



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- صفوان هواري

- ملاح خالد إشراف: د/سعيد طيب

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		د/سعيد طيب
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

الشكر

نحمد الله سبحانه وتعالى بأنه وفقنا لإتمام
هذا العمل وأطلي واسلم على خاتم الأنبياء
والمرسلين

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذنا
المشرف سعيد طيب الذي وجهنا في سبيل
إتمام هذا العمل

وإلى كل أستاذة جامعة خميس مليانة
وإلى كل من كان له يد في مساعدتنا
لإتمام هذا العمل

الإهداء

الحمد لله رب العالمين

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

كل أساتذتنا في كلية العلوم الاقتصادية

كل أهلنا وأقاربنا

كل أصدقائنا وزملائنا في الجامعة

كل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة
5	المطلب الأول : عموميات حول التخطيط الإستراتيجي
6	تعريف التخطيط الاستراتيجي
6	خصائص التخطيط الاستراتيجي
8	أهمية التخطيط الإستراتيجي
8	أبعاد التخطيط الاستراتيجي
8	أهداف التخطيط الإستراتيجي
9	مراحل التخطيط الاستراتيجي
10	معوقات التخطيط الاستراتيجي
11	المطلب الثاني : مفهوم أداء المؤسسة
11	تعريف أداء المؤسسة
12	مكونات أداء المؤسسة
12	أبعاد أداء المؤسسة
13	أنواع أداء المؤسسة

15	خصائص أداء المؤسسة
16	العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
17	المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسة
18	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
	تمهيد
18	المطلب الأول : دراسات سابقة حول التخطيط الإستراتيجية
23	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول أداء المؤسسة
25	المطلب الثالث : القيمة المضافة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أثر التخطيط الإستراتيجية على أداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى
31	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى
33	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى
35	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى
39	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
39	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
41	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
42	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
52	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
59	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	25
01-02	سلم ليكارت خماسي	39
02-02	مقياس ألفا كرومباج	40
03-02	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	42
04-02	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	43
05-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
06-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	45
07-02	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	46
08-02	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	47
09-02	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	48
10-02	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	49
11-02	اختبار الفرضية الأولى	52
12-02	اختبار الفرضية الثاني	53
13-02	اختبار الفرضية الثالثة	53

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	نموذج الدراسة	39
02-02	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	42
03-02	الدائرة النسبية حسب متغير السن	43
04-02	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	44
05-02	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	45

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة . والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة . وتحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة. تم الاعتماد على المنهج لوصفي الذي يعد أنسب المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع . مع استخدام أداء الاسبانية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المطلوبة . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية ،الأهداف الإستراتيجية)وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

Study summary

The study aimed to highlight the role of strategic planning in the institution. And to identify the most important obstacles that limit the effectiveness of strategic planning in the institution. Determine the relationship between strategic planning and the performance of the institution.

The descriptive approach was relied upon, which is considered the most appropriate curriculum appropriate to the nature of the subject, with the use of Spanish performance to collect information related to the subject of the study, then analyze and interpret it to reach the required results.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic objectives) and the performance of the Arab Milk Foundation.

حقبة

تمهيد

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم الدعام الرئيسية للمؤسسات الناجحة ، ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال زاد الاهتمام بدراسته للأهمية التي أصبح يكتسبها في المؤسسات من خلال زيادة تحسين من أدائه وزيادة قدرتها على المنافسة ولا يكون ذلك غلا بتخطيط استراتيجي فعال يساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها ، فعلى المؤسسات الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي بأفضل الطرق لكونه يحقق لها فوائد كبيرة بمجرد ممارستها في كل مرحلة من مراحلها ، ولكونه أداة إدارية تساعد المؤسسة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها وتقديم وضعية المؤسسة وتجاوبه مع البيئة الخارجية ، كما أنه يعد أسلوبا جديدا في التخطيط والإدارة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع الإجراءات للتنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ ، وهذا كله من أجل تحسين من أداء المؤسسة ، فالأداء هو قدرة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل يجعلها تحقق أهدافها من خلال الإلتقان في الأداء ، فدور المؤسسة العمل على تحسين من أدائها من خلال العمل على وضع خطط ك طويلة وقصيرة المدى تساعد على فهم وضعيتها وبالتالي معرفة نقاط قوتها وضعفها ومن ثم وضع خطط للتعامل معها ، فالتخطيط الإستراتيجي هو بمثابة بوصلة للمؤسسة يرشدها في طريقها . فالمؤسسة إذا أرادت أن تتجح عليها من التحسين المستمر ورسم إستراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات ، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

الإشكالية : كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ؟
الأسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المؤسسة ؟

الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء المؤسسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء المؤسسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المؤسسة .

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- الأهمية البالغة التي يكتسبها التخطيط الاستراتيجي في تحسين من أداء المؤسسة .
- زيادة مستوى التعقيد والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التي أكسبت التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة .
- الرغبة في زيادة معارف حول هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية والتطبيقية .
- يدخل هذا الموضوع ضمن تخصصي الأكاديمي .
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع ذات الطابع الإستراتيجي .
- عدم اهتمام المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي .

أهداف الدراسة :

- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
- تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة .
- معرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة .
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي .
- الاستفادة من نتائج الدراسة بغية تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها جعل المسيرين في المؤسسة إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كون التخطيط الاستراتيجي أصبح يشكل عنصرا هاما تستند عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها التي من شأنها أن تحسن من أداءها في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- تناول موضوعين مهمين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة .
- تبين كيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.
- حداثة وإيجابية موضوع التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة.
- تساهم الدراسة في التعرف على الآثار الإيجابية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بطريقة فعالة في المؤسسة .

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج لوصفي الذي يعد أنسب المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع . مع استخدام أداء الاسبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المطلوبة .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت الدراسة في مؤسسة بانيميتال بولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر أبريل 2022.
- الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه أهم المفاهيم النظري المتعلقة بمتغيرات الدراسة مع العلاقة النظرية بينهما ، ثم عرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة .
في الفصل الثاني : تطرقنا فيه على الجاني التطبيقي الذي تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة ثم عرض المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة ، ثم عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

وأداء المؤسسة

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

تمهيد

تشهد المؤسسات العديد من التغيرات في بيئتها الخارجية ، وبالتالي تشكل لها تحديات كبيرة في قدرتها على الاستجابة لها وقدرتها على التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي هي في حاجة للتخطيط الإستراتيجي الذي يساعدها على التعرف على موقعها والتعرف على وجهتها، فهي تسعى بدورها إلى تحسين من أداءها، فعملية التخطيط الإستراتيجي تسهل عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال التعرف على نقاط قوتها وضعفها .فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر عاملا مهما في نجاح المؤسسات في ظل هذه التغيرات في بيئة الأعمال .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

تحت وطأة التغيرات الكبيرة التي تحدث في بيئة الأعمال ، أصبحت المؤسسة في حاجة إلى أساليب جديدة تساعدها على فهم كيفية الاستجابة لهذه التغيرات ، فالتخطيط الإستراتيجي من بين الأساليب المهم التي تساعد المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات والعمل على تحسين أداء المؤسسات من خلال معرفة المؤسسة لوضعيتها الحقيقية وبالتالي معرفة الطرق الصحيحة في التحسين من أداءها

المطلب الأول : عموميات حول التخطيط الإستراتيجي

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي :

تعددت مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ، لكن قبل تعريفه سوف يتم تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي .

1- تعريف التخطيط :

لغة : هو الفعل الثلاثي : خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً .¹

اصطلاحاً : التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .²

2-تعريف الإستراتيجية :

لغة : هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية .³

اصطلاحاً: هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ، ثم من اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب".⁴

3-تعريف التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي مصطلح مستمد من العمليات العسكرية ويعني في الإطار تكوين التشكيلات لتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو للالتقاط على العدو ومباغته أو لتحسين المواقع أو لانتهاز فرص ضعف العدو.⁵ وكما يعرف أيضاً بأنه استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط القوة المؤسسة وأولوها الموارد البشرية في اكتشاف واقتناص هذه الفرص والبناء عليها ، وذلك بتقديم أو تطوير¹

¹ الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2001، ص 25 .

² اصباح ريم سهيل ، معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2013، ص 67.

³ حمزة علي كفسي، دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019-2020، ص

07.

⁴ حبرش عيسى محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، طبعة 2010 ، ص 21.

⁵ أحمد ماهر ، التخطيط الاستراتيجي ، آثار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009، ص 18.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع تخطيط بعيد المدى من الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها مع العمل على تحديد القطاعات والشرائح لسوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.² كما يعرفه مهني غنايم بأنه تخطيط مستقبلي يهتم بالعوامل الخارجية التي تخطط بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل الداخلية بما يساهم في اكتشاف الإمكانيات والفرص المتوقعة في المستقبل.³ كما عرف بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.⁴

ثانيا : خصائص التخطيط الاستراتيجي :

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة ، وأن التخطيط الاستراتيجي يتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :⁵

- عملية ذات مدلول رؤيوي وحقيقي.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .
- عملية شمولية ومتكاملة وليس عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة .
- تطور من خلال فريق عمل متكامل .
- تعطي اتجاها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في التفاصيل المتكررة غير المبررة .
- أن مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات .
- عملية مستمرة وليس عملية عرضية .

¹آمال العرابوي مهدي، عبد اسلام الشمبروي عباس، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة المدرسية بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، لعدد 35، يوليو 2021، 115 .

² طوفان عامر ، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ،الأردن ، دار البيروني ، 2018، ص9.

³ حاتم فرغلي ضاحي جاد ، التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية ، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ، كلية التربية ، امعة أسوان ، مصر ،2021، ص 96.

⁴ سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر

العاملين في بلدية دورا ،المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020، ص 19.

⁵ خالد محمد بني حمدان محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار البازوري للنشر، عمان ، الأردن ، 2009،

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

ثالثا : أهمية التخطيط الإستراتيجي :

تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:¹

- يزود المؤسسة بالفكر الرئيسي لها ، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المؤسسة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من أهداف ، خطط، سياسات .
- يفيد المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يفيد في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير و المشاكل التي يمكن مواجهتها .²
- تحسين النتائج والتركيز والتوجيه وحل المشاكل وبناء الطريق ، الاتصال ، التسويق ، التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية .
- يساعد المؤسسة على تحديد أسباب المشاكل وحلها.
- يساعد المديرين على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها .

رابعا :أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالية :³

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

¹ سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب، نفس المرجع السابق ، ص20 .

² خالد محمد بني حمدان محمد إدريس، نفس المرجع السابق ، ص 18.

³ سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب، نفس المرجع السابق ، ص 20 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

خامسا : أهداف التخطيط الإستراتيجي :

- يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة .
 - الاهتمام بالعاملين وتحقيق رضاهم ، لان الموظف غير راض عن المنظمة لا يمكن أن يقدم خدمات ويقوم بعمل جيد.¹
 - يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل على عوامل بيئتها الداخلية والخارجية .²
 - يساعد على تسهيل الاتصال والمشاركات .³
 - توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .⁴
 - صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة .⁵
- ### خامسا : مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :⁶

1. دراسة الواقع الراهن ودراسته وتحليله : يتضمن تحليل واقع المؤسسة وتقويمها ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية.
2. تحديد الرؤية والرسالة : أي تحديد الرؤية التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تبنيها .
3. تحديد الأهداف الكبرى للخطة : فالخطة الجدية تستمد أهدافها من الفلسفة التي يتبناها المجتمع ، ويرتبط تحديد الأهداف بأوضاع البلاد في حاضرها ومستقبلها .
4. تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات : يتم فيها تحديد حاجات المؤسسة ومشكلاتها الكمية والكيفية والإدارية والمالية.
5. وضع بدائل الإستراتيجية واختيار المناسب لها : التي من خالها يتم تحقيق الأهداف ثم تقويم كل بديل وبيان مزاياه وعيوبه وبالتالي اختيار البديل المناسب.
6. حصر الموارد اللازمة ووضع الجدول الزمني .

¹ ديبور أسماء ، قاسمي رحاب ، قاسمي يسرى ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسي أداء الأفراد في

المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2020-2021 ، ص 11 .

² أسامة الصحفي ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة العامة ، جامعة مؤتة ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 16 .

³ برايسون جون التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية ، ترجمة عبد الموجود محمد عزت ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 41 .

⁴ رأمنة حامدي ، وجدان عدانة ، مروة شنية ، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2020-2021 ، ص 14 .

⁵ حسين محمد عوده حميد ، أحمد مجيد ، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 74 ، العراق ، 2009 ، ص 126 .

⁶ عبد الغفار السيد أحمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، دار النشر الجامعية ، 2013 ، ص 229 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

7. وضع خطط قصيرة المدى لتحقيق الأهداف : يتم بذلك بتحديد المصادر (المدخلات-العمليات-المخرجات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف.
 8. تطبيق الخطة : تحديد الاختصاصات والمهام، وتحديد الزمن المطلوب لإتمام كل مرحلة من المراحل لتحقيق الهدف المنشود .
 9. التقويم النهائي : للوقوف على مدى تحقيق أهداف الخطة .
- سادسا : معوقات التخطيط الاستراتيجي :**
- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم .
 - عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط .
 - عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي .
 - عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي ¹.
 - النسق الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل المؤسسة .
 - عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة ².

¹ خالد محمد بنني حمدان محمد إدريس، نفس المرجع السابق ، ص 32.

² علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام ، دار حامد للنشر ، الأردن 2007، ص23.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المطلب الثاني : مفهوم أداء المؤسسة

أولاً : تعريف أداء المؤسسة :

1- تعريف الأداء :

لغة : الإيصال أو القضاء

اصطلاحاً : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد .¹

2- تعريف أداء المؤسسة :

يعتبر مصطلح الأداء في المؤسسة من المصطلحات المتداولة كثيرا في علوم التسيير منذ سنوات الثمانينات ، فالعديد من الباحثين حاولوا تعريفه ، ومع تطور النشاط الاقتصادي أصبح الاهتمام به متزايد من أجل تقييم نتائج المؤسسة. ومن بين التعاريف نذكر :²

هو موازنة المؤسسة لأولوياتها الإستراتيجية بحيث يعتبر انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية ، صبورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .³
كما تعرف على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع الأهداف ومناسبة لمستخدميها .⁴

كما عرف أيضا على أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم الإنتاج باستخدام أقل الموارد ، أما الفعالية تتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة .⁵

وعرفه أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة .⁶

ثانيا : مكونات أداء المؤسسة :

¹ حامد يعقوب حامد يعقوب ، العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2020 ، ص 52 .

² شادلي شوقي ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 80 .

³ حامد يعقوب حامد يعقوب ، نفس المرجع السابق ، ص 53 .

⁴ مقداد مليكة ، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة أبعاد اقتصادية ، العدد السابع ، 2017 ، ص 99 .

⁵ بوزاغو أسماء ، أثر النظام ألمعلوماتي المالي على أداء المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة محمد اسطبولي ، معسكر ، 2020-2021 ، ص 94 .

⁶ أكرم محمد الطويل ، علي وليد العابدي ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 116 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، وكثيرا ما استخدمنا للدلالة على مفهوم الأداء، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية، وعليه سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين وتحديد طبيعة العالقة بينهما.

1- الكفاءة : "مؤشر يستعمل في قياس الأداء، وهو يعبر عن العالقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح وبتابع أفضل الطرق والوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، وتعني كذلك الكفاءة التحليل العلمي لأداء، وذلك للمساعدة للوصول إلى المستوى المريح للمؤسسة".¹

2- الفعالية : فعل الأشياء الصحيحة، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، وكذلك هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العالقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية".²

العلاقة بين الكفاءة والفعالية : إن العالقة بين الكفاءة والفعالية هي عالقة وطيدة، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فعالة وليست كفؤة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق و ملائمة بين هذين المفهومين حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فعالة وكفؤة في نفس الوقت ولذلك عليها التنسيق وتحقيق بين ثلاثة قضايا مركزية وهي: الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة.³

ثالثا : أبعاد أداء المؤسسة :

يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية، وهذا نظرا لتأثيره بالتغيير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة، وارتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها والتي يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح أو أطراف الفاعلة المكونة من كل طرف له عالقة بالمؤسسة. وهو ما قد يضيف إلى أداء المؤسسات الحديثة العديد من الأبعاد والجوانب. وأهم أبعاد الأداء تتمثل في:

1- البعد التنظيمي : ويعني به الطرق والكميات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها. بحيث يكون لمسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء. علما أن هذا القياسي يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ما يجعل المؤسسة تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.⁴

¹ زرع فاطمة ، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التبير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة باتنة 1، 2017، ص 231.

² العسكري أحمد ، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2005، ص 19

³ بن يمينة غبراهيم ، التدقيق الاستراتيجي على أداء المنظمات ، ريادة المنظمات كتغير وسيط ، أطروحة دكتوراه في إدارة

الأعمال ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا ، 2018، ص 130

مزهود عبد المليك ، نفس لمرجع السابق ، ص 490

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

2- البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي لأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، ألن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل صلة بطبيعة العالقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)¹.

3- البعد الاقتصادي : تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة و النسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك القائم والتقارير التي تعدها. وهو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.²

4- البعد البيئي : يعتبر البعد الجديد لأداء، ذلك أنه انبثق مع البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرا، وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا و اجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المواطنة ساهم بشدة في تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة المؤسسة أي مؤسسة تسعى إلى الريادة والتميز.³

رابعا : أنواع أداء المؤسسة :

توجد العديد من تصنيفات أداء المؤسسة وهذا يعود لاختلاف اتجاهات الباحثين ، ويمكن أن نصنف على حسب المعايير التالية :

1- حسب معيار المصدر :

ينقسم أداء المؤسسة على حسب هذا المعيار إلى :⁴

1-1- الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات ، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

1-2- الأداء الخارجي : ينتج عن تفاعل تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، وبالتالي المؤسسة لا يمكن التحكم في هذا الأداء .

¹ نعيفاوي خلود ، بن أحمد نهاد، لتسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة ، 2019-2020، ص 49.

² رابيس وفاء ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة لمنظمات الأعمال ، رأسمالي الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 ديسمبر 2011، جامعة شلف ، ص 14 .

³ نعيفاوي خلود ، بن أحمد نهاد ، نفس المرجع السابق ، ص 50 .

⁴ محمد سليمان ، الابتكار وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة مسيل ، 2007، ص 117.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

2- حسب معيار الشمولية :

يقسم أداء المؤسسة على حسب هذا المعيار إلى : ¹

1-2- الأداء الكلي : يتمثل في الناتج الذي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينه .

2-2- الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

3- حسب معيار الوظيفي :

يقصد به انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون ،إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة ² فيقسم أداء المؤسسة على حسب هذا المعيار إلى : ³

1-3- أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال .

2-3- أداء وظيفة التسويق : يحدد هذا الأداء من خلال مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق مثل حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا العملاء .

3-3- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما يتحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى م خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل .

3-4- أداء وظيفة الموارد البشرية : يعتبر المورد البشري في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا : خصائص أداء المؤسسة :

يمكن حصر خصائص أداء المؤسسة كما يلي : ⁴

1-المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

2-الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المستخدمين والخبراء الدارة المؤسسات ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .

3-المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة وكذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

¹ عبد المليك مزهود ، نفس المرجع السابق ، ص 89.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم غدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 ، ص 19.

³ بوداودي بسمة ، بوحناش أميرة ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2020-2021 ، ص 24 .

⁴ إياد علي الدجني ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس ، كلية التربية ، قسم المناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق ، 2011 ، ص 149 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

4 - استثمار كافة جهود الأفراد والعاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5 - اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

6 - التركيز على العنصر البشري وتميمته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءة من خلال سياسة متطورة تعتمد عن المؤسسة في التوظيف.

7 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنشطتها باعتبارها مؤسسة للجميع، حيث تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

سادسا : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة :

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط إلى مجموعة العوامل فيما بينها من جهة ، و درجة التأثير في الأداء من جهة أخرى ، فهناك من الباحثين من صنفه النفسية و التكنولوجية و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفي ، المهارات، مستوى العمل، الممارسات عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:¹

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة : يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز، التكوين، لتدريب، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.

ويمكن تصنيف العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات ، التجهيزات ، الآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .

¹ عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015، ص 47 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

- مستويات الأسعار.¹

ب- العوامل البشرية : وهي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس .
- مستوى تأهيل أفراد .
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة .
- نظامي المكافآت و الحوافز .
- الجو السائد بين العمال والعائلة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- نوعية المعلومات.²

2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة : المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.³

بذلك يمكن القول أن لأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما تستطيع التحكم فيه نسبيا ومنها ما نجد صعوبة في ذلك ، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه . ولا يتوقف دور المؤسسة اتجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة و أن أهمية المحيط و تأثيره على المؤسسة كلما تميزت عوامله بعدم الثبات و التعقيد و تنوع الأسواق.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسيم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية... إلخ ، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع ، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر العوامل على أداء المؤسسة .

ولكن يمكن القول أن العوامل الاقتصادية تعتبر أكثر العوامل غير لتحكم المؤسسة تأثيرا على الأداء ، وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوافق بين كفاءاتها وفاعلية استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة

¹ عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008، ص 56.

² عبد المليك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد الأول ، 2011، ص 94 .

³ عادل بومجان ، نفس المرجع السابق ن ص 47.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

جدا حدا منها ما يمكن التحكم فيها ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه ، وتشير أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط و التدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر على أدائها بمختلف أنواعه خاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم و أفضليات التعاضد.

ومن العوامل التي يصعب أيضا التحكم فيها هي ثقافة المؤسسة التي يؤكد الباحثين على تأثيرها في أداء المؤسسة التي يؤكد الباحثين على تأثيرها في أداء المؤسسة إلا أن ميكانيزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى إشكالية مطروحة.¹

¹ عبد المالك مزهود ، نفس المرجع السابق ، ص 92.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسة :

إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمراحل المختلفة سيؤدي إلى المنظمة أن يكون لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة مبرمجة في خطة إستراتيجية تترجم في ما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف والتي تصب في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر إيجاباً وبصورة على فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية تعظيم تحقيق الأهداف.

كما أن التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسة تقف عند وضعها الحالي والوضع المستقبلي الذي تطمح الوصول إليه وبالتالي يشكل التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لها أداة للتعلم وتطوير القدرات والاستفادة من الدروس وهذا أيضا يحسن أداء المؤسسة بالاتجاه الأفضل .

ومن ناحية أخرى يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحديد خطتها الإستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها، وهذا يجعل المؤسسة أكثر قدرة علي تقديم خدماتها يجعل المؤسسة أكثر قدرة للتأقلم بصورة أفضل وبالتالي تؤثر علي أداء المؤسسات ، وأيضاً والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعد في الاستمرار وتحسين أداء المؤسسة.¹

¹ حامد يعقوب حامد يعقوب، نفس المرجع السابق ، ص 73.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

مع التطورات الحاصلة في العالم ظهرت عدة مفاهيم حديثة من بينها التخطيط الإستراتيجي وقد حظي هذا المفهوم الكثير من الاهتمام ، حيث جريت عليه العديد من الدراسات والأبحاث ،فالمؤسسات تسعى في تحسين أداءها في ظل هذه المنافسة الشديدة ، ومن هنا سوف نعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغيرين .

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي
الدراسة الأولى :

قام بها سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب ، تحت عنوان **التخطيط الإستراتيجي في غدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا** ، مقال علمي، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد01، جويلية 2020.

تمثلت مشكلة الدراسة في : ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا؟

وتدرج تحت هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية :

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا؟

ما معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

ما دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا ؟

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا.

خلصت الدراسة على وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

الدراسة الثانية :

قام بها حمزة علي كفسي تحت عنوان دور التخطيط الإستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019-2020.

تمثلت إشكالية الدراسة في : هل للتخطيط الإستراتيجي دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

هل للرؤية إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟

هل للرسالة إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟

هل للأهداف إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

للرؤية إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية .

للمرسالة إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية .

للأهداف إستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الايجابي للتخطيط الإستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام أداة الاستبيان.

خلصت الدراسة إلى لإحداث تغيير في وظائف المؤسسة الرياضية وإجراءات العمل بها يجب تكوين

رؤية إستراتيجية واضحة ، ويجب إعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية لتطوير الأداء وتطوير

البيئة التنظيمية ، لمواكبة التطور يجب التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

الدراسة الثالثة :

قام بها ديبلو أسماء ، قاسمي رحاب، قاسمي يسرى ، تحت عنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2020-2021.

تمثلت مشكلة الدراسة في : ما هو اثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد غي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

ما هي ابرز مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة؟وما هي أهم المشاكل التي تواجه تقييم أداء الأفراد ؟

هل توجد دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟

فرضيات الدراسة :

من أبرز مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة؟وما هي أهم المشاكل التي تواجه تقييم أداء الأفراد في عدم وجود معدلات ومعايير للأداء.

توجد دلالة إحصائية بني التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أداة الإستبانة لجمع المعلومات .

حيث توصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوادي، وذلك من خلال عدة أبعاد "رسالة المؤسسة ، تحديد أهداف المؤسسة ، تحليل البيئة ، تحديد الطلب .

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول أداء المؤسسة

الدراسة الأولى :

قام بها بوزاغو اسماء، تحت عنوان أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة مصطفى إسطمبولي ، معسكر ، 2020-2021. انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : إلى أي مدى يساهم نظام المعلوماتي المالي في تحسين الأداء في المؤسسة ؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

لماذا المؤسسة بحاجة إلى المعلومة ؟

فيما تكمن العلاقة بين نظام المعلوماتي المالي وأداء المؤسسة ؟

إلى مدى تبرز قيمة المعلومة المالية في تحسين أداء المؤسسة ؟

تهدف الدراسة إلى تقييم و قياس الأداء في المؤسسة و ذلك بناء على المعلومة المالية المتوفرة بنظامها و برامجها المختلفة ، بحيث تعتبر دراسة القوائم المالية للمؤسسة أهم وثيقة يمكن الحكم بها من التعقيدات على الأداء المالي هذا ناهيك على استخلاص دقة المعلومة المالية التي باتت ذات قيمة مهمة في بيع التي أضحت تعصف بكل المؤسسات بدون استثناء.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة النظام المعلوماتي المالي و الأداء و كل ما يتعلق بهما والتعرف على الدراسات النظرية والعملية المتعلقة بها. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة لبعض المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة حيث لا يمكن الاستغناء عنها ،فهي التي تعطي متخذ القرار المؤشرات الصحيحة الدقيقة بأقل تكلفة لمواصلة العمل بشكل جيد والوصول إلى الأهداف المسطرة. و تساهم أنظمة المعلومات في دعم اتخاذ القرار في كافة مراحله ، وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات و تسهيل الملام بمكونات الواقع.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

الدراسة الثانية :

قام بها خروني يوسف ، تحت عنوان **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مقال علمي ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد 07، العدد 02، 2021. تمحورت إشكالية الدراسة في : هل هناك أثر لاستخدام لوحة القيادة المؤسسة الاقتصادية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر. تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (35) استبانة، وقد أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أبريل من سنة 2021.

وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء هذه المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعميم استعمال لوحة القيادة على جميع مصالح وأقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة :

قام بها عيفواي خلود ، بن امحمد نهاد ، تحت عنوان **التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة** ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، الميلة ، 2020-2019.

كان التساؤل الرئيسي كما يلي: كيف يؤثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ولاية ميلة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء المؤسسة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" - فرع ميلة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وكانت عينة دراسة عشوائية بسيطة، تضمنت 21 موظف من بين 38 موظف.

توصلت الدراسة على التسيير الإلكتروني للموارد البشرية يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة عينة الدراسة، إلا أنه توجد بعض النقائص التي تخص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، والتي يتوجب على الوكالة العمل على تداركها وتطويرها مستقبلا لزيادة فعالية التسيير الإلكتروني والرقمي بأداء المؤسسة أكثر.

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة

أولاً : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01-01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
سمير سليمان عبد الجمل عدنان محمد مسلم الرجوب	متغير مستقل التخطيط الإستراتيجي	هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا.
حمزة علي كفسي	متغير مستقل التخطيط الإستراتيجي	هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الايجابي للتخطيط الإستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.
ديبلو أسماء قاسمي رحاب قاسمي يسرى	متغير مستقل التخطيط الإستراتيجي	هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
بوزاغو اسماء	متغير تابع أداء المؤسسة	تهدف الدراسة إلى تقييم و قياس الأداء في المؤسسة و ذلك بناء على المعلومة المالية المتوفرة بنظامها و برامجها المختلفة
خروني يوسف	متغير تابع أداء المؤسسة	تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين المؤسسة،
عيفواي خلود بن امحمد نهاد	متغير تابع أداء المؤسسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أداء المؤسسة

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" - فرع ميله.		
--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- إثراء مشكلة الدراسة .
- الاستفادة من تحليل ونتائج الدراسات السابقة .
- اختيار المنهج المناسب للدراسة .
- اختيار الأساليب المناسبة للدراسة .
- الحصول على المراجع المناسبة.

ثالثا : القيمة المضافة :

تظهر القيمة المضافة لدراستنا في كونها درست العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة ، حيث تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة مع متغيرات أخرى ، حيث أجريت الدراسة على عمال مؤسسة باتيمييتال بولاية عين الدفلى في سنة 2022

الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

خلاصة الفصل :

من خلال الجانب النظري تطرقنا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي يسهل عملية اتخاذ القرارات المستقبلية من خلال توضيح وضعية المؤسسة في الوقت الراهن وتوضيح الوجهة التي تريدها المؤسسة وبالتالي توضيح الخطط التي تدير عليها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، فالمؤسسة من خلال التخطيط الإستراتيجي تعمل هي كذلك على العمل في تحسين من مستوى أداءها ، فمعرفة وضعيتها تساعد على معرفة الطرق الأنسب لتحسين من مستوى أداءها ، فالتخطيط الإستراتيجي يشكل عنصر مهما في إنجاز المؤسسات .

الفصل الثاني :

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين
الدفلى

تمهيد

لقد تناولنا في الفصل الأول على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة ،سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي من دراسة ميدانية في مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، ولذلك لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة على أرض الواقع،حيث استعملنا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما سنوضح من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

سوف نعرض في هذا المبحث على تعريف المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى :

الفرع الأول: نشأه مؤسسة باتيميتال

يعود تأسيس مؤسسة المباني الصناعية و النحاس إلى سنة 1902 على يد اندري دورفون و بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم (SN-METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات: (1)

(ENCC/EROUIAL/BATIMETAL/PROMETAL)

وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للمؤسسة القابضة HOLDINGPUBLIC المسماة SIDEN وفي ديسمبر 1997 تفرعت المؤسسة باتيميتال بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي :

- هندسة مدنية و عمارات .BATIGEC.
- الأعمدة الكهربائية .BATICIM.
- تركيب وصيانة صناعية .BATIRIM.
- الهندسة .BATENCO.
- صناعة الأغذية المعدنية .BATICOMPO.
- تقديم خدمات .COTRANS.
- مباني صناعية .BATIMETAL.

(1) معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة ، 2021 .

الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة باتيميتال

تعتبر مؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMETAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم نتيجة إعادة الهيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL تعتبر مؤسسة باتيميتال من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 1200000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في SUMETA الجزائر ،ACMC فرنسا ، KHIRCHEICD روسيا الفدرالية .وتختص مؤسسة باتيميتال في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية ،الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته ،إذ أن المركب يضم حاليا 248 عامل مقسمين كما يلي :

- إطارات (CADRES)

- تحكم وإشراف (MAITRISE)

- عون تنفيذ (agent d'exécution)

تختص مؤسسة باتيميتال في إنتاج المواد الحديدية ، والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية خلال سنة 2009 يقدر ب: 643762000 دج وكان رقم الأعمال التقديري 6388488000 دج.

تمثلت منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج ، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

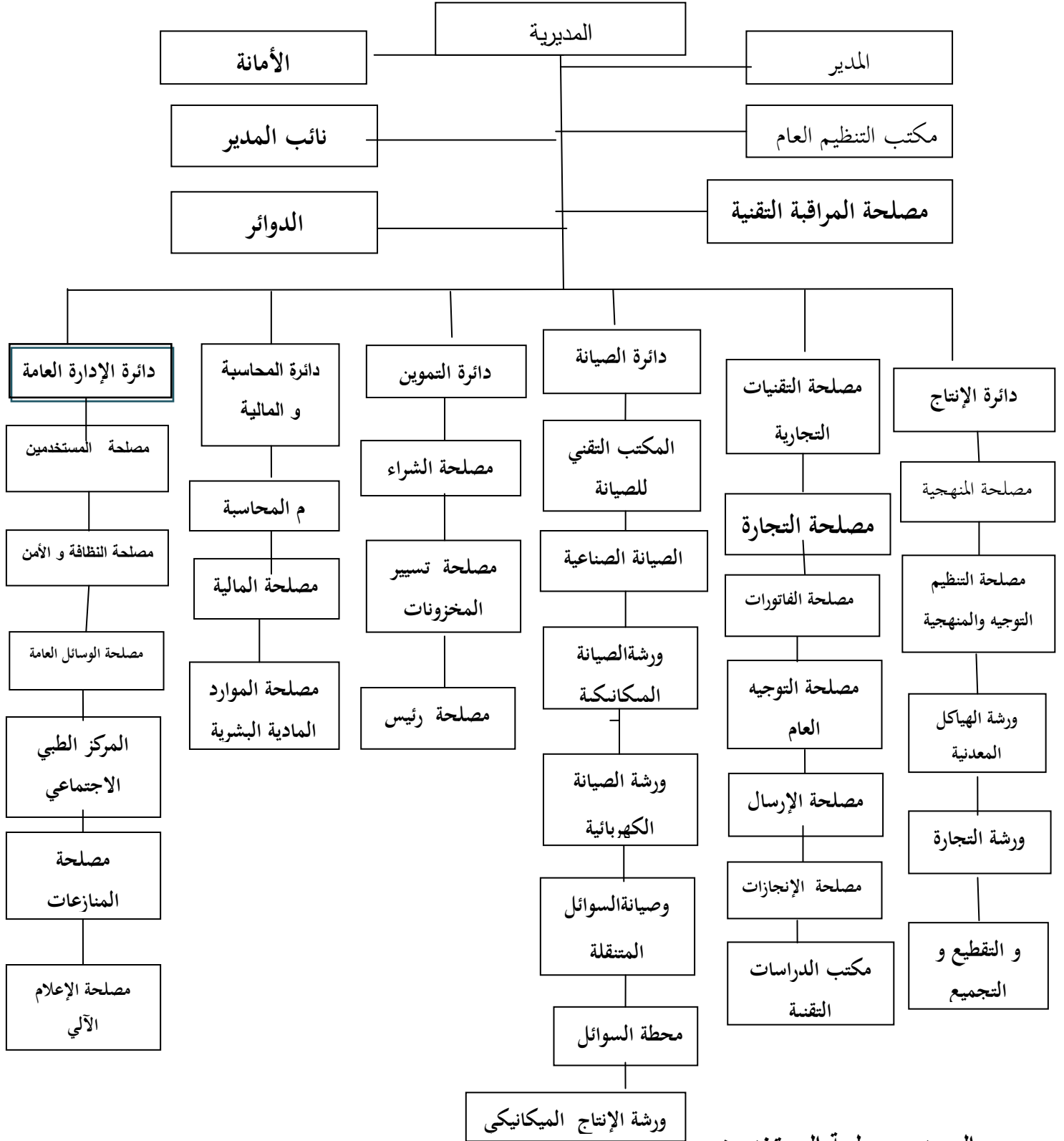
وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة و المقدرة ب6500طن على أساس 10سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية(6500طن/سنويا ، 12000طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار(منشآت هذه الوحدة)حاليا 9000000000 دج وهي عبارة عن مرائب واسعة وفعالة جدا لأداء أفضل الأعمال.

ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنهم: الجيش الوطني الشعبي ، مؤسسة سونلغاز ، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى

الشكل رقم (01-02) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى وفق الشكل التالي :



المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي :

أ-دائرة التجارة و الإنجازات:تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

- مصلحة التجارة.
- مصلحة الفاتورات.
- مصلحة التوجيه العام.
- مصلحة الإرسال.
- مصلحة المراقبة والإنتاج.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الموكلة إليها و تتمثل في:

- استقبال ملف الزبون و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن و أوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها و إصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة.
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم.

1-مصلحة التجارة:تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن و المشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

2-مصلحة الفاتورات:تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن و لها علاقة مع جميع المصالح و الدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة ، و بيع مختلف الهياكل المعدنية...الخ.

3-مصلحة التوجيه العام:تكمن وظائفها في:

- متابعة و مراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية.
- إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات.
- تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

4-مصلحة الإرسال:بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

- استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
- إعادة مراقبة الإنتاج.
- وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

5-مصلحة الإنجازات:عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه ، و ذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

2_دائرة الإنتاج:تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)،و ذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي و كيفي للمادة الأولية و ملحقات أخرى، هذه الدائرة تشمل المصالح التالية :

1-مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

- تحضير المنهجية المتبعة.
- التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

2-مصلحة التنظيم و التوجيه:

- استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.
- تخطيط البرامج.
- إصدار الأوامر و التوجيهات.

3-ورشة الهياكل المعدنية: يمر المنتج عبر المراحل التالية :

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.
- المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.
- المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.
- المرحلة الرابعة:تلحيم القضبان مع بعضها .
- المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدى و مختلف العوامل المؤثرة.

4-ورشة النجارة:تقوم بصنع النوافذ، الأبواب و خزانات المياه، و أخيرا نحصل على منتج تام الصنع من

الهياكل المعدنية و يتم استعماله في مشاريع عديدة و مختلفة.

مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة

خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة ، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير

العلمية (الهندسة)المعمول بها عالميا ، و تعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

ت-دائرة التموين:تضم مصلحتين: مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة

الأولية و كل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، و تموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية و احترام أجال

تسليمها.

1-مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن و يوجه إلى مدير

الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

2-مصلحة تسيير المخزونات : و تعمل على تسيير المخزونات و مراقبة السلع بشكل مستمر و كل ما

يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

3-دائرة المالية و المحاسبة : و تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة

المشروع ، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و

مدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية و مصلحة المحاسبة

المادية و التحليلية.

1-مصلحة المحاسبة:يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء...الخ) و التأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.
- مسك الدفتر اليومي و دفتر الجرد المرقم و الممضي.
- إصدار الموازنة المحاسبية و جدول حساب النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

2-مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة ، و تقوم بتسيير السيولة المالية

للوحدة من مقبوضات و مدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.
- إصدار الصكوك و متابعة دفاترها و تسديد فواتير المومنين.
- تسيير الحسابات البنكية و العلاقات مع البنوك.
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة و قطع الغيار و الاستثمارات...الخ.
- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون ، و إشعار المديرية بذلك.
- تحليل الموازنة المالية السنوية و إصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

3-مصلحة المحاسبة المالية والتحليلية : تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة و التحليلية و إصدار

الميزانية المحاسبية و جدول النتائج و تحديد الانحرافات، و تهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبنّي في تسيير المواد و الموارد و صحة المعلومات و النتائج المحاسبية.

و تعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.

- إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة و مراقبة تغييرها و الوقوف على أسبابها محاسبيا.
- مسك تطبيق الأصول الثابتة و المتابعة السنوية للاهلاكات و الحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
- إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن و مسك دفتر محاسبة المواد.
- إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية...الخ.

- تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجددها.
- د-دائرة الإدارة و الموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:
 - تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف الآلي ما بعد التقاعد.
 - تحضير و دفع الرواتب و الأجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية.
 - تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي و التعويضات و الخدمات الاجتماعية.
 - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
 - متابعة الملفات ذات الطابع ألتنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة و زبائنها أمام الإدارة أو المحاكم و التي يتعذر حلها عن طريق التراضي.
- تتكون هذه الدائرة من خمس مصالح هي:
 - 1-مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:
 - فرع المستخدمين:يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة و هذا فيما يخص مثلا:
 - تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
 - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
 - الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا،حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال ، والدور الأساسي لهذا الفرع و هو دراسة ملفات العمال ، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية ، المصاريف الطبية و العلاجية ، و حوادث العمل...الخ.
 - فرع الأجرة:يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي ، و هذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.
 - 2-مصلحة النظافة و الأمن : و تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن الذين يقومون بما يلي :
 - الحراسة ليلا و نهارا للوحدة .
 - مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
 - مراقبة العمال أثناء العمل و إلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية و هذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه،حرائق،الغاز...الخ.
 - 3-مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين :
 - فرع النقل.
 - فرع النظافة و الخدمات العام

4-مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- استقبال ملفات الزبائن و الموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة و تحليلها و إعادة النظر فيها.

- دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة و إعادة النظر فيها(منازعات حول الأجور، القرارات...الخ)

5-مصلحة الإعلام الآلي:

تقوم هذه المصلحة بالمهام الآتية :

- تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
- تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم و أن استعملوا الإعلام الآلي.
- وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

6-المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب و مساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال و

معالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

خ-دائرة الصيانة:تشمل هذه الدائرة:

- المكتب التقني للصيانة.
- ورشة الصيانة الميكانيكية.
- ورشة الصيانة الكهربائية.
- ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.
- ورشة الإنتاج الميكانيكي.
- محطة السوائل.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 30 مستجوب (عامل) من عمال مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

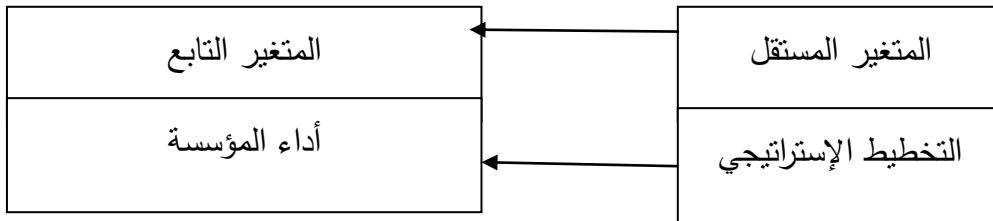
توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، لمستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3- متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة
- المتغير التابع: يتمثل في أداء المؤسسة

4- نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1- الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

• **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، ويحتوي 12 عبارات.

• **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (أداء المؤسسة) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02-02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	04	03	01

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.8 = \frac{4 - 0}{5}$$

- من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2- أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
- **5* ثبات أداة الدراسة:**
- **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	معايير الاستبيان
0.985	12	التخطيط الإستراتيجي
0.972	10	أداء المؤسسة
0.982	22	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.982 أي بنسبة 98.2% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور التخطيط الإستراتيجي 0.985 أي بنسبة 98.5%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور أداء المؤسسة 0.972 أي بنسبة 97.2%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارة الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة التخطيط الإستراتيجي وعبارات متعلقة بأداء المؤسسة.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

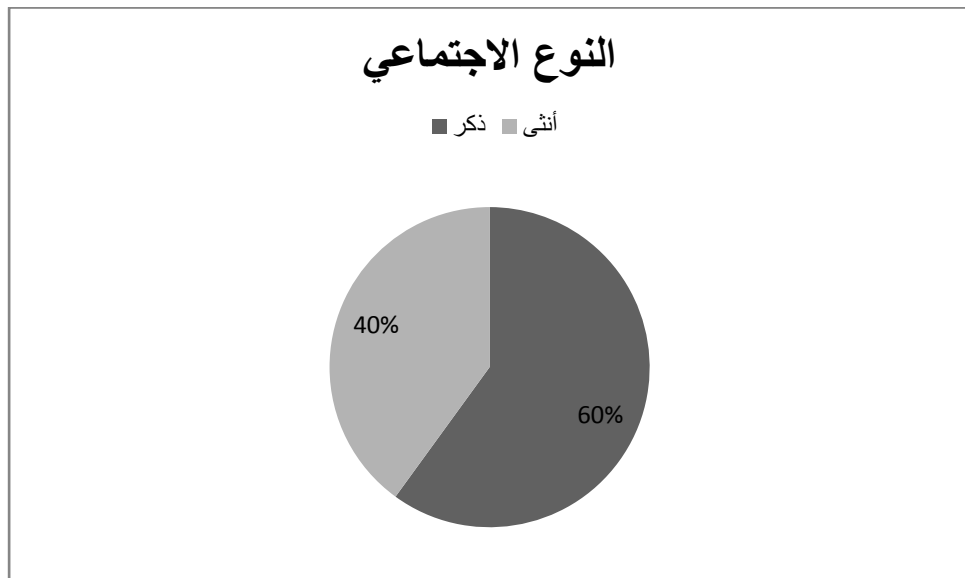
1- النوع الاجتماعي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة ياتيميتال بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 40% نسبة الإناث، و نستنتج من ذلك أن المؤسسة تحتاج للذكور أكثر بسبب نوعية أعمال المؤسسة التي تحتاج قوة بدنية.

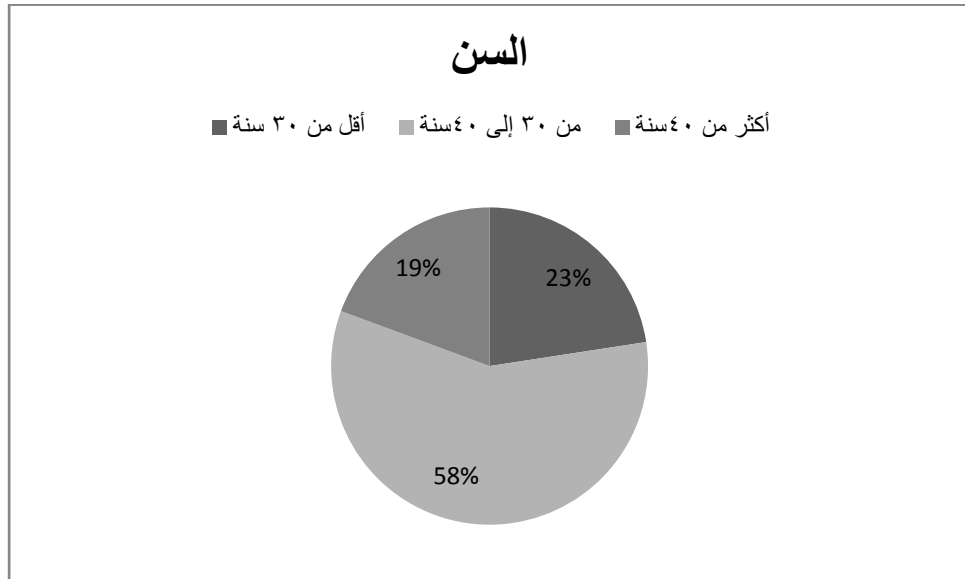
2-السن: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	7	23%
	من 30 إلى 40 سنة	18	57%
	أكثر من 40 سنة	6	20%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 57% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 23%، ثم تليها فئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 20%، و منه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تمتلك عاملين أغلبهم شباب.

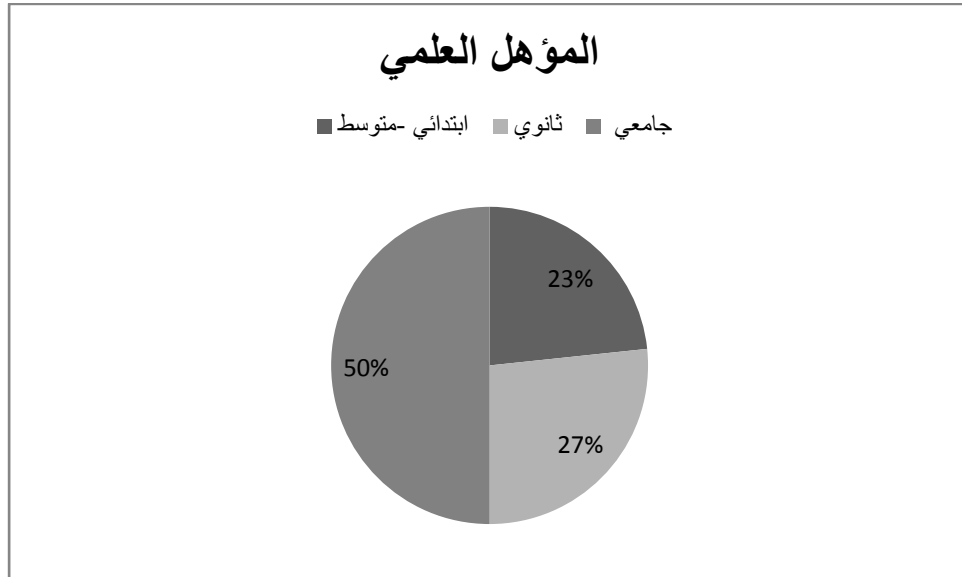
3- المؤهل العلمي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	7	23%
	ثانوي	8	27%
	جامعي	15	50%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (02-03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 50 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 27%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 23%، ويمكن أن نقول أن المؤسسة تحتاج لعمال ذو مستوى علمي عالي لكونها تعمل في مجال يتطلب دقة في الإنجاز .

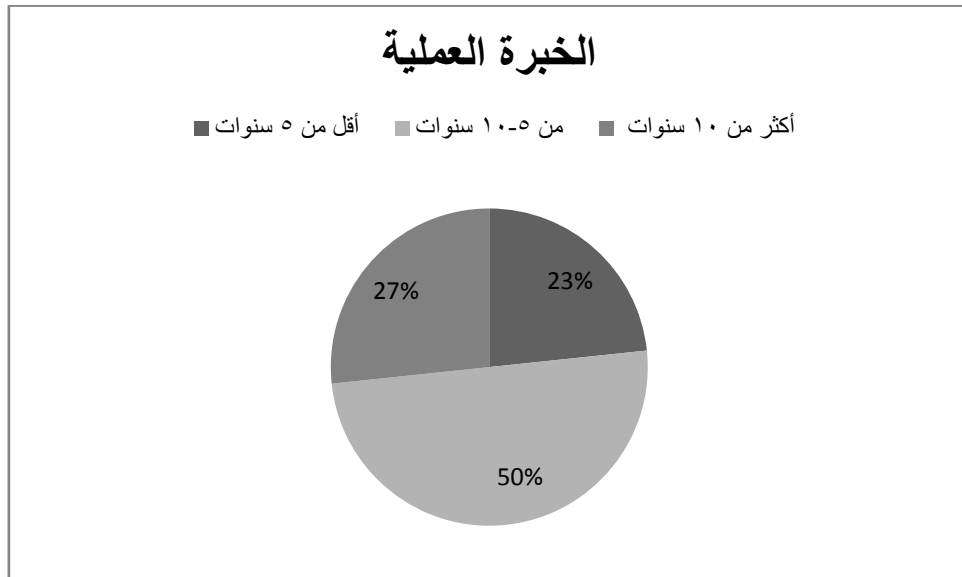
4-الخبرة العملية: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	7	23%
	من 5-10 سنوات	15	50%
	أكثر من 10 سنوات	8	27%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 27%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 23%، ويمكن أن نلاحظ أن المؤسسة تملك موظفين ذو خبرة جيدة تساعدهم على أداءهم بشكل جيد .

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

أولا: التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (02-08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (الرؤية الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	ترسم الرؤية التوجه المستقبلي للمؤسسة	3.93	1.33
02	للمؤسسة رؤية واضحة ومحددة	3.73	1.22
03	تشجع رؤية المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة	3.63	1.18
04	تسعى المؤسسة بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها	3.43	1.33
المجموع		3.68	1.20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الرؤية ترسم التوجه المستقبلي للمؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 1.33 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول رسم الرؤية التوجه المستقبلي للمؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن للمؤسسة رؤية واضحة ومحددة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن للمؤسسة رؤية واضحة ومحددة .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن رؤية المؤسسة تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.18 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع رؤية المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.33 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعى المؤسسة بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها.

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة ياتيميتال بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (02-09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (الرسالة الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات تسمح بتطوير بيئة العمل	3.66	1.32
02	رسالة المؤسسة تسمح لها بالاستثمار في الفرص الجديدة	3.56	1.50
03	يتم إعداد رسالة المؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة	3.66	1.39
04	توضيح رسالة المؤسسة للعاملين لغرض بث الروح المعنوية ورفع من كفاءتهم	3.70	1.26
المجموع		3.65	1.30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن رسالة المؤسسة تتضمن قيما ومعتقدات تسمح بتطوير بيئة العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات تسمح بتطوير بيئة العمل .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن رسالة المؤسسة تسمح لها بالاستثمار في الفرص الجديدة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن رسالة المؤسسة تسمح لها بالاستثمار في الفرص الجديدة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم إعداد رسالة المؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إعداد رسالة المؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن توضيح رسالة المؤسسة للعاملين لغرض بث الروح المعنوية ورفع من كفاءتهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن توضيح رسالة المؤسسة للعاملين لغرض بث الروح المعنوية ورفع من كفاءتهم.

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة ياتيميتال بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (02-10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (الأهداف الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحرص المؤسسة على الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها	3.80	1.27
02	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين مما يسمح لهم بتقديم حلول جديدة ومبتكرة .	3.93	1.25
03	للمؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وهي تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات .	3.70	1.36
04	أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير المؤسسة	3.83	1.31
المجموع		3.81	1.21

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين مما يسمح لهم بتقديم حلول جديدة ومبتكرة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين مما يسمح لهم بتقديم حلول جديدة ومبتكرة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وهي تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات . ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.36 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وهي تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تستغل المؤسسة الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تطوير أداء المؤسسة	3.60	1.45
02	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين فيها	3.56	1.52
03	تسمح المؤسسة للعاملين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .	3.66	1.34
04	المستوى التعليمي عامل رئيسي في اختيار وترقية العاملين في المؤسسة .	3.63	1.49
05	تقوم المؤسسة بتحفيز المتفوقين في العمل	3.90	1.32
06	تلتزم المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على العاملين	4.10	1.02
07	تهتم المؤسسة بمقترحات عملاءها	3.90	1.24
08	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل لمواردها	4.13	1.16
09	تولي المؤسسة أهمية الحصول على الموارد المالية على المدى الطويل .	3.90	1.24
10	تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات من أجل زيادة أداءها .	3.76	1.16
المجموع		3.81	1.16

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تستغل الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تطوير أداء المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.45 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استغلال المؤسسة الموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تطوير أداء المؤسسة .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين فيها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.52 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين فيها.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسمح للعاملين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 1.34 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سماح المؤسسة للعاملين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المستوى التعليمي عامل رئيسي في اختيار وترقية العاملين في المؤسسة .،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.49 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المستوى التعليمي عامل رئيسي في اختيار وترقية العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة ياتيميتال بولاية عين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بتحفيز المتفوقين في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بتحفيز المتفوقين في العمل .
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تلتزم بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 1.02 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول التزام المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على العاملين.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بمقترحات عملاءها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة بمقترحات عملاءها.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على الاقتصاد والاستغلال الأمثل لمواردها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.13 والانحراف المعياري 1.16 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل لمواردها.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تولي أهمية الحصول على الموارد المالية على المدى الطويل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تولي المؤسسة أهمية الحصول على الموارد المالية على المدى الطويل.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تستخدم أحدث التقنيات من أجل زيادة أداءها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 1.16 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استخدام المؤسسة أحدث التقنيات من أجل زيادة أداءها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

❖ الجدول رقم (02-12) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الرؤية الإستراتيجية	30	3.68	1.20	0.481	0.000
أداء المؤسسة		3.81	1.16		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على البعد الأول (الرؤية الإستراتيجية) من مقياس التخطيط الإستراتيجي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.481 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى .
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى .
- ❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

الجدول رقم (02-13) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الرسالة الإستراتيجية	30	3.65	1.30	0.695	0.000
أداء المؤسسة		3.81	1.16		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على البعد الثاني (الرسالة الإستراتيجية) من مقياس التخطيط الإستراتيجي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.695 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثاني: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى

- ❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. الجدول رقم (02-14) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الأهداف الإستراتيجية	30	3.81	1.21	0.430	0.000
أداء المؤسسة		3.81	1.16		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على محور الثالث (الأهداف الإستراتيجية) من مقياس التخطيط الإستراتيجي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.430 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي له، ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية، وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

إن التخطيط الإستراتيجي يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية إلى مواجهة الأزمات وصولاً إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، فالتخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة من قبل صانعي القرار في المؤسسات لكونه أصبح ضرورة لنجاح المؤسسات، فالتخطيط الجيد مع التنفيذ الجيد من المؤسسة يضمن لها تحسين أداءها، فتحسين أداء المؤسسة مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على وضع خطط إستراتيجية وتنفيذها على أكمل وجه.

نتائج الدراسة :

- تشجع رؤية المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة.
- رسالة المؤسسة تسمح لها بالاستثمار في الفرص الجديدة.
- للمؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وهي تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات.
- تحرص المؤسسة على الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها.
- تولي المؤسسة أهمية الحصول على الموارد المالية على المدى الطويل .
- تقوم المؤسسة بتحفيز المتفوقين في العمل.
- تلتزم المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على العاملين.
- تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل لمواردها

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وأداء مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن طرح بعض الاقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسة ونذكر منها ما يلي :

- نوصي بتدريب القائمين بإعداد التخطيط الإستراتيجي .
- المحافظة على دعم الإدارة الوسطى لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم.
- العمل على تفعيل مشاركة العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

خاتمة

آفاق الدراسة :

- أثر التخطيط الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات.
- اثر الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات.
- مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- اثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. حيرش عيسى محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، طبعة 2010.
2. أحمد ماهر ، التخطيط الاستراتيجي ، آثار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009.
3. طوفان عامر ، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، الأردن ، دار البيروني ، 2018.
4. خالد محمد بني حمدان محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009.
5. برايسون جون التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية ، ترجمة عبد الموجود محمد عزت ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2003.
6. عبد الغفار السيد أحمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، دار النشر الجامعية ، 2013.
7. علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام ، دار حامد للنشر ، الأردن 2007.
8. أكرم محمد الطويل ، علي وليد العابدي ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
9. العسكري أحمد ، التسويق الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2005.

الأطروحات والمذكرات :

1. الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2001.
2. اصباح ريم سهيل ، معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2013 ،
3. حمزة علي كفسي ، دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019-2020.
4. ديبور أسماء ، قاسمي رحاب ، فاسمي يسرى ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسي أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، 2020-2021.
5. أسامة الصحفي ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة العامة ، جامعة مؤتة ، المملكة العربية السعودية ، 2012.
6. رأمنة حامدي ، وجدان عدانة ، مروة شنية ، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2020-2021.

قائمة المراجع

7. حامد يعقوب حامد يعقوب ، العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2020.
 8. شادلي شوقي ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008.
 9. وزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة محمد اسطمبولي ، معسكر ، 2020-2021.
 10. زرع فاطمة ، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التثبير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة باتنة 1، 2017.
 11. محمد سليمان ، الابتكار وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة مسيل ، 2007.
 12. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ، قسم غدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010.
 13. بوداودي بسمة ، بوحناش أميرة ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2020-2021 .
 14. بن يمينة غبراهيم ، التدقيق الاستراتيجي على أداء المنظمات ، ريادة المنظمات كتغير وسيط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018.
 15. نعيفاوي خلود ، بن أحمد نهاد، لتسيير الإلكتروني للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، 2019-2020.
 16. إياد علي الدجني ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس ، كلية التربية ، قسم المناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق ، 2011.
 17. عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
 18. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2008.
- المجلات العلمية :**
1. آمال العربي مهيدي، عبد اسلام الشمبراوي عباس، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة المدرسية بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، لعدد 35، يوليو 2021.

قائمة المراجع

2. سمير سليمان عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا،المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020.
3. حسين محمد عوده حميد ، أحمد مجيد ، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 74، العراق ، 2009.
4. عوماري عائشة ، أثر الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، المجلد 02، العدد07، 2017.
5. مقداد مليكة ، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة أبعاد اقتصادية ، العدد السابع ، 2017.
6. عبد المليك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، العدد الأول ، 2011.

الملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبائية

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(X) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1.الجنس:

ب. أنثى

أ. ذكر

2. العمر:

30 . 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

ب. ثانوي

أ. جامعي

ج.متوسط -ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

د . أكثر من 10 سنوات

أ -أقل من 5 سنوات

ب ج. من 5 إلى 10 سنوات

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

نرجو منكم بوضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : الرؤية الإستراتيجية					
1. ترسم الرؤية التوجه المستقبلي للمؤسسة					
2. للمؤسسة رؤية واضحة ومحددة					
3. تشجع رؤية المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة					
4. تسعى المؤسسة بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها					
ثانيا : الرسالة الإستراتيجية					
1. تتضمن رسالة المؤسسة قيما ومعتقدات تسمح بتطوير بيئة العمل					
2. رسالة المؤسسة تسمح لها بالاستثمار في الفرص الجديدة					
3. يتم إعداد رسالة المؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة					
4. توضيح رسالة المؤسسة للعاملين لغرض بث الروح المعنوية ورفع من كفاءتهم					
ثالثا : الأهداف الإستراتيجية					
1. تحرص المؤسسة على الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها					
2. أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين مما يسمح لهم بتقديم حلول جديدة ومبتكرة .					
3. للمؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وهي تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات .					
4. أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل تطوير المؤسسة					

المحور الثاني : أداء المؤسسة

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تستغل المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة من أجل تطوير أداء المؤسسة					
2. تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات العاملين فيها					
3. تسمح المؤسسة للعاملين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .					
4. المستوى التعليمي عامل رئيسي في اختيار وترقية العاملين في المؤسسة .					
5. تقوم المؤسسة بتحفيز المتفوقين في العمل					
6. تلتزم المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على العاملين					
7. تهتم المؤسسة بمقترحات عملاءها					
8. تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل لمواردها					
9. تولي المؤسسة أهمية الحصول على الموارد المالية على المدى الطويل .					
10. تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات من أجل زيادة أداءها .					