

جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني  
ميدان علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

**الموضوع:**

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة  
دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن - وكالة أدرار -

**إشراف الأستاذ(ة) :**

\* الشيخ ساوس

**اعداد الطالب**

أبراهيم يعيشي

الموسم الجامعي : 2015 - 2016

# الإهداء

الحمد لله و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى :

الذين قال الله تعالى في حقهما :

{ وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

من غمرتني بعطفها وحنانها و أنارت طريقي بدعواتها

\* والدتي العزيزة \* .

من أرشدني إلى طريق النجاح وهياً لي سبل النجاح وتعب في تربيته.

\* والدي العزيز \* .

إلى زوجتي العزيزة و الى نور عيوني ابنتي " ايمان " ، و إلى إخوتي

و أخواتي كل واحد بإسمه و أبناء و بنات إخوتي، و إلى كل الأساتذة

و خاصة الأستاذ الدكتور المشرف ♦ ساوس الشيخ ♦ وإلى رفقاء الدرب

أصدقائي الأوفياء وزميلاتي الطالبات وطلبة قسم السنة الثانية التسيير

الاستراتيجي للمؤسسة و إلى كل عمال الصندوق الوطني للسكن و كالة ادرار.

و إلى كل من عائلة، يعيشي ، منصوري، بوغنامة ، كيمي ، باحميد دالي،

مالكي ، قاسمي.

# التشكرات

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا بإتمام هذه  
المذكرة.

بكلمة شكر وعرfan وتقدير ننحني بها تواضعا إلى كل سند متين  
وعرfan بالجميل ، فليس المقام والمقال للتقييم فقط إنما للشكر أيضا ،  
فجزيل هو شكرنا نتقدم به ونزف من خلاله تحية طيبة خالصة إلى  
الوالدين الكريمين بارك الله في عمرهما، كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ  
الدكتور المشرف « ساوس الشيخ » على إشرافه على هذه المذكرة  
وتوجيهه لي علميا من خلال المساعدات المعنوية ونصائحه القيمة  
وله مني أسمى عبارات التقدير والإحرام

كما نشكر كافة أساتذة الجامعة الإفريقية أدرار وخاصة أساتذة قسم  
علوم التسيير دون أن ننسى لجنة الأساتذة المشرفة على تقييم هذه  
المذكرة .

كما نتقدم بالشكر إلى مدير و جميع موظفي الصندوق الوطني  
للسكن وكالة أدرار على المساعدات والنصائح والتوجيهات القيمة  
ونتقدم بالشكر أيضا إلى الإخوة وجميع الأصدقاء وزملاء الذين ساهموا  
من بعيد أو قريب لنجاح هذا العمل المتواضع .

والله ولي التوفيق .



الفهرس العام	
الصفحة	الإهداء و التشرکات
	الفهرس العام
	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي</b>	
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
03	المطلب الثاني: مستويات وأساليب الإدارة الإستراتيجية
04	المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية
09	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي
09	المطلب الأول: مفهوم و خصائص التخطيط الإستراتيجي
10	المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الثالث: مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي
14	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أسس و مفاهيم الأداء</b>	
16	تمهيد الفصل الثاني
17	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
19	المطلب الثاني: محددات الأداء
21	المطلب الثالث: معوقات الأداء
21	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
21	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
23	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وطرق قياسه و معاييرہ
26	المطلب الثالث: أنواع الأداء في المنظمة
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن</b>	
32	المبحث الأول: منهجية الدراسة
32	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

33	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
34	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية
37	المبحث الثاني: تحليل مجالات الدراسة
37	المطلب الأول: تحليل الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي
41	المطلب الثاني: تحليل الفقرات الخاصة بعملية الأداء
43	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة العامة
54	قائمة المراجع
58	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	سلم ليكرت الخماسي	1
33	نسبة صدق الاستبيان	2
34	توزيع العينة حسب الجنس	3
35	توزيع العينة حسب السن	4
36	توزيع العينة حسب المستوى العلمي و المهني	5
37	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرة الرؤية الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي	6
38	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرسالة الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي	7
38	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي	8
39	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي	9
40	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الخيار الإستراتيجي كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي	10
41	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور المالي كأحد عمليات الأداء	11
42	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات منظور طالبي السكن كأحد عمليات الأداء	12
42	درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي	13
43	درجة استجابة عينة الدراسة لجميع فقرات عملية الأداء	14
44	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	15
45	نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	16
46	نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	17
47	نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	18
48	نتائج قياس العلاقة بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	19
49	نتائج قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن	20

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	توزيع العينة حسب الجنس	1
35	توزيع العينة حسب السن	2
36	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي و المهني	3

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	نموذج الاستبيان	58





## مقدمة عامة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء.

إن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

إن الحديث عن التخطيط الإستراتيجي يدفعنا للحديث عن الإدارة الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت المنظمات زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها واستمرارها، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

يعد الأداء وتقييمك الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وغيرهما، حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء يعد أحد أهم عناصر نجاح وتطور المنظمة.

### 1- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة ؟

الإدارة الإستراتيجية وما علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي ؟

ما المقصود بالأداء وما هو تقييم الأداء ؟

ما مكانة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء في المنظمة ؟

## 2- فرضيات البحث:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة ثم صياغة الفرضيات التالية:

### 2.1- الفرضيات النظرية:

- أ. تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية.
- ب. تعد الرسالة الإستراتيجية الركيزة الأساسية لاستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.
- ت. تعتبر الأهداف الإستراتيجية الركيزة الأساسية للرفع من كفاءة العمال.
- ث. يساهم التحليل الإستراتيجي في تنمية ورفع من أداء العاملين.
- ج. يمكن الخيار الإستراتيجي المؤسسة من وضع بدائل إستراتيجية مناسبة.

### 2.2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، حيث ينبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- توجيه اهتمام الطلبة والباحثين إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها من أجل المساهمة في تطوير المنظمة.
- الرغبة في التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي وآلياته لاستثماره ومحاولة توظيفه على المستوى الشخصي بداية، ووصولاً إلى مستويات ومؤسسات أكثر تعقيداً.
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع، بالإضافة إلى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية.

**4- أهداف الدراسة:**

- أ. التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.
- ب. التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- ج. معرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء.
- د. استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة.

**5- أهمية الدراسة:**

- أ. تتبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقى اهتماما في السنوات الأخيرة.
- ب. تثبت أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.
- ج. تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات.
- د. كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين.

**6- حدود الدراسة:**

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن و المعروفة بـ "CNL" (وكالة ادرار).

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في شهر مارس 2016.

**7- المنهج المتبع في الدراسة:** من أجل دراسة إشكالية البحث، وتحليل أبعادها وجوانبها، ونتائجها والإجابة عن التساؤلات الفرعية، وإثبات صحة الفرضيات، سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به.

**8- الدراسات السابقة:**

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع، أما الدراسات السابقة التي تناولت صميم الموضوع "التخطيط الاستراتيجي" حسب حدود علمنا وجدنا دراسات:

- آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، سنة 2010.

تناولت الباحثة موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة حيث طرحت الإشكالية التالية: ما هي العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
  2. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحليل الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
  3. بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة.
- منصور أبوزقية خديجة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة، مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء - الأردن - 2011.

تناولت الباحثة موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته لبيبات للوصول إلى الجودة حيث طرحت الإشكالية التالية: ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات ؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

1. أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية.
2. تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
3. تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

• أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (U.K International Virtual University)، بدون عنوان.

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية: لماذا يعد التخطيط الإستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة ؟ حيث توصل إلى النتائج التالية:

1. أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها.
2. مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي.

3. الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة.
4. الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء الشركة.
- الدجني إباد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية(غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

تناول الباحث موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية:  
ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟  
حيث توصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
2. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
3. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

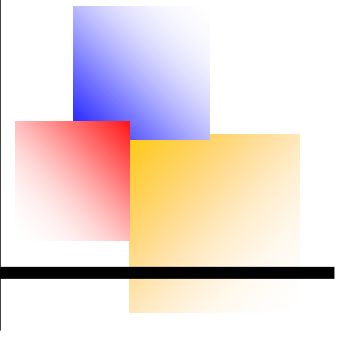
#### 9- صعوبات البحث:

1. طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.
2. صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.

#### 10- هيكل البحث:

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة.  
اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المختلفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والفصل الثاني اهتم بدراسة الأداء وتقييم أداء المنظمة في حين تعرض الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية التي خلالها يمكن معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة وذلك بأخذ عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للسكن وكالة ادرار.





# الفصل الأول التخطيط الإستراتيجي



## تمهيد:

تعمل منظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مُستدامة، فاتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معاً، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزوّد بها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكّنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية.

باختصار فإن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين أدائها بشكل عام وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: «فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها».<sup>1</sup>

ويرى "جليوك" أن الإدارة الإستراتيجية تُعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مئوها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما "تومبسون" و"استركلاند" فيعرفون الإدارة الإستراتيجية بأنها « رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها».<sup>2</sup>

و يعرفها "David" بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفي.<sup>3</sup>

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: « تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص06.

<sup>2</sup> - [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com), 2015, 4-2.

<sup>3</sup> - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية - المملكة المتحدة-، 2010، ص09.

<sup>4</sup> - محفظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص107.

## المطلب الثاني: مستويات وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

1. مستويات الإدارة الإستراتيجية: تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

تركز هذه الإستراتيجية على تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.<sup>2</sup>

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.<sup>3</sup>

### • أساليب الإدارة الإستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من:

- مجلس الإدارة : وهو السلطة العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس المدير الإستراتيجي ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي<sup>4</sup>:
- البدء و التحديد: حيث يقوم المجلس بتصميم المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.
- التقويم و التأثير: حيث يقوم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، طبعة أولى، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998، ص6.

<sup>2</sup>- سوما علي سلطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين- سوريا، 2006-2007، ص24.

<sup>3</sup>- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص36.

<sup>4</sup>- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة- دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص98.

- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانه، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.
- الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

### المطلب الثالث: مزايا ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

#### 1. مزايا الإدارة الإستراتيجية:

- أ. تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقيا ونظاما عند الاختيار الإستراتيجي.<sup>1</sup>
  - ب. إمكانية زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة أثبتت أن نظام الإدارة الإستراتيجية الفاعل و الكفاء يمكن أو يزيد من الربحية.<sup>2</sup>
  - ج. تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يأتي من خلال المشاركة في وضع الأهداف والإستراتيجية التي تحقق بيئة المنظمة بشكل مستمر.
  - د. تقليل فرص المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.
- بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

#### 2. مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من:

- 1.2 البيئة: مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>
- 2.2 البيئة الخارجية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، ودراستها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وتقسّم إلى قسمين: البيئة العامة والبيئة الخاصة سنتناولهما كما يلي:

<sup>1</sup> - العارف نادية، مرجع سبق ذكره، ص 23

<sup>2</sup> - موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-الأردن-، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> - أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ، ص 69.

أ- **البيئة العامة:** هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار (التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تتدرج تحت هذا التقسيم وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي الذي سيفيدنا في دراستنا بشكل مركز.

- **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة من العوامل التي تتبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها: مستوى الدخل.
- **السياسات المالية والنقدية للدولة:** السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.
- **دورة الأعمال:** ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لا شك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلا الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة مثل (السيارات والأثاث) الجديدة، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعما تقريبا على صناعة الخبز.
- **ميزان المدفوعات:** ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات وتهديدا لمؤسسات أخرى.
- **العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية:**

- **العوامل السياسية:** والمتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية<sup>1</sup>.
- **العوامل القانونية:** ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي، مثل (إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة و التلوث... وغيرها من القوانين.

<sup>1</sup> - أبو قحف عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي المتعلقة بأنماط المعيشة ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، وهناك العديد من المتغيرات التي تندرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات الاتجاهات تجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم تجاه العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل والمرأة، تنظيم الأسرة، العنصرية<sup>1</sup>.
- **العوامل التكنولوجية:** ويقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات مثل: التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية، والتطور في المكنات والآلات، وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.
- **العوامل الديموغرافية:** هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق الدخول.
- **العوامل الدولية:** تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية.
- ب- **البيئة الخاصة:** هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يتأثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يبال صناعة السمك مثلا، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي:
  - القادمون الجدد المحتملون.
  - المشترون. \* الموردون. \* السلع البديلة.
  - أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة "فريمان" وقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

**3.2- البيئة الداخلية:** هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)<sup>2</sup>. إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورة للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها وتحويلها إلى مزايا المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديدا في كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة المنظمة، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالاً كما يلي:

أ- **الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:** والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من (Galbraith and stalker) إلى أن

<sup>1</sup> - القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص64.

<sup>2</sup> - القطامين أحمد، رجع سبق ذكره، ص136.



التبني المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني: هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.

ب- **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المترابطة تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المترابطة، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجيتها

ج- **الموارد:** هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية. ولذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها.

- **صياغة رسالة المؤسسة:** تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي هذا الصدد هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، ومن الدراسات السابقة يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

- أ. الغرض من إنشائها.
- ب. نطاق عملها.
- ج. نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها.
- د. التكنولوجيا المستخدمة.
- هـ. نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي.

وبالتالي كان لزاما ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح "كينج وكلياند" (Cleland)

المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية<sup>1</sup>:

- التأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- توفير أساس لتخصيص الموارد.
- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
- لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة و اتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد.

<sup>1</sup> - العارف نادية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محدد للأفراد.
- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.
- **الأهداف:** هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:
  - أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.
  - مرنة.
  - قابلة للتطبيق والقياس.
  - طموحة.
  - مكتوبة.
  - المشاركة والقبول.
  - محددة زمنياً.

## المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم و خصائص التخطيط الاستراتيجي.

تسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية بمحلة التخطيط الاستراتيجي وتسمى أحيانا مرحلة صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.

#### 1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ويرى "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.<sup>1</sup>

أما القحطاني فعرفه «القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية».<sup>2</sup>

تعريف أحمد القطامين «التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف».<sup>3</sup> و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

#### 2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كمايلي:<sup>4</sup>

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.
- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.

<sup>1</sup> - لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000-2001، ص 23.

<sup>2</sup> - زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2016، ص31.

<sup>3</sup> - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص18.

<sup>4</sup> - مدوكي مصطفى، عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص7.

- قلة الموارد مما يؤدي ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية.
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

## المطلب الثاني: أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي.

### 1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط<sup>1</sup>:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.<sup>2</sup>
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

### 2. فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:<sup>3</sup>
- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.<sup>4</sup>
- يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

<sup>1</sup> الكوييس محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص16.

<sup>2</sup> أثر التخطي الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن-، 2009-2010، ص6.

<sup>3</sup> عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007، ص30.

<sup>4</sup> لسكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
- يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة.
- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.<sup>1</sup>
- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه.

### المطلب الثالث: مبررات و مراحل التخطيط الاستراتيجي.

#### 1. مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص مبرراته فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.
- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الهدف الموضوع.
- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.
- قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.<sup>3</sup>
- تولي مدير عام جديد للمؤسسة.

<sup>1</sup> - سوهايم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر، 2013-2014، ص.ص 57-58.

<sup>2</sup> - نزيه حسن حسين بونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 95.

<sup>3</sup> - الحضرمي نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 24، الجزء الأول، أفريل 2012، ص 206.

## 2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

**1-2 مرحلة الإعداد<sup>1</sup>:** العمل على جعل منطمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منطمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟

**2-2 مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منطمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منطمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره ( أصحاب المصلحة ) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

**2-3 مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنطمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منطمتهم، وتأثيرها على المجتمع. و عليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

**2-4 مرحلة التكوين<sup>2</sup>:** وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منطمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منطمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

**2-5 مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة

<sup>1</sup> - رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012، ص7.

<sup>2</sup> - بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010، ص 5-6-7.



في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خطتك.<sup>1</sup>

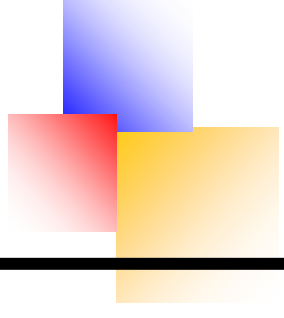
**6-2 مرحلة التقييم:** وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

<sup>1</sup> - بن إسماعيل إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 5-6-7 .

### خلاصة الفصل:

باعتبار المنظمة نظام مفتوح يوتر ويتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات مؤثرات وجب على الإدارة التماشي مع تغيرات المحيط إذا ما أرادت المنظمة مواكبة التغيير وخاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فعلى المنظمات اعتماد التخطيط الاستراتيجي الذي يعد المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية بعد التنظيم فهو يعتبر عنصر أساسي رغم أهمية المراحل الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة)، فلتحقق المؤسسة أهدافها المنشودة يتطلب منها الاهتمام بالمرحلة الإدارية وعلى رأسها التخطيط الذي يعتبر توقع لحال المستقبل وللاستعداد لمواجهة التغير في هذا المستقبل بعد ترجمة الأهداف المسطرة لخطط يتم تنفيذها في مرحلة التنفيذ النهائي وتحقيق الأهداف الرئيسية.





# الفصل الثاني

## أسس و مفاهيم الأداء

## تمهيد:

تعتبر عملية الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الإستراتيجية لمراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار التعيين،... إلخ.

نظام تقييم الأداء في المنظمة يهدف إلى خدمة الإدارة ومصحة المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تفهم الأداء من الوظائف المسندة لإدارة الإستراتيجية لا يعني أنها المسئول الوحيد على إنجازه فلا بد أن تتسق بينها وبين مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء، لكن تتفرد إدارة الإستراتيجية بتصميم ووضع الإطار العام لنظام تقييم الأداء نظرا لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على الوجه الأكمل، حيث كلما زادت درجة التخطيط الإستراتيجي ارتفع الأداء.

ومن هنا جاء دور الإدارة الإستراتيجية في حث العاملين على رفع مستوى أدائهم، وقد ساهم التخطيط الإستراتيجي في ذلك المجال والتي تسعى دائما لتحقيق أقصى أداء ممكن واكتسابه للخبرة و المهارة، وهذا يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكن للمرؤوسين إصدار أحكام على الأفراد بصورة حقيقية من خلال الحصول على حقائق وبيانات محددة تساعد على تقييم أداء العامل في فترة زمنية يتم تحديد مدى كفاءته وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- مفاهيم أساسية حول الأداء.

- ماهية الأداء.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم لمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراسته.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه.

#### 1. مفهوم الأداء:

1.1 مفهوم الأداء لغة: مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية «to perform» والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة «performer» والذي يعني «تنفيذ مهمة أو تأدية عمل».<sup>1</sup>

2.1 مفهوم الأداء اصطلاحاً: يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو:

« انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها».<sup>2</sup>

« قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد».<sup>3</sup>

« يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها».<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه «مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة».

#### 2. أنواع الأداء:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعايير الطبيعة. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

<sup>1</sup> – Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> – وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، «أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص38.

<sup>3</sup> – فلاح حسن حسيني، «الإدارة الإستراتيجية(مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)»، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000، ص231.

<sup>4</sup> – توفي محمد عبد المحسن، «تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد»، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص3.

## 1.2 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي.
- الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين....الخ.
- فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>2</sup>

## 2.2 حساب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- أ- **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.
- ب- **الأداء الجزئي:** هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.<sup>3</sup>

## 3.2 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
- **أداء وظيفة الأفراد:** يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات و المعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص89.

<sup>2</sup> - عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2002/2000، ص 78، 82.

<sup>3</sup> - Marcel Laflame, « Le management : approche systématique », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, p356.

<sup>4</sup> - هياج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2010-2011، ص7.

- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المرددين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.
- أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيرا الدولة.

#### 4.2 حسب معيار الطبيعة:

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

- الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

#### المطلب الثاني: محددات الأداء.

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد (القدرات) وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم(الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه مكن الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أداء الدور.

ولتحقي مستوى مرضي الأداء لابد من وجود أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في

<sup>1</sup> - Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000, p :64.

الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات الأداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف ، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، دار الجامعة للطبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2002، ص209.

<sup>2</sup>- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص210-211-212.



## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، وذلك من أجل تحديد نظام الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل التخطيط وذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته.

#### 1. تعريف تقييم الأداء:

عرّفه "عمر وصفي عقيلي" «بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة ما يجري في نهاية الملاحظة دير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه»<sup>1</sup>.

و يعرف على أنه «عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به»<sup>2</sup>

كما عرّفه "زهير ثابت" بأنه «قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدّمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر»<sup>3</sup>.

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه «التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها».

وبشكل عام وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه «عملية تقوم على أساس قياس كفاءة العاملين، كما يعتبر نظام يمكن من خلاله تحديد كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، تسمح باتخاذ القرارات المناسبة».

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الجامعة الأردنية، عمان، 1991.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر -، 2001، ص 87.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 192-193-194.

## 2. أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

### 1.2- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وظائفهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه مزيدا من الجهد والتعب.

### 2.2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى رؤسائه.

3.2- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.<sup>1</sup>

4.2- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم أداء العاملين تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 193، 194.

## 5.2- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

## 6.2- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقة بين المؤسسات والالتزام بها.
- يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أدائهم.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة.

**المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء وطرق قياسه ومعايره.**

### 1. أهداف تقييم الأداء:

توجد عدة أهداف لتقييم أداء العاملين يمكن طرحها على الشكل التالي:<sup>2</sup>

#### 1.1 توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد و المنظمة:

- تبصير الفرد بمستوى أدائه، حتى يقوم الصورة الذاتية.
- تفعيل نشاطات المنظمة فيما يتعلق بالأجور و الحوافز، و الترقيات، التدريب،...الخ.

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين، "دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، -، 2012-2013، ص57.

<sup>2</sup> - حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271-272.

- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

### 2.1 تحديد مواطن القوة و الضعف و النتائج، وتحديد مسبباتها:

- على مستوى الفرد التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات و اللياقات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم، والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.
- على مستوى المنظمة التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة، وأيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.

- 3.1 الوصول إلى العدالة: (بالمعيار و المقياس) في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين- أجر- ترقية- تدريب- نقل - استغناء - فصل - مسار وظيفي).

كما يمكن تلخيص أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup> :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.<sup>2</sup>
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.<sup>3</sup>
- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

<sup>2</sup> - الزعودي محمد السايح، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271-272.

<sup>3</sup> - الزعودي محمد السايح، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها.
  - يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
- 2. طرق تقييم الأداء:**

توجد هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء إلا أن الشائعة هي الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.<sup>1</sup>

### 1.2 طرق القياس التقليدية:

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.
  - **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذي يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا خمسة (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل.
  - **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.
  - **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة.
- 2.2 طرق القياس الحديثة:**

تحاول طرق القياس الحديثة أن تقلل من بعض المشكلات التي تسببها طرق القياس التي داومت عليها المنظمات، ولا تستطيع التخلص منها وتتمثل هذه الطرق في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 224-226.

<sup>2</sup> - حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 287-293.

- **طريقة الأهداف و النتائج:** تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة.
- **طريقة قوائم المراجعة:** تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية.
- **طريقة التقويم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقويم، مع ضرورة تحديد معايير التقويم بمنتهى الدقة، والحصول على الاتفاق التام عليها، بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه، يناقش فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.
- **طريقة التقويم المشترك:** يتولى أعضاء الجماعة تقويم الأداء للجماعة ذاتها، عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقويم، وذلك بشكل سري، بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه، ومن الذي قام بذلك وبعد ذلك تجمع وسائل التقويم وتوقع من رئيس الوحدة وتعتمد على المرجعية الإدارية الأعلى.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء في المنظمة.

#### 1. الأداء المالي:

هناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد وعرف الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه «وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجبات، المطلوبات، وصافي الثروة»<sup>1</sup>.

مما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة لتحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في شركة في لحظة معينة.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

تعبر المنظمات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

<sup>1</sup> - هياج عبد الرحمن، مرجع سب ذكره، ص 9.

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات.

## 2. الأداء التسويقي:

هناك عدة تعاريف للأداء التسويقي منها:<sup>1</sup>

**الأداء التسويقي:** هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في اللحظة التسويقية.

يرى "Ambler & Kokkinaki" أن الأداء التسويقي هو درجة نجاح الشركة تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها الشركة.

يرى "Ambler" أن الأداء التسويقي هو درجة نجاح الشركة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.

«الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي».

## أهمية الأداء التسويقي:

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح أسواق وإتمام منظمات أعمال أصبح العالم يعتمد التحسن و التطوير الأمثل أسلوب لمواجهة التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم والتدريب المستمر لرجال التسويق ووجود حدود دنيا من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة التنظيم والتدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محاط أميرة، "أثر البقطة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013-2014، ص 35-36.

<sup>2</sup> - محاط أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

### 3. الأداء الإستراتيجي:

يعرف الأداء الإستراتيجي «بأنه يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية»<sup>1</sup>.

إن تخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، يعتمد على أدائها الإستراتيجي الناجح من خلال قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، لذا يعرف الأداء الإستراتيجي «بأنه يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية».

### 4. الأداء التنافسي:

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى ماهية الأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية. يعرف "Simon" الأداء التنافسي هو قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وقد تم تحديد مجالات تقويم الأداء على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أ. **الحصة السوقية:** وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للشركة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق بحيث تتم مقارنة نسبة تلك الشركة بالشركات الكبيرة والتميزة.
- ب. **الربح:** وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للشركة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم احتسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.
- ت. **الإنتاجية:** وهي من أدق مقاييس أداء الشركات وهو مؤشر يمثل في العلاقة ما بين مدخلات الشركة ومخرجاتها وهي تعبر على الاستخدام الأمثل للموارد (الإنتاج).

### ث. الأداء التنظيمي:

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف

<sup>1</sup> - حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور المعرفة في استثمار رأس المال البشري، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والعشرون، السنة السابعة، ص101.

<sup>2</sup> - عبد الحليم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين اللاذقية - سوريا، 2009، ص46.



وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الهدف، كما أنه يساعد على تحديد مستوى وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ تلك الأهداف.<sup>1</sup>

### مفهوم الأداء التنظيمي:

عرفه "Wright" الأداء التنظيمي على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

كما يعرفه "Daft" الأداء التنظيمي على أنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، فإن أي خلل في أي منها لا بد أن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة.

أيضا يعرفه "Koher" الأداء التنظيمي على أنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.

وقد سعى الكتاب والباحثون في المجال الإداري وعبر التاريخ إلى قياس تلك المؤشرات من خلال ارتباطها وتأثيرها وتأثرها بعوامل ومتغيرات مختلفة، فمنهم من تناول تأثير الأداء التنظيمي بالرضا الوظيفي و بالإنتاجية، وبالمتغيرات البيئية... الخ. ومنهم من تناول ارتباط الأداء التنظيمي بعدد من المتغيرات كعلاقته بالهيكل التنظيمي، وبالاستراتيجيات، وثقافة المنظمة، والإبداع التنظيمي، والابتكار، والتغير التكنولوجي... الخ.

<sup>1</sup> - عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 159-

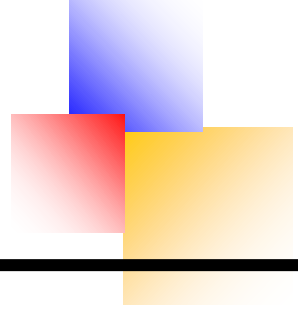
## خلاصة الفصل:

يعتبر تحسين الأداء من الأهداف الرئيسية و الدائمة للمؤسسات، إذ أن العمليات كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العلم و استمراريته، وهناك العديد من الإجراءات التي تحاول الإدارة إنجازها، كأن تعمل على التخطيط الإستراتيجي بهدف خلق الحماس المستمر بين العمال لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب وذلك للتغلب على الاختلافات أو الصعوبات التي تواجهها.

هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته، وكل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها بالتخطيط الاقتصادي.

نظرا لأن الإنتاجية هي دائما المستهدف لنهائي للمنتجين، كما أن التحول من المفاهيم والمبادئ إلى التنفيذ يحتاج إلى التعمق في التخطيط الإستراتيجي لتحديد الأهداف والخطط وتوقع حجم الأنشطة وأزمنة فرص العمل، فكل ذلك يستوجب عملية تقييم الأداء، فتقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يناسبه إلى آخر يتناسب مع إمكانياته، إذ أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية إنما تسعى إلى ضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة، وكذا المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية.





# الفصل الثالث

## التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الصندوق الوطني للسكن

## المبحث الأول: منهجية الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طريقة العمل من خلال تقديم وشرح لمختلف المراحل التابعة في ذلك.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

#### 1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للسكن وكالة ادرار، وتم اختيارهم بهدف معرفة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على الأداء أما العينة المختارة فتمثلت في جميع العمال على مستوى هذه المؤسسة وتم توزيع الاستبيان على العمال و تتكون من 30 موظف في جميع المستويات الإدارية.

#### 2. تحديد المتغيرات:

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات وهي كما يلي:

- المتغير المستقل يتمثل في التخطيط الاستراتيجي.
- المتغير التابع يتمثل في الأداء.

#### 3. أدوات الدراسة(الاستبيان):

هي قائمة من الأسئلة تهدف إلى معرفة دراسة فئة معينة وهو من أكثر أدوات البحث شيوعا، ويسمى أيضا (استقصاء أو استطلاع آراء).

**المحور الأول:** مجموعة من الأسئلة المتعلقة *بالبيانات* الأولية للعمال وتتكون من 3 أسئلة تتعلق بالجنس والسن والمستوى العلمي والمهني داخل المؤسسة.

**المحور الثاني:** حيث يناقش هذا الجزء مجموعة من الأسئلة عددها 19 سؤال تتمحور حول مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى مديرية المؤسسة.

**المحور الثالث:** ويناقش هذا الجزء مجموعة من الأسئلة عددها 6 أسئلة تقيس مستوى الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

**طريقة جمع البيانات:** لقد تم توزيع بيانات الاستبيان وجمعه من طرف الطالب الباحث.

اقتضت طبيعة الموضوع و أسئلته استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة المستقلة بين المتغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال:

- استخدام البرنامج الإحصائي Spss(النسخة 20) لمعالجة وتحليل البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

- استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى.

**المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.**

### 1. التحقق من ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف أو الشروط أو يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرنا بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فئة زمنية معينة. وقد صممت لزوار هذا الاستبيان حسب سلم " ليكرت " الخماسي وفق خمسة خيارات مختلفة، تعبر عن درجات ترتيبية.

**الجدول رقم (1): سلم ليكرت الخماسي.**

سلم ليكرت الخماسي					
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

**المصدر:** من إعداد الطالب الباحث اعتمادا على المعلومات السابقة.

وقد تم التحقق من ثباتها باستخدام معامل "ألف كرونباخ".

**الجدول رقم (2): نسبة صدق الاستبيان.**

المحاور	العدد	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي	19	0.828
المحور الثاني: الأداء	5	0.708
المجموع	24	0.865

**المصدر:** من إعداد الطالب الباحث بالاستعانة ببرنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.898 و 0.708 وهو مرتفع وموجب الإشارة، هذا يشير أيضا إلى مجموع 0.865، كما أن معامل الثبات الإجمالي مرتفع 0.60 وهي أكبر من مستوى القبول، مما يدل على أن جميع محاور الدراسة ذات درجة جيدة من الثبات، وهذا يشير أيضا إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الاستبيان عند تطبيقها مع مستوى متدني من أخطاء القياس.

- معامل الارتباط بيرسون "pearson" لقياس درجة الارتباط.
- تحليل التباين المتعدد. Anova.
- تحليل الانحدار الأحادي Regression .
- اختبار الإشارة (sign test) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد (3) أم لا.

لتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي الخاص بقياس درجة الاستجابة من طرف الموظفين، تم حساب المدى 1-5 = 4 وللحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على  $0.8 = 5/4$  وبإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموافق المشترك لإجمالي أفراد العينة وعليه:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين:

← [1-1.79] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق تماما.

← [1.8-2.59] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.

← [2.60-3.39] مما يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.

← [3.40-4.19] هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.

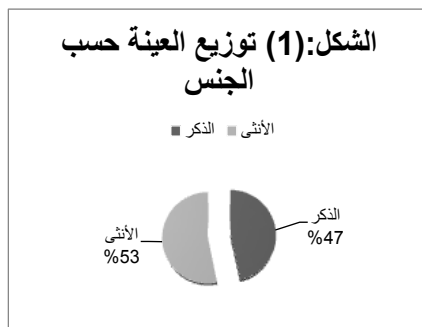
← [1.20-5] في هذا المجال تكون درجة الموافقة تمثل موافق تماما.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.

- عرض النتائج:

1. الجنس:

الجدول رقم (3): توزيع العينة حسب الجنس.



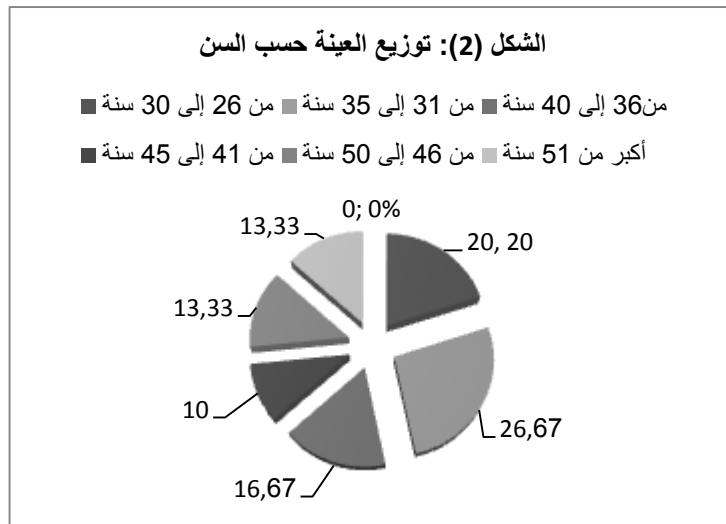
جنس عمال الصندوق الوطني للسكن		
النسبة	التكرار	الجنس
42.7 %	14	الذكر
53.3 %	16	الأنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل أن عدد الذكور بمؤسسة الصندوق الوطني للسكن 14 موظف بنسبة تقارب 47 % أقل من نسبة الإناث التي قدرت بـ 53 %، وهذا يكون راجع لطبيعة مجتمع الدراسة فيه نسبة الإناث أكبر من الذكور وربما يكون راجع أيضا للخبرات الميدانية والتنقل بين المناطق الذي يتطلب موظفين ذكور بالإضافة للثقافة البيئية للمنطقة التي تقف حاجزا بين المرأة والتحديات التي يفرضها عليها ظروف التشغيل.

## 2. العمر:

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب السن.



سن العمال في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن		
النسبة %	التكرار	الفئات
20	6	من 26 إلى 30 سنة
26.7	8	من 31 إلى 35 سنة
16.7	5	من 36 إلى 40 سنة
10	3	من 41 إلى 45 سنة
13.3	4	من 46 إلى 50 سنة
13.3	4	أكبر من 51 سنة
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

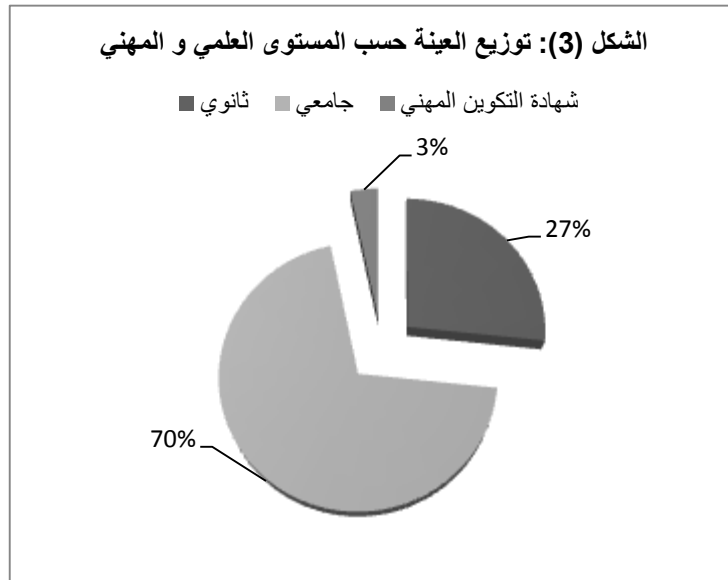
المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق والشكل تنوع سن الفئات في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن من 31 إلى 35 سنة أكبر نسبة في

المجموعة 27% هم موظفين يتميزون بالشباب والنضج التسييري لديهم طاقة عالية لإنجاز المهام المكلفين بها من أجل الرفع من أداء المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة في هيكلها التنظيمي، في حين الفئة الثانية من 26 إلى 30 سنة كانت نسبتها 20 %، أم الفئة الثالثة من 36 إلى 40 سنة فنسبة تقارب 17 % فهي بذلك تكون الفئة الرئيسية في بناء المؤسسة، وهم المجموعة التي يمكن للمؤسسة لأن تستفيد من خبرتهم ومعرفتهم بالعمل، أما الفئة الثالثة من 41 إلى 45 سنة بـ 10 % وقد يكون هذا عاملا مهما في أداء المؤسسة، أما الفئتين من 46 إلى 50 وأكبر من 51 مؤشرا لوجود الكفاءة والخبرة وهو يتماشى مع طبيعة الشغل في الجزائر بصفة عامة.

### 3. المستوى العلمي والمهني:

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المستوى العلمي والمهني.



المستوى العلمي والمهني		
النسبة %	التكرار	المستوى
26.7	8	ثانوي
70	21	جامعي
3.3	1	شهادة من التكوين المهني
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن نسبة 70% من موظفي الصندوق الوطني للسكن مستواهم التعليمي جامعي وذلك راجع لمتطلبات المهنة التي تتطلب التخصص وتوفر الإمكانيات العلمية للموظف وهذا لدفع عجلة المؤسسة نحو التطور و الاسراع في البرامج السكنية المختلفة وهي بذلك تعتبر نسبة إيجابية لتستفيد من معارفهم ومؤهلاتهم العلمية في طريقة التسيير في حين بقيت النسب الأقل بـ 26% للموظفين الذي مستواهم العلمي ثانوي وذلك قد يكون يتعلق بالموظفين أصحاب مهنة الحراسة و التنظيف.



### المبحث الثاني: تحليل مجالات الدراسة.

لاختبار مجالات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير العلمية (اختبار الإشارة).

- التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات فقرات عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الفقرات الخاص بالتخطيط الاستراتيجي.

• الجدول رقم (6): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرة الرؤية الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضع					العبارة
			بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			النسب التكرارية					
موافق	1.548	3.53	12	6	3	4	5	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحدودة للطموح المستقبلية
			40	20	10.3	13.3	16.7	
محايد	1.799	3.07	11	4	2	2	11	نسعى إلى تحسين وتوظيف علاقتنا مع البيئة الخارجية
			36.7	13.3	6.7	6.7	36.7	
محايد	1.159	2.63	2	4	11	7	6	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته وانجازاتها المستقبلية
			6.7	13.3	36.7	23.3	20	
محايد	1.668	3.33	12	4	3	4	7	تفقد المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة
			40	13.3	10	13.3	23.3	
محايد	1.544	3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الرؤية الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.14) وبانحراف معنوي قدره (1.544)، مما يعني أن مؤشر فقرة الرؤية الإستراتيجية واضح بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هناك رؤية إستراتيجية واضحة، عكس الطرق الأخرى كالعلاقة مع البيئة والتنبؤ.

• الجدول رقم (7): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الرسالة الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.689	3.10	11	2	4	5	8	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
			36.7	3.7	13.3	16.7	26.7	
محايد	1.13	3.00	4	8	7	6	5	تتصف رسالتنا بأنها محددة الإطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز
			13.3	26.7	23.3	20.0	16.7	
محايد	1.410	3.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الرسالة الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.05) وبانحراف معنوي قدره (1.410)، مما يعني أن مؤشر فقرة الرسالة الإستراتيجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به، وبالتالي هناك اهتمام متوسط برسالة الإستراتيجية.

• الجدول رقم (8): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الأهداف الإستراتيجية كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.322	3.10	3	12	6	3	6	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
			10.0	40.0	20.0	10.0	20.0	
محايد	1.368	3.07	6	10	6	3	5	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس
			20.0	33.3	20.0	10.0	16.7	
محايد	1.363	2.63	5	12	4	4	5	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة
			16.7	40.0	13.3	13.3	16.7	
موافق	1.306	3.50	7	11	6	2	4	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
			23.3	36.7	20.0	6.7	13.3	
محايد	1.424	3.20	8	6	3	10	3	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
			26.7	20.0	10.0	33.3	10.0	
محايد	1.156	3.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الأهداف الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (1.156)، مما يعني أن مؤشر فقرة الأهداف الإستراتيجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه هناك اهتمام بأهداف المؤسسة والتي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة حسب أغلبية العينة.

• **الجدول رقم (9):** درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات التحليل الإستراتيجي كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.627	3.20	10	5	3	5	7	تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
			33.3	16.7	10.0	16.7	23.3	
محايد	1.398	3.33	6	12	3	4	5	أحدد الفرص المتاحة في البيئة الداخلية لاستثمارها.
			20.0	40.0	10.0	13.3	16.7	
محايد	1.437	3.07	7	4	9	4	6	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط قوة المؤسسة
			23.3	13.3	30.0	13.3	20.0	
موافق	1.333	3.50	7	12	4	3	4	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
			23.3	40.0	13.3	10.0	13.3	
محايد	1.448	3.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة التحليل الإستراتيجي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (1.448)، مما يعني أن مؤشر فقرة التحليل الإستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أن هناك تطوير واستثمار نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف بدرجة مقبول، عكس تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي جاءت بدرجة أقل.

• الجدول رقم (10): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات الخيار الإستراتيجي كأحد عمليات التخطيط الإستراتيجي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.221	2.60	3	4	6	12	5	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة
			10.0	13.3	20.0	40.0	16.7	
غير موافق	1.614	2.50	6	2	4	4	13	تتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة
			20.0	10.0	13.3	13.3	43.3	
محايد	1.347	3.17	4	11	7	2	6	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
			13.3	36.7	23.3	6.7	20.0	
محايد	1.322	2.67	2	8	6	6	8	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
			6.7	26.7	20.0	20.0	26.7	
محايد	1.376	2.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة الخيار الإستراتيجي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (2.99) وبانحراف معياري قدره (1.376)، هذا يبين أن الخيار الإستراتيجي ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة الخيار الإستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه ليس هناك قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.

المطلب الثاني: تحليل الفقرات الخاصة بعملية الأداء.

• الجدول رقم(11): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات المنظور المالي كأحد عمليات الأداء.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.315	3.17	4	11	6	4	5	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع من خلال تقديم السكنات في اجالها المحددة
			13.3	36.7	20.0	13.3	16.7	
محايد	1.232	3.00	2	11	7	5	5	تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة عدد السكنات
			6.7	36.7	23.3	16.7	16.7	
محايد	1.299	3.03	3	10	8	3	6	تسعى المؤسسة إلى تقليل البرامج السكنية الغير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تطوير و تحسين نوعية السكن.
			10.0	33.3	26.7	10.0	20.0	
محايد	1.282	3.067	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة المنظور المالي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.067) وبانحراف معياري قدره (1.282)، هذا يبين أن المنظور المالي ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة المنظور المالي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

• الجدول رقم (12): درجة استجابة عينة الدراسة لفقرات منظور طالبي السكن كأحد عمليات الأداء.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار					
			النسب التكرارية					
محايد	1.287	3.00	2	12	6	4	6	تحرص المؤسسة على تطوير و تسريع برامجها السكنية التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية
			6.7	40.0	20.0	13.0	20.0	
محايد	1.251	3.23	4	11	7	4	4	تعمل المؤسسة على تقديم احسن نوعية للسكن والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع
			13.3	36.7	23.3	13.3	13.3	
محايد	1.269	3.11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرة منظور الزبائن					

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول، يبين الوسط الحسابي الذي بلغ (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.269)، هذا يبين أن منظور طالبي السكن ينتمي إلى درجة محايد مما يعني أن مؤشر فقرة منظور طالبي السكن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة هو مؤشرا لا بأس به. ويشير الجدول أنه تردد عند أفراد العينة لاختيار بين موافق أو غير موافق لمختلف الأسئلة.

• الجدول رقم (13): درجة استجابة عينة الدراسة لجميع عمليات التخطيط الإستراتيجي

الوزن النسبي	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات التخطيط الإستراتيجي
3	محايد	1.543	3.14	الرؤية الإستراتيجية
3	محايد	2.819	3.05	الرسالة الإستراتيجية
3	محايد	1.156	3.27	الأهداف الإستراتيجية
3	محايد	1.448	3.27	التحليل الإستراتيجي
3	محايد	1.376	2.99	الخيار الإستراتيجي
3	محايد	1.668	3.144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، والمتعلقة بالجزء الأول من الدراسة الميدانية، يتبين من عينة الدراسة أنه هناك تردد عند هذه الفئة بين الاختيار ما بين موافق و غير موافق، وبالتالي نقول أنه يوجد اهتمام متوسط بالتخطيط الإستراتيجي.

• **الجدول رقم (14):** درجة استجابة عينة الدراسة لجميع فقرات عملية الأداء.

فقرات عملية الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الوزن النسبي
المنظور المالي	3.11	1.269	محايد	4
منظور طالبي السكن	3.06	1.282	محايد	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية الأداء	3.08	2.551	محايد	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، والمتعلقة بالجزء الثاني من الدراسة الميدانية، يتبين أن المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة لها اهتمام متوسط بدرجة محايد في أغلب عمليات الأداء.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

**اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:**

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة الارتباط.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر اختبار فرضيات الدراسة أهم خطوة في البحث لأنه من خلال هذا الأخير سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل وهو التخطيط الإستراتيجي والأداء كمتغير التابع.

**1. الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

• **الجدول رقم (15):** نتائج قياس العلاقة بين متغير الرؤيا الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
	الأداء	الرؤيا الإستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	,538** ,002 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الرؤيا الإستراتيجية العينة	,538** ,002 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي <b>0.01**</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.002 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 53.8 % وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية الرؤيا الإستراتيجية موجبة على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.



• **الجدول رقم (16):** نتائج قياس العلاقة بين متغير الرسالة الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
	الأداء	الرسالة الإستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	,752** ,000 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الإستراتيجية العينة	,752** ,000 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي <b>0.01**</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 75.2 % وهذا الارتباط يوضح التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للرسالة الإستراتيجية على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.  
3. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

• الجدول رقم (17): نتائج قياس العلاقة بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
	الأداء	الأهداف الإستراتيجية
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	**0.460 010 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الإستراتيجية العينة	**0.460 010 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي 0.05**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.010 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 46.0 % وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير المتوسط للرسالة الإستراتيجية على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.  
4. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

• الجدول رقم (18): نتائج قياس العلاقة بين متغير التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
التحليل الإستراتيجي	الأداء	
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	**0.198, 293 30
التحليل ارتباط بيرسون المعنوية Sig الإستراتيجي العينة	**0.198, 293 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي 0.05**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.293 أصغر من مستوى 0.01 يعني أنه لا وجود للعلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط ضعيف 19.8 % وهذا الارتباط يوضح لنا تأثير التحليل الإستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.  
5. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

• **الجدول رقم (19):** نتائج قياس العلاقة بين متغير الخيار الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
الأداء	الخيار الإستراتيجي	
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	**0.495, 005 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الإستراتيجي العينة	**0.495, 005 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي <b>0.01**</b>		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.005 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 49.5 % وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للخيار الإستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

6. الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

• الجدول رقم (20): نتائج قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

الارتباط		
	الأداء	التخطيط الإستراتيجي
ارتباط بيرسون المعنوية Sig الأداء العينة	1 30	**0.651 ,000 30
ارتباط بيرسون المعنوية Sig التخطيط الإستراتيجي العينة	**0.651 ,000 30	1 30
الارتباط عند مستوى معنوي 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج Spss.

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.01 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط قوي 65.1 % وهذا الارتباط يوضح لنا التأثير القوي وعلاقة طردية موجبة للتخطيط الإستراتيجي على الأداء الجيد للمؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومنهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم أخذ عينة تتكون من 30 موظف من مختلف مستويات المؤسسة حيث تم توزيع الاستبيانات على موظفي المؤسسة، ثم جمع بعض المعلومات الشخصية، حيث تحتوي على محورين رئيسيين هما التخطيط الاستراتيجي و الأداء، من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث، تم استرجاع تم تفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أنه توجد علاقة كل من الرؤيا الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن من جهة أخرى، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الإستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن. انطلاقا من نتائج الدراسة نستنتج أن مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة على مستوى الأداء جاء مرتفعا.

## خاتمة عامة

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدا للمنظمات.

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجددًا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية و الداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر و المستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من أجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة:

## النتائج:

### النتائج النظرية:

- 1- تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي.
- 2- تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتوفرة.
- 3- يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.
- 4- التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
- 5- ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة.

### 1- نتائج الدراسة:

- تم التوصل للنتائج من خلال اختبارنا للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية:
- الفرضية الجزئية الأولى مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الرؤيا الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الثانية مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الرسالة الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الثالثة مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير الأهداف الإستراتيجية والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الرابعة مرفوضة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين متغير التحليل الاستراتيجي والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- الفرضية الجزئية الخامسة مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة إحصائية ما بين الخيار الاستراتيجي والأداء مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- و بالتالي تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية:
- الفرضية الرئيسية مقبولة، توجد علاقة ذو دلالة ما بين متغير التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.
- ### التوصيات والاقتراحات:

- ✓ استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية



- ✓ تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار و الإبداع، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- ✓ ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.
- ✓ ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- ✓ تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### آفاق البحث:

لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع، يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى منها:

- ✓ دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية.
- ✓ دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات.
- ✓ مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## قائمة المراجع

### - المراجع باللغة العربية:

#### • الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ.
2. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، 2003-2004.
3. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
4. حسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
5. حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
6. رمضان مصطفى عبد الرازق، التخطيط الإستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012.
7. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2002.
8. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
9. زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر - 2001.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، طبعة أولى، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
11. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الجامعة الأردنية، عمان، 1991.
12. مدوكي مصطفى، عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
13. لسكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. الحميري موفق عدنان، أمين أحمد المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. إسماعيل إبراهيم بن محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010.
16. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
17. القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
18. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004.
19. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

20. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
21. بن محمد بن مطلق الخنفر القحطاني فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية - المملكة المتحدة، 2010.
22. بادي سوهام، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر، 2013-2014.
23. تيمجد ينمر، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2012-2013.
24. زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2016.
25. سلطين سوما علي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين-سوريا، 2006-2007.
26. شويخ عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007.
27. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.
28. عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2002/2000.
29. لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000-2001.
30. نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
31. محاط أميرة، "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2013-2014.

32. عبد الحليم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين اللاذقية -سوريا-، 2009.
33. الكوبيسي محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
34. الضمور موفق محمد، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-الأردن-، 2008.
35. الزعودي محمد السايح، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
36. هباج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2010-2011.
- **المقالات العلمية:**
37. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور المعرفة في استثمار رأس المال البشري، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والعشرون، السنة السابعة.
38. عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.
39. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007.
40. الحضرمي نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 24، الجزء الأول، أبريل 2012.
41. العزاوي نجم، أثر التخطي الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن-، 2009-2010.

- المراجع باللغة الفرنسية:

- 42.Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999.
- 43.Marcel Laflame, « Le management : approche systématique », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981.
- 44.Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000.

- موقع إلكتروني:

- 45.[www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com), 2015, 4-2-37.



## إستبيان:

أخي الموظف، أختي الموظفة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماجستير مهني في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة.

ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ: الساوس الشيخ

إعداد الطالب: ابراهيم يعيشي

ملاحظة:

طرق التقييم: ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	1. الجنس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	2. الفئة العمرية:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	26 - 30 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	31 - 35 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	36 - 40 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	41 - 45 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	46 - 50 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة

3. المستوى الدراسي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	شهادة من التكوين المهني
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------------------

4- الجزء الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
أ-الرؤية الإستراتيجية						
1	لدينا رؤى إستراتيجية واضحة ومحدد للطموح المستقبلية					
2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية					
3	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية					
4	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
ب-الرسالة الإستراتيجية						
5	تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					
6	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز					
ج- الأهداف الإستراتيجية						
7	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها					
8	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس					
9	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.					
10	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
11	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.					
د- التحليل الإستراتيجي						
12	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف					

					على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
					13 أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
					14 يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة المؤسسة
					15 تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
هـ- الخيار الإستراتيجي					
					16 تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة
					17 تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية
					18 لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
					19 تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.



## 5- الجزء الثالث: الأداء في المؤسسة.

الرقم	أبعاد الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
أ- المنظور المالي						
1	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية					
2	تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.					
3	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين					
ب- منظور الزبائن						
5	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية					
6	تعمل المؤسسة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع					

