



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات
التعليم العالي

-دراسة عينة من موظفي جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله-

المشرف	اعداد الطلبة	
بويجة سعاد	بلعطار مريم	1
		2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بويجة سعاد
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوهلالة سعاد

السنة الجامعية: 2026/2025

A large, intricate piece of Arabic calligraphy in the Thuluth script. The text is 'Bismillah' (Bismillah ar-Rahman ar-Rahim), written in a highly stylized, flowing manner. The letters are thick and black, with many decorative flourishes and loops. The calligraphy is set against a white background.

شكر وعرفان



بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. في ختام هذا العمل الأكاديمي المتواضع، وبعد رحلة من الجهد والبحث والمثابرة يسعدني أن أتقدم بأصدق عبارات الشكر والتقدير والعرفان لكل من كان له فضل في توجيهي ومساعدتي على إتمام هذه المذكرة. أولاً، أتوجه بخالص الحمد والشكر إلى الله سبحانه وتعالى، الذي وفقني ويسّر لي هذا العمل، ومنحني القوة والصبر والإرادة لتجاوز الصعوبات التي واجهني خلال هذا المسار البحثي. فله الحمد على نعمه الظاهرة والباطنة، وله الشكر أولاً وآخراً. كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها العلمية القيّمة ونصائحها الدقيقة، وكانت خير سند علمي طوال مراحل إعداد هذه المذكرة. لقد ساهمت ملاحظاتها الهادفة وإرشاداتها الرصينة في توجيه هذا البحث نحو مساره الصحيح، وتصحيح العديد من النقاط التي كانت تحتاج إلى تدقيق وإثراء. فجزاها الله خير الجزاء، ولاستزافها دور أساسي في إنجاح هذا العمل وإخراجه في صورته النهائية. فجزاها الله عني خير الجزاء، وبارك لها في علمها وعملها وجعل ذلك في ميزان حسناتها كما يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل "لبيض ليندة" و"بوهلالة سعاد" لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتقديم ملاحظاتهم. العلمية القيمة، فجزيل الشكر لهم على وقتهم وجهدهم المبذول كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع الأساتذة الذين كان لهم دور في تكويني خلال مشواري الجامعي، والذين لم يخلوا علينا بعلمهم وخبرتهم، وكانوا سبباً في بناء رصيدي العلمي والمعرفي، فجزاهم الله كل خير.

وفي الختام، أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يبارك فيه، وأن يجزي كل من أسند





إهداء

حين تكتب النهايات الجميلة لا تكون إلا
امتدادا لبدايات مليئة بالعطاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه
تكتمل المساعي لم يكن هذا العمل مجرد كلمات تكتب
بل كانت رحلة مليئة بالتعب والأمل والدعم الذي لا ينسى.

اهدي عملي هذا الى من كانوا دائما الحضور الأقوى
في كل نجاح ومن كان لهم الفضل بعد الله في
كل خطوة وصلت إليها

إلى من كانت كلماتهم قوة وصمتهم دعاء وحضورهم حياة
والدي واخوتي الأحباء حضورهم حياة تقديرا لمكانتهم
التي لا تختصرها الحروف

كما اهدي هذا العمل الى كل طالب علم قد يمر بهذه الصفحات
راجية من الله أن يجد فيها ماينفعه أو فكرة تنير طريقه

ولا يمكن أن يكتمل هذا الإهداء دون ذكر من كانت مشرفة
على هذا العمل الاستاذة بويحة سعاد التي لثم تدخر جهدا
في التوجيه والدعم وصبرها واهتمامها البالغ في
إخراج هذا الجهد إلى النور

ختاما يبقى هذا العمل ثمرة دعم صادق ودعاء خفي
وأمل لم ينطفئ
فالحمد لله أولاً وآخراً.

2026



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف؟ ، وذلك في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي .ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة محل البحث، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها .وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في وضوح الرؤية والأهداف، وتحسين استغلال الموارد المتاحة، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه، وإشراك مختلف الفاعلين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مع الحرص على المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، مؤسسات التعليم العالي، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف.

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic planning in improving institutional performance in higher education institutions, using a case study of Abdelhafid Boussouf University. The study stemmed from a central question: Is there a statistically significant relationship between strategic planning and institutional performance at Abdelhafid Boussouf University, given the challenges and rapid changes occurring in the higher education sector? To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted as the most suitable method for studying the phenomenon under investigation. A questionnaire was used as the primary data collection tool from the study sample. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the study's hypotheses and answer its research questions. The study concluded that strategic planning plays a positive role in improving institutional performance, contributing to a clear vision and objectives, improved utilization of available resources, and increased organizational efficiency

and effectiveness, which positively impacts the institution's performance and the achievement of its strategic goals. In light of the findings, the study recommended strengthening the culture of strategic planning within higher education institutions, providing the necessary resources for its implementation, and involving various stakeholders in the preparation and execution of strategic plans, while ensuring continuous monitoring and evaluation to guarantee the achievement of desired objectives and improve institutional performance.

Keywords: Strategic planning, institutional performance, higher education institutions, Abdelhafid Boussouf University.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-ز	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
3	أولاً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي
7-4	ثانياً: تعريف التخطيط الإستراتيجي
8-7	ثالثاً: مفاهيم مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي
11-8	رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الثاني: أنواع وعناصر التخطيط الإستراتيجي
12-11	أولاً: أنواع التخطيط الإستراتيجي
13-12	ثانياً: عناصر التخطيط الإستراتيجي
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي
14	أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي
15	ثانياً: أهداف التخطيط الإستراتيجي
16	المبحث الثاني: آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي
17-16	المطلب الأول: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي
19-17	المطلب الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي

فهرس المحتويات

21-19	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي
22	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي (نماذج، مزايا و معوقات)
23-22	المطلب الأول: نماذج التخطيط الإستراتيجي
24-23	المطلب الثاني: مزايا التخطيط الإستراتيجي
25-24	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي
28	تمهيد
29	المبحث الأول : مدخل عام حول الأداء المؤسسي
29	المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي
31-29	أولا : تعريف الأداء المؤسسي
32-31	ثانيا : عناصر الأداء المؤسسي
33-32	ثالثا: خصائص الأداء المؤسسي
34	المطلب الثاني : أنواع والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
35-34	أولا :أنواع الأداء المؤسسي
36-35	ثانيا :العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
36	المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء المؤسسي
36	أولا: مستويات الأداء المؤسسي
37	ثانيا:محددات الأداء المؤسسي
38	المبحث الثاني: عملية قياس الأداء المؤسسي
38	المطلب الأول: مفهوم عملية قياس الأداء المؤسسي
38	أولا: تعريف قياس الأداء
39	ثانيا: الجوانب التي يتعرض لها القياس
40-39	ثالثا: أهمية قياس الأداء المؤسسي
40	المطلب الثاني: خطوات ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي
41	أولا: خطوات تطبيق عملية قياس الأداء المؤسسي
42-41	ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

فهرس المحتويات

43	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء المؤسسي
44	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء المؤسسي
45	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
46-47	أولاً: تعريف تقييم الأداء المؤسسي
47	ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي
47	المطلب الثاني: مراحل وأساليب تقييم الأداء المؤسسي
48	أولاً: مراحل تقييم الأداء المؤسسي
49	ثانياً: أساليب تقييم الأداء المؤسسي
50	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية التقييم والصعوبات التي تواجهها
50	أولاً: متطلبات نجاح تطبيق تقييم الأداء المؤسسي
51	ثانياً: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المؤسسي
53-52	المطلب الرابع: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: نبذة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
57	أولاً: نشأة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
57	ثانياً: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
58-57	ثالثاً: تخصصات جامعة عبد الحفيظ بوالصوف
57	المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
58	أولاً: مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
59	ثانياً: أهداف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
61-60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

فهرس المحتويات

62	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
63-62	المطلب الثاني: منهج وأداة الدراسة
64	المبحث الثالث: تحليل وعرض واختبار نتائج الإستبيان
65-64	المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق
78-66	المطلب الثاني: عرض محاور الاستبيان
82-78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة الفصل
87-85	الخاتمة
96-89	قائمة المراجع
106-97	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	محتوى محور التخطيط الإستراتيجي في أداة الدراسة	62
02	الإستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	62
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
04	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	65
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	67
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	68
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	69
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	70
10	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول	71
11	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني	73
12	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث	74
13	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع	75
14	توزيع توجهات أفراد العينة حول إجمالي المحور الأول	76
15	توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني	77
16	اختبار الفرضية الرئيسية (معامل الارتباط بيرسون)	79
17	اختبار الفرضية الفرعية 01 (معامل الارتباط بيرسون)	80
18	اختبار الفرضية الفرعية 02 (معامل الارتباط بيرسون)	80
19	اختبار الفرضية الفرعية 03 (معامل الارتباط بيرسون)	81
20	اختبار الفرضية الفرعية 04 (معامل الارتباط بيرسون)	81

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02	التخطيط الإستراتيجي للمنظمة	8
03	خصائص التخطيط الإستراتيجي	10
04	عناصر التخطيط الإستراتيجي	13
05	مستويات التخطيط الإستراتيجي	19
06	مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي	21
07	الأداء بين الكفاءة والفعالية	32
08	الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالوصوف	60
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	67
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	68
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	69
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	70

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبانة الدراسة	101-98
02	قائمة الأساتذة المحكمين	102
03	مخرجات Spss	105-102
04	إستمارة طلب إجراء تربص ميداني	106



مقدمة

المقدمة:

في ظل التغيرات الجذرية التي يعرفها العالم وفق المنظور الحالي على مستوى منظمات الأعمال التي تسعى لمواكبة هذه التطورات وإيجاد مكانة لها لكي تضمن بقائها واستمرارها في النشاط وحتى التوسع والوصول الى أسواق جديدة في ظل وجود منافسة شديدة ومتزايدة ، ولم يعد نجاح أي مؤسسة مرتبط فقط بالإمكانيات التي تمتلكها بل أصبح يعتمد بشكل كبير على طريقة تسييرها وقدرتها على التخطيط الجيد لمستقبلها. ذلك ما فرض على المؤسسات البحث على أساليب إدارية حديثة تتماشى مع البيئة الحالية والوصول الى أعلى درجات التفوق في أدائها.

من بين هذه الأساليب يأتي التخطيط الإستراتيجي كأحد مرتكزات الإدارة الاستراتيجية ويعتبر أسلوب ضروري ومن الأسس الهامة لنجاح أي مؤسسة بحكم أنه يضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية على المدى الطويل فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها الى ماتسعى إليه وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع بحكم أنه أصبح بحد ذاته عملية إبداعية ديناميكية.

تعد الجامعة من المؤسسات التي تحتاج بشكل كبير الى التخطيط الإستراتيجي خاصة في ظل التطورات التي يشهدها قطاع التعليم العالي وما يفرض من ضرورة تحسين مستوى التسيير والخدمات الجامعية والرفع من جودة الأداء داخل مختلف المصالح والإدارات فالجامعة اليوم لم تعد تقتصر فقط على تقديم التعليم بل أصبحت مطالبة بتحقيق التميز وتطوير أدائها بما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي . و انطلاقا من هذا جاءت هذه الدراسة لابرار دور التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

1/ إشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة ميله ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ، ومن هذا المنطلق جاء التساؤل الرئيسي كالاتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء المؤسسي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف؟

2/ فرضيات الدراسة :

كانت الفرضيات الموجهة للدراسة كمايلي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

الفرضيات الفرعية:

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية والتي تسمح لنا بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

3/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- كون أن التخطيط الإستراتيجي علم حديث ويلعب دور مهم في تطوير الأداء داخل المؤسسات بالإضافة الى أهمية وحساسية قطاع التعليم العالي كونه أحد الركائز الأساسية في تكوين ودعم المجتمع.
- دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف وطرق مواجهة التغيرات بشكل أفضل وأسرع.
- أهمية تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف.
- إثراء الجانب العلمي المتعلق بمجال التخطيط الإستراتيجي في البيئة الجامعية الجزائرية.

4 / أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي.

- ايجاد العلاقات الإحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي.
- ابراز الجوانب الجيدة من تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف.

5/ أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي للمواضيع التي لها علاقة بالجانب الإستراتيجي والرغبة في التعمق فيه أكثر .
- موضوع له أهمية كبيرة خاصة مع التطورات البيئية الحديثة وحاجة الإدارة في تبني أساليب إدارية حديثة.
- الرغبة في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعة والتعرف على مستوى مساهمته في تحسين الأداء والتقدم الذي وصلت إليه في هذا المجال.

6/ صعوبات الدراسة:

- ضعف التفاعل من أفراد عينة الدراسة عند توزيع الاستبيان والحصول على اجابات دقيقة، مما تطلب مجهودا أكبر في جمع البيانات وتحليلها.
- تنوع وتعدد في المادة العلمية الامر الذي أدى الى نوع من الحيرة والتردد في إنتقاء ماهو أفضل ويخدم الموضوع.

7/ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يمثل موضوع الدراسة في معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني في هذه الدراسة من خلال الفترة الممتدة ما بين 12/ 2025 الى 16/05/2026.
- **الحدود المكانية:** تم الإجراء في جامعة عبد الحفيظ بوصوف.
- **الحدود البشرية:** الموظفين الإداريين في جامعة عبد الحفيظ بوصوف في كل المعاهد .

8/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (الأمين موسى توم) . التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد (دراسة حالة جامعة ادم بركة بأبشة)، مجلة جامعة الزيتونة الدولية - العدد الثامن عشر، جامعة الزيتونة الدولية ، 2024.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأسس العلمية لبناء الخطط الإستراتيجية وابرار الجوانب المشرقة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بجمهورية تشاد والتعرف على جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد.

استخدم الباحث كلا من المنهج التاريخي من خلال استعراض التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي، والمنهج الوصفي التحليلي الإحصائي لدراسة الحالة بإستخدام أداة الدراسة الاستبيان تمثل عددها في(50) .

ومن خلال هذه الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج:

- التخطيط الإستراتيجي في الجامعة يحقق لها أهدافها.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.

- التخطيط الإستراتيجي يعد أهم أداة لقراءة ما هو قادم.

- تحديد نقاط القوة والضعف.

- يعالج مشاكل النظام ويساعد على تحسين أداء العاملين وزيادة المسؤولية في أداء المهام.

الدراسة الثانية: (سيد قطب الصادق إبراهيم عمر، صديق عبد الرحمن شعيب صالح)، بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الاول، العدد الثاني.

تمحورت مشكلة الدراسة حول ما اثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسة التعليم العالي السودانية بمنظور الجودة الشاملة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدة التأثير الايجابي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء من منظور الجودة الشاملة.

اعتمد الباحثين في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لدراسة الظاهره لأن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث ويشمل في الكثير من الأحيان على وصف الحالة مستقبلاً (التنبؤ)، استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تم توزيعها على العمداء ونوابهم والبالغ عددهم 67 وقد استجاب منهم 45.

من أهم النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة :

-رسالة الجامعة تتسم بالمرونة وأن للجامعة رؤية معلنة ولها أهداف واضحة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الجانب التطبيقي من خلال صياغة الفرضيات وطريقة التحليل المتبعة .

الدراسة الثالثة: دراسة (حامد يعقوب حامد يعقوب) بعنوان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية) بحث تكميلي لنيل درجة ما جستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة من التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في جامعة افريقيا العالمية والتعرف على عوامل التخطيط الاستراعي ومدى تفاعله مع البيئة التنظيمية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات وتم توزيع (142) استبانة على المبحثين (العمداء، رؤساء الأقسام ومدراء الإدارة والوحدات بالجامعة واستجاب 130 منهم.

من أهم النتائج التي استخلاصها :

-هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

- هناك مستوى معقول من التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء في جامعة افريقيا العالمية وأن الإدارة تمتاز بمستوى عالي من البيئة التنظيمية في تحسين الأداء.

- جميع المتوسطات الحسابية تدل على ترابط قوي بين المتغيرات

الدراسة الرابعة: دراسة (رحمة زعيبي) بعنوان: اثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه محمد خيضر بسكرة 2014.

هدفت هذه الدراسة على ايجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء وتقديم رؤية واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الجزائرية لتحقيق التغير.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وأسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 180 استبانة عليهم وتم استعادة 64 .

توصلت إلى عدة نتائج منها :

- مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة مرتفع وأيضا مستوى أداء جامعة بسكرة مرتفع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي وهذا راجع للمتغيرين المؤهل العلمي ومجال الوظيفة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء وهذا راجع للمتغيرين الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة.

8 / هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تحت عنوان ماهية التخطيط الإستراتيجي تم التطرق فيه إلى كل من مفهومه ونشأته وأهم المفاهيم المرتبطة به إضافة الى خصائصه، المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى أنواع وعناصر التخطيط الإستراتيجي وأخيرا المطلب الثالث تناول كل من أهميته وأهدافه، أما بالنسبة للمبحث الثاني كان تحت عنوان آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي تناول كل من متطلبات ومستويات ومراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والمبحث الثالث كان تحت عنوان التخطيط الإستراتيجي (مزايا ومعيقات ونماذج).

أما في الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان الإطار النظري للأداء المؤسسي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان مدخل عام حول الأداء المؤسسي تم دراسة فيه كل من مفهومه وعناصره وخصائصه إنتقالا إلى أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا تم دراسة كل من مستوياته ومحدداته ، أما بالنسبة للمبحث الثاني كان تحت عنوان عملية قياس الأداء المؤسسي تم التطرق الى تعريفه وأهميه ثم خطواته ومؤشراته ختاماً بالصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء المؤسسي، ثم ننقل إلى المبحث الاخير من هذا الفصل الذي كان تحت عنوان عملية تقييم الأداء المؤسسي تم التطرق فيه إلى كل من تعريف عملية التقييم وأهميتها وأهم المراحل التي تمر بيها هذه العملية بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في ذلك و بمتطلبات نجاح العملية وكل الصعوبات

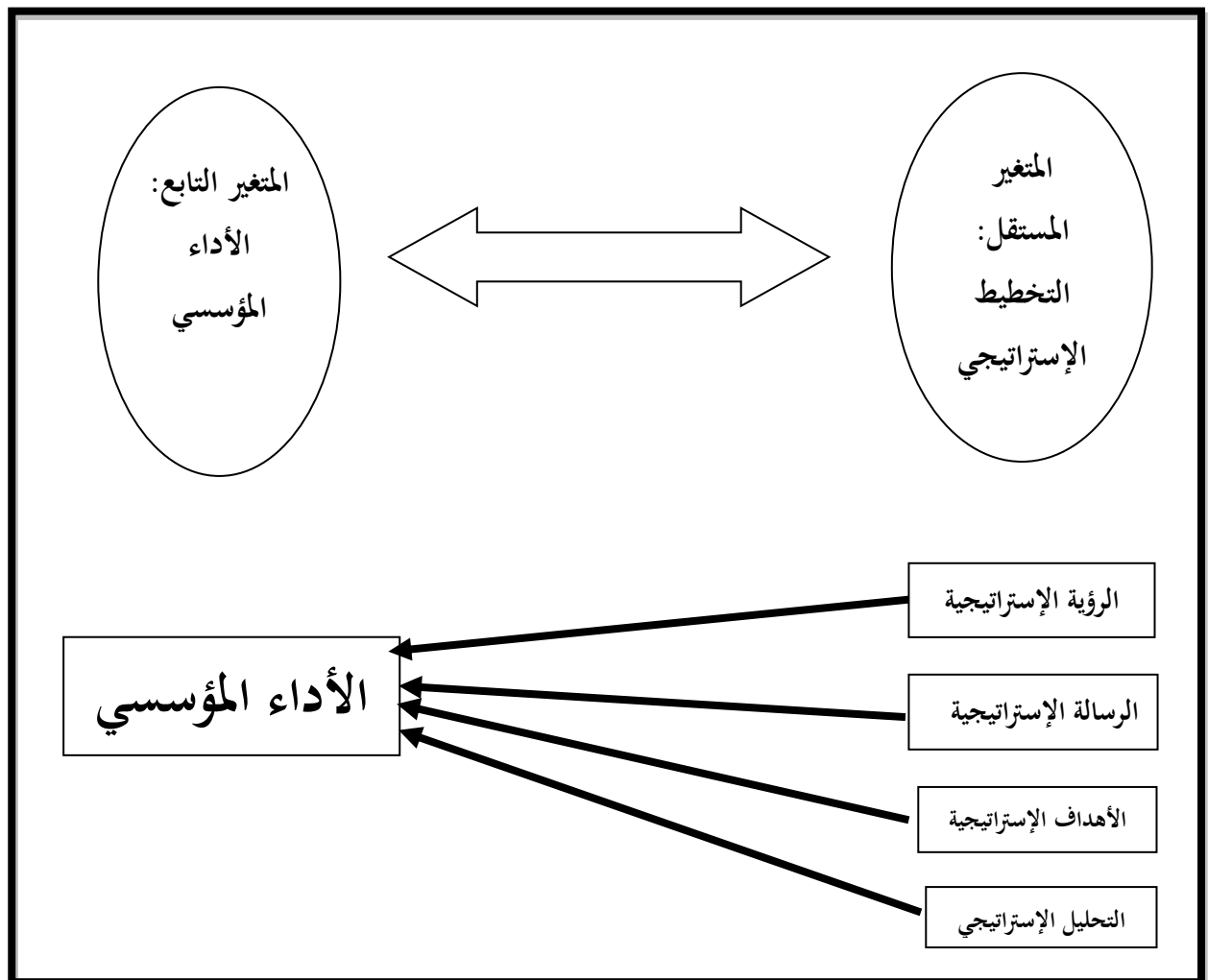
التي قد تواجهها ختاماً تم التطرق والربط بين كل من التخطيط الإستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي وأهميته بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي.

وتم ختم هذه الدراسة بالفصل الأخير الجانب التطبيقي من هذه الدراسة الذي كان تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول تقديم للمؤسسة محل الدراسة تحديد الهيكل التنظيمي أهدافها ومهامها، وبالنسبة للمبحث الثاني تم دراسة الإطار المنهجي للدراسة تم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأيضاً تم تحديد الطريقة المتبعة في التحليل وجمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وختاماً المبحث الثالث بعنوان تحليل وعرض واختبار نتائج الاستبيان تم اختبار الصدق والثبات وتحديد محاور الدراسة وفي الأخير تم اختبار صحة فرضيات الدراسة.

9/ نموذج الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه لقد تم دراسة المتغير المستقل وهو "التخطيط الإستراتيجي" والمتغير التابع "الأداء المؤسسي" كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتخطيط
الإستراتيجي

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

في ظل الظروف الجديدة التي يعيشها العالم تواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة وهذا ما جعل تبني التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفا بحيث يعد هذا الأخير من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد ، فهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وصياغة الأهداف بعيدة المدى ، مع اختيار أفضل السبل والوسائل لتحقيقها بكفاءة وفعالية.

كما يساهم التخطيط الإستراتيجي في توجيه الجهود وتنسيق الموارد وتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي كما يوفر إطارا واضحا يمكن من خلاله تحديد الأولويات وتقييم الأداء بشكل مستمر . ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع أكثر حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي من خلال التعرف على :

المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات ونماذج التخطيط الإستراتيجي

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الحديثة والحلقة البارزة في الممارسات التسييرية كونه احتل حيزا هاما في المنظمات الاقتصادية وذلك لما له أهمية في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال من أجل التكيف ، فهو ليس مجرد عملية إدارية تقليدية بل منهج يساهم في رسم الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد مسارها المستقبلي.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبعاده وخصائصه وأيضاً توضيح أهميته وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عرف التخطيط الإستراتيجي إثراء نظريا ونقاشا فكريا واسعا في الأوساط الأكاديمية والمهنية من خلال الدوريات المهنية والدراسات المتعددة لما له من أهمية واسعة ومكانة أساسية في المؤسسات التي تعمل على المدى البعيد وتريد تحقيق الإستمرارية.

أولاً : نشأة وتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي

قد ظهر تعبير التخطيط الإستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن المنصرم ، وأصبح تعبيرا شائعا في الستينات والسبعينات من ذلك القرن بسبب ظهور وشيوع مصفوفات النمو والأسهم ، تحليل منحى الخيرة ، ومحاولات السعي نحو الميزة التنافسية ، وتحليل دورة حياة المنتج ، والدراسات والبحوث ذات الصلة.

هذا وقد كتب عن التخطيط الإستراتيجي وأشاعه في الولايات المتحدة الأمريكية فريق من الخبراء كان على رأسهم مجموعة بوسطن الإستشارية وشركة ماكينزي للإستشارات.¹

مر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بذاته في أبجديات إدارة الأعمال ويمكن أن نوجز هذه المراحل فيما يلي²:

○ برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى الإستراتيجية.

¹ عبد الباري إبراهيم درة ،ناصر محمد سعود جرادات،"الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، ط1، 2014، ص52.

² زيد منير عويي "الإدارة الإستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير"، دار المعتر، عمان، 2017، ص37 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

- وفي الستينيات أيضا أدخلت أغلب الكليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بفهوم التخطيط الإستراتيجي قبل نهاية الستينيات.¹
- وفي التسعينات أصبح التخطيط الإستراتيجي جزءا من تصور أشمل هو "الإدارة الإستراتيجية"، وفي الواقع نستطيع اعتبار التخطيط الإستراتيجي جوهر للإدارة.²

ثانيا: تعريف التخطيط الإستراتيجي

مصطلح التخطيط الإستراتيجي مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والإستراتيجي و للتعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولا إلى :

أ/تعريف التخطيط :

مفهوم التخطيط قديم في الفكر البشري وعلى أي مؤسسة مهما كان نشاطها أن تهتم بدراسة موقفها الحالي وماذا تريد أن تحقق في المستقبل القريب والبعيد ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال عملية التخطيط ، يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية للمؤسسة يتضمن التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي ينبغي أن توجه إليها جهود المؤسسة والكيفية التي يمكن أن تحقق بها.

- يعرف هنري فايول : "التخطيط هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".³
- تعريف Fried man : "هو طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها".⁴

ب/تعريف الاستراتيجية :

الإستراتيجية في الحضارة اليونانية اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية Strategie وهي التي تعني علم الجنرال Strategies وهي مكونة من أبعاده :

- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.
- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات .

¹ مخناش ابتسام ،"أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف - اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس -سطيف1-2024، ص3،4 .

² عبد الباري إبراهيم درة ، ناصر محمد سعود جرادات ،مرجع سبق ذكره ،ص52 .

³ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي ،"مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي" ،مجلة الباحث ، العدد 09،2011 ص92 .

⁴ عثمان محمد غنيم ،"التخطيط أسس ومبادئ عامة "، دار صفاء عمان ،ط1، 1999، ص25 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

-الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف ؟ وهو يدرس خطته وتحركات الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.¹

لقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا تعريف هذا المصطلح ،ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية مايلي :

- **عرفها Chandler** على أنها : "اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".²
- هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معيّم وتحديد الإجراءات والأنشطة لتحقيق هذه الأهداف.
- **عرف Andrews** الإستراتيجية على أنها : مماثلة بين ماتستطيع المؤسسة عمله أي تحديد عناصر القوة والضعف ومايجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية) .
- **يرى توماس (Thomas)** بأن الاستراتيجية هي :خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها ،ويبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن :

- الإستراتيجية يجب أن تكون قابلة للتطبيق في الواقع وفق ما هو متوفر من موارد .
- التخطيط له علاقة لما يتم تحقيقه في المستقبل وهو أساس النجاح .
- الإستراتيجية تمثل خطة أو عملية التي تتضمن وضع تصاميم وطرق لتحقيق أهداف طويلة المدى أي الطريق الذي تسيره المؤسسة لتحقيق هدفها .
- لا يمكن الفصل بين التخطيط والإستراتيجية وكلاهما يشترطان بالوضوح التام .

ومن خلال ماتطرق التطرق إليه التخطيط الإستراتيجي هو:

- تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ويعود السبب في ذلك إلى دوره في المستقبل ومستوى إدراك الإدارة لأهميته ومن بين هذه التعاريف نذكر :
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطوة هامة وحاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية ويشغل اهتمام الكثير من المسؤولين لأنه عنصر نجاح.

¹ علي سليمان الخزاطة ،"التخطيط الإستراتيجي" ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار السادس ، العدد 54 ، 2023 ، ص 126 .

² ناصر دادي عدون ، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، بن عكنون الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 ، ص 08 .

³ الطيب داودي ، "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية" ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، بيسكرة ، 2007 ، ص 39 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

- يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية يتم تنفيذها ومتابعتها.
 - حسب **Steiner**: "هو عملية ذهنية للتنبؤ بما ترغب فيه المؤسسة ومحاولة الوصول إليه".¹
 - هو التفكير المعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر.²
 - هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات وفق الموارد المتاحة والفرص المتاحة بالرؤية، والرسالة الخاصة بالمؤسسة وفق التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط القوة ونقاط الضعف).³
 - عرف **بيتر دركر** "التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام التغذية المتردة للمعلومات".⁴
 - **التخطيط الإستراتيجي**: هو أسلوب إداري يختلف إختلافا جوهريا عن غيره من الأساليب الإدارية في كون أساليبه جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي.⁵
 - **"التخطيط الإستراتيجي"**: هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل".⁶
 - **التخطيط الإستراتيجي**: هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، بالإعتماد على نظام معلومات يتم وضع قرارات استراتيجية وفق التغيرات البيئية المحلية، الإقليمية، والعالمية وحتى التغيرات التي تحدث داخل المنظمة والهدف هو استكشاف الفرص والتحديات.
- وفق ماتم التطرق إليه فالتخطيط الإستراتيجي إذن هو :
- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة.
 - تصور توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل.

¹ جعيج نبيلة، "دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 106، جامعة المسيلة، 2011، ص 110.

² أسيل وريجات، بيسان أبو راس، "واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل - فلسطين"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر، 2020، ص 245.

³ علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، زهوان، ط1، الأردن، 2017، ص 34.

⁴ عيشاوي وهيب، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 177.

⁵ رنيم زياد جوايرة، علاء تحسين سولمة، "التخطيط الإستراتيجي"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، ألمانيا/برلين، 2023، ص 28.

⁶ بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 67.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

• التنبؤ بما سيحدث مستقبلا وفق ما هو متوفر حاليا.

صحيح أن المستقبل بدقائقه وتفاصيله يعلمه الله وحده، لكن رصد وتحليل الظواهر واستخلاص مؤشرات منها يساعد على التنبؤ بمسارات المؤسسات لكن هذا لا يجعلها دائما صحيحة فدائما هي عرضة للتعديل والمراجعة.¹

• هو إطار فكري متكامل، تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها .

التخطيط الإستراتيجي = تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية.

التخطيط الإستراتيجي = تحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات المنظمة الإستراتيجية وعملاءها.

التخطيط الإستراتيجي = هو الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي :

- أين نحن الآن؟

- إلى أين نريد أن نذهب؟

- كيف نصل إلى هناك؟²

يتضح من خلال هذه التعاريف أنها تتفق كلها على أن التخطيط الإستراتيجي يتعلق بالدرجة الأولى بالمستقبل البعيد للمؤسسة أي ماستكون عليه وفق التغيرات البيئية داخلية وخارجية معا الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتجاوز التحديات ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بالإجراءات والقرارات الإستراتيجية المهمة لتحقيق الهدف المنشود ورسالة ورؤية واضحة للمؤسسة .

يمكن أن نستخلص تعريف خاص : "التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب إبداعي ابتكاري بمميزات تعتمد عليه المؤسسة في رسم مسارها الإستراتيجي وفق الموارد المتاحة والتغيرات البيئية واستغلال الفرص ومحاولة تجاوز التحديات بأقل الأخطاء بهدف تحقيق الإستمرارية والأهداف المحددة."

ثالثا: مفاهيم مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي

نظرا للاختلافات الكثيرة في مفهوم التخطيط الإستراتيجي والعلاقات المتعددة بمختلف مجالات المؤسسة تم ربطه بالعديد من المفاهيم المختلفة نذكر منها بعضها :

1/التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى : التخطيط الإستراتيجي هو ثمرة تطور التخطيط طويل المدى، حيث يرجع استخدام التخطيط طويل المدى إلى بداية الخمسينات . وإذا كان التخطيط الإستراتيجي متعلق بالمدى الطويل فلا يمكن اعتبار كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط إستراتيجي لأن طول المدة ليس معيارا كافيا للقول بأنها إستراتيجية .

¹ محمد فخري راضي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2016، ص ص27-31 .

² عبد المطلب عبد الحميد، "الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال"، الشركة العربية المتحدة، 2024، ص ص29-30 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

وفي بعض الدراسات تم التطرق إلى اختلافات بينهما :

-التخطيط الطويل الأجل ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل .

-التخطيط الطويل الأجل يتضمن قوائم مالية لسنوات اعتمادا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تقليل الفجوة بين الموارد الضرورية والموارد المتاحة، محاولة تحديد الفرق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف .

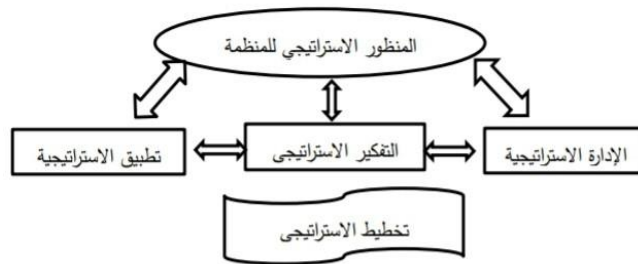
2/ التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة مفهوم التخطيط الإستراتيجي حيث ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد مفهوم التخطيط في منتصف السبعينات.

يمثل التخطيط الإستراتيجي المراحل الثلاثة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية فهو جزء منها ،تحديد رؤية ورسالة المنظمة وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية ، وصياغة إستراتيجية تحقيق الأهداف .

3/ التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي : يلاحظ أن التخطيط والتفكير لا يتقابلان معا على مستوى المفهوم وإنما يختلفان باعتبارهما نموذجين لصياغة الإستراتيجية قائمان على أسس فلسفية مختلفة ،التخطيط الإستراتيجي يمثل عمليات منهجية تأخذ صيغ واضحة ،في حين يكون التفكير الإستراتيجي محتوى ضمن تقديم أفكار جديدة للإبتكار والاكتشاف.¹

يوضح الشكل التالي أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها :

الشكل (02) :التخطيط الإستراتيجي للمنظمة



المصدر : بن حركو زينب، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية-دراسة حالة المركز

الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، 2023 ، ص23 .

من خلال هذا الشكل نستنتج أن المؤسسة تعتمد في انجاز استراتيجيتها على التخطيط الإستراتيجي الذي بدوره يعتبر عنصر أساسي في الإدارة الإستراتيجية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وهي القاعدة العليا للمؤسسة

¹ رقية منصوري ،"توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي"، اطروحة دكتوراه علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014، ص ص33- 34 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

بالإضافة إلى التفكير الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المؤسسة في حل مشكلاتها ومواجهة التغيرات بهدف تطبيق الاستراتيجية.

رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

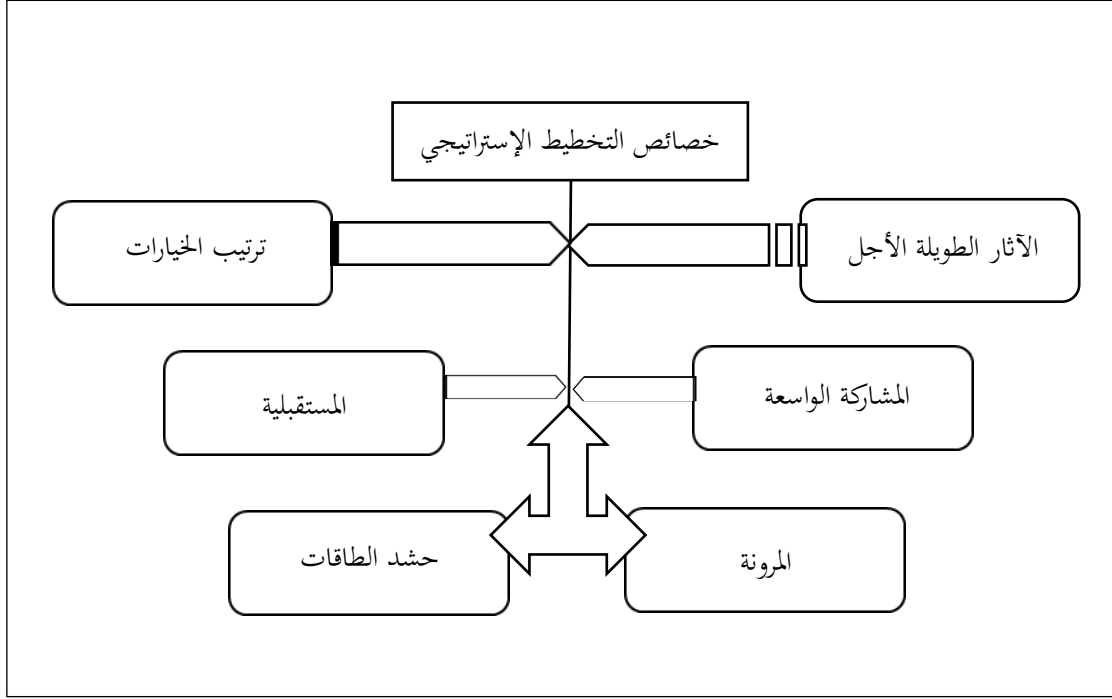
- إن نجاح التخطيط الإستراتيجي يرتبط بشكل مباشر بخصائصه التي يحتوي عليها وإذا ما كانت هذه الخصائص مميزة وقادرة على الإستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية .
- يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص نذكر منها :
- الشمول والتكامل : أي مجال التحكم واسع بحيث يتعدى المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ بعين الإعتبار أثناء اتخاذ القرارات .
 - التفاعل بين التخطيط والتنفيذ : فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ للوصول إلى ما هو مخطط دون أخطاء .
 - البساطة والوضوح رغم وجود بعض التعقيدات .
 - يستند التخطيط الإستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد .¹
- كما يلخص حافظ والبحيري مجموعة من الخصائص تأتي كالاتي :
- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات .
 - واقعية الخطة في السير بالوسائل والإجراءات .
 - شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة .
 - صدق ودقة المعلومات .²
- يوضح الشكل التالي ملخص عن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي :

¹ نبيلة جعيجع ، "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -"، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2015 ، ص 25 .

² حافظ محمد صبري ، البحيري ، "تخطيط المؤسسات التعليمية" ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 ، ص 89 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

الشكل رقم (03): خصائص التخطيط الإستراتيجي



المصدر: نبال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص114.

من خلال الشكل أعلاه يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها كالاتي :

أ/الآثار الطويلة الأجل :

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر على المدى القصير إنما يحتاج إلى وقت طويل وتكاليف كبيرة مع الجهود المتواصلة .

ب/المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة من كافة الأعضاء داخل المؤسسة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور .

ج/المرونة :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

ت/حشد الطاقات الكامنة والموارد :

يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء ذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

المستقبلية :

ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

الترتيب للخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تساعد في خطتها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.¹

المطلب الثاني : أنواع وعناصر التخطيط الإستراتيجي

أولا :أنواع التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وتسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط :

• الخطة الإستراتيجية

هي خطة طويلة الأجل يتم فيها تحديد فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف .تعتبر الخطة الإستراتيجية بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على العديد من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب(الخدمات ،الموارد ،والإستثمارات ،مصادر التمويل ،احتياجات القوى البشرية الخ .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح بين 5-15 سنة ومن خصائصها : أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا ،المرونة،وتعتبر المظلة التي تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية،وتوجيه القرارات في المنظمة .

• الخطط التكتيكية متوسطة الأجل

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.

ويتم وضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين ثلاثة سنوات إلى خمسة سنوات ومجال الخطط هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية .

¹ مؤيد سعيد سالم ،"أساسيات الإدارة الإستراتيجية "،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، 2005 ، ص49 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

• الخطى التكتيكية قصيرة الأجل

تتميز هذه الخطى بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطى عمليات المبيعات وجداول الإنتاج.... الخ. ويتم وضع هذه الخطى عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين¹.

ثانيا : عناصر التخطيط الإستراتيجي

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على ركائز أساسية ومكونة له ومن خلالها نستطيع أن نقول أنه هناك تخطيط استراتيجي أي بمثابة عناصر تعريفية له تتمثل في :

▪ **الرؤيا المستقبلية**: تمثل الرؤيا الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، وينبغي أن تحتوي وتوضح مايمكن أن تكون عليه المنظمة مستقبلا.

-دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية.

▪ **العملية**: بمعنى أنه يبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وصولا إلى الإستراتيجيات وتطوير الخطى.

-فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة،إجراء العديد من التغيرات التي توافق الوضع القائم.

▪ **الفلسفة**: لا يقتصر التخطيط الإستراتيجي على العمليات والإجراءات فقط فهو يطلب الإقتناع التام به من قبل المديرين والعاملين،ولابد من ممارسته في كافة الأنشطة الرئيسية في المنظمة وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء.

▪ **الهيكلية**: من خلال تحديد الغايات والسياسات والإستراتيجيات التشغيلية،فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطى وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطى الرئيسية إلى قرارات محددة.²

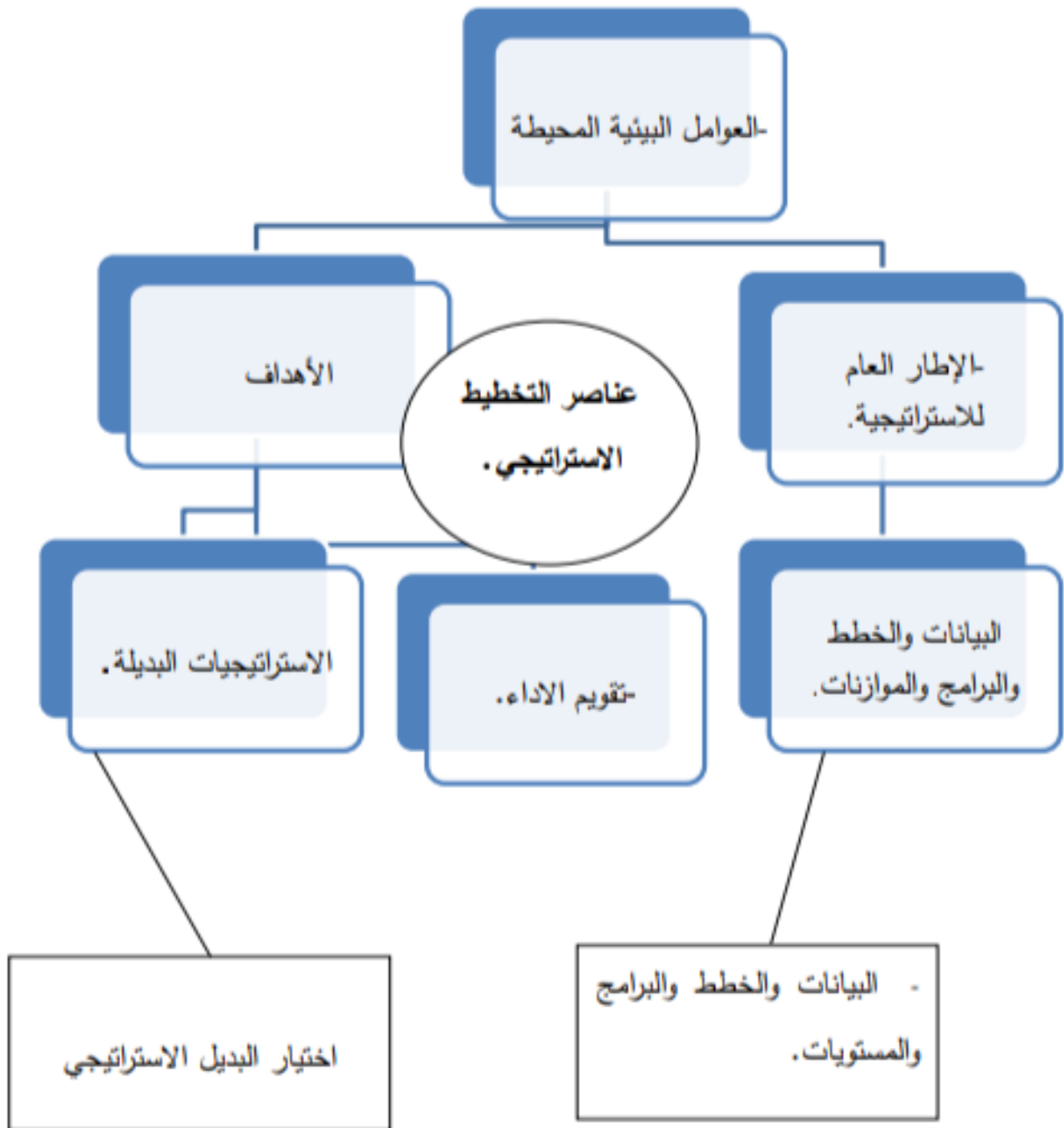
¹ بلال خلف سكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010، ص ص102-103 .

² سعايدية مروة، "تأثير نظام المعلومات على التخطيط الإستراتيجي-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-قائمة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، جامعة 08 ماي/1945 قائمة، 2019، ص 49 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

يوضح الشكل التالي أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي:

الشكل (04): عناصر التخطيط الإستراتيجي



المصدر : بلال خلف السكارنة ،"التخطيط الإستراتيجي "،مرجع سبق ذكره ص102.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تكمّن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ويرجع ذلك :

-يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة وخطط التنفيذ.¹
وأيضا :

-يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها .

-يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية.

- يساعد على تخصيص الموارد.²

- يساعد على توفير قدرة أكبر للمؤسسة في التأقلم، وذلك من خلال تحديد أفضل أساليب وطرق عمل لمواجهة وتحمل أي تغيير يحدث.

- كما يساعد التخطيط على تحقيق مبدأ الرقابة في جميع مراحل التنفيذ وبشكل يضمن تحقيق الغايات المطلوبة، وكذا التركيز على الأهداف.³

- وضوح الرؤية المستقبلية.

-تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

- تدعيم الآراء .

-مشاركة العاملين.⁴

- النظرة الشاملة الكلية للمؤسسة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة.⁵

¹ ندى ناصر جبر ،"أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات "، ورقة بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق 2021 ، ص12.

² محمد عبد الغني حسن هلال ،"مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي -كيف تربط الحاضر والمستقبل -، دار الكتب ، مصر، 2008، ص58.

³ بلكرم قطر الندى ، عبد الباسط هويدي ،"التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية"،مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ،المجلد 10 ،العدد303،جامعة الوادي -الجزائر-2022 ، ص ص62- 63 .

⁴ عبد المطلب عبد الحميد ،"الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال "،مرجع سبق ذكره ، ص30.

⁵ سيد قطب الصادق إبراهيم عمر ،صديق عبد الرحمن شعيب صالح ،أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة -دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ،المجلد الأول ،العدد الثاني ، ص339 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

ثانيا :أهداف التخطيط الإستراتيجي

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة .
 - توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.
 - المساعدة في تقييم بيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
 - توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
 - صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.
 - تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل .
 - تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة.
 - التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المؤسسة.
 - توجيه الموارد والإمكانيات الى الإستخدامات الاقتصادية.
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقعها التنافسي.¹

¹ محمد هاني محمد ،"الإدارة الإستراتيجية الحديثة " ،المعزز للنشر والتوزيع ، ط1، 2014، صص 89- 90 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي عملية إدارية متكاملة تهدف إلى رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتحديد السبل الكفيلة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر نجاح المؤسسة بمجرد وضع خطط بل يتطلب وجود آليات واضحة ومنهجية تضمن حسن تطبيقه وتحويله من أفكار مكتوبة إلى نتائج عملية ملموسة. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على متطلبات التخطيط الإستراتيجي وخطوات تطبيقه والمستويات التي يكون عليها داخل المؤسسة .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

- تؤثر على فعالية ونجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مجموعة من العوامل كما أن هناك مجموعة من الأنظمة الإدارية المساعدة في نجاح هذه العملية .ومن بين أهم هذه المتطلبات مايلي :
- وجود إدارة ودعم من طرف الإدارة العليا والمديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة أصحاب المصالح والذين لهم علاقات مع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا.
- يتطلب التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في المجال الإستراتيجي خاصة في حالة عدم تمكن المؤسسة من القيام بهذه العملية نظرا لافتقارها للكفاءات اللازمة.
- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- توفر هيكل تنظيمي مرن يساعد على التخطيط الاستراتيجي ويكون مشجع على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الإتصال.
- توفر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وليس فقط التركيز على النتائج والأهداف قصيرة الأجل.
- نظام معلومات يتم من خلاله التعرف على ما يحيط بالمؤسسة وتحديد اتجاهاتها المستقبلية.¹
- الوقت: إعطاء أولوية لتخطيط الاستراتيجي من خلال تخصيص وقت أكبر له وعدم إضاعة الوقت في أمور تفصيلية.
- موارد مالية : يتطلب التخطيط الاستراتيجي تكاليف عالية من دراسات وجلب مستشارين خارجيين لذلك وجب توفير مخصصات مالية للإنفاق حتى لا يفشل.

¹ عمر بن سديرة ،"التخطيط الإستراتيجي (الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية سطيف)،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13 ،جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2013، صص 243-244 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

- **المخاطرة:** درجة عالية من المخاطرة مع تحمل النتائج واستقبال أفكار جديدة
 - **علاقات تنظيمية قوية :** يحتاج إلى فهم طبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة وأساليب التنسيق بينها.
 - **المرونة:** القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة¹.
- إن توفر هذه المتطلبات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يسهم وبشكل كبير في نجاحه وتحقيق أفضل النتائج في المستقبل ومع وضع استراتيجية ناجحة ذلك يؤثر على باقي الوحدات في المنظمة بشكل أوسع.

المطلب الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي

إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة بالتالي أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنتظم و في ظل المستويات عديدة وللتخطيط الاستراتيجي ثلاث مستويات في المؤسسة كالآتي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسة

يتعلق بالخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى ورسالة الأساسية للمؤسسة ونوع المنتج الذي تقدمه مع السوق الموجه إليه وتخصيص الموارد. يطلق عليه "الإستراتيجية الكلية" توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعادة ما تحدد طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات كما تحدد عمليات التوزيع وعلى التكامل بين ادارة المشروع والتعبير في شكل التنظيم الذي يهدف الى إنجاز أهداف المشروع وهي غالباً طويلة الأجل. تقوم المؤسسة بتحليل نوع التوجه الذي تتبعه نحو النمو من خلال ثلاث أسئلة:

- هل يجب أن نتوسع أم نقتصر أم نستمر في عملنا دون تغيير؟
 - هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوع داخل صناعات أخرى؟
 - يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال تطوير الداخلي أم من الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟
- ومن خلال هذا المستوى من التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد مجموعة من الأهداف .:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة.

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.²

¹ ساكر دنيا ،"دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة مقدم لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2018، ص ص28-29 .

² ماجد عبد المهدي مساعدة،"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية " ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013، ص ص90-91.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

ثانيا: تخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال الإستراتيجية

هي عبارة عن توجيه مجهودات وحدات الاعمال نحو التنافس بفاعلية في مجال معين تظهر هذه الاستراتيجيات اذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف وتتم محاسباتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصفة مستقلة عن باقي الوحدات ويمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها في السوق، تستخدم في فترو متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتها أو وحدات أعمالها للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟.

- ما هو مقدار الوقت والأعمال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا؟.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

هي استراتيجيات ترتبط بالوظائف الأساسية للمؤسسة (إنتاج تسويق، مواد بشرية) وعلى كل مسؤول في قسم من هذه الأقسام أن يحدد مدى تحقيق الإستراتيجية ويضع أمامه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية وهي نفس الطريقة المعتمدة لإدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية.

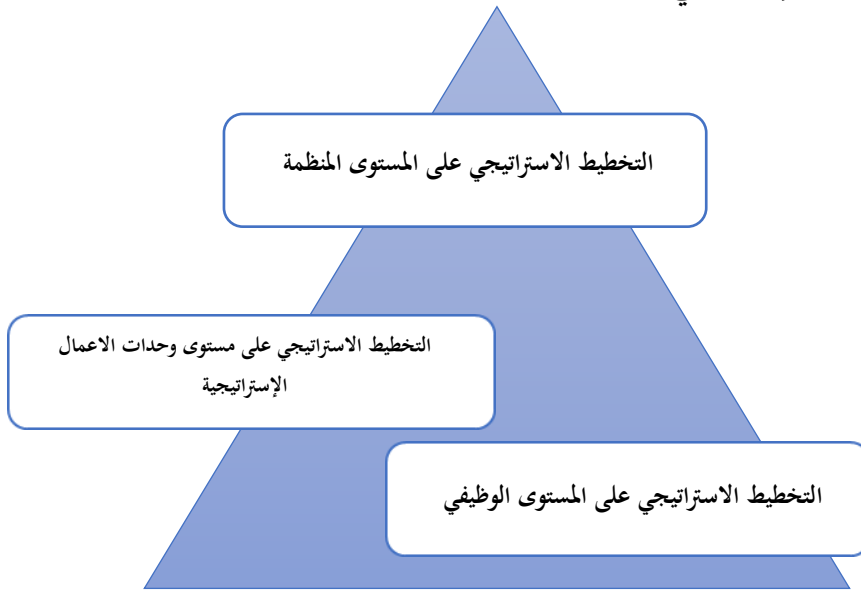
عرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد "بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة." ولكي تتجح الإستراتيجية الوظيفية لابد من أن تبنى على مجالات متميزة في الوظيفة ذات العلاقة مثل مثل ذلك التسويق، التمويل التصنيع، الموارد البشرية¹.

يوضح الشكل التالي مستويات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات :

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105-107.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

الشكل (5): مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة
بالإعتماد على مراجع مختلفة

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية ومحددة بدقة لتصل المؤسسة في النهاية إلى صياغة الإستراتيجية الملائمة لها والتي تمكنها من تحقيق غايتها ورسالتها¹.

يجري اعداد الخطة الاستراتيجية على وفق مراحل متلاحقة ولا يصح أن تبدأ إلا بعد انتهاء المرحلة التي قبلها وتتمير المراحل بما يلي :

- جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة الخطة السابقة.
- مراحل العمل متكاملة ومتراطة فيما بينها.
- مراحل العمل تتميز بالإستمرارية فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية والتقييم.

وتتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي في:

- مرحلة التحليل الإستراتيجي والرصد البيئي.
- مرحلة صياغة الإستراتيجية
- مرحلة التنفيذ
- مرحلة المتابعة والتقييم .

¹ ساكر دنيا، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، مرجع سبق ذكره ص 34 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

أولاً : مرحلة التحليل والرصد البيئي

المقصود من عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة هو مراجعة كل من البيئة الخارجية لغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ومراجعة البيئة الداخلية لغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيها ويجب أن تكون مستمرة وتكون لها علاقة مباشرة ومتصلة بأداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا¹.

- **تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:** تتسم البيئة بالمتغيرات والعوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة بمختلف اتجاهاتها وأنواعها وتؤثر تأثيرا مباشرا على أهداف المؤسسة، ويمكن تحليلها بالإعتماد على نموذج PESTEL والمقصود بها البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، يمكن هذا التحليل المؤسسة من تحديد العوامل والقوى الحاسمة وصياغة خطط وتطوير أهداف.
- **تحليل البيئة الداخلية:** تعرف بأنها مجموعة العناصر التي تكون ذات ارتباط مباشر بعمليات المؤسسة ويطلق عليها بالمجال الحيوي وهذا راجع لتفاعل عناصرها وتأثيراتهم على المؤسسة، وتعتمد المؤسسة في تحليلها للبيئة الداخلية على تحليل SWOT والمقصود منه تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وعلى أساسه يتم وضع الإستراتيجية الفعالة.

ثانياً: مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية

بعد القيام بالتحليل الإستراتيجي اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف تأتي المرحلة الأهم وهي عملية الربط بينهم بشكل يظهر للمؤسسة الصورة الكلية الواضحة لمسارها. وتتم وفق ثلاثة مراحل: تحديد البدائل المتاحة ثم تحديد الإستراتيجية الأنسب وفق البدائل ومن ثم تأتي مرحلة الملاءمة بين الخيار الإستراتيجي والمشاكل والصعوبات وأن يكون أكثر ملاءمة للتغيرات المتوقعة في المستقبل. ثم وفق ذلك يتم كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية والتي تعتبر الخطوة الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي².

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

هي المرحلة التي فيها تطبيق الاستراتيجية ضمن بيئة العمل اي تنفيذ كافة خطوات التخطيط الاستراتيجي ويمر بفترة زمنية يتم تحديدها مسبقا من قبل القائمين على وضع الخطط ومن المهم أن يتم التطبيق بشكل صحيح ويتم الإستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح عملية التنفيذ.

¹ هيثم عبود سلطان الحياتي، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة"، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة البصرة-العراق-2022، ص ص34-37.

² بن حركو زينب، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية-دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة 2023، ص ص31-36

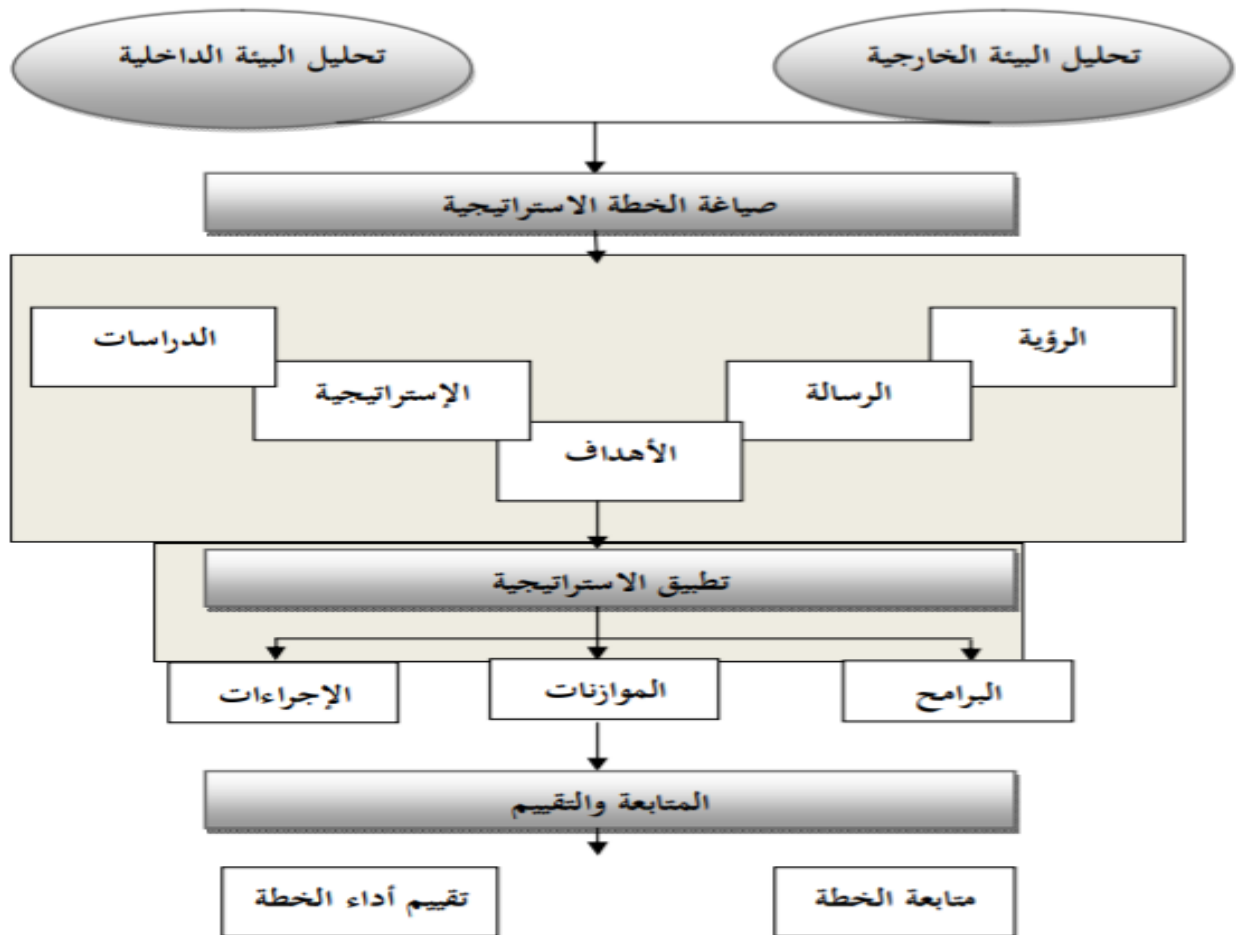
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

رابعاً : مرحلة المتابعة والتقييم

هي المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط الاستراتيجي والتي يتم فيها مراقبة طريقة تطبيق الخطة بهدف معالجة اي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ لتداركها في المستقبل أثناء العمل. واخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ خطة استراتيجية جديدة مستقبلاً¹.

انطلاقاً مما تم تناوله في مراحل التخطيط الإستراتيجي الشكل الموالي يبين لنا الخطوات المتبعة في تبني التخطيط الإستراتيجي وكيف يتم تطبيقه في المؤسسات :

الشكل (6): مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي



المصدر : مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي مدخل نظري وتطبيقي"، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2022 ص60

¹ ريان قايدى، ليلي سويكي، "دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة العمومية لمراكز الردم النقي-ميلة نات"-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر مالية مؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022، ص11.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي (نماذج ، مزايا و معوقات)

يتناول هذا المبحث جانبا مهما من الموضوع من خلال تقديم أبرز المعوقات التي قد تحد من فعالية التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة ،الى جانب عرض أهم المزايا التي تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع تحديد بعض من نماذج هذا الأخير .

المطلب الأول: نماذج التخطيط الإستراتيجي

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

أولا :النموذج الخطي : Linear Model

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج مايلي :

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلاني.
- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

ثانيا :النموذج التكيفي Adaptive Model

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى.

ثالثا :النموذج التفسيري Interpretive Model

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابهة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا مايدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الاستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساسي لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

رابعاً: النموذج الكلي Macro Model

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

خامساً: النموذج الجزئي Micro Model

يتبنى هذا النموذج منهجاً مغايراً للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل بدأ بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيما ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.¹

المطلب الثاني: مزايا التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية فعالة، واستخدامها يقدم للمنظمة مزايا عديدة منها أنه:

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على سواء معتمداً على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية.
- يساعد على التمييز بين الفرص المناسبة الآمنة وتلك المحفوفة بالمخاطر وتقييمها.²
- يساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية.
- يمكن من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
- توفير الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية .
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة .
- تحديد وصناعة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب القرار بمصلحة الأفراد في المنظمة (فعالية الإدارة الإستراتيجية).
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسيات وقواعد وأنظمة العمل.
- رؤية مثالية عن نوع العالم الذي تريد المنظمة المساهمة في انجازه.

¹مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2022، ص61، 60.

² الشناوي خليل حسن، "الفكر الاستراتيجي - التخطيط والمنهج"، دار الرؤية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2024، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

- أهداف إستراتيجية لتحقيق نتائج عالية على المستوى الكلي.
- أهداف تكتيكية لتحقيق نتائج على المستوى الكلي .
- أهداف تشغيلية لتحقيق نتائج على المستوى الجزئي.
- تقييم الاحتياجات بناء على الأولويات في كل من المستوى الكلي والجزئي يحدد هذا الفجوات في النتائج والتكاليف لتلبية الاحتياجات بمقارنتها بالتكاليف لتغطية الفجوات).
- إن قدرة المنظمة على استيعاب هذه المزايا يمكنها من بلوغ أهدافها وغاياتها المنشودة، والأمر برمته يتطلب التكيف والتجديد حتى تتمكن المنظمة من خلق التغيير المرغوب، وتطوير فاعلية العاملين فيها مدراء وأفراد وبالتالي ضمان استقرارها وتقدمها، وإن بلوغ المنظمة لأهدافها العامة يعني الوصول إلى غاياتها النهائية النمو على الأمد البعيد (الربحية البقاء والديمومة)¹.

المطلب الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي

- رغم تعدد إيجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه مازال هناك من المعوقات التي تعيق وتعطل من استخدامه على مستوى المؤسسات ويرجع ذلك إلى :
- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقاداً منهم أنه لا وجود للوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي، وأنه خارج نطاق مسؤولياتها وأنه لن يستطيع تطبيقه.
 - الإضطراب في البيئة الخارجية وتغيرها السريع ومايقابله أنه يحتاج إلى التطوير الدائم وإلا أصبح متقادماً.
 - الغموض في التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء يجعلهم غير متفاعلين مع الفكرة ومع المشاكل المتعلقة بجمع المعلومات هذا يجعلهم غير مقدرين لأهميته².
 - وهناك معوقات تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية:
 - التعدد في الأهداف مع عدم التطوير من وقت الى اخر لإستجابة للتغيرات .
 - الإهتمام بالأهداف القصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة الأجل.
 - نقص الكفاءات التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي وتحليل البيانات³.
 - يتطلب التخطيط الاستراتيجي التغيير في المنظمة وبالتالي فإنه يواجه مقاومة من بعض العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليه فيكون موقفها الرفض والتمسك بحالها .

¹ بن أحسن أحسن صلاح الدين ،"أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك -دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2017، صص 31، 32 .

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ،"الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية "، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة، 2014، صص 47.

³ مخناش ابتسام ،"أثر التخطيط الإستراتيجي "، مرجع سبق ذكره ،صص 14-15 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

- نقص الموارد المالية وهذا عائق يواجه أي خطة استراتيجية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، تضارب في المصالح وخط في المهام يعتبر إحدى أهم العقبات¹.
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص المتاحة والمخاطر الحقيقية².

¹ بلال خلف السكارنة ،"التخطيط الإستراتيجي "مرجع سبق ذكره ص 109 .

² محمد حسين علي الجنابي ،"التخطيط الإستراتيجي "دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي ،المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ،مارس 2022 ،ص 7 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

خلاصة الفصل :

يعد التخطيط الإستراتيجي أداة محورية في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى ، حيث توفر إطارا منهجيا لاستشراف المستقبل وتوجيه الموارد بكفاءة من خلال خصائصه المتعددة ومن خلال هذا الفصل تم استعراض مفاهيم وعموميات حول التخطيط الإستراتيجي من أنواع ومستويات وحتى تم التطرق إلى مراحل تحقيقه في المؤسسة بكل تفصيل ومن خلال ذلك عرفنا أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دورا هاما في بناء مؤسسات حالية ومستقبلية قادرة على مواجهة التغيرات البيئية ومواجهة مختلف التحديات التي قد تحصل أثناء نشاطها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

تمهيد :

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال حيث أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه. كما يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء وتحقيق الإستمرارية.

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات. وفي ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم اليوم أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين أدائها باستمرار والإعتماد على أساليب حديثة في التسيير والتقييم والمتابعة بما يسمح بالكشف عن نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها. كما أن قياس الأداء المؤسسي وتحليله يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة.

وعليه فإنه من خلال هذا الفصل تم التطرق وتبسيط الضوء على مختلف الجوانب المرتبطة بالأداء المؤسسي من حيث المفاهيم الأساسية الى قياسه وتقييمه.

تم تقسيم هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: مدخل عام للأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المبحث الأول: مدخل عام للأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوم جوهري بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ومعرفة إلى أي مستوى وصلت من التطور وتحقيق الأهداف.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعمق في ماهية الأداء معرفة مفهومه وخصائصه وأهم مستوياته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة إذ يعكس مدى قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية ونظرا لتعدد استخداماته واختلاف مجالات تطبيقه فقد تعددت التعريفات وتتنوع أبعاده ومن هذا المنطلق سيتم التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وأهم خصائصه.

أولا: تعريف الأداء المؤسسي

قبل التطرق الى مفهوم الأداء المؤسسي يجدر أولا الوقوف عند مفهوم الأداء بصفة عامة لفهم الأساس الذي يقوم عليه هذا المصطلح:

أ/تعريف الأداء:

- "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹."
- وينظر اليه بأنه النتيجة النهائية لأي نشاط ويشمل معرفة ما يجب أدائه وكيف يتم الأداء، وكيف يقيم الأداء².
- ويمكن أيضا أن نعرفه على أنه "هو الوسيلة التي من خلال تقييمها وقياسها يتم تحديد قدرة ومجهود الأفراد في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة."

ومنه تعريف الأداء المؤسسي:

من أجل إعطاء صورة شاملة حول الأداء المؤسسي لا بد من التعرف على مكونات هذا المفهوم والتي يبدو أن المكون المحوري فيها هو "الأداء الإداري".

¹ بوزيان عثمان، امنة دداش، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، الجزائر 2017، ص 234.

² وفاء رايس، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011، ص 06.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

- يمكن تعريفه بأنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية".¹
وهو يشمل على ثلاثة أبعاد:
 - أداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 - أداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - أداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- يمكن تعريفه أيضا: " بأنه ما تم انجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له".²
- **التعريف الثالث:** "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة تبعا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة المدى".³
- **"التعريف الرابع:** حسب p. Deuker ينظر دراكر إلى الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴
- **التعريف الخامس:** " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- **التعريف السادس:** " هو مايبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين".⁵
- **التعريف السابع:** "هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".⁶

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، " قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 327 .

² جابر مهدي، بارة سهيلة، رحالية بلال، " أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركات اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، جوان 2021، ص 156 - 157.

³ بوثينة عطايية، حجلة سعيدة حازم، "أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة يدار الحجار بولاية عنابة-"، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة -، الجزائر -، 2021، ص 73.

⁴ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009، ص 218.

⁵ بلحاج لخضر، بن يحي طيبي غالية، "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة سونطرك فرع DRIZ"، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 11، العدد 01، جامعة وهران 2، 2021، ص 27.

⁶ الفاعوري، أسماء مروان، "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى-"، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 41.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

• **التعريف الثامن :** Zahar et Pearce يرى الكاتبان أن الأداء المؤسسي على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها ، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.¹

من خلال ماتم التطرق إليه نستنتج أن الأداء يرتبط بالكفاءة بالإضافة الى الفعالية التي من خلالها يأتي تحقيق الأهداف مع تفاعل مابين الأنظمة داخل المؤسسة من جهة ومع محيطها من جهة أخرى ليعكس هذا التفاعل في شكل نتائج من خلالها تقوم المؤسسة بمقارنة ماهي عليه الآن وكيف كانت وكيف ستصبح في المستقبل.

ثانياً: عناصر الأداء المؤسسي

إن مصطلح الأداء يتكون من مفهومين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية وهناك الكثير من يخطأ بينهما وعليه سنتطرق إلى تحديد مفهوم كل عنصر كالآتي :

أ/الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها: "الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات."²

الكفاءة=النتائج المنجزة/(المخرجات)/الموارد المستخدمة

ب/الفعالية

تعرف الفعالية على أنها "هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطة لها علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو الناتج المحقق بغض النظر عن التكلفة، وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه".³

الفعالية=النتائج المنجزة/الأهداف المسطرة

ج/العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية :

يحصّر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه إما الكفاءة او الفعالية فمنهم كم يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط فقد ذهب آخرون الى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه "الأهداف او المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص39.

² عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة ، ط3، عمان -2001، ص24.

³ فتحي محمد، "766 مصطلح إداري"، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003، ص23.

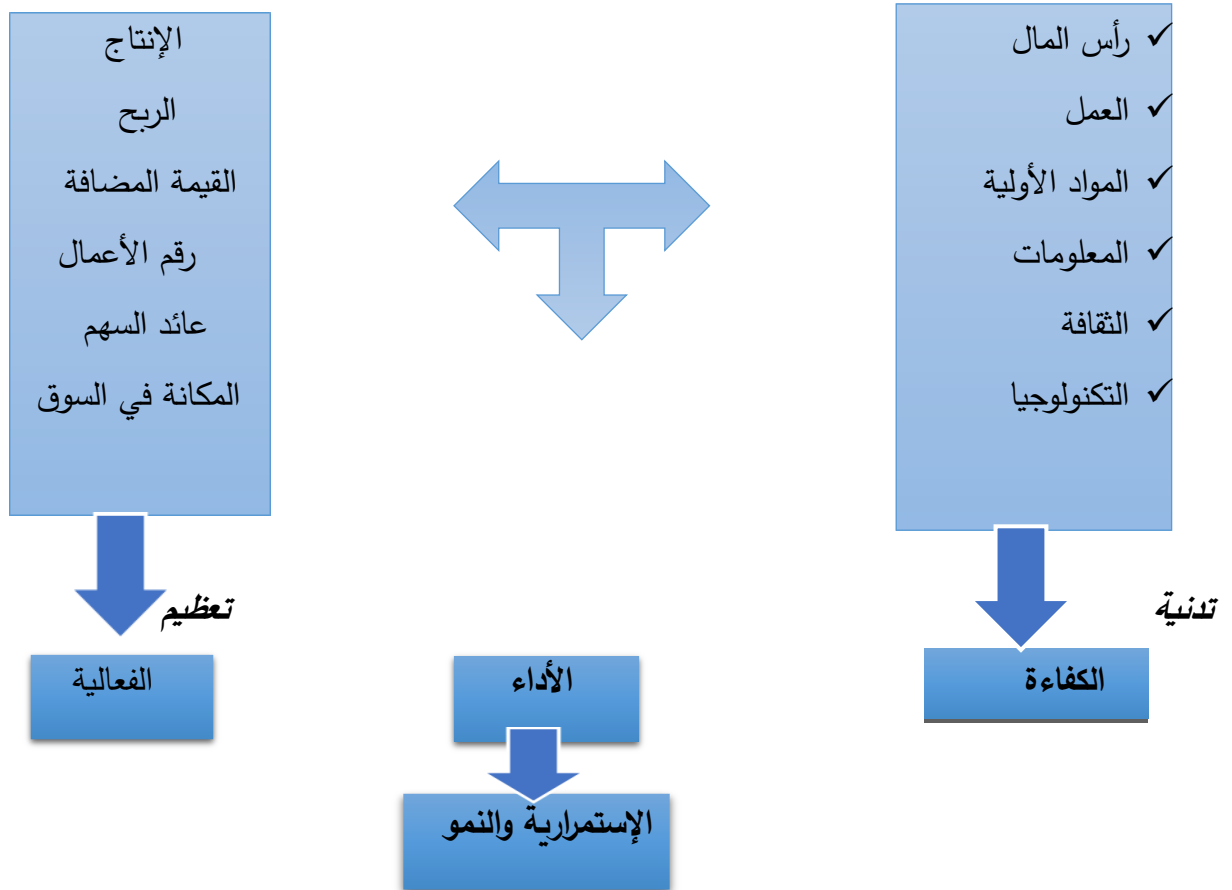
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هكا وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا¹.

ومنه يمكننا أن نقول أن الفعالية تمثل درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فالفعالية إحدى العناصر المهمة في تحقيق هذا النجاح أي العمل يكون بطريقة صحيحة والتركيز يكون على تحقيق الهدف بغض النظر عن الموارد المتاحة.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة :

الشكل رقم 7: الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر - بسكرة - نوفمبر 2001، ص 88.

¹ عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر - بسكرة - نوفمبر 2001، ص 87.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثالثاً: خصائص الأداء المؤسسي

- يتسم الأداء المؤسسي بعدة خصائص التي تمنحه التميز والتطوير الدائم والمستمر ومن أهم خصائصه:
- تحقيق الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات واللوائح والقوانين المعتمدة.
- الحفاظ على استقرار واستمرارية العمل من خلال الخبرات التراكمية والخبرات السابقة التي تثرى المؤسسة وتضمن استقرارها بالرغم من تغير القيادات¹.
- **الأداء مفهوم واسع الإستعمال:** فالأداء يعني النتيجة المحصل عليها من ميدان العمل والنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل معين والمعبر عنها بوحدات قياس معينة لكي يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل².
- **الأداء مفهوم متطور:** معايير التقييم الداخلية والتي تحددها البيئة الخارجية وتحقيق الأداء تكون متغيرة فمكونات الأداء دائماً في تطور عبر الزمن³.
- عدم الإعتماد على الأداء الفردي فقط ففي حالة الضعف أو الإهمال ينعكس على الأداء لكن هذا لا يقبل في الأداء الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال السياسة التي تعتمدها المؤسسة في عملية التوظيف.
- استثمار جهد كافة الأفراد العاملين في المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف⁴.
- وهناك خصائص أخرى يمكن تلخيصها كالآتي:
- **القابلية للقياس:** بالإعتماد على احصائيات وطرق وأساليب رياضية.
- ارتباط الأداء المؤسسي الجيد بالرضا الوظيفي عن طريق تحفيزهم داخل المؤسسة.
- إذا حافظت المؤسسة على تحسين أدائها باستمرار هذا يؤدي الى قدرة ورغبة المؤسسة على تحقيق الإستمرارية والديمومة.
- التطوير المستمر وتبني الأفكار ينتج أساليب عمل جديدة أي الأداء دائماً يكون قابل للتغيير والتطوير.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة اي يؤثر على مردود الفرد اي الإخلاص وحب العمل.

¹ راتب عارف طلب المجالي، "أثر النزاهة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 14، العدد 03، جامعة مؤتة -الأردن -، 2025، ص424.

² بختة بطاهر، "الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي"، ألفا للوثائق، ط1، عمان، 2021، ص73.

³ لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - دراسة حالة مجمع صندال - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، -الجزائر -، 2016، ص6.

⁴ بهجة بن دحمان، كمال حوشين، "دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس -" مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، -الجزائر -، ديسمبر 2021، ص356.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المطلب الثاني: أنواع والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

أولاً: أنواع الأداء المؤسسي

التفاوت والفروقات الموجودة في مفهوم الأداء لم تقف فقط عند تعريف الأداء المؤسسي أو إيجاد مفهوم محدد بل تطرقت أيضاً الى التباين في تحديد أنواع الأداء المؤسسي حيث تم تحديد الأنواع وفق مواصفات ومقاييس ومعايير خاصة ومنها:¹

• حسب معيار المصدر:

1/الأداء الداخلي : يتمثل في امتلاك العاملين لإمكانات تحقيق الأهداف عن طريق التفاعل فيما بينهم وينقسم إلى :

- الأداء البشري: مستوى أداء الأفراد ويعتبر مصدر حقيق لخلق الميزة التنافسية.
- الأداء التقني: قدرة المؤسسة من الإنتفاع من إستثماراتها بكفاءة وفعالية.
- الأداء المالي: كفاءة استخدام واستغلال المؤسسة لقدراتها المالية.

2/الأداء الخارجي : يقصد به ذلك الأداء الذي ينتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي ،ويمكن هذه التغيرات أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي الأمر يتوجب منها تحليل وقياس هذا الأداء الذي باستطاعته أن يشكل خطراً لها².

• حسب الشمولية

ينقسم إلى نوعين :

1/الأداء الكلي :يعبر على مدى مساهمة جميع الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة في بلوغ الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً مثل (الأرباح ،النمو، الإستمرارية) ،أي يكون الإنجاز شامل كافة الأعضاء دون تأخر أحد .

2/الأداء الجزئي :يتمثل في مدى قدرة النظام الفرعي في تحقيق أهدافه بما يتماشى مع النظام الكلي.³

• حسب معيار الطبيعة

انطلاقاً من هذا المعيار نقسم الأداء إلى :

¹ سامي بن يوسف بن سيف الأغبري،"أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي-الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطة عمان-"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرقية ،عمان ،2023، ص 35 .

² أمال سلطان ،"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-" ،اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تسيير المنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة 1 ،2023، صص 29- 31 .

³ نور الدين مزهودة ،"أثر نظام المعلومات ERP على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ،اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ،2017، ص 51 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

1/ الأداء الإقتصادي: تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تعظيم الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة، رقم الأعمال ، حصة السوق .

2/الأداء الإجتماعي : إن الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة تفرضها عليها عمال المؤسسة من جهة وأفراد المجتمع من جهة أخرى.

3/الأداء التكنولوجي : تعتبر بالنسبة للمؤسسة الأهداف التكنولوجية بمثابة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

4/الأداء السياسي : وهو بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ومنها تتحصل المؤسسة على مزايا أخرى مثل تمويل لحملات إنتخابية .¹

ثانيا :العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

توجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحكم أداء المؤسسة.

تمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، حجم المؤسسة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالمتغيرات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها .

1/العوامل الداخلية: هي عوامل تخضع لتحكم المؤسسة

أ/ العوامل التقنية :وتتمثل في نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

▪ نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال .تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

▪ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج بالإضافة الى الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب/ العوامل البشرية: تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد.

▪ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

▪ الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المدراء والعمالين ونظام الحوافز السائد.²

¹ هني وسيلة، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة نماذج بعض البلدان العربية-"، اطروحة دكتوراه في العلوم

الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجيلالي لباس، سيدي بلعباس، ص141.

² حسناوي بلال، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2013، ص62.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

2/العوامل الخارجية: وهي عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

أ/العوامل الاقتصادية: يمثل المحيط الاقتصادي مصدر موارد المؤسسة من جهة ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى (الفلسفة الاقتصادية للدولة، أسعار الفائدة، هيكل السوق، اليد العاملة المؤهلة ومستوى الأجور في القطاع).
ب/العوامل الاجتماعية والثقافية: تتمثل في المواقف والرغبات، مستوى الذكاء والتربية، قناعات وعادات الأفراد، القيم الأخلاقية والفنية.

ج/العوامل السياسية والقانونية: من أبرزها الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية.¹

وهناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء المؤسسي :

الثقافة التنظيمية : ان المنظمات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الإستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي وتحقق أفضل النتائج من حيث المداخل عدد العمال، الأرباح.
الرؤية: تتمثل في القيم والطموحات والأهداف المستقبلية فإذا اتفق أفراد المؤسسات حول المستقبل المراد الوصول إليه أصبحت الرؤية عبارة عن طريق الذي تسير عليه المؤسسة.
الإبتكار: ان بقاء أي مؤسسة في السوق يتوقف أكثر فأكثر على الإبداع الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة.²

المطلب الثالث : مستويات ومحددات الأداء المؤسسي

أولا :مستويات الأداء المؤسسي

الأداء الإستثنائي: هو الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على الحد البعيد والعقود المربحة، الإلتزام من قبل الأفراد، وتوفير السيولة وازدهار الوضع المالي.
الأداء البارز: الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات ووضع مالي متميز .الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلاحية الأداء واتساح الرؤية المستقبلية مع توفر وضع مالي جيد.
الأداء الجيد: يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء مع وضع مالي مستقر.
الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ عبد الملوك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

² هني وسيلة، "مرجع سبق ذكره ص142.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور مع صعوبات خطيرة ومشاكل في الجوانب المالية¹.

ثانيا : محددات الأداء المؤسسي

تمثل هذه المحددات فيما يلي:

القدرات: تشتمل على نوعين قدرات فطرية وقدرات مكتسبة تتمثل في ذكاء الفرد اما المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة دورا هاما .

الوظيفة: كل مايتعلق بالمهام والمسؤوليات التي تحتويها هذه الوظيفة.

الادراك: هي عملية ذهنية تقوم على الحواس من خلال انطباعات عند تلقي المعلومات.

الجهد: تمثل الطاقة المبذولة من قبل الفرد اتجاه عمله .

البنية التنظيمية الداخلية: تتمثل في مختلف التنظيمات داخل المؤسسة كالاتصال بين الأقسام والقيادة ونظم التحفيز .

المحيط الخارجي: يلعب دورا هاما ويؤثر على أداء العامل مثل الرواتب التي تدفع في مؤسسات اخرى على نفس الوظيفة².

¹ تهناني الرشيد أحمد، إيمان محمد عبد المحمود حبيب، إخلاص أحمد محمد علي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 10، العدد 02، كليات بريدة الأهلية المملكة العربية السعودية .، جوان 2024، ص34.

² ابو بكر بوسالم، هدى شهيد، "دور اسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة . دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو . بشار .، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، العدد 08،، 2017، ص 630.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المبحث الثاني: عملية قياس الأداء

يعد قياس الأداء من الموضوعات الأساسية في الإدارة الحديثة لما له دور في متابعة الأهداف المرسومة ومعرفة مستوى الكفاءة والفعالية واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتوفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى مفهومه ومتطلباته وأهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عملية تحديد مقدار النتائج المتحصل عليها في المؤسسة حيث يعتبر المرحلة الأولى من عملية الرقابة.

أولاً: تعريف قياس الأداء

- يعرف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولاسيما مراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً¹".
- يعد قياس الأداء أداة لتقسيم مدى جودة إدارة المؤسسات والقيمة التي تقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين².
- ويعرف ايضا على أنه: "مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية كما يعني قياس الأداء تقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب الوصول إليها³".
- كذلك يعرف قياس الأداء بأنه: "ذلك القياس الذي على أساسه تحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منها.
- يعتبر مقياس الأداء المعيار الصحيح الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف حيث يكون شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية.. الخ

¹ وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص 69.

² مخناش ابتسام مرجع سبق ذكره ص 117.

³ بن عباس حليمة، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016، ص60.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانياً: الجوانب التي يتعرض لها القياس

- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: يقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها.
- البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، لا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

■ العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بها:

- مدى قبول أو رفض الخدمة.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- الخصوم (المنافسين)¹.

ثانياً: أهمية قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية قياس الأداء في :

- يحقق قياس الأداء فوائد عديدة للمؤسسات، لأنه يساعدها على التركيز بشكل أوضح على خطتها الاستراتيجية، وتحديد غاياتها، ومعرفة مستوى أدائها الفعلي، كما يوفر وسيلة مناسبة لرفع التقارير المتعلقة ببرامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يوجّه قياس الأداء اهتمام المؤسسة نحو ما ينبغي إنجازه، ويحفّزها على استغلال الوقت والموارد والطاقات المتاحة بطريقة فعّالة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- يساهم قياس الأداء في توفير تغذية راجعة مستمرة حول مدى التقدم في تنفيذ الأهداف، وعند وجود فرق بين النتائج المحققة والمستهدفة، يمكن للمؤسسة تحليل فجوات الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- يساعد قياس الأداء على تحسين إدارة المنتجات والخدمات، وتطوير طرق تقديمها وإيصالها إلى العملاء بما يرفع من مستوى رضاهم.
- يساهم قياس الأداء في تعزيز الاتصال داخل المؤسسة بين العاملين، وكذلك تحسين الاتصال الخارجي بينها وبين العملاء والمتعاملين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تنعكس آثارها على مختلف الأطراف ذات العلاقة.

¹ موسي سهام، "مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلةمة-سطيف"، اطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013، ص99.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

- يقدّم قياس الأداء صورة أوضح عن مدى نجاح تنفيذ البرامج والخطط، ويساعد الإدارة على متابعة مراحل الإنجاز بدقة.
- يبرز قياس الأداء مدى مساهمة المؤسسة في تلبية احتياجات المجتمع، من خلال متابعة تقدمها نحو تحقيق الأهداف والغايات الاجتماعية.
- يشجع قياس الأداء على التوجه نحو حل المشكلات بطريقة موضوعية، لأنه يعتمد على بيانات ومعلومات حقيقية يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- يزيد قياس الأداء من فعالية المؤسسة، إذ يكشف الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام أكبر، ويساعد على توجيه الجهود نحو المجالات الأكثر تأثيرًا.
- يعد القياس أساسًا لأي عملية تحسين، فلا يمكن تطوير الأداء دون معرفة الوضع الحالي للمنظمة، لأن إدراك الواقع هو الخطوة الأولى نحو بناء مستقبل أفضل والوصول إلى الأهداف المنشودة¹.

ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- اتخاذ القرارات: نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
- تنفيذ الخطط: تحسين وضع المؤسسة والاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن من واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء².

المطلب الثاني: خطوات ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي

أولاً: خطوات تطبيق عملية قياس الأداء

- تتمثل عملية قياس الأداء في مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تهدف إلى متابعة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، والكشف عن الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، وتعد هذه العملية من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية، لأنها تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وتحسين مستوى الأداء.
- ويمكن توضيح خطوات قياس الأداء فيما يلي:

¹ أيمن حسن الديراوي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط-دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، -السودان-، 2018، ص 95.

² محمد قريشي، "التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 57-58.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

الخطوة الأولى: تحديد جوانب الأداء محل القياس والمتابعة تبدأ العملية بتحديد النتائج أو الجوانب التي ينبغي مراقبتها وتقييمها، على أن تكون هذه العناصر قابلة للقياس بشكل موضوعي، وأن تتسم بالدقة والثبات حتى تعكس الواقع الحقيقي للأداء.

الخطوة الثانية: وضع معايير واضحة لقياس الأداء تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية، حيث يتم تحديد معايير دقيقة يعتمد عليها في الحكم على مستوى الأداء. وتمثل هذه المعايير ترجمة عملية للأهداف الاستراتيجية، لأنها توضح المستوى المطلوب تحقيقه والنتائج المقبولة.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي في هذه الخطوة يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي، ثم قياسه بالاعتماد على المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، بهدف التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي.

الخطوة الرابعة: مقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة بعد قياس الأداء، تتم مقارنة النتائج الفعلية بالمستويات والمعايير الموضوعية سابقاً، وذلك لمعرفة مدى التوافق بين ما تم تحقيقه وما كان مخططاً له، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات تستدعي التدخل.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا أظهرت المقارنة وجود فجوة بين النتائج الفعلية والأهداف المرجوة، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة أسباب الانحراف وتحسين الأداء مستقبلاً. كما تساعد التغذية الراجعة في التحقق مما إذا كانت الانحرافات جوهرية، أو ناتجة عن أخطاء في التخطيط، أو مرتبطة بضعف الوسائل والأساليب المعتمدة في التنفيذ¹.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

يعتبر مؤشر الأداء عاملاً مساعد في تحديد مقدار التقدم المحقق للوصول الى الأهداف وهو عبار عن مقاييس محددة مسبقاً من طرف الإدارة لما تريد قياسه ويتم استخدامه للتأكد اذا نجحت المؤسسة أو لا.

هناك العديد من مؤشرات قياس الأداء حيث اختلف الباحثون في تصنيفها كل حسب منظوره ومن اشهر التقسيمات هي مؤشرات مالية وغير مالية.

1/ مؤشرات مالية

تعد المؤشرات المالية من أكثر الأدوات شيوعاً في قياس الأداء المؤسسي، إذ تعتمد عليها المؤسسات في تحليل نتائجها من خلال مقارنة أدائها ووضعها المالي عبر فترات زمنية مختلفة، بهدف تقييم مستوى الإنجاز والتعرف على اتجاهات الأداء مستقبلاً.

¹ آمال نمر حسن صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2010، ص 47.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ومن أبرز هذه المؤشرات: ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار.

ويرجع الانتشار الواسع لاستخدام المؤشرات المالية إلى سببين رئيسيين :

- ارتباطها المباشر بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، والتي تكون في الغالب أهدافاً مالية.
- أن الاختيار الدقيق لهذه المقاييس يمنح صورة شاملة وواضحة عن الأداء العام للمؤسسة.

2/المؤشرات غير المالية

فقد برزت نتيجة التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، حيث أصبح من الضروري الاعتماد على مؤشرات حديثة تُسهم في خلق القيمة الحقيقية للمؤسسة، من خلال تحقيق التكامل بين مواردها المادية وغير المادية. وتمتاز هذه المؤشرات بأنها لا تُلغي دور المؤشرات المالية، بل تُعَدّ مكملة وداعمة لها. ومن أمثلتها: مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة، والابتكار.

كما تُعَدّ المؤشرات غير المالية أداة أساسية في الرقابة الاستراتيجية، لأنها تركز على تحسين العمليات الداخلية وتطويرها. وتشمل هذه المؤشرات مقاييس كمية، مثل عدد الوحدات المنتجة، ومقاييس نوعية، مثل سمعة المنتج أو الخدمة، رضا الزبائن وولائهم، إضافة إلى مرونة عمليات الإنتاج والتصنيع¹.

وهناك مؤشرات أخرى يمكن للمؤسسة قياس أدائها من خلالها:

أ- مؤشرات التكلفة : يقيس قيمة الموارد المستهلكة.

ب - مؤشرات النتائج: يتم تحديد النتائج المحققة على شكل مؤشرات كمية أو نوعية.

ج - مؤشرات النشاط: تتضمن كيفية إنجاز الأنشطة بأقل تكلفة وكيفية تنفيذ الإستراتيجية ونشرها.

د- مؤشرات استراتيجية: تحديد مدى تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية وأهدافها².

¹ عتيق كاميلة، سخري جهان، "اثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تميز الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات-تقرت"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2023، ص 27 .

² امال سلطان، مرجع سبق ذكره ص 42.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء

تواجه عملية قياس الأداء في المؤسسات عدة صعوبات وأخطاء قد تؤثر على فعالية نظام القياس إذا لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح.

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات قد يجعل الإدارة غير قادرة على الاستفادة منها، سواء بسبب كثرتها وتشعبها أو نتيجة سوء استخدامها، مما يصعب تحديد المعلومات المهمة من غيرها .
- تركيز العديد من المؤسسات على المؤشرات قصيرة المدى، خاصة المالية والتشغيلية، يؤدي إلى إهمال مؤشرات بعيدة المدى مثل رضا العملاء، رضا العاملين، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- اعتماد بعض الإدارات على الخبرة الشخصية والتجارب السابقة فقط، دون الاستناد إلى بيانات دقيقة ومنظمة، قد ينتج عنه قرارات غير سليمة، في المقابل، الاعتماد على عدد محدود من البيانات بسبب تكلفتها أو صعوبة الحصول عليها يؤدي أيضاً إلى ضعف في اتخاذ القرارات، لذلك يجب توفير المعلومات الضرورية فقط وبشكل مناسب .
- المقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية أو بين العاملين قد تخلق منافسة سلبية تضر بالمصلحة العامة للمؤسسة، ولهذا من الأفضل دعم روح العمل الجماعي.
- وضع معايير غامضة أو غير واقعية ولا تتماشى مع ظروف المؤسسة يؤدي إلى ارتباك العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب صعوبة تحقيق الأهداف المحددة.
- عدم انسجام مقاييس الأداء مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يسبب تناقضاً في التوجهات ويؤدي إلى الفوضى في العمل.
- الإفراط في قياس الأداء قد يسبب تذمر العاملين ويرفع التكاليف، بينما ضعف القياس يجعل المؤسسة غير مدركة لوضعها الحقيقي ويصعب عليها اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- غياب الهدف الواضح من عملية القياس يؤدي إلى جمع معلومات غير مفيدة، وبالتالي توجيه المؤسسة نحو مسار غير مناسب.¹

وهناك صعوبات أخرى تعرقل عملية قياس الأداء :

- **الطبيعة القصرة المدى لمقاييس الأداء** : تعاني المؤسسات من اشكالية ميل المدراء لتبني مقاييس قصيرة المدى ويرجع ذلك الى:

¹ بلاسكة صالح، "فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية-دراسة ميدانية-"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2016، ص141.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

_ عدم ادراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء منظماتهم على المدى البعيد . _عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويل الامد.

- **الخلط بين الوسائل والأهداف** :عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف من الأهداف يكون هناك خلط بينما في الحقيقة هي التي استخدمت من اجل تحقيق الهدف.
- **السلوك التعويضي** :عندما يكون الهدف مكون من أفراد بعضها قابل للقياس الكمي والبعض غير قابل هنا المدراء يركزون على قياس الأجزاء القابلة للقياس على حساب الغير قابلة ويكون هناك إهمال والنتائج تصبح غير دقيقة¹.

¹ أيمن حسن الديراوي مرجع سبق ذكره ص 96.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء المؤسسي

يمثل تقييم الأداء المؤسسي عملية إدارية بإعتباره أداة أساسية لمتابعة نتائج الأعمال ومدى التوافق مع الأهداف المحددة مسبقاً، كما يساعد المؤسسات في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و من هذا المنطلق سيتم التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته وخطواته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء المؤسسي

إن تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة.

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء المؤسسي

- يعرف على أنه: "فحص تحليلي شامل لكل العمليات داخل المؤسسة من طرق تشغيل، إدارة الموارد البشرية والمالية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد"، ويعتبر الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية¹.
 - يعرف أيضاً على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ماتم تحقيقه فعلاً ومعرفة أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها².
 - "تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بما تم التخطيط له وتحديد ما إن تم استخدام كافة الموارد المتاحة بشكل جيد وبكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة³.
 - " هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واحبات ومايتحملة من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها"⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء مرحلة ضرورية ولا يمكن التخلي عنها لأنها تحدد للمؤسسة المستوى الذي هي فيه وما تطمح إليه من خلال الرقابة المتواصلة والمتابعة لتصحيح الأخطاء والتركيز على التنفيذ بشكل أفضل.

¹ محمد بن حمود بن ناصر الوهيبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، الإصدار السابع والعشرون، سلطنة عمان، 2020، ص21.

² كاظم جاسم العيساوي، "الإقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص250.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة -مصر-، 2013، ص10.

⁴ مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، -القاهرة-، 2012، ص138.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ومن خلال ماتم التطرق اليه والتعرف عليه سابقا نرى أن:

- قياس الأداء يقصد به تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات أو مستفيدين ويشير الى مراقبة أداء أنشطة كل وحدة من وحدات المؤسسة بالإستناد الى النتائج في نهاية الفترة المحاسبية، بينما تهدف عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة، ومنه يمكننا أن نقول أن القياس يهدف إلى التشخيص اما التقييم فيهدف الى العلاج والتعزيز.

- ويعد القياس أداة أو وسيلة من وسائل التقييم إذا لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى التقييم أعم وأشمل من القياس¹.

- فالقياس عملية تمكن من الحصول على معلومات كمية عن ظاهرة ما، أما التقييم إعطاء سمة لتلك الظاهرة².

- كما ان القياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس³.

ويمكننا التفريق بينهم من خلال تقديم مثال:

في إحدى المؤسسات تم تحديد هدف يتعلق ب قسم المبيعات برفع حجم المبيعات الشهرية إلى 500 ألف دينار، وبعد نهاية الشهر قامت الإدارة بجمع البيانات فوجدت أن المبيعات الفعلية بلغت 450 ألف دينار، وعدد الزبائن الجدد 30 زبونا ونسبة التأخر في تسليم الطلبات 10%، وهذا يمثل قياس الأداء لأنه يعتمد على جمع الأرقام والنتائج الفعلية وتحديد ما تحقق بدقة. بعد ذلك قامت الإدارة بمقارنة هذه النتائج بالأهداف المسطرة مسبقاً، فتبين أن المبيعات أقل من المستوى المطلوب، وأن عدد الزبائن الجدد مقبول لكنه يحتاج إلى تحسين، كما أن نسبة التأخر مرتفعة وتؤثر سلباً على رضا العملاء، ثم اتخذت إجراءات تصحيحية مثل تكثيف الحملات التسويقية وتحسين خدمات التوصيل وتدريب الموظفين، وهذا يمثل تقييم الأداء لأنه يقوم على تحليل نتائج القياس والحكم عليها واتخاذ القرارات المناسبة.

ومنه يتضح أن قياس الأداء يركز على معرفة ما تحقق بالأرقام، بينما يهتم بتقييم الأداء بتفسير تلك النتائج وبيان مدى نجاحها أو قصورها.

¹ خديجة الحوسني، يحي الحوسني، "دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة"، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2024، ص ص46-47.

² مخناش ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة-باتنة"، مجلة الباحث، المجلد الخامس، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 47.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

- تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة وتتضح أهميته في:
- يبين تقييم الأداء قدرة المؤسسة على تنفيذ مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات وتصحيحها مما يعزز للمؤسسة القدرة على البقاء والإستمرار في العمل.
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء عن طريق المقارنة بين النتائج والمؤسسات المماثلة الأخرى.
- الإفصاح عن درجة المواءمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات وعلاقتها بالبيئة الخارجية.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة¹.
- التحسين من عملية التواصل بين المرؤوسين والمدراء مما ينتج عنه تعاون وتفاهم مستمر.
- العمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة وتصحيح نقاط الضعف.
- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار (من خلال جمع المعلومات الدقيقة).
- التمييز وتحديد الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة. توفير أساليب مختلفة لمقارنة الأداء (بين الحالي والسابق).
- يعتبر بمثابة محفز للتغيير الإداري².

المطلب الثاني: مراحل وأساليب تقييم الأداء المؤسسي

أولاً : مراحل تقييم الأداء المؤسسي

- تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل يمكن إجمالها فيما يلي:
- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:
- تتطلب توفر البيانات والمعلومات والتقارير وأيضاً المؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة مثل القيمة المضافة، عدد العمال، الإنتاجية، والتي يمكن الحصول عليها من الميزانية والأرباح والخسائر ورأس المال

¹ نصر حمود مزنان فهد، "آثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية" دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2009، ص29.

² خضري ريان، سفياني أميرة، "التطور التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي/1945، قالمة-، 2021، ص45.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المستهلك، ويكون جمع المعلومات من نفس السنة المعنية بالإضافة الى بعض معلومات السنوات السابقة، وأيضا بيانات متعلقة بمختلف أنشطة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك من أجل المقارنة.

• تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

يتم التحليل والوقوف على مدى دقت وصلاحيه البيانات والمعلومات الموجهة لحساب معايير ومؤشرات، لأنه يشترط المصادقية والثقة، وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية لإختبار مدى موثوقية هذه المعلومات¹.

• إجراء عملية التقييم:

استخدام معايير ونسب تتناسب مع نشاط الذي تمارسه المؤسسة وتكون عملية التقييم شاملة لكافة الأنشطة بهدف الوصول الى حكم موضوعي ودقيق وشامل.

• اتخاذ القرار المناسب:

عندما تتم العملية يتم تحديد بعض الإنحرافات ان وجدت طبعاً ثم تحديد أهم الأسباب التي أدت الى ظهورها ثم تحديد مجموعة حلول وتتم المعالجة بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة والسير بنشاط المؤسسة نحو النمو والتقدم.

• تحديد المسؤولية ومتابعة العمليات التصحيحية:

بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية لابد من متابعة هذه العملية للقضاء عليها وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات والجهات المسؤولة عن التخطيط بالمعلومات وأهم النتائج المستخلصة من هذه العملية للإستفادة منها مستقبلاً عند وضع خطط جديدة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة².

ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب وخطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الإنحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الإنحرافات³.

¹ مجيد جعفر الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية" ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص39.

² فطيمة زعزع، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، اطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص244-245.

³ كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره ص252.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانياً: أساليب تقييم الأداء

هناك الكثير من الطرق المعتمدة عند تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، وفيما يأتي عرض الأكثر الطرق استخداماً:

- ❖ **قائمة معايير التقييم:** وهي من الطرق الأكثر استخداماً، والأوسع انتشاراً على مستوى العالم، تتميز ببساطة إجراءاتها، وتعتمد على تحديد المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء، والكشف عن نسبة وجود هذه المعايير في أداء الأفراد، وذلك كله وفق مقياس خاص يحتوي على درجات توضح المستويات المتباينة في الأداء، وبعد جمع الدرجات الخاصة بكل فرد ينتج مستوى تقييم الأداء للفرد الواحد داخل المؤسسة.
- ❖ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بشكل تنازلي، من الأداء الأفضل إلى الأسوأ دون الاعتماد على معايير معينة، وتتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطة أدائها، إلا أن عيبها الوحيد يكمن في عدم خلوها من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.
- ❖ **طريقة المقارنة:** تمنح هذه الطريقة للأفراد فرصة مقارنة أدائه بأداء باقي أفراد المجموعة، من خلال تقسيمهم إلى أزواج ثنائية، وبعد ذلك ترتب المقارنات تنازلياً، وحساب المقارنات التي أجريت على أداء جميع الأفراد، ثم تحديد الأداء الأفضل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تتميز بسهولة أدائها، على الرغم من صعوبة إجراءاتها في المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين.
- ❖ **التوزيع الإجباري:** تفرض هذه الطريقة على كل مسؤول أن يوزع موظفي شركته على درجات قياس الكفاءة، وذلك وفق شكل تحدده الشركة أو المؤسسة، حيث يمنح هذا التوزيع جميع الموظفين درجة متوسطة من المقياس، وبعدها تبدأ نسبة الأفراد بالانخفاض كلما ابتعدوا عن الدرجة المتوسطة، وتتسم هذه الطريقة بصعوبة أدائها.
- ❖ **الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة على النتائج، حيث إن المسؤول لا يهتم بطريقة الإنتاج وكيفية أداء الموظفين، بل يركز على الأهداف التي استطاعوا تحقيقها، وذلك وفق عدة خطوات، وهي:
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية العمل، والتي على أساسها سيقان الأداء وقيم، بالإضافة إلى تحديد الفترة الزمنية المطلوبة.
 - مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف، مع مراعاة متابعة تحقيق النتائج.
 - مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالفعل، مع الأهداف الموضوعية قبل البدء بالتنفيذ، وذلك لمعرفة مدى الأهداف التي تحققت بالفعل، وبالتالي تقييم الأداء¹.

¹ لقاسمي محمد منير، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة جامعة غرداية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية-الجزائر، 2019، ص 55.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية التقييم والصعوبات التي تواجهها

تحتاج عملية التقييم عدة عناصر أساسية لتحقيق وتجاوز الصعوبات الممكنة مواجهتها أثناء ذلك:

أولاً: متطلبات تطبيق نجاح تقييم الأداء

قصد عملية نجاح تقييم الأداء يتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من خلالها يتم الوصول إلى درجة تقييم مقبول والذي يساعد في عملية إتخاذ قرارات سليمة. والصعود إلى مستويات جيدة ومرغوبة ومن هذه الشروط نجد¹:

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضح المهام والصلاحيات لكل فرد مدير أو مشرف محددة بدقة وغير متداخلة فيما بينها.
- وضوح واقعية الخطة لكي يكون تطبيقها سهل.
- وجود نظام حوافز فعال مهما كان نوعها ، لأن غيابها يؤثر من قوة وجدية القرارات المتخذة بنية تصحيح المسار للصعود المستوى أعلى .
- توفر نظام معلومات متكامل لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة بسرعة وانتظام لأنها تساعد المدراء في اتخاذ القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية².
- وهناك من يحصر هذه المتطلبات في توفر المقومات الآتية:
 - الخطة الإستراتيجية وخطواتها.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أساس وقواعد و معايير اتخاذ القرار.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة³.
 - نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
 - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والخطط والسياسات وقيم و أخلاقيات العمل لتحقيق التميز⁴.

¹ مجيد جعفر الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص42.

² عمر تيمجدين، " دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - بسكرة، 2012، ص65.

³ محمود عبد المفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ مخناش ابتسام، مرجع سبق ذكره ص133.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

ثانيا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

عند تطبيق عملية تقييم الأداء قد يواجه المسؤول بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص المعلومات اللازمة لإجراءها وهذه المشاكل تؤثر مباشرة على الأداء يمكن حصر بعض منها في:

- **قصور المعلومات في بعض المؤسسات:** يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات أحد أهم الركائز التي تساعد في عملية التقييم وإذا لم يتوفر لدى بعض المؤسسات فهذه مشكلة كبيرة وترجع مشكلة قصور المعلومات في بعض المؤسسات الى:

__ ضعف نظام الرقابة الداخلية (عمليات الشراء والتخزين والإنتاج، وتحليل أوقات تشغيل الآلات..).

__ قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها (نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية).

__ عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات.

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه.

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال مثل تطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الزبائن¹.

- يواجه التقييم صعوبة في تحديد الأولويات والمتغيرات الأكثر ارتباطا بالأداء الفعلي، حيث غالبا يكون التركيز على العناصر السهلة.

- غياب منظور شامل للمخرجات والنتائج مما يضعف القدرة على تكوين رؤية متكاملة حول فعالية الأداء.

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على تنفيذ عمليات تقييم الأداء وفق أسس علمية دقيقة.

- صعوبة احتساب كل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة بسبب تداخل الأدوار خلال العملية الإنتاجية مما يعقد من عملية التقييم.

- صعوبة قياس بعض الجوانب كالعوامل السلوكية والبيئية الأمر الذي يجعلها عرضت للتقديرات الشخصية والانطباعات الذاتية².

¹ ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص38.

² حبوشي عبد الناصر، "أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية-حالة المؤسسة الجزائرية"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2024، ص93.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

المطلب الرابع: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يحقق للجامعة رؤية ورسالة واضحة مع تحديد أهداف واضحة ومكتوبة في خطة استراتيجية وهذا يترجم في مابعد الى خطط تفصيلية تنعكس بالإيجاب على طريقة العمل وبالتالي هذا ما يحقق لها الإستمرار وتحقيق درجة عالية من الإرتباط والمواءمة في تحسين الأداء المؤسسي¹.

تمثل الجامعة مركزا للتعليم وتوفير فرص وممارسات للطلبة لتحقيق النجاح ، غير أن تطوير الجامعة يتطلب منها إستخدام أساليب حديثة وفعالة لتحسين الأداء وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
 - التكيف مع العالم السريع التغير بشكل أفضل
 - يساعد أيضا في وضوح صورة الجامعة أمام كافة الأفراد مهما كانت صفتهم (طلبة، عاملين، مساهمين).
 - يزود التخطيط الإستراتيجي الجامعات بدليل توجيهي حول ما الذي تريد تحقيقه.
 - يسهم في تحسين نوعية التعليم والتعلم ومع تفعيل العمل التعاوني الذي ينعكس على تطور أداء إدارة الجامعة.
 - العمل على تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل .كما يساهم في تحسين جودة الخدمات الجامعية من خلال العمل على وضع برامج تتماشى مع رغبات الطلبة.
 - المساعدة على التكيف مع المتغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم وخاصة في مجال الرقمنة .تعزيز مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى.
 - يمكن الجامعة من الحصول على مراجع وكتب حديثة.
- في الأخير يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية في مؤسسات التعليم العالي ولا يمكن التخلي عنه خاصة لما له من دور فعال في توجيه الجامعة نحو تحقيق الإستمرارية.

¹حامد يعقوب حامد، "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية)" دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص73.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

❖ علاقة التخطيط الاستراتيجي بأبعاد الأداء المؤسسي:

لتحديد الإتجاه الإستراتيجي لأي مؤسسة مهما كان طبيعة عملها لا يحدث ذلك إلا بالإعتماد على التخطيط الإستراتيجي داخل الجامعة وفق عدة أطراف لديهم مصلحة أولهم المؤسسة (الجامعة) والمساهمون (المجتمع) والعملاء (الطلبة) والعاملين، ومن خلال هؤلاء الأطراف تقوم الجامعة بوضع استراتيجية تتناسب معها ويكون ذلك من خلال أبعاد الأداء :

- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد بها الفعاليات الداخلية التي تقوم بيها المنظمة من أجل تحقيق التفوق ومقابلة توقعات الطلبة والتي لها علاقة بتحقيق الرضا لديهم، يسهم التخطيط الإستراتيجي في سرعة دراسة احتياجات الطلبة والمجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية لإستحداث تخصصات دراسة جديدة، العمل على الإستفادة من الخبرات العالمية في إدخال تكنولوجيا حديثة لتحسين جودة الأداء.
- **بعد الزبائن:** في نشاط الجامعات فإن الزبون يشمل المجتمع بشكل عام والطلبة بشكل خاص والجامعة دائما تعمل على تقديم ما هو أفضل للطلبة من خلال دراسة رغباتهم وتسهيل الخدمات المقدمة لهم بإدخال الرقمنة.
- **بعد التعلم والنمو:** يعبر هذا المنظور على الأسس التي يجب أن تتبناها الجامعة لتحقيق التحسن المطلوب وتحقيق الأهداف على المدى البعيد، إذ يعد مجال التعلم أحد مصادر النجاح، تسعى الجامعة في هذا المجال الى تحقيق إضافات في الجانب التكنولوجي، زيادة براءات الإختراع، درجة المرونة لتحقيق الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، زيادة عدد الدورات التدريبية لتحسين الأداء¹.

¹ بوسهين أحمد، عياط سعاد، "دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي" (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)، جامعة طاهري محمد- الجزائر، -، 2016، ص 6-10.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المؤسسي

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن أن نقول أن مفهوم الأداء المؤسسي يعبر عن التفوق والتطور وتحقيق الإستمرار في النشاط لفترة طويلة المدى وهو بمثابة الجوهر الأساسي في المؤسسة باختلاف مستوياته وأنواعه، والمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها وتحقيق البقاء.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس وتقييم الأداء هي جزء من عملية المراقبة التي تكتسي أهمية بالغة في المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له مما ينتج عنه السرعة في اتخاذ القرارات التصحيحية، وذلك بالإعتماد على مؤشرات متعددة وأساليب إحصائية.

الفصل الثالث:

دور التخطيط الإستراتيجي في

تحسين الأداء المؤسسي في

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين الى الإطار النظري لكل من التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي سيتم التطرق في هذا الفصل الى دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف وإسقاط ماجاء في الجانب النظري على الجامعة تم إنجاز إستبيان وتوزيعه لمعرفة هذا الدور وتحليل مجموعة البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية من هذا المنطلق تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل وعرض واختبار نتائج الإستبيان

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في إطار هذه الدراسة تم اختيار جامعة عبد الحفيظ بوالصوف كميدان تطبيقي، بإعتباره مؤسسة جامعية تسمح بإسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة حول جامعة عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

أولاً: نشأة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

تعد جامعة ميلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالاستقلالية المعنوية والمالية، وتهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي في مختلف التخصصات. انطلقت الجامعة في بدايتها كمركز جامعي خلال الموسم الجامعي 2008-2009، حيث استقبلت أكثر من 1000 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي بولاية ميلة. وفي إطار تطوير منظومة التعليم العالي، تمت ترقية المركز الجامعي لميلة إلى جامعة قائمة بذاتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 25-26 المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1447 هـ الموافق لـ 07 أكتوبر 2025. كما أعيدت تسمية الجامعة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف يوم 29 ديسمبر 2025 تجسيدا للعناية بالذاكرة الوطنية وتكريسا لثقافة الاعتراف برموز الثورة التحريرية.

ثانياً: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

"هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي _ ثقافي ومهني _ تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف الى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة".

ثالثاً: تخصصات جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

توفر جامعة ميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. و تتوزع عروض التكوين على ستة كليات:

• كلية العلوم والتكنولوجيا تضم ثلاث أقسام:

✓ الهندسة المدنية والري.

✓ الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك.

✓ هندسة الطرائق .

• كلية الرياضيات و الإعلام الآلي تضم قسمين:

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

- ✓ الرياضيات.
- ✓ الإعلام الآلي .
- علوم الطبيعة و الحياة تضم أربع أقسام :
 - ✓ علوم الأرض والكون.
 - ✓ البيوتكنولوجيا.
 - ✓ العلوم البيولوجية والفلاحية.
 - ✓ علم البيئة والمحيط .
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسييرتضم أربع أقسام :
 - ✓ العلوم الإقتصادية.
 - ✓ علوم التسيير
 - ✓ العلوم المالية و المحاسبة.
 - ✓ العلوم التجارية .
- كلية الآداب و اللغات تضم قسمين:
 - ✓ اللغة العربية
 - ✓ اللغات الأجنبية.
- كلية الحقوق: تضم قسم واحد الحقوق.
- ملحقة المدرسة العليا للأساتذة

المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

أولاً: مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

- تتمثل مهام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - في :
- ___تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف الضرورية وتحصيلها وتطويرها.
 - ___تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي ترقية التكوين عن طريق البحث.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
 - المساهمة في دعم القرارات العلمية والوطنية.
 - تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام التقني والعلمي.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية وثقافية الدولة في تبادل المعارف.

ثانيا: أهداف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -:

تسعى الجامعة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تنمية شخصية للطلاب مما يجعله قادرا على الابتكار والتحدي والتعليم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة محليا ووطنيا.

- الاهتمام بالتعليم المستمر.

- تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي.

- تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.

- المحافظة على الشعور القومي ورفع الحس الوطني والوازع الأخلاقي للفرد إثناء الأهل داخل الجامعة.

- استغلال إمكانية الجامعة من أساتذة وطلبة وخدمة البحث العلمي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف

الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي 05/299 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق 16 أوت 2005 الذي يوضح المهام والقواعد الخاصة بتنظيمه و سيره ويتكون من:

أ/مديرية الجامعة يترأسه مدير ويساعده :

1-المدير المساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

✓ مصلحة العلاقات الخارجية .

✓ مصلحة متابعة نتائج البحث و تثمين نتائجه.

✓ مصلحة ما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص.

2- المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراق ويتكون من ثلاثة مصالح هي:

✓ مصلحة الاحصاء والاستشراق .

✓ مصلحة الاعلام والتوجيه.

✓ مصلحة متابعة برامج البناء

3- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات يتكون من ثلاث مصالح هي:

✓ مصلحة الشهادات .

✓ مصلحة التكوين المتواصل .

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

ب /الأمين العام :الامين العام الذي يلحق به مكتب الامن الداخلي ويساعده

1 - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية وتتكون من أربع مصالح هي:

✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

✓ مصلحة تكوين وتحسين المستوى.

✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

✓ مصلحة المستخدمين الأساتذة .

2 -المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل : تتكون من أربع مصالح هي:

✓ مصلحة النظافة والصيانة.

✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات .

✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث .

✓ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف .

3- المصالح التقنية المشتركة : تتكون من أربع مراكز هامة هي:

✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعميم المتلفز عن بعد .

✓ مركز الطبع السمعي البصري .

✓ مركز التعليم المكثف للغات .

✓ مكتب الأمن الداخلي.

ج - المعاهد :تتمثل معاهد جامعة عبد الحفيظ بوالصوف في:

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا .

✓ معهد الرياضيات والإعلام الآلي.

✓ علوم الطبيعة والحياة.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معا كلية الحقوق.

✓ معهد الآداب واللغات.

✓ ملحقة المدرسة العليا للأساتذة.

د/ المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع ل 400 مقعد. إضافة إلى 03 مكتبات بالمعاهد (مكتبة بكل

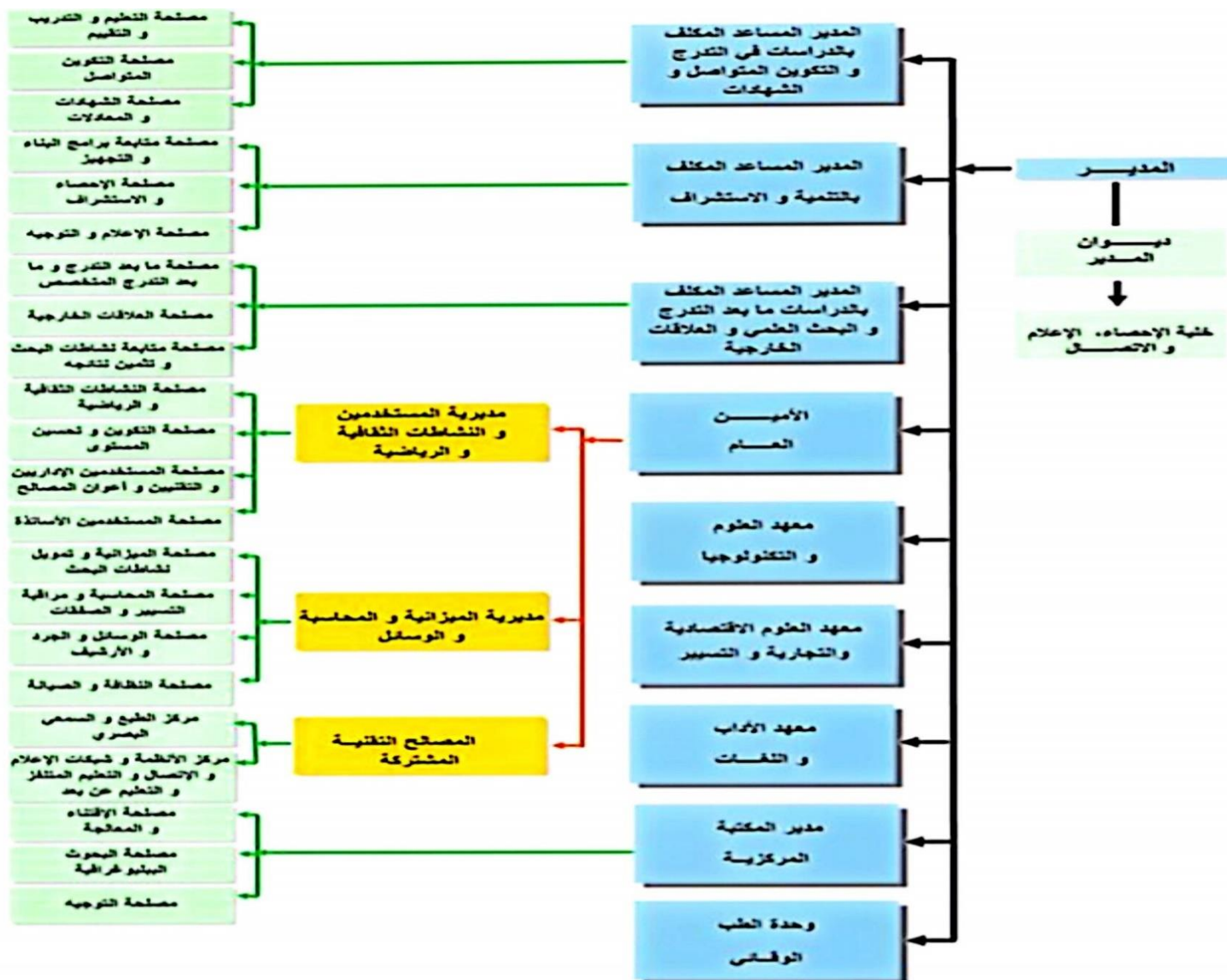
معهد) .

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

هـ/عيادتين طبييتين : عيادة على مستوى الشطر الأول وعيادة على مستوى الشطر الثالث

ويمكن تمثيل ما سبق ذكره في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

يشكل الإطار المنهجي للدراسة جزء مهم ومن أهم المراحل الأساسية في أي بحث علمي إذ يمكن الباحث من تحديد المسار العلمي الذي يعتمد عليه للوصول الى نتائج دقيقة كما يساعد على تنظيم خطوات البحث من خلال اختبار المنهج المناسب وتحديد مجتمع وعينة الدراسة إضافة الى أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الظاهرة المدروسة وبالإسقاط على جامعة عبد الحفيظ بوالصوف يشمل المجتمع كافة الموظفين الإداريين العاملين في مختلف معاهد وميادين الجامعة مع اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية والذي يقدر عددهم بـ 478 موظف إداري وتقني وأي موظف يساعد في الحصول على معلومات لتحليل الظاهرة.

ثانياً: عينة الدراسة

هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارهم لإجراء البحث عليها بهدف تعميم النتائج على المجتمع تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة، ومن خلال ذلك تم الوصول من المجتمع الكلي لعينة عددها 50 موظف إداري.

المطلب الثاني: منهج وأداة الدراسة

أولاً :منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر تناسبا مع نوع الدراسة من خلال وصف الظاهرة وتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين المتغيرين، ويشمل في الكثير من الأحيان على عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث.

ثانياً: أداة الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان لكونه من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث تم وضع نموذج له المبين في ملاحق الدراسة والذي تم تقسيمه الى جزئين أساسيين هما:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة)، لغرض وصف أفراد العينة.

الجزء الثاني: يشتمل على محاورين

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

✓ **المحور الأول:** تمثل في المتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي" وتضمن 20 عبارة تم تقسيمها وفق أربعة أبعاد وهي كالتالي:

الجدول رقم (01): محتوى محور التخطيط الإستراتيجي في أداة الدراسة

المؤشر	الرؤية الإستراتيجية	الرسالة الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	التحليل الإستراتيجي
عدد العبارات	5	5	5	5

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ **المحور الثاني:** تمثل في المتغير التابع "الأداء المؤسسي" وتضمن 10 عبارات.

ثانيا: خطوات بناء الاستبانة

- الاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع للإستفادة بهدف المساعدة في صياغة العبارات ومن ثم بناء نموذج الاستبيان.
- **مرحلة تحكيم الاستبيان:** ويقصد بها مرحلة اختبار الصدق وذلك يكون من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (انظر الملحق رقم 2)، بحيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وإقتراحاتهم من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة وطريقة الصياغة وتم اخذها بعين الاعتبار كلها.
- ثم تأتي مرحلة توزيع الاستبيان على المعنيين بالدراسة واعطائهم وقت للإجابة وقراءة العبارات بدقة وتركيز عالي.
- ثم تأتي مرحلة جمع الاستبيان مع الفرز وتحديد الاستبانات الصالحة للتحليل والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (02): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الإستبانة	العدد	النسب
الإستبانات الكلية	60	100%
الإستبانات المستبعدة	7	11.66%
الإستبانات الغير مسترجعة	3	5%
الإستبانات الصالحة للدراسة	50	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

المبحث الثالث: تحليل وعرض واختبار نتائج الإستبيان

المطلب الأول: اختبار الثبات والصدق

أولاً: تحليل الاستبيان

تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، ويُطلب من المبحوث من خلاله تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المطروحة وفق خيارات محددة.

ويتكوّن هذا المقياس من خمس درجات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدة منها. كما تم تحديد حدود الحكم المعتمدة في تفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تقسيم المجال إلى خمس مستويات: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، ومرتفع جداً، ويتم حساب طول الفئة وفق الصيغة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) \div \text{عدد المستويات} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

وبناءً على ذلك تكون المستويات كما يلي:

✓ المجال: [1 - 1.80] منخفض جداً

✓ المجال: [1.81 - 2.60] منخفض

✓ المجال: [2.61 - 3.40] متوسط

✓ المجال: [3.41 - 4.20] مرتفع

✓ المجال: [4.21 - 5] مرتفع جداً

وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	01	02	03	04	05
القياس	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الاستجابة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حال إعادة تطبيقه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن نتائجه تكون متقاربة عند تكراره على نفس عينة الدراسة. لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في هذه الدراسات، وذلك من أجل التحقق من الإنسجام وثبات الاستبيان والوصول إلى نتائج دقيقة.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية ثم حساب المعامل الكلي وتم التقييم وفق مايلي:

- إذا كانت ألفا كرونباخ أقل من 60% (ضعيفة).
- إذا كانت ألفا كرونباخ بين 60% و 70% (مقبولة).
- إذا كانت ألفا كرونباخ بين 70% و 80% (جيد).
- إذا كانت ألفا كرونباخ أكبر من 80% (ممتاز).

والجدول التالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها كالتالي :

الجدول رقم (04): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	مستوى الإستهانة	معامل الصدق
المحور الأول	20	0.843	ممتاز	0.918
المحور الثاني	10	0.832	ممتاز	0.912
الاجمالي	30	0.876	ممتاز	0.936

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Sps

يبين الجدول أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحور الأول بلغ (0.843)، وللمحور الثاني (0.832)، بينما بلغ معامل الثبات لإجمالي المقياس (0.876)، وهي قيم مرتفعة نسبياً تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل محور، كما تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

أما فيما يتعلق بمعامل الصدق، فقد تم حسابه بالاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ في المحور الأول (0.918)، وفي المحور الثاني (0.912)، بينما بلغ لإجمالي المقياس (0.936)، وهي قيم مرتفعة تعكس قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدرجة عالية من الدقة.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والصدق، مما يجعله أداة مناسبة ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: عرض محاور الاستبيان

1/ الجزء الأول

عرض البيانات الشخصية والوظيفية

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع الأفراد وفق الجنس:

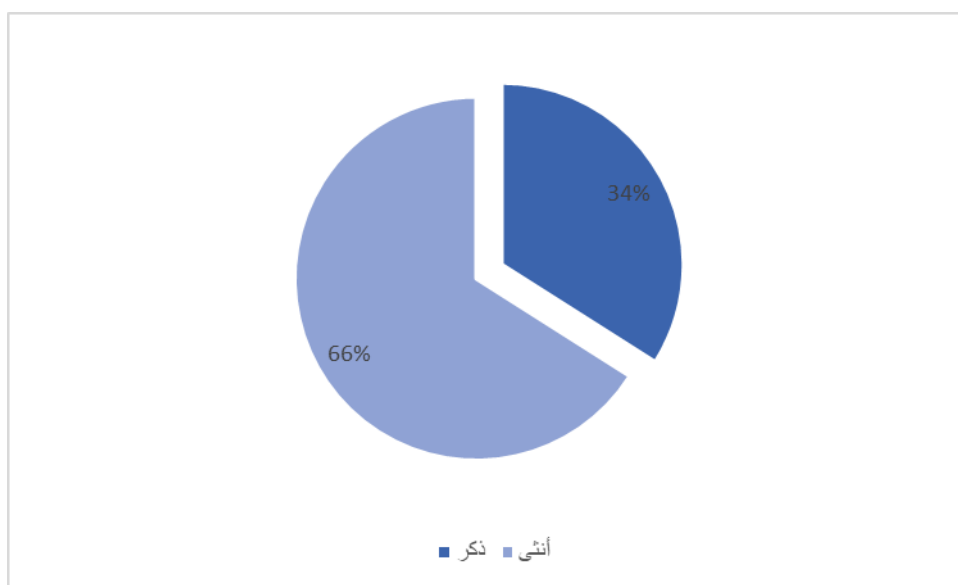
جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
أنثى	17	34%
ذكر	33	66%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في الجدول السابق يوضح الشكل التالي توزيع الأفراد وفق متغير الجنس:

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 33 بنسبة 66%، مقابل 17 من الإناث بنسبة 34%، مما يدل على وجود تفاوت بين الجنسين لصالح الذكور في عينة الدراسة وعدد الذكور أكبر من الإناث.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

من خلال هذا الجدول يتبين لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

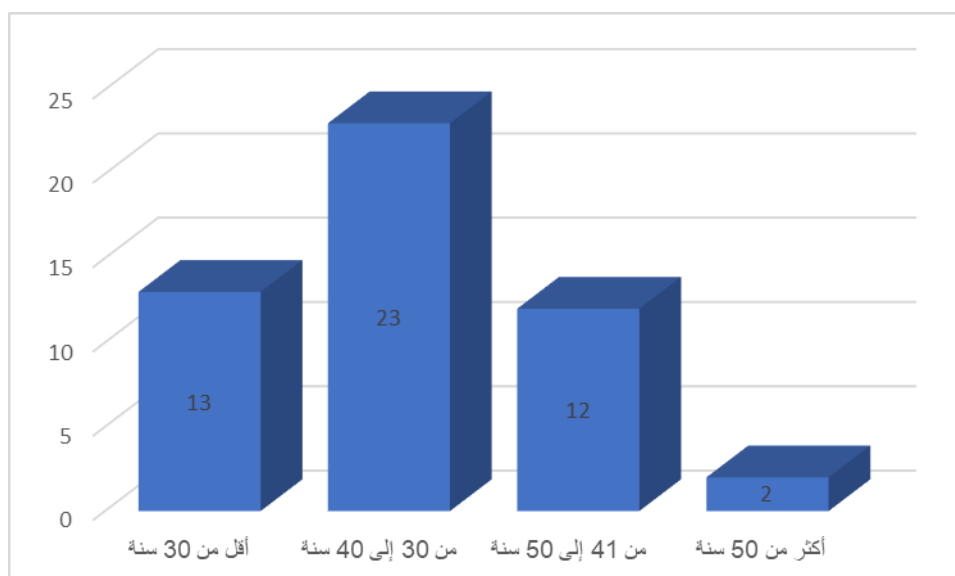
جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	26%
من 30 إلى 40 سنة	23	46%
من 41 إلى 50 سنة	12	24%
أكثر من 50 سنة	02	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في الجدول السابق يوضح الشكل التالي توزيع الأفراد وفق متغير السن:

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددها 23 بنسبة 46%، تليها الفئة أقل من 30 سنة بعدد 13 بنسبة 26%، ثم الفئة من 41

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

إلى 50 سنة بعدد 12 بنسبة 24%، في حين تمثل الفئة أكثر من 50 سنة النسبة الأقل بعدد 2 بنسبة 4%، وحسب هذه النتائج نلاحظ وجود فئة عمرية حيوية وذات نشاط عالي تتمتع بالخبرة الكافية لإدارة الشؤون الإدارية داخل الجامعة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

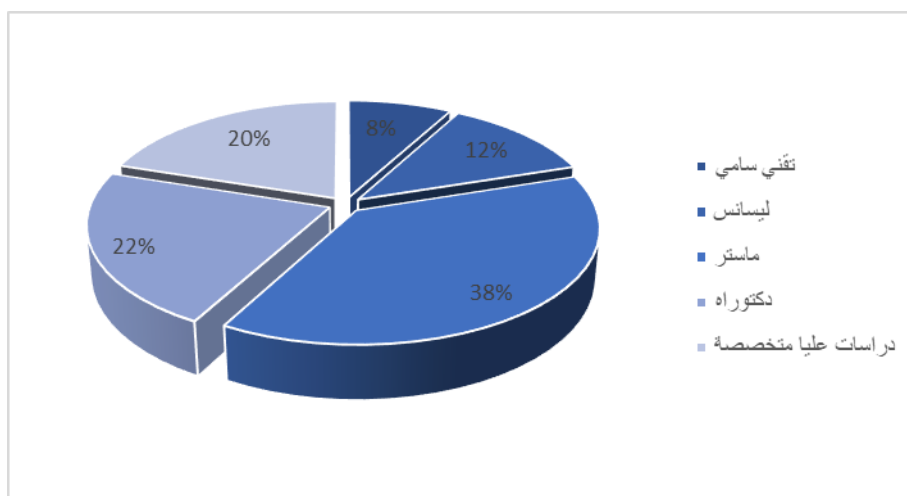
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
تقني سامي	04	8%
ليسانس	06	12%
ماستر	19	38%
دكتوراه	11	22%
دراسات عليا متخصصة	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في الجدول السابق يوضح الشكل التالي توزيع الأفراد وفق متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماستر، حيث بلغ عددهم 19 بنسبة 38%، تليهم فئة حاملي شهادة الدكتوراه بعدد 11 بنسبة 22%، ثم فئة الدراسات العليا المتخصصة بعدد 10 بنسبة 20%، تليها فئة الليسانس بعدد 6 بنسبة 12%، في حين تمثل فئة التقني السامي النسبة الأقل بعدد 4 بنسبة 8%.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير مجال الوظيفة الحالية

يوضح الجدول التالي توزيع الأفراد حسب متغير مجال الوظيفة :

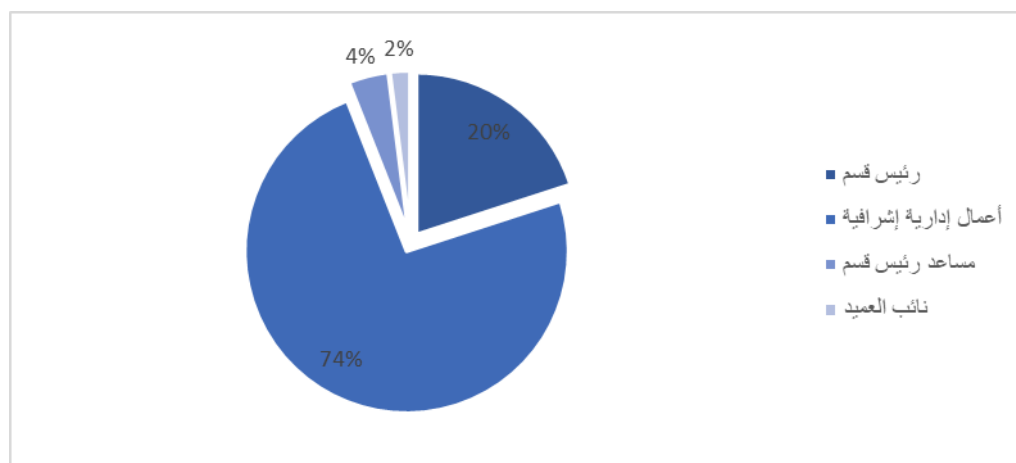
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة %
رئيس قسم	10	20%
أعمال إدارية إشرافية	37	74%
مساعد رئيس قسم	02	04%
نائب العميد	01	02%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في الجدول السابق يوضح الشكل التالي توزيع الأفراد وفق متغير مجال الوظيفة:

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Excel.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف إدارية إشرافية، حيث بلغ عددهم 37 بنسبة 74%، تليهم فئة رؤساء الأقسام بعدد 10 بنسبة 20%، ثم فئة مساعد رئيس قسم بعدد 2 بنسبة 4%، في حين تمثل فئة نائب العميد النسبة الأقل بعدد 1 بنسبة 2%.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع الأفراد وفق متغير الخبرة المهنية:

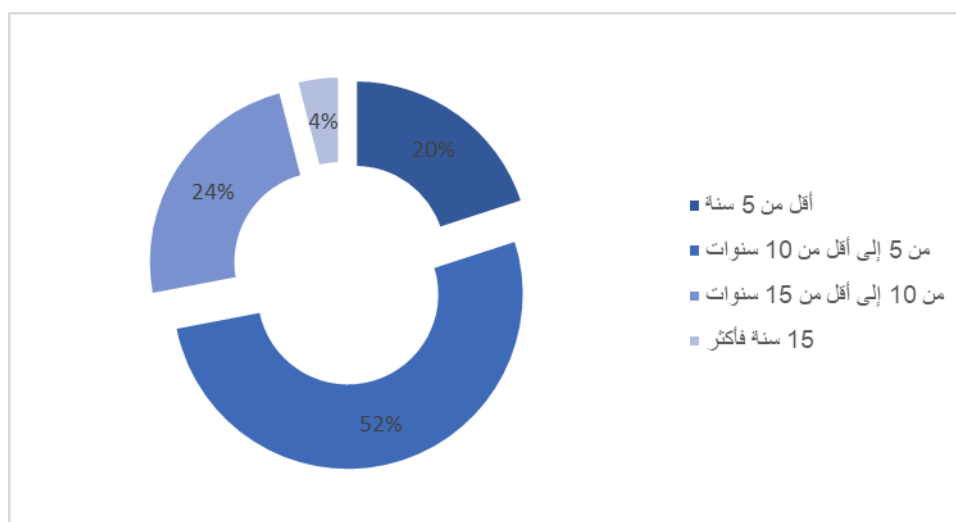
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنة	10	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	52%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	12	24%
15 سنة فأكثر	02	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

ومن خلال ماتم التطرق إليه في الجدول السابق يوضح الشكل التالي توزيع الأفراد وفق متغير الخبرة المهنية:

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 52%، تليهم فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 12 بنسبة 24%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بعدد 10 بنسبة 20%، في حين تمثل فئة 15 سنة فأكثر النسبة الأقل بعدد 2 بنسبة 4%.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

2/ الجزء الثاني

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

و يتكون من 4 أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية

يوضح الجدول التالي توزيع آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

جدول رقم (10): توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
01	لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة	4.10	0.707	مرتفع	01
02	تعتمد الخطط الاستراتيجية على رؤية الجامعة	3.84	0.584	مرتفع	03
03	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه	3.98	0.937	مرتفع	02
04	تساعد الرؤية في توجيه القرارات الإدارية	3.98	0.428	مرتفع	02
05	تتماشى رؤية الجامعة مع التغيرات الحديثة	3.46	0.646	مرتفع	04
	البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية	3.87	0.401	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss V27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية، ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة 01 بمتوسط حسابي 4.10، مما يدل على مستوى استجابة مرتفع حول امتلاك الجامعة لرؤية مستقبلية واضحة، وبانحراف معياري 0.707، مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارتان 03 و 04 بمتوسط حسابي 3.98، بمستوى استجابة مرتفع، حيث تمثلت العبارة 03 في قابلية رؤية الجامعة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه، والعبارة 04 في مساهمة الرؤية في توجيه القرارات الإدارية، وقد بلغ الانحراف المعياري لهما على التوالي 0.937 و 0.428، مما يدل على وجود تشتت نسبي في العبارة 03، مقابل تقارب كبير في آراء أفراد العينة حول العبارة 04.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 02 بمتوسط حسابي 3.84، بمستوى استجابة مرتفع حول اعتماد الخطط الإستراتيجية على رؤية الجامعة، وبانحراف معياري 0.584، مما يشير إلى ضعف تشتت الإجابات.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 05 بمتوسط حسابي 3.46، بمستوى استجابة مرتفع حول مدى تماشي رؤية الجامعة مع التغيرات الحديثة، وبانحراف معياري 0.646، مما يدل على وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.

البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية

يوضح الجدول التالي توزيع آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

جدول رقم (11): توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
06	رسالة الجامعة تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية	3.74	0.527	مرتفع	04
07	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات	4.22	0.582	مرتفع جدا	01
08	تقوم الجامعة بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	3.86	0.535	مرتفع	03
09	يتم مراجعة رسالة الجامعة بشكل سنوي	3.64	0.722	مرتفع	05
10	يدرك الموظفون مضمون رسالة الجامعة	4.00	0.639	مرتفع	02
	البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية	3.89	0.372	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية، ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة 07 بمتوسط حسابي 4.22، مما يدل على مستوى استجابة مرتفع جداً حول اعتبار رسالة الجامعة إطاراً مميزاً لها عن باقي الجامعات، وبانحراف معياري 0.582، مما يشير إلى ضعف تشتت الإجابات وتقارب آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة 10 بمتوسط حسابي 4.00، بمستوى استجابة مرتفع حول إدراك الموظفين لمضمون رسالة الجامعة، وبانحراف معياري 0.639، مما يدل على وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 08 بمتوسط حسابي 3.86، بمستوى استجابة مرتفع حول قيام الجامعة بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة، وبانحراف معياري 0.535، مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في الإجابات.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 06 بمتوسط حسابي 3.74، بمستوى استجابة مرتفع حول إعداد رسالة الجامعة لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير أكاديمية، وبانحراف معياري 0.527، مما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة 09 بمتوسط حسابي 3.64، بمستوى استجابة مرتفع حول مراجعة رسالة الجامعة بشكل سنوي، وبانحراف معياري 0.722، مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في الإجابات.

البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

يوضح الجدول التالي توزيع آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

جدول رقم (12): توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
11	تتماشى الأهداف الإستراتيجية مع رسالة الجامعة	3.24	0.744	متوسط	05
12	يتم ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب الأولوية	3.78	0.418	مرتفع	04
13	تحرص الجامعة على صياغة أهداف إستراتيجية قابلة للقياس	4.16	0.548	مرتفع	01
14	تهدف الجامعة إلى تشجيع البحث العلمي	4.00	0.404	مرتفع	03
15	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	4.14	0.881	مرتفع	02
البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية		3.86	0.353	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية، ما يلي:

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة 13 بمتوسط حسابي 4.16، مما يدل على مستوى استجابة مرتفع حول حرص الجامعة على صياغة أهداف إستراتيجية قابلة للقياس، وبانحراف معياري 0.548، مما يشير إلى ضعف تشتت الإجابات وتقارب آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة 15 بمتوسط حسابي 4.14، بمستوى استجابة مرتفع حول التزام الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبانحراف معياري 0.881، مما يدل على وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 14 بمتوسط حسابي 4.00، بمستوى استجابة مرتفع حول سعي الجامعة إلى تشجيع البحث العلمي، وبانحراف معياري 0.404، مما يشير إلى تقارب كبير في إجابات أفراد العينة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 12 بمتوسط حسابي 3.78، بمستوى استجابة مرتفع حول ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب الأولوية، وبانحراف معياري 0.418، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة 11 بمتوسط حسابي 3.24، بمستوى استجابة متوسط حول مدى تماشي الأهداف الإستراتيجية مع رسالة الجامعة، وبانحراف معياري 0.744، مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.

البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي

يوضح الجدول التالي توزيع آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع:

جدول رقم (13): توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع

الرقم	العبارات	متوسط	انحراف	مستوى	ترتيب
		حسابي	معياري	استجابة	
16	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	3.70	0.678	مرتفع	04
17	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .	3.86	0.405	مرتفع	02
18	تعتمد الجامعة على المعلومات الدقيقة عند تحليل بيئتها	3.64	0.485	مرتفع	05
19	يتم اشراك مختلف الأطراف في عملية التحليل الإستراتيجي	4.04	0.669	مرتفع	01
20	تستفيد الجامعة من نتائج التحليل في اتخاذ القرارات	3.82	0.523	مرتفع	03
	البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي	3.81	0.348	مرتفع	/

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي، ما يلي:
- في المرتبة الأولى جاءت العبارة 19 بمتوسط حسابي 4.04، مما يدل على مستوى استجابة مرتفع حول إشراك مختلف الأطراف في عملية التحليل الإستراتيجي، وبانحراف معياري 0.669، مما يشير إلى وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.
 - في المرتبة الثانية جاءت العبارة 17 بمتوسط حسابي 3.86، بمستوى استجابة مرتفع حول قيام الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف، وبانحراف معياري 0.405، مما يدل على تقارب كبير في إجابات أفراد العينة.
 - في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 20 بمتوسط حسابي 3.82، بمستوى استجابة مرتفع حول استفادة الجامعة من نتائج التحليل في اتخاذ القرارات، وبانحراف معياري 0.523، مما يشير إلى ضعف تشتت الإجابات.
 - في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 16 بمتوسط حسابي 3.70، بمستوى استجابة مرتفع حول قيام الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وبانحراف معياري 0.678، مما يدل على وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.
 - في المرتبة الخامسة جاءت العبارة 18 بمتوسط حسابي 3.64، بمستوى استجابة مرتفع حول اعتماد الجامعة على المعلومات الدقيقة عند تحليل بيئتها، وبانحراف معياري 0.485، مما يشير إلى تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة.

❖ تجميع أبعاد محور الأول: التخطيط الإستراتيجي

يوضح الجدول التالي تجميع أبعاد المحور الأول:

جدول رقم (14): توزيع توجهات أفراد العينة حول إجمالي المحور الأول

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
البعد 01: الرؤية الإستراتيجية	3.87	0.401	مرتفع	02
البعد 02: الرسالة الإستراتيجية	3.89	0.372	مرتفع	01
البعد 03: الأهداف الإستراتيجية	3.86	0.353	مرتفع	03
البعد 04: التحليل الإستراتيجي	3.81	0.348	مرتفع	04
المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي	3.86	0.311	مرتفع	

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل تجميع أبعاد محور الأول: التخطيط الإستراتيجي، ما يلي:
- في المرتبة الأولى جاء البعد الثاني: الرسالة الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.89، مما يدل على أن مستوى الاستجابة كان مرتفعاً، وبانحراف معياري 0.372، مما يشير إلى تقارب نسبي في آراء أفراد العينة.
 - في المرتبة الثانية جاء البعد الأول: الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.87، بمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري 0.401، مما يعكس وجود تشتت نسبي طفيف في الإجابات.
 - في المرتبة الثالثة جاء البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.86، بمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري 0.353، مما يدل على تقارب في آراء أفراد العينة.
 - في المرتبة الرابعة جاء البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي بمتوسط حسابي 3.81، بمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري 0.348، مما يعكس تقارباً نسبياً في إجابات أفراد العينة.
- وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي محور التخطيط الإستراتيجي (3.86) بانحراف معياري 0.311، وهو ما يدل على مستوى استجابة مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، مع وجود تجانس نسبي في الآراء، مما يعكس إدراكاً جيداً لمكونات التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يوضح الجدول التالي توزيع آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني: الأداء المؤسسي:

جدول رقم (15): توزيع توجهات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

الرقم العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	مستوى استجابة	ترتيب
21 تبسيط الخدمات المقدمة للطلبة	4.04	0.832	مرتفع	06
22 الإهتمام بمقترحات الموظفين بغية تطوير العمل	4.06	0.470	مرتفع	05
23 زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة	3.68	0.713	مرتفع	08
24 تسعى الجامعة إلى توفير هيئات تدريس ذات كفاءة عالية	3.90	0.544	مرتفع	07
25 تعمل الجامعة على فتح تخصصات تتلائم مع رغبات الطلبة	4.42	0.499	مرتفع جدا	01
26 تستجيب الجامعة لإنشغالات الطلبة بسرعة.	4.14	0.606	مرتفع	03
27 تقوم الجامعة بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب	4.04	0.605	مرتفع	06

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

				التزام بين الطلبة.	
28	تتعتمد الجامعة على تقديم برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الإرتقاء بمستويات الأداء.	4.30	0.678	مرتفع جدا	02
29	توفر الجامعة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم.	3.66	0.917	مرتفع	09
30	تدعم الجامعة البيئة المحفزة للبحث والابتكار	4.12	0.480	مرتفع	04
المحور الثاني: الأداء المؤسسي					مرتفع
		4.03	0.410		

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل اتجاهات أفراد العينة نحو المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة 25 بمتوسط حسابي 4.42، مما يدل على مستوى استجابة مرتفع جدًا حول سعي الجامعة إلى فتح تخصصات تتلاءم مع رغبات الطلبة، وبانحراف معياري 0.499، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة 28 بمتوسط حسابي 4.30، بمستوى استجابة مرتفع جدًا حول اعتماد الجامعة على تقديم برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء، وبانحراف معياري 0.678، مما يدل على وجود تشتت نسبي في الإجابات.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 26 بمتوسط حسابي 4.14، بمستوى استجابة مرتفع حول استجابة الجامعة لانشغالات الطلبة بسرعة، وبانحراف معياري 0.606، مما يشير إلى تشتت نسبي متوسط في آراء أفراد العينة.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 30 بمتوسط حسابي 4.12، بمستوى استجابة مرتفع حول دعم الجامعة للبيئة المحفزة للبحث والابتكار، وبانحراف معياري 0.480، مما يدل على تقارب في الإجابات.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة 22 بمتوسط حسابي 4.06، بمستوى استجابة مرتفع حول الاهتمام بمقترحات الموظفين بغية تطوير العمل، وبانحراف معياري 0.470، مما يعكس تقاربًا كبيرًا في آراء أفراد العينة.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارتان 21 و 27 بمتوسط حسابي 4.04 لكل منهما، بمستوى استجابة مرتفع حول تبسيط الخدمات المقدمة للطلبة ووضع جدولة متكاملة لتجنب التزامب بين الطلبة، وبانحراف معياري قدره 0.832 و 0.605 على التوالي، مما يدل على وجود تشتت نسبي أكبر في العبارة 21 مقارنة بالعبارة 27.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

- في المرتبة السابعة جاءت العبارة 24 بمتوسط حسابي 3.90، بمستوى استجابة مرتفع حول سعي الجامعة إلى توفير هيئات تدريس ذات كفاءة عالية، وانحراف معياري 0.544، مما يشير إلى تقارب نسبي في الإجابات.
 - في المرتبة الثامنة جاءت العبارة 23 بمتوسط حسابي 3.68، بمستوى استجابة مرتفع حول زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة، وانحراف معياري 0.713، مما يدل على وجود تشتت نسبي في آراء أفراد العينة.
 - في المرتبة التاسعة جاءت العبارة 29 بمتوسط حسابي 3.66، بمستوى استجابة مرتفع حول توفير الجامعة محيطاً تنظيمياً مشجعاً لثقافة التعلم، وانحراف معياري 0.917، مما يعكس أكبر قدر من التشتت في هذا المحور.
- وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: الأداء المؤسسي (4.03) بمستوى استجابة مرتفع، وانحراف معياري 0.410، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

يمثل الجدول التالي اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (16): يمثل إختبار للفرضية الرئيسية (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		المحور 01: التخطيط الاستراتيجي
المحور 02: الأداء المؤسسي	قيمة معامل الارتباط R	0.437**
	مستوى الدلالة Sig	0.002
	حجم العينة N	50

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) والمتعلق باختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بلغت (0.437)، وهي قيمة موجبة متوسطة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الجامعية كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي بدرجة معتبرة.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002$) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

يمثل الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (17): يمثل اختبار للفرضية الفرعية 01 (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		البعد 01: الرؤية الإستراتيجية
المحور 02: الأداء المؤسسي	قيمة معامل الارتباط R	0.450**
	مستوى الدلالة Sig	0.001
	حجم العينة N	50

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) والمتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي بلغت (0.450)، وهي قيمة موجبة متوسطة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسّن مستوى الرؤية الإستراتيجية داخل المؤسسات الجامعية كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي بدرجة معتبرة.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.001$) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

يمثل الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

الجدول رقم (18): يمثل إختبار للفرضية الفرعية 02 (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		البعد 02: الرسالة الإستراتيجية
المحور 02: الأداء المؤسسي	قيمة معامل الارتباط R	0.351*
	مستوى الدلالة Sig	0.012
	حجم العينة N	50

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) والمتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي بلغت (0.351)، وهي قيمة موجبة ضعيفة إلى متوسطة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسّن مستوى الرسالة الإستراتيجية داخل المؤسسات الجامعية كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة نسبياً.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.012) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

يمثل الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (19): يمثل إختبار للفرضية الفرعية 03 (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		البعد 03: الأهداف الإستراتيجية
المحور 02: الأداء المؤسسي	قيمة معامل الارتباط R	0.265
	مستوى الدلالة Sig	0.063
	حجم العينة N	50

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (19) والمتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي بلغت (0.265)، وهي قيمة موجبة ضعيفة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسّن مستوى الأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسات الجامعية كلما كان أثر ذلك محدودًا على تحسين الأداء المؤسسي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.063$) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

يمثل الجدول التالي اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (20): يمثل اختبار للفرضية الفرعية 04 (معامل الارتباط بيرسون)

معامل الارتباط بيرسون		البعد 04: التحليل الإستراتيجي
المحور 02: الأداء المؤسسي	قيمة معامل الارتباط R	0.396 **
	مستوى الدلالة Sig	0.004
	حجم العينة N	50

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss v27.

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) والمتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي بلغت (0.396)، وهي قيمة موجبة متوسطة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسات الجامعية كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.004$) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي لدى أفراد عينة الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسة الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

استنتاج عام:

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمحاور التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الإستراتيجي) وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف، يمكن استخلاص استنتاج عام مفاده أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة يُعدّ عنصراً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي، لكن بدرجات متفاوتة حسب كل بعد.

حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، والتحليل الإستراتيجي مع الأداء المؤسسي، وهو ما يعني أن هذه الأبعاد تساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة الجامعة على المنافسة وتحسين أدائها وأن الجامعة دائماً تسعى لتحقيق التقدم والنمو.

في المقابل، لم تثبت العلاقة الإحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي، مما يدل على أن هذا البعد لا يظهر تأثيراً مباشراً وواضحاً في سياق الدراسة الحالية.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن تحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي داخل الجامعة، خاصة من خلال تعزيز وضوح الرؤية والرسالة وتحسين عمليات التحليل الإستراتيجي، ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية اعتماد ممارسات إستراتيجية فعّالة لتحقيق التميز المؤسسي ويبرز لنا العلاقة بينهم الفعالة.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف

خلاصة الفصل :

في ظل ماتم التطرق إليه يمثل هذا الفصل الجانب الميداني من الدراسة وذلك من خلال إسقاط ما جاء في الجانب النظري، حيث تم التعرف من خلاله على جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة (النشأة، التعريف، الهيكل التنظيمي، ومهام وأهداف) ، وبني على تحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين الإداريين في الجامعة والذي يحتوي على محورين رئيسيين هما "التخطيط الإستراتيجي"والأداء المؤسسي"، وبعد عملية تفريغ البيانات وتحليلها أظهرت النتائج مؤشرات إجابية أن للتخطيط الإستراتيجي دور مهم في بناء الجانب الإستراتيجي للجامعة من رؤية استراتيجية والرسالة وحتى التحليل وتحديد الأهداف التي تطمح الجامعة لتحقيقها، بالإضافة لدوره في تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي أظهرت العلاقة القوية بين المتغيرين وذلك بالإعتماد على إجابات الموظفين الإداريين.



الخاتمة

الخاتمة

تم من خلال هذه الدراسة إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وكان الهدف من ذلك محاولة التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات ومالمقصود بالأداء المؤسسي، خاصة وأن التخطيط الإستراتيجي يعتبر موضوعا مهما وحديثا ويمثل أهم الأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء داخل المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يساعد التخطيط الإستراتيجي في بتوقع المستقبل والإعداد له لاتخاذ القرارات على أساسه ويوضح نقاط القوة والضعف في عملياتها الداخلية والخارجية بما يساعد في تحسين وتطوير الأداء.

بعد التفصيل والتطريق إلى الجانب النظري للدراسة تم إسقاطه على أرض الواقع بإختيار جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وذلك بهدف معالجة الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ومن خلال ماتم جمعه من معلومات وبيانات وتحليلها أظهرت الدراسة على مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا: النتائج

- أظهرت النتائج أن الجامعة تعتمد على رؤية واضحة وأهداف مستقبلية مدروسة وأكدت الدراسة أيضا على وجود علاقة قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل الجامعة من خلال تحليل آراء أفراد العينة الذي أظهرت الارتباط بينهم من خلال أدوات الإحصائية.
- هناك دعم وفهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي من قبل جامعة عبد الحفيظ بوالصوف الذي ينعكس بالإيجاب على ماتقدمه من خدمات.
- اعتماد الإدارة الجامعية على التخطيط الإستراتيجي يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية ودقة. يساهم التنسيق بين مختلف المصالح والإدارات الجامعية في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الإنسجام بينهم.
- وجود اهتمام من الإدارة بتطوير الكفاءات البشرية والتكوين المستمر داخل وخارج الجزائر .
- كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي داخل الجامعة ارتفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء داخل الجامعة.
- من خلال اختبار ألفا كرونباخ ظهر لنا أن أداة الدراسة (الإستبيان) تمتاز بثبات عالي وصدق مما يسمح لنا بتعميم النتائج على باقي المجتمع مع وجود اتساق داخلي بين فقرات الإستبانة ككل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بالوصوف.

الخاتمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بالوصوف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بالوصوف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بالوصوف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة التعليم الجامعية عبد الحفيظ بالوصوف.

ثانيا :التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة المتحصل عليها تم تقديم بعض التوصيات متعلقة بالموضوع وذلك على النحو التالي:
- العمل على ترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الجامعة وجعلها جزء لا يتجزء من الثقافة العامة للجامعة.
 - الاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة في هذا المجال محليا ودوليا ومحاول تكييفها مع واقع الجامعات الجزائرية.
 - التركيز على تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة بما يسهم في رفع الرضا وبالتالي يتحقق التميز المؤسسي.
 - تشجيع العمل الجماعي وروح التعاون بين مختلف الأقسام والمصالح.
 - الإهتمام بالجانب الرقمي أكثر والعمل على تحفيز العاملين وتشجيع المبادرات الإبداعية والإبتكارية بشكل أفضل.

ثالثا: آفاق الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية من بينها :
- دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية التخطيط الإستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي.
 - دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي .

الخاتمة

-
- إجراء مقارنة بين الجامعات الجزائرية المختلفة لمعرفة مدى اختلاف تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي.
 - اعداد نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي يراعي متطلبات البيئة الجامعية الجزائرية والتحديات المستقبلية التي تواجه قطاع التعليم العالي.
 - دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والمخاطر داخل مؤسسات التعليم العالي.
 - دراسة دور الموارد البشرية والكفاءات الإدارية في نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية.
 - بحث عن دور إدارة المعرفة في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ / الكتب

- (1) بخته بطاهر، "الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي"، ط1، ألفا للوثائق، عمان، 2021.
- (2) بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- (3) بلال خلف سكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010.
- (4) حافظ محمد صبري، البحيري، "تخطيط المؤسسات التعليمية"، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
- (5) رنيم زياد جوابرة، علاء تحسين سائلة، "التخطيط الإستراتيجي"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، ألمانيا/برلين، 2023.
- (6) زيد منير عبوي "الإدارة الإستراتيجية في إدارة التخطيط والتطوير"، دار المعتر، عمان، 2017.
- (7) الشناوي خليل حسن، "الفكر الاستراتيجي - التخطيط والمنهج -"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2024.
- (8) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- (9) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، ط1، 2014.
- (10) عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، ط3، دار المعرفة، عمان - 2001.
- (11) عبد العزيز جميل مخيمر، "قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة"، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- (12) عبد المطلب عبد الحميد، "الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال"، الشركة العربية المتحدة، 2024.
- (13) عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء عمان، ط1، 1999.
- (14) علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، زهوان، ط1، الأردن، 2017، ص34.
- (15) فتحي محمد، "766 مصطلح إداري"، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003.
- (16) كاظم جاسم العيساوي، "الإقتصاد الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (17) ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.

قائمة المراجع

- 18) مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي مدخل نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2022.
- 19) مجيد جعفر الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية" ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
- 20) محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي" -كيف تربط الحاضر والمستقبل-، دار الكتب، مصر، 2008.
- 21) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- 22) محمد فخري راضي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 23) محمد هاني محمد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، المعتر للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 24) محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة -مصر-، 2013.
- 25) مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، -القاهرة-، 2012.
- 26) مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 27) ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 28) نصر حمود مزنان فهد، "آثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ب /المجلات

- 1) ابو بكر بوسالم، هدى شهيد، "دور اسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة . دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدو . بشار .، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، العدد 08، 2017.
- 2) أسيل وريادات، بيسان أبو راس، "واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظة الخليل" -فلسطين-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي تندوف -الجزائر-، 2020.

قائمة المراجع

- (3) إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة-باتنة-"، مجلة الباحث، المجلد الخامس، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.
- (4) بلحاج لخضر، بن يحي طيبي غالية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع DRIZ، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 11، العدد 01، جامعة وهران 2، 2021.
- (5) بوسهمين أحمد، عياط سعاد، "دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي"(دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)، جامعة طاهري محمد-الجزائر -، 2016.
- (6) بلكرم قطر الندى، عبد الباسط هويدي، "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، المجلد 10، العدد 03، جامعة الوادي -الجزائر- 2022.
- (7) بهجة بن دحمان، كمال حوشين، "دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس" -مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، -الجزائر-، ديسمبر 2021.
- (8) بوثينة عطايية، حجلة سعيدة حازم، "أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي . دراسة حالة مؤسسة يدار الحجار بولاية عنابة"، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة . الجزائر .، 2021.
- (9) بوزيان عثمان، امنة دداش، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، الجزائر 2017.
- (10) تهناني الرشيد أحمد، إيمان محمد عبد المحمود حبيب، إخلاص أحمد محمد علي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 10، العدد 02، كليات بريدة الأهلية. المملكة العربية السعودية .، جوان 2024.
- (11) جابر مهدي، بارة سهيلة، رحالية بلال، "أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركات اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدية، جوان 2021.
- (12) جعيجع نبيلة، "دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 106، جامعة المسيلة، 2011.

قائمة المراجع

- 13) خديجة الحوسني، يحي الحوسني، "دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة"، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2024.
- 14) راتب عارف طلب المجالي، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرا وسيطا"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 14، العدد 03، جامعة مؤتة -الأردن -، 2025.
- 15) سيد قطب الصادق إبراهيم عمر ،صديق عبد الرحمن شعيب صالح ،أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة -دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا "،مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ،المجلد الأول ،العدد الثاني.
- 16) شركات اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد الشريف مساعدي، جوان 2021.
- 17) الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009.
- 18) الطيب داودي ،"اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية "، مجلة الباحث ،العدد 5 ،بسكرة، 2007.
- 19) عبد الملوك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية . مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر . بسكرة . نوفمبر 2001.
- 20) علي سليمان الخزاعلة ،"التخطيط الإستراتيجي" ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار السادس ،العدد 54، 2023.
- 21) عمر بن سديرة ،"التخطيط الإستراتيجي (الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية سطيف)،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،العدد 13 ،جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2013.
- 22) عيشاوي وهيبة،"التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وآثره على أداء المورد البشري-دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك-،مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ،المجلد 06 ،العدد 01 ،جوان 2021 .
- 23) محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، الإصدار السابع والعشرون، سلطنة عمان، 2020.

قائمة المراجع

24) موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

ج/ الملتقيات العلمية

- 1) محمد حسين علي الجنابي، "التخطيط الإستراتيجي"، دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول الإدارة والتخطيط الإستراتيجي من أجل تدعيم العمل الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، مارس 2022.
- 2) وفاء رايس، "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011.

د/ الرسائل الجامعية

- 1) أمال سلطان، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، 2023.
- 2) آمال نمر حسن صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة-، 2010.
- 3) أيمن حسن الديراوي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط-دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة-"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، -السودان-، 2018.
- 4) بلاسكة صالح، "فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية-دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2016.
- 5) بن أحسن أحسن صلاح الدين، "أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك -دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، 2017.
- 6) بن حركو زينب، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية-دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة 2023.

قائمة المراجع

- (7) بن عباس حليلة، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016.
- (8) حامد يعقوب حامد، "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية)" دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020.
- (9) حبوشي عبد الناصر، "أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الاقتصادية- حالة المؤسسة الجزائرية-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2024.
- (10) حسناوي بلال، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2013.
- (11) خضري ريان، سفياني أميرة، "التطور التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة 08 ماي/1945، قالمة-، 2021.
- (12) رقية منصوري، "توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي"، اطروحة دكتوراه علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014.
- (13) ريان قايدي، ليلي سويكي، "دور مراقبة التسيير في تحسين التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة العمومية لمراكز الردم التقني-ميلة نات-"مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر مالية مؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022.
- (14) ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- (15) ساكر دنيا، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة مقدم لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2018.

قائمة المراجع

- 16 سامي بن يوسف بن سيف الأغبري، "أثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي-الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطة عمان-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان، 2023.
- 17 سعايدية مروة، "تأثير نظام المعلومات على التخطيط الإستراتيجي-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- قالمة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، جامعة 08/ماي/1945 قالمة، 2019.
- 18 عتيق كاميلة، سخري جهان، "اثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تميز الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات-تقريت"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2023.
- 19 عمر تيمجغدين، "دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة - بسكرة-، 2012.
- 20 الفاعوري، أسماء مروان "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى-، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 21 فطيمة زعزع، "أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية جامعة باتنة 1، 2016.
- 22 قاسمي محمد منير، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة جامعة غرداية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية جامعة غرداية-الجزائر-، 2019.
- 23 لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صندال - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، -الجزائر-، 2016.
- 24 محمد قريشي، "التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014.
- 25 مخناش ابتسام، "أثر التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أداء شركات التأمين الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لشركات التأمين في ولاية سطيف -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف-1، 2024.

قائمة المراجع

- (26) موسي سهام، "مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمية-سطف-"، اطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013.
- (27) نبيلة جعيجع، "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية"-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة- 2015.
- (28) ندى ناصر جبر، "أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، ورقة بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق 2021.
- (29) نور الدين مزهودة، "أثر نظام المعلومات ERP على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
- (30) هني وسيلة، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة نماذج بعض البلدان العربية. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي لباس، . سيدي بلعباس. 2017.
- (31) هيثم عبود سلطان الحياتي، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة"، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة البصرة-العراق-2022.

الملاحق

الملاحق



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

استبيان حول :

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات
التعليم العالي
"عينة من موظفي جامعة عبد الحفيظ بوالصوف"

تحت إشراف :

د/بوبحة سعاد

إعداد الطالبة :

بلعطار مريم

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، والذي يساهم في إنجاز دراسة ميدانية حول "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي -عينة من موظفي جامعة عبد الحفيظ بوالصوف- "، لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، وفي سبيل ذلك نأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم لملء الاستبيان بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة في الخانات التي تعبر عن آراءكم ، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

" نشكركم مقدما على تعاونكم معنا "

السنة الجامعية : 2026/2025

الملاحق

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس : ☐ أنثى ☐ ذكر

الفئة العمرية : أقل من سنة 30 ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي : ☐ بي سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه

☐ دراسات عليا متخصصة

مجال الوظيفة الحالية : ☐ رئيس قسم ☐ أعمال إدارية إشرافية ☐ مساعد رئيس قسم ☐ نائب العميد ☐

العميد ☐

سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

ثانياً : محاور الدراسة

المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي

الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لرأيك

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الرؤية الإستراتيجية						
1	لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة					
2	تعتمد الخطط الاستراتيجية على رؤية الجامعة					
3	رؤية الجامعة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه					
4	تساعد الرؤية في توجيه القرارات الإدارية					
5	تتماشى رؤية الجامعة مع التغيرات الحديثة					

الملاحق

ب- الرسالة الإستراتيجية					
6	رسالة الجامعة تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير أكاديمية				
7	رسالة الجامعة هي الإطار المميز لها عن باقي الجامعات				
8	تقوم الجامعة بإعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة				
9	يتم مراجعة رسالة الجامعة بشكل سنوي				
10	يدرك الموظفون مضمون رسالة الجامعة				
ج- الأهداف الإستراتيجية					
11	تتماشى الأهداف الإستراتيجية مع رسالة الجامعة				
12	يتم ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب الأولوية				
13	تحرص الجامعة على صياغة أهداف إستراتيجية قابلة للقياس				
14	تهدف الجامعة الى تشجيع البحث العلمي				
15	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية				
هـ/ التحليل الإستراتيجي					
16	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.				
17	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .				
18	تعتمد الجامعة على المعلومات الدقيقة عند تحليل بيئتها				
19	يتم اشراك مختلف الأطراف في عملية التحليل				

الملاحق

					الإستراتيجي	
					تستفيد الجامعة من نتائج التحليل في اتخاذ القرارات	20

المحور الثاني : الأداء المؤسسي

الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لرأيك

الرقم	الأداء المؤسسي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تبسيط الخدمات المقدمة للطلبة					
22	الإهتمام بمقترحات الموظفين بغية تطوير العمل					
23	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة					
24	تسعى الجامعة إلى توفير هيئات تدريس ذات كفاءة عالية					
25	تعمل الجامعة على فتح تخصصات تتلائم مع رغبات الطلبة					
26	تستجيب الجامعة لإنشغالات الطلبة بسرعة.					
27	تقوم الجامعة بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب التزاحم بين الطلبة.					
28	تعتمد الجامعة على تقديم برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر تمكنهم من الإرتقاء بمستويات الأداء.					
29	توفر الجامعة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم.					
30	تدعم الجامعة البيئة المحفزة للبحث والابتكار					

"جزاكم الله عنا خيرا لتعاونكم معنا"

الملاحق

الملحق رقم (02): أسماء الأستاتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم
01	سراج وهيبة
02	مشري فريد
03	جوال محمد

الملحق رقم (03) : مخرجات Spss

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	30	,832	10	,843	20

الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	34,0	34,0	34,0
	أنثى	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	26,0	26,0	26,0
	من 30 إلى 40 سنة	23	46,0	46,0	72,0
	من 41 إلى 50 سنة	12	24,0	24,0	96,0
	أكثر من 50 سنة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقي سامي	4	8,0	8,0	8,0
	ليسانس	6	12,0	12,0	20,0
	ماجستير	19	38,0	38,0	58,0
	دكتوراه	11	22,0	22,0	80,0
	دراسات عليا متخصصة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

مجال الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	10	20,0	20,0	20,0
	أعمال إدارية أخرى	37	74,0	74,0	94,0
	مساعد رئيس قسم	2	4,0	4,0	98,0
	ناكب العميد	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	20,0	20,0	20,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	52,0	52,0	72,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	24,0	24,0	96,0
	15 سنة فأكثر	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	50	4,10	,707
A2	50	3,84	,584
A3	50	3,98	,937
A4	50	3,98	,428
A5	50	3,46	,646
بعد 1_ رؤية استراتيجية	50	3,8720	,40155
A6	50	3,74	,527
A7	50	4,22	,582
A8	50	3,86	,535
A9	50	3,64	,722
A10	50	4,00	,639
بعد 2_ رسالة استراتيجية	50	3,8920	,37299
A11	50	3,24	,744
A12	50	3,78	,418
A13	50	4,16	,548
A14	50	4,00	,404
A15	50	4,14	,881
بعد 3_ اهداف استراتيجية	50	3,8640	,35327
A16	50	3,70	,678
A17	50	3,86	,405
A18	50	3,64	,485
A19	50	4,04	,669
A20	50	3,82	,523
بعد 4_ تحليل استراتيجي	50	3,8120	,34855
محور 01_ التخطيط الاستراتيجي	50	3,8600	,31102
B21	50	4,04	,832
B22	50	4,06	,470
B23	50	3,68	,713
B24	50	3,90	,544
B25	50	4,42	,499
B26	50	4,14	,606
B27	50	4,04	,605
B28	50	4,30	,678
B29	50	3,66	,917
B30	50	4,12	,480
محور 02_ الأداء الفعالي	50	4,0360	,41046
N valide (liste)	50		

Corrélations

		محور_02_الأداء_الت ناهي	محور_01_الخطيوط الاستراتيجي	بعد_1_رؤية_استراتيجي جبه	بعد_2_رسالة_استراتيجي بجبه	بعد_3_اهداف_استراتيجي بجبه	بعد_4_تحليل_استراتيجي بجبه
محور_02_الأداء_الناهي	Corrélation de Pearson	1	,437**	,450**	,351*	,265	,396**
	Sig. (bilatérale)		,002	,001	,012	,063	,004
	N	50	50	50	50	50	50
محور_01_الخطيوط_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,437**	1	,841**	,822**	,809**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,002		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50	50
بعد_1_رؤية_استراتيجي	Corrélation de Pearson	,450**	,841**	1	,538**	,496**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50	50
بعد_2_رسالة_استراتيجي	Corrélation de Pearson	,351*	,822**	,538**	1	,611**	,626**
	Sig. (bilatérale)	,012	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	50	50	50	50	50	50
بعد_3_اهداف_استراتيجي	Corrélation de Pearson	,265	,809**	,496**	,611**	1	,650**
	Sig. (bilatérale)	,063	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	50	50	50	50	50	50
بعد_4_تحليل_استراتيجي	Corrélation de Pearson	,396**	,901**	,769**	,626**	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	50	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

الملحق رقم (04): إستمارة طلب إجراء تربص ميداني

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

جامعة ميلة



كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم السيو

ميلة في: 02/03/2025

www.centre-univ-mila.dz

إلى السيد(ة): مدير جامعة عبد الحميد
بو الصوف

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني (2026/2025)

تحية طيبة وبعد ...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص
بمؤسساتكم للطلبة الماستر الآتية أسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل	التخصص
1	بلعطار مريم	3406666666	دورة أعمال
2			

عنوان مذكرة التخرج: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف لمؤسسة بوساطة التعليم العالي

مكان التربص: جامعة عبد الحميد بو الصوف

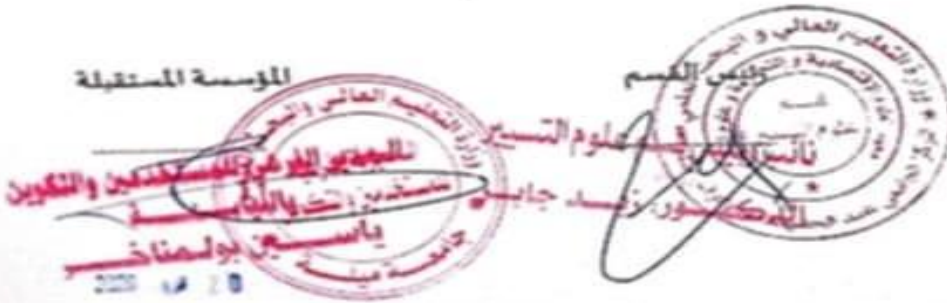
مدة التربص:

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



Université de Mila
B.P 26 - BP Mila 43000 Algérie
Tél: (21) 57 01 23-24

جامعة ميلة
43000 الجزائر ميلة BP من ب رقم 26
(21) 57 01 23- (213)