثة للعاملين قادة وفرقاً 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. (المشعال، 2010)
- **تنمية بيئية 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 بيئية 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 والتفيذ ومراقبة وتحسين التخطيط والتفيذ، والتي هي عمليات النموذج الإداري المقترن 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 الفاعالية 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 اللغة والاحترام والتقدير المنادي التعاون والاعتمادية المتبادلة، روح الفريق والمشاركة والتعاون والتكامل الاتصال الفعال وتبادل المعلومات

3. قيم متعلقة بالأداء. وتشمل:

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

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

• القيادة بالقيادة والنماذج في الالتزام بقيم وسلوكيات الفاعالية 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 فاعالية وأداء المؤسسة، ووفقاً لقدرتها على الالتزام بالمستويات الجديدة من القيم المستهدفة.

إن نظرة متخصصة لما حققه المؤسسات اليابانية من فعالية وتقديم 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 للمبادرة 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 وارتقاءها في الالتزام منظومة القيم الراقية، ثم العمل على بناء وتنمية بيئة وثقافة وقيم الأداء المتميز والفعالية الشاملة على مستوى المؤسسة وعملياتها المختلفة وأداتها الفعالة في التغيير والإصلاح الشامل في القدوة والنموذج والقدوة والمثل والنماذج الفعال له تأثير بالغ في تغيير وتحسين سلوك وأداء وفعالية كافة القادة والعاملين ويعتمد نجاح القدوة والنماذج اعتماداً أساسياً على توافق وتطابق القول والعمل، أي أن يدعم الفعل القول والنصائح والإرشاد والتوجيه، فلا يكون القبول والاقتناع إلا عند تطابق القول والعمل . أما عند اختلاف القول والعمل فإن العاملين يهتمون دائماً بسلوك القيادة ونتائج ذلك السلوك.

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

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 باللحظة والمشاهدة العمل وسلوك القادة أكثر مما يتعلمون من أقوالهم أو من منظومات القيم المحفوظة على الورق أو برامج المنظومات التي لا يتعدى أثراها تلك الأوراق أو الأقراس المحفوظة عليها، وتؤكد الممارسات الإدارية في المؤسسات المتعثرة أن الاكتفاء بالأقوال والنصائح والتعليمات والأوامر والنظم وعدم ترجمتها على أرض الواقع من خلال القدوة والمثل والنماذج 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 بعد التافسي الحاسم في الأسواق بعد أن زادت رغبة الزبون في التغيير والتلويع، وتعرف بأنها الاستجابة السريعة للتغير في الطلب، فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بتقليل الوقت، ويشير بأنها الاستجابة للتغيرات البيئية على ضرورة امتلاك المنظمات درجة عالية من المرونة في تصميم شبكة سلسل التجهيز التي تتضمن تحديد مصادر التجهيز، التصنيع، التوزيع و يمكن تأشير أهمية المرونة من خلال مجالين أساسين:

قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التقانة 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 للتغير في حجم الإنتاج بزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئه غير مستقرة ومتقلبة. (الربيعاوي و حسين وليد حسين عباس، 2015، صفحة 30)

• وقت التسليم:

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

إذ يشير الأول إلى القابلية المنظمة على تسليم المنتجات إلى الزيان باسرع وقت للتسليم، بينما يدل الثاني على قابلية المنظمة على توفير المنتج قبل موعد استحقاقه أو في الوقت المتفق عليه هو أحد الأبعاد المهمة الذي يساهم في تقليل كلف العمليات وتخفيض الهدر في الجهد والوقت الذي يتم بذله أثناء 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 الزيان باستجابة متطلباتهم على نحو سريع وأوقات انتظار قصيرة، التناقض في الأداء إذ تستخدم العديد من المنظمات أن السرعة في التسليم عامل حاسم في حياة الصحفية وجزء أساسي من نجاح مبيعاتها، فإن تأخير وصول النسخ إلى الزيان في وقت مبكر من الصباح يجعلها غير مقرؤة ويدفعهم التوجه نحو أخرى. (الرباعي و حسين وليد حسين عباس، 2015، صفحة 30)

**خلاصة الفصل :**

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على جودة الأداء المؤسسي، لأنّه 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، وتجنب المخاطر ، وتستخدم مواردها بشكل أفضل.

بينما يعتبر الأداء المؤسسي من أهم المفاهيم التي تهتم بها المؤسسات، لأنّه يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال واقتصادي، كما أنه لا يتأثر فقط بالعوامل الداخلية بل يتأثر أيضاً بالبيئة الخارجية، مما يجعل من الضروري على المؤسسة أن تبحث دائماً 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 والوصول 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 :**

ما تطرقنا 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 و اختبار 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 لمحه عامة على مؤسسة موبيليس.

### **المطلب الأول: نشأة وتعريف موبيليس**

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

أوكلت 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 تفريح 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 المستدي ، 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 الف مشترك عن مؤسستها الأم ، وأثبتت المؤسسة حدارتها من خلال تنوّع عروضها وخدماتها وتطلعاتها إلى تنوّع خدمات الهاتف النقال من الجيل الثالث.

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

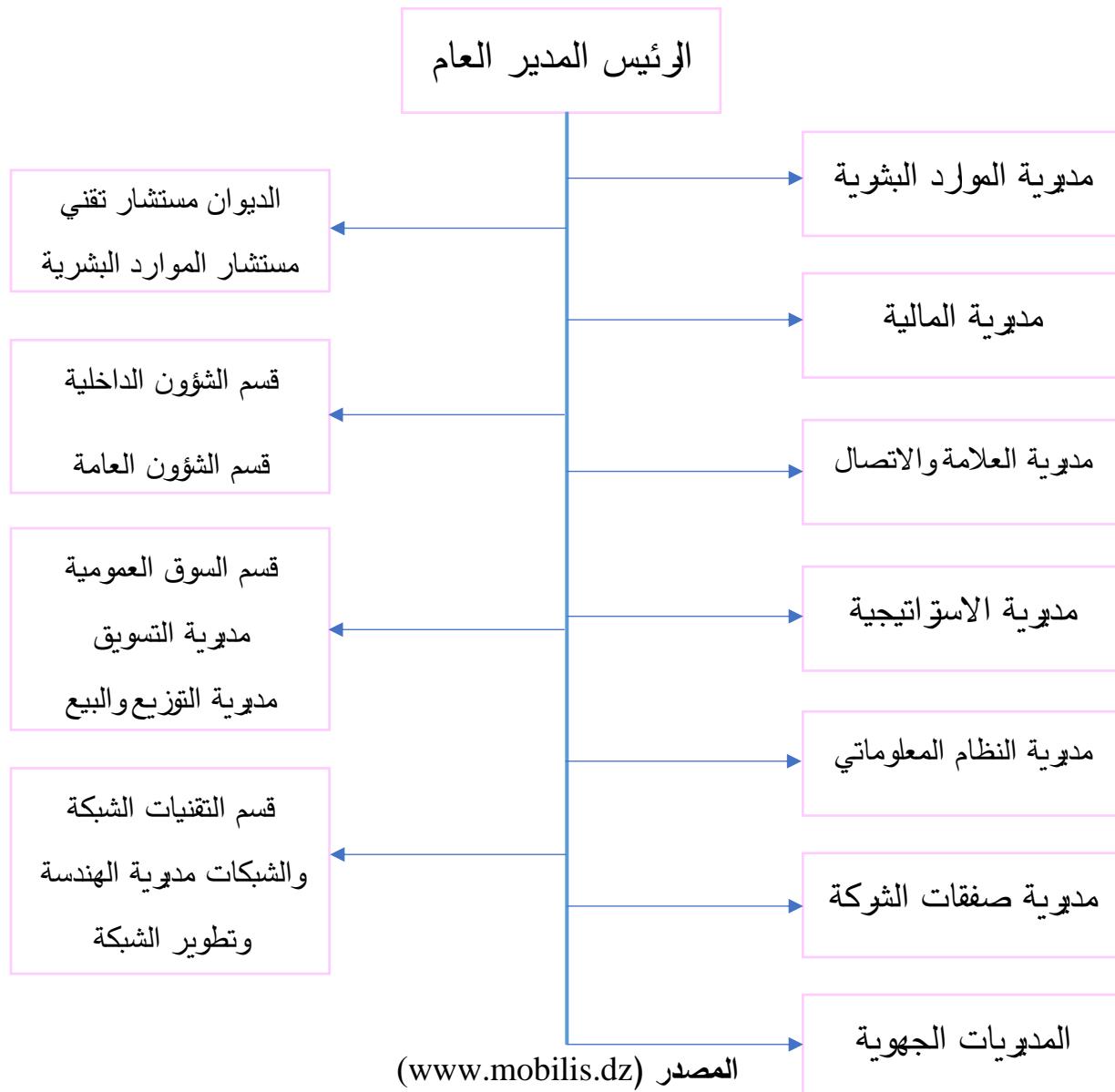
ومؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس في المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال، إلى جانب متعاملين أجنبيين، أوراسكوم لاتصالات الجزائر ، وهي عبارة عن مؤسسة مساهمة، وهي مملوكة بالكامل للجزائر للاتصالات ، وقد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي بداية من جانفي 2004، وكلمة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

#### الفرع الثاني : تعريف مؤسسة موبيليس

تعريف موبيليس : هي فرع من مجمعات اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، Mobilis 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 وكميما، 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، فلابد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميما وكيفيا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والهدف منه تنظيم المعلومات وتصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات وتعليمات 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 بعرض تطوير تعليم مبرهن. فالطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (*The hypothetico-deductive*) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التقسيم وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتتبؤ 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 الحقيقة 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 صنفت 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 والمؤلفات 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 وغيرهم 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 يفيدهنا 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 و5 موافق بشدة. وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.80 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.81 و2.60 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.61

و 3.40 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.41 و 4.20 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.21 و 5 فهو عال جدا.

### ثالثاً-أساليب التحليل:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وبعد من أهم البرامج الإحصائية الظاهرة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخاصة العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح 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 المتتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة وهو مجموع القيم الخاصة بظاهره 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. (المنizzل، غرابية، 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 (y.X)، ويقيس قوة العلاقة، وقد يكون الارتباط موجباً إذا كان تغير العنصرين مضبوطاً كاملاً، ويكون الارتباط سالباً إذا كان ارتباط العنصرين مختلفاً اختلافاً عكسيّاً، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طرديّ، فيما أنه يكون الارتباط عكسيّاً عندما تكون القيمة سالبة (دويدى، 2000، صفحة 266)، وكلما كان التناقض كبيراً كان معامل الارتباط يقترب من الرقم (-1) الذي يعتبر تناقضاً كلياً.

**4. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقاييس 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 مقبولاً استناداً إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%).

**5. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressionanalysis):** ويهتم تحليل الانحدار البسيط بدراسة وتحليل أثر متغير واحد على متغير تابع واحد.

**6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regressionanalysis):** يبحث الانحدار الخطي المتعدد إلى معرفة العلاقة السببية بين متغيرين، ويستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً 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. (ناصري،

### **المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعيتها**

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 سُحب منه العينة يتمثل في عمال مؤسسة موبيليس، حيث تم توزيع 35 استمارة استرجعت منها 27 استماراة، من أجل تحاليلها احصائياً.

### **المطلب الثالث: ثبات أدلة الدراسة وصدقها**

#### **الفرع الأول: ثبات أدلة الدراسة**

للتتحقق من ثبات أدلة 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 01-04: معامل الثبات Alpha Cronbach**

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

**المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS 25**

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسية 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 الاستبيانة وتحقيق الهدف من الدراسة.

## الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

من أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتهي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت لارتباط دلالة إحصائية فالعبارة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%， وأي شرط تتحقق 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 اعتماداً 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**

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

**المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً 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

الإحصاءات	العبارات
0.820	العبارة 01
0.001	
27	
0.827	العبارة 02
0.000	
27	
0.730	العبارة 03
0.000	
27	
0.583	العبارة 04
0.000	
27	
0.737	العبارة 05
0.000	
27	

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً 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	العبارة 01
0.000	
27	
0.713	العبارة 02
0.000	
27	
0.654	العبارة 03
0.000	
27	
0.756	العبارة 04
0.000	
27	
0.436	العبارة 05
0.000	

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

### **المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً 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.

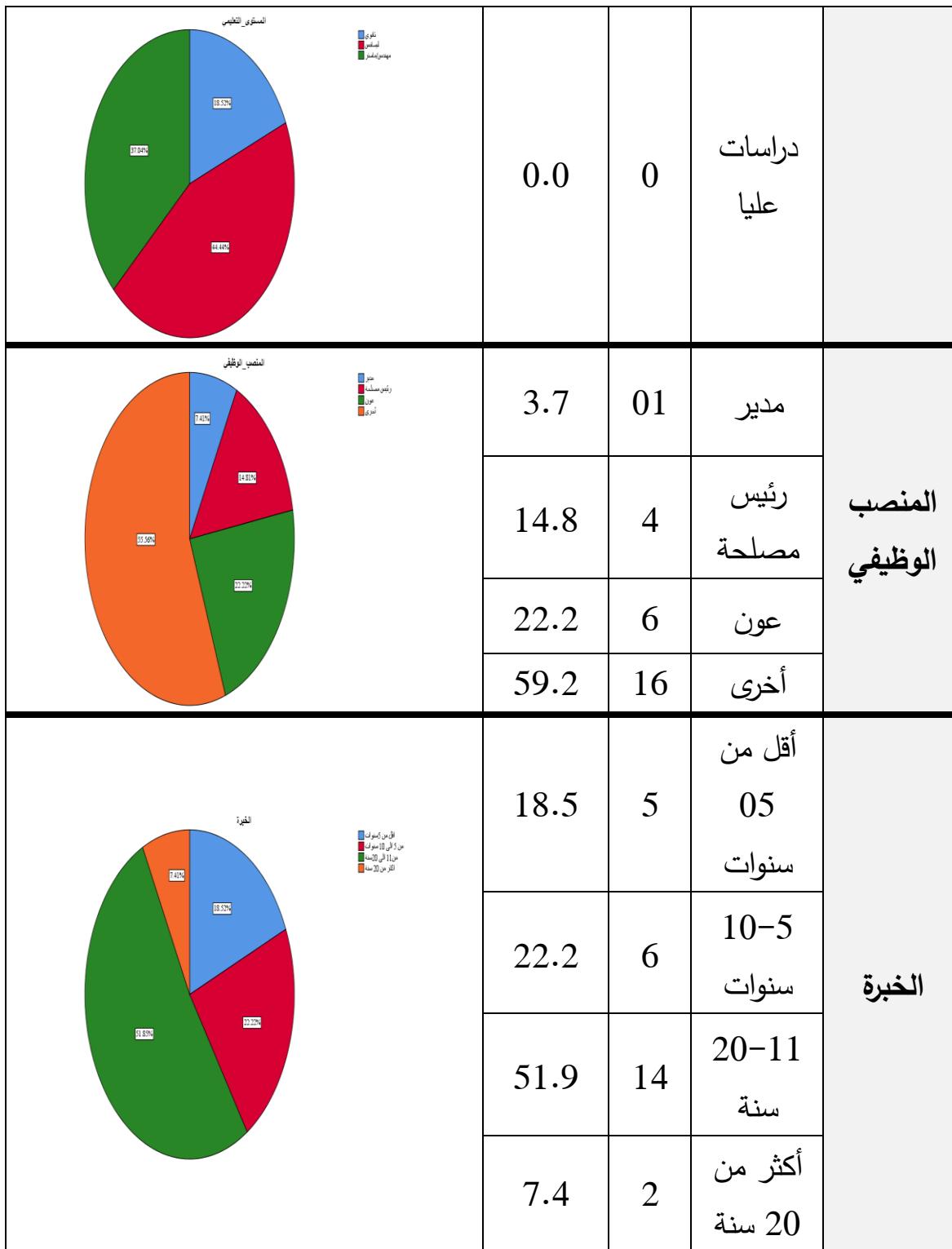
### **المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة**

#### **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 10-04: البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الوصف	النكر	%	الشكل البياني								
الجنس	أنثى	19	70.4	<p>الجنس</p> <table> <tr><td>أنثى</td><td>70.4%</td></tr> <tr><td>ذكر</td><td>29.6%</td></tr> </table>	أنثى	70.4%	ذكر	29.6%				
أنثى	70.4%											
ذكر	29.6%											
ذكر	08	29.6										
السن	أقل من 30 سنة	2	7.4	<p>السن</p> <table> <tr><td>أقل من 30 سنة</td><td>7.4%</td></tr> <tr><td>31-40</td><td>37.0%</td></tr> <tr><td>41-50</td><td>55.6%</td></tr> <tr><td>أكثر من 50 سنة</td><td>0.0%</td></tr> </table>	أقل من 30 سنة	7.4%	31-40	37.0%	41-50	55.6%	أكثر من 50 سنة	0.0%
أقل من 30 سنة	7.4%											
31-40	37.0%											
41-50	55.6%											
أكثر من 50 سنة	0.0%											
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									



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 الإناث، 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 تلية 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 دائماً، 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 يمتهنون 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 تمثيلاً، 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 (الخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي) سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في إجابات المستجوبين، ولتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد وفترات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محيد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

### الجدول رقم 11-04: مقاييس 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 المستجيبين حول المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، حيث اشتملت على 03 أبعاد (15 عبارة) تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

### الجدول رقم 12-04: تشخيص أبعاد المتغير المستقل

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

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

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

### المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

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

- **بالنسبة للبعد الأول: وضع الأهداف:** بلغ متوسط هذا البعُد 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 البعُد. وفيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعُد:
  - **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 لقياس كانت الأقل نسباً 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 أيضاً 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 التعديل 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 التقاويم في تقييم هذا الجانب من التخطيط الاستراتيجي. وبلغ الانحراف المعياري 0.55، ما يشير إلى تجانس جيد نوعاً 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 البديل الاستراتيجي الملائم وفقاً 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 المستجيبين 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 13-04: تشخيص عبارات المتغير التابع**

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

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

#### المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

بعد ترتيب كل عبارة 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 حقيقة مع جامعات ومراكز دولية، مما يعزز صورتها الأكademية 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 04 و 08 جاءت في المرتبة الثالثة (المتوسط: 3.96، الانحراف: 0.59)، 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)، ما يدل على أن الموظفين راضين عن بيئة العمل، وهو عامل أساسى لتحفيز الأداء المؤسسى، 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 المتتبعة 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 14-04: نتائج تحليل التباين لانحدار البسيط**

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

### 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 بالتغيير في المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وهو معامل مقبول احصائياً، وهو ما يؤكّد 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

#### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

لتتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منها 0.01، وهو ما يؤكّد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

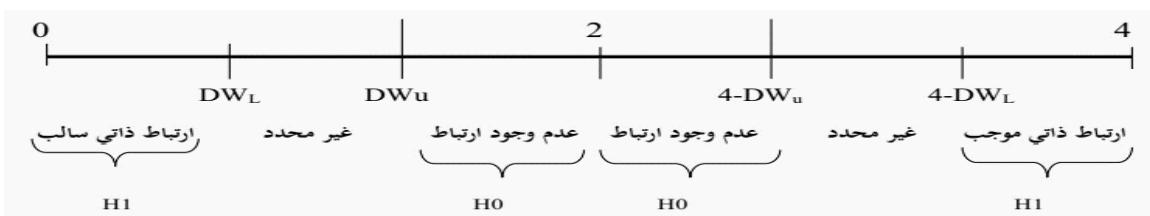
#### الجدول رقم 15-04: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الإنحدار البسيط)

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>a. Lilliefors Significance Correction</b>	<b>0.100</b>	<b>27</b>	<b>0.200</b>	<b>0.971</b>	<b>27</b>	<b>0.615</b>

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 25

### ثانياً- الاستقلال الذاتي للبواقي :Durbin-watson

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

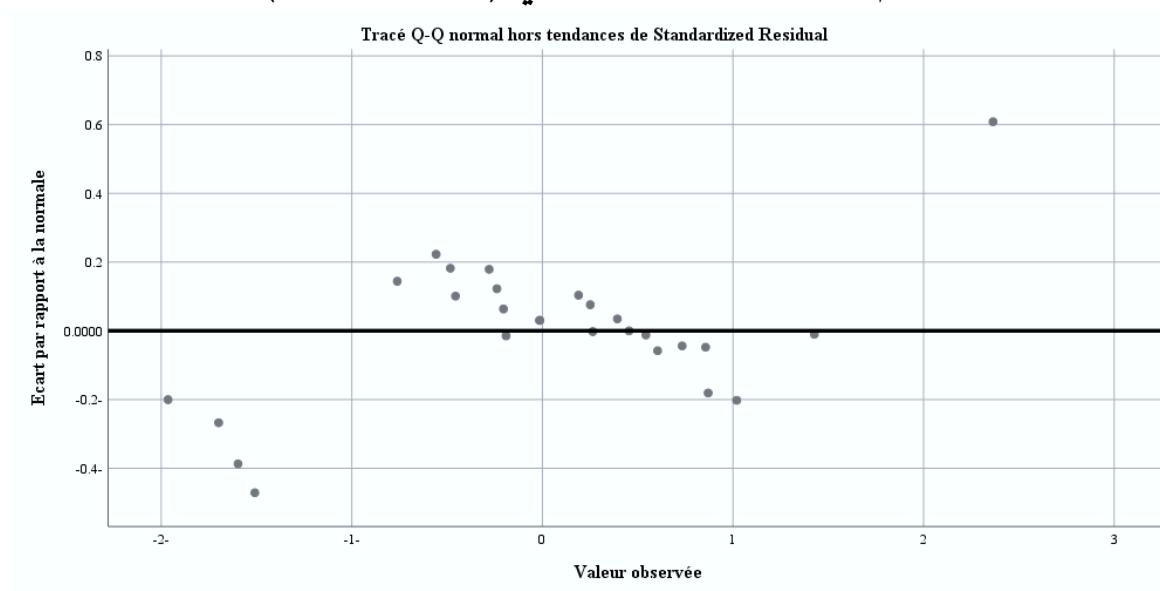


وتقىد قيمته التي بلغت 2.02 كما يوضحه الجدول رقم 14-04 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 27 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dw=1.75 / du=1.76$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان ( $dw < DW < 4 - du$ ). وبالتالي فإن DW محصور بين 1.79 و 2.21، وهو ما يؤكّد الاستقلال الذاتي للبواقي.

### ثالثاً- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) :Heteroskedasticity

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم 04-02: تجانس الباقي (الانحدار البسيط)



### المصدر: مخرجات SPSS25

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

ـ 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

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

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على مخرجات 25 SPSS

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 17-04: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

Durbin - watson	معامل الارتباط <i>r</i>	معامل <i>R</i> <sup>2</sup> ajust é	مستوى الدلالة	F قيمة المحسو بة	متوسط المربعا ت	درجا ت الحرى ة	مجموع المربعا ت	النموذج
1.78	0.65 8	0.53 3	0.00 4	5.861	0.61 5	3	1.84 5	الانحدا ر
					0.10 5	23	2.41 3	الخطأ المتبقي
						26	4.25 8	المجمو ع الكلي

### 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 بالتغيير في أبعاد المتغير المستقل وهو معامل قوي، وهو ما يؤكد على تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط *r* 65.8% 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 للباقي في نموذج الإنحدار المتعدد.

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

Standardized Residual	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			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

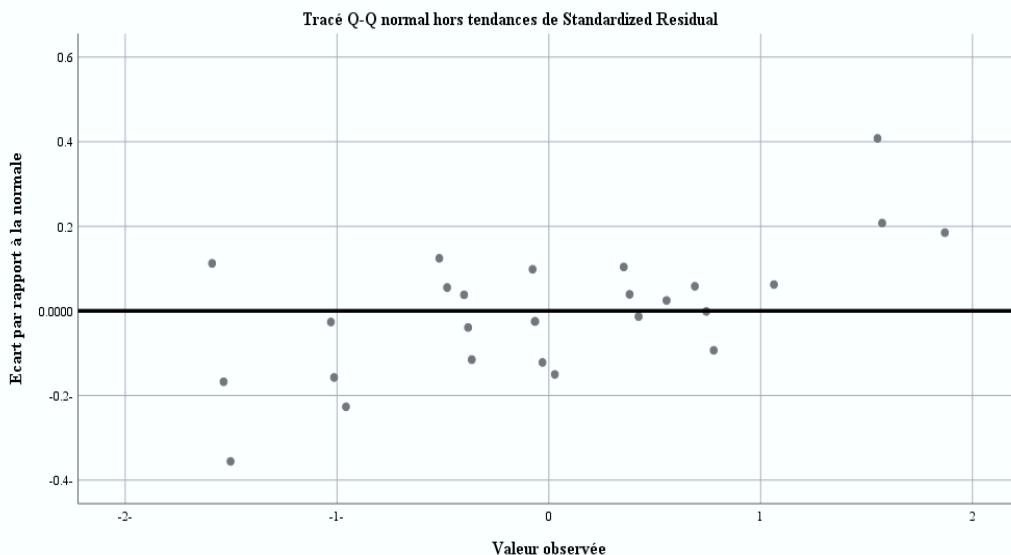
**ثانياً- الاستقلال الذاتي للبواقي :Durbin-watson**

تؤكد قيمته التي بلغت 1.88 كما يوضحه الجدول رقم 17-04 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 ( $d_u < DW < d_l$ ). وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و 2.35، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

**ثانياً- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) :Heteroskedasticity**

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم 03-04: تجانس الباقي (الانحدار المتعدد)



**المصدر:** مخرجات SPSS25

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

**ثالثاً- اختبار عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة :Multicollinearity**

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

**الفرع الثالث: اختبار الفرضيات**

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

## الجدول رقم 19-04: 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 الأولى** كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف

على الأداء المؤسسي في مؤسسة موبيليس"

لله ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (19-04) 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"

لله ومن **الناحية الإحصائية**: النتائج مبينة في الجدول رقم (19-04) 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 (19-04) 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 الاهم في المؤسسة بحيث يمثل الخطوه الاولى للنجاح .  
تناولت دراستنا موضوع "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة " ويرز 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 الاداء المؤسسي .

# **الخاتمة**

## الخاتمة

لقد بات من الواضح جلياً أن الإهتمام بالخطيط الاستراتيجي يحقق أحسن أداء للمؤسسة وتميزتها على المدى البعيد، ويشكل اهتماماً رئيسياً 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 والأداء المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

وبناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج و ذلك بناءً على البيانات التي جمعها من الاستبانة، واستبانت مجموعة من التوصيات.

### ❖ النتائج:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والخطط في المؤسسة
- تجلّى أن الأداء المؤسسي يرتبط بشكل وثيق بمدى إلتزام 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 أفقاً واسعة لدراسة كيفية مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة و فعالية المؤسسات من خلال تحديد الأهداف بوضوح ، وتوجيهه موارد بطريقة مدرورة، 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.

■ اثر 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 الأول: 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: أبعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة
31.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
34.....	المبحث الثالث: انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسة
35.....	المطلب الأول: علاقة التخطيط الاستراتيجي بأبعاد بالأداء المؤسسي
39.....	المطلب الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي
41.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بخدمة الأداء التنظيمي
44.....	المطلب الرابع: اسس تحسين معالجة التخطيط الاستراتيجي بخدمة الأداء 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 وتعريف موبيليس.....
55.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لموبيليس
55.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الإحصائية.....
55.....	المطلب الأول: أسلوب الدراسة.....
61.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعيتها .....
66.....	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
66.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
69.....	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجيبين .....
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. المنizzل، غرابة، ع. (2010). *الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
4. الهدادي المشعال. (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 الريبعاوي، و حسين وليد حسين عباس. (2015). *إدارة التسويق أساس و مفاهيم معاصرة (الإصدار الأولى)*.
7. مجید الكرخي. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. قطر (الدوحة)، وزارة الثقافة والفنون والتراث-قطر -، ثقافي هيئي -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. بطاير بختة، و مخفي أمين. (دسمة). *ثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسات الجزائرية* (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات موبليس -. مجلة).
2. يوعلي, 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 قطر*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (4)(14).
4. طالب أصغر دوسة، و سوسن جواد حسين . (2008). *التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي*. مجلة الإدارة والاقتصاد(69).
5. عاطف بن محمد بن مراد الزدجالي. (2023). *التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية،* المجلة الأكademie للأبحاث والنشر العلمي. الإصدار الواحد والخمسون.
6. فطيمة الزهرة قرامز. (2023, 04, 30). *التخطيط الإستراتيجي لجودة الحياة - برنامج جودة الحياة للمملكة العربية السعودية كنموذج*. مجلة الاقتصاديات المائية البنكية و إدارة الأعمال، 12(01)، الصفحتان 334-353.

7. فلاح كريم صالح. (2014). تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي. مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات(العدد السابع).
8. قويدي بورقي، و رحمة مجدة حصبة. (بلا تاريخ). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الافراد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 3(4).
9. منصور علي المبارك. (2018, 1). 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 الشرفي. (مايو, 2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة مصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع "أحمد الشريف" نموذجا. 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 "أحمد الشريف" نموذجا. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع(21).
12. موسى جخم. (2023). الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 06-24(01).

## المذكرات

1. ابراهيم يعيشي. (2015-2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة-دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة ادرار -. 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 نحmany 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 الالمانيوم فرع EARA بالمسيلة-. مذكرة تخرج ماجستير منشورة جامعة الجزائر. كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية 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 والتتجارية 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 والتتجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال: جامعة قاصدي مرباح.

7. بوطيب، ا. (2023). انعكاسات تطبيق آليات الترشيد على النفقات العامة في الجزائر خلال الفترة (2001-2019) البليدة: 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. عيبي رحمة. (2016-2015). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. زيتوني عيوب، و هيشور محمد لمين. (د.سنة). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة ك بلاست K.Plast 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 تطبيقي وموظفي في هيئة الرقابة ومكافحة الفساد. المملكة العربية السعودية.
12. عمروش عبد الكريم، و ضيف محمد. (2018 - 2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة. مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير. قالمة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 8 ماي 1945.
13. قطاري مثل، طواهرية إيمان، هيئة صبرية، و سنيقة 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 رواي. (2013, 06, 25). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق فرع سidi 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.
15. حمد قدوش، و هني سنوسى. (2018-2019). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة 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 بوروبة. (2022 – 2023). أثر التخطيط الإستراتيجي 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 كلية لترقية أداء البلدية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية سidi أمبارك 02-10-2017). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ، المسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة محمد بوظياف.

**المواقع:**

11. الأداء 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 فبراير, 2025). تم الاسترداد من مركز لندن بريمير للتدريب، مسجل في إنجلترا وويلز : <http://www.ar.ipcentre.com>

3. علاء الزئيق. (18, 12, 2011). التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. تم الاسترداد من منتدى الموارد البشرية: /https://hrdiscussion.com

min34:h12 ، 2025 ، www.mobilis.dz/3/05/.4

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 التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 28 / ل.ع.إ.ت.ع / 2025

إلى السيد مدير: شركة موبيليس  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سعادتكم تقديم التسهيلات الازمة للطلبة:

- |           |    |
|-----------|----|
| أسماء جرف | -1 |
| //        | -2 |
| //        | -3 |

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعرونة بـ:  
"أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

2025 / 04 / 09  
بسكرة في:

ع / عميد الكلية



تأشيرية المؤسسة المستقلة





## 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 تعبيئة هذه الاستماراة، مع العلم بأن إجاباتكم ستسخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم حسن تعاونكم..مع خالص التحية وبالغ التقدير

الأستاذ المشرف:

- أ.د. حمريط رشيد

طالبة:

- جرفى اسماء

قائمة محكمي الإستبيان :

1 - قصوري إنصاف

2 - بن ضيف عدنان

3 - عز الدين بوطفي

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
<b>البعد الأول: وضع الأهداف</b>						
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					
<b>البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي</b>						
1	تقف المؤسسة على الأسباب 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					
<b>البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي</b>						
1	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة					
2	تلزم المؤسسة بالبرامج والجدال 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	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
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 طبقاً 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