



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة "د. مولاي الطاهر" بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
في العلوم التجارية تخصص ادارة المشاريع

أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع

تحت إشراف الأستاذ :
طاوش قندوسي .

من اعداد الطالبة :
بن علو ستي .

أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذ: رئيسا
- الأستاذ : طاوش قندوسي مشرفا
- الأستاذ : ممتحنا

السنة الجامعية

2013-2012

كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ : صوار يوسف .

الأستاذ : عبد اللاوي ابراهيم .

الأستاذ : فتحي أرزي .

الأستاذ : بارق أحمد .

الذي أقول لهم بشراكم قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير "

كما أنني أتوجه بالشكر لكل أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر و بالأخص أساتذة كلية : العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

الأستاذ : طاوش قندوسي .

الذي كان عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر، وأخص منهم:

السيد مدير الأشغال العمومية لولاية سعيدة .

الزميل: رحمان محمد .

كل موظفي مديرية الأشغال العمومية .

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، وزرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسننا بمتعة البحث ، ولا حلاوة المنافسة الايجابية ، ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.....

الإهداء

إلى حكمتيوعلمي
إلى أدبيوحلمي
إلى طريقي المستقيم
إلى طريق..... الهداية
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية

إلى روح أبي ، أهدي هذه الثمرة التي لا تضاهي شيئاً من جميلك وأدعوا الله الرحيم الحليم أن يجعلها صدقة
جارية تصل إليك ، و أدعو لك الرحمة و المغفرة إلى أن يجمعنا رب العباد في الجنة إن شاء الله .

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من آثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي
إلى من كانوا ملاذي وملجئي
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني
إلى من يجمع بين سعادي وحزني
إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني
إلى من أتمنى أن أذكرهمإذا ذكروني
إلى من أتمنى أن تبقى صورهمفي عيوني .

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله و من أحببتهم في الله طلاب تخصص ادارة المشاريع .

تتبلور مسؤولية الادارة الاستراتيجية في دراسة و تفهم المناخ المحيط و الكشف عما به من فرص و تهديدات، و تهيئة العناصر و المقومات الذاتية للمشاريع لاستغلال تلك الفرص و التعامل مع التهديدات.

و لا يتحقق هذا الأداء الاداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد على العفوية و الاستناد على الخبرة الذاتية للقادة، و إنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الاستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية و الداخلية ذات التأثير في أداء المشروع و تقدم الاطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص و تجنب المهددات .

يتحقق للمشروع القدرة على إنجاز أهدافه و غاياته من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر له من موارد و تنسيقها في عمليات مترابطة و متشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها، و يمكن تخطيطها و و توقيتها و الرقابة عليها للتأكد من صلاحيتها و الاطمئنان إلى التزاماتها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها.

و تعتمد الادارة الاستراتيجية على المعلومات و الحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المشروع و خارجه ، و التعامل الواعي مع تلك المعلومات و الحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مراحل المشروع ، و توقع المشكلات و التنبؤ بالفرص و التهديدات. و يعتبر بناء و تفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية الفرص و تتخذ الادارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمشروع و رؤيته و فهمه للظروف و المتغيرات الخارجية. و تحاول الادارة الاستراتيجية دائما تقويم إنجازاته و الحكم على كفاءة العمل و مستويات الأداء بالقياس إلى معايير مرجعية في خطط و برامج الأداء و الأهداف و النتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاته و مستويات الأداء و الفعالية به مع غيره من المشاريع المتفوقة على عكس الإدارة التقليدية .

يمثل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة أكثر الخطوات الفعالة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي وخدمي في مختلف المؤسسات، حيث أن التحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسات على الأجل البعيد و المرحلي في الوقت ذاته، و ان تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة يعد حالة هادفة لتحقيق الأداء الفعال.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للجودة أوسع المستويات الإدارية، و يهتم بوضع إستراتيجية طويلة المدى لإدارة الجودة الشاملة على نطاق المنظمة. و تقوم على نظام معين للمعلومات و صنع القرارات على ضوء التقييم المستمر للمتغيرات البيئية و المحلية و الإقليمية و العالمية، و كذلك المتغيرات في البيئة الداخلية.

و تبدأ هذه بواسطة الإدارة الوسطى، و تتطور من خلال مشاركة كل أفراد المنظمة في كافة الأنشطة، و بناء فريق العمل على أساس التفكير المبني على العصف الذهني و تكتمل بمشاركة الإدارة العليا.

إن مفهوم إدارة المشاريع **Project Management** يمثل جزءًا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة .

إن إدارة المشاريع باعتبارها علمًا و فنًا حديثًا و متطورًا، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع .

ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافًا محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقويم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تقويم الأهداف والإجراءات والنتائج.

إن تقويم المشاريع بالإضافة إلى أحد مراحل دورة حياة أي مشروع، فإنه يشكل مصدر قلق لأصحاب المشاريع، فتقدير نجاح أي مشروع يتوقف على قوة النواحي الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن سلامة هيكله المالي والفني، حيث يمثل ذلك المقارنة بين آثار المشاريع القائمة والخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها. وهناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية التقويم تجرى بناءً على طلب من الممولين، الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق كفاءةً ومجدياً، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقويم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقويم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقوم بمدى نجاح عملنا، قياسًا بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية، وبالتالي تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل إدارة المشروع .

ومن الشائع أن يركز التقويم على البعد الداخلي الذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والمراقبة، والتقويم، والعوامل التي تؤثر في النواتج، ويُغفل البعد الخارجي

الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمشروع، وأثرها في المنظمة وأهدافها ومكوناتها الاستراتيجية. لذا، فقد جاءت هذه الدراسة لترتبط بين عدد من المتغيرات التي يمكن أن تساعد على جعل الأداء أكثر فاعلية باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع هو أحد العوامل المهمة لنجاح الأداء الإداري له، واختبار مدى تأثيره في الأداء الفعلي من خلال العمليات التنفيذية، وبالتالي في فاعلية الأداء الإداري.

مشكلة الدراسة:

تخضع المشاريع بصفة عامة الى اختلاف أدائها الاداري في فترات مختلفة من دورة حياتها ، إلا أن المعايير المستخدمة في قياس و معرفة مستوى الأداء عادة ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية و تحمل المعايير ذات الأفق الاستراتيجي ، و نظرا لما لها من أثار على المجتمعات في مختلف الجوانب أصبحت تتبنى نوعا خاصا من التخطيط ألا و هو التخطيط الاستراتيجي ، الذي يتناول مسائل التحليل الاستراتيجي و تحديد الرؤيا ، الرسالة ، و الأهداف و الاستراتيجيات ،لذا سنحاول في هذه الدراسة تحليل و قياس الأثر المتوقع للتخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع ، و يمكننا صياغة المشكلة على النحو التالي:

هل للتخطيط الاستراتيجي أثر على تحسين الأداء الاداري للمشروع أم لا ؟.

من خلال هذه المشكلة يمكننا طرح مجموعة التساؤلات التالية :

- 1) ما درجة الأهمية التي توليها المشاريع للتخطيط الإستراتيجي ؟.
- 2) ما واقع فهم التخطيط الاستراتيجي للمشاريع و كيفية ادارته ، و وضوحه من حيث تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع ، و تحديد المهمة ، واستخدام أسلوب السيناريوهات ؟.
- 3) كيف تتفاعل العمليات اللازمة لانجاز المشروع مع التخطيط الاستراتيجي ، و تحسين فعالية الأداء الاداري له ؟.
- 4) هل للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تأثير على تحسين الأداء الاداري للمشروع من خلال و ضوح أكبر في كل من تقدير: جودة الأداء ، ثقافة الجودة ، رضا الزبائن ، عملية التحسين المستمر ؟.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

1. معرفة الأهمية التي توليها المشاريع للتخطيط الاستراتيجي .
2. بيان عمق فهم التخطيط الاستراتيجي للمشاريع من قبل الادارة العليا ، و هذا من خلال تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع ، و تحديد المهمة ، و استخدام أسلوب السيناريوهات .
3. تبيان أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الموقف التنافسي للمشروع في بيئته .
4. إظهار مدى تأثير تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع التخطيط الاستراتيجي و زيادة فعالية الأداء الإداري له.
5. بيان مدى تأثير الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير كل من : جودة الأداء ، ثقافة الجودة ، رضا الزبائن ، عملية التحسين المستمر للأداء ، باعتبارهم أهم مكونات ادارة الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة :

يُعد قياس الأداء الإداري للمشاريع، أحد مراحل دورة حياة المشروع وأهمها لعلاقته المباشرة بنجاح المشاريع أو فشلها. ولما كان تطوير مناهج الرياضيات والعلوم في الوطن العربي محل تجريب يعتمد على الكوادر المحلية، فقد جاء هذا المشروع بمنظور جديد وهو تبني سلسلة مناهج عالمية مجربة ومتداولة في دول متقدمة أولياء.

جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الأداء الإداري للمشروع ، من خلال نموذج يتضمن التخطيط الاستراتيجي للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقييم الأداء الإداري.

ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير أساليب قياس و تحسين الأداء الإداري للمشروع، عبر سنوات عدة مما يضيف أهمية إلى هذه الدراسة والتي تركز على التقويم القبلي المعتمد بالدرجة الأساسية على استخدام أسلوب "السيناريوهات" إذ يمكن أن يقدم لإدارة المشروع أفضل التوقعات المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها. كما وتبرز أيضًا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين في الواقع العملي.

ويتميز هذا البحث في كونه يتناول بُعدين من أبعاد التقويم هما: **البعد الداخلي** الذي يقوم المشروع من حيث الأداء، حسن التصميم، دقة الإنجاز، الملاءمة، الكفاءة، الفعالية، الأثر، والاستمرارية، و**البعد الخارجي** الذي يقيس مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وأثره في رسالة المشروع، وأهدافه، واستراتيجياته، وسياساته وامتداد ذلك الأثر على المنظمة الأم والبيئة التي تمثل نطاق النشاط.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

قمنا بتوزيع استبيان على موظفي الادارة العليا لمجموعة من المؤسسات الوطنية التي تقوم بانجاز مشاريع كبرى على أرض الوطن تمثلت في ثلاث مؤسسات سيتم ذكرها في الفصل الثالث، ثم جمعها و دراستها و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

الكشف عن علاقات التأثير بين المتغير التابع " الأداء الاداري للمشروع " و المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي " .

الفرضيات الفرعية :

- 1) هل يوجد علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي و العمليات ؟.
- 2) هل يوجد علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء ؟.
- 3) هل يوجد علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة ؟.
- 4) هل يوجد فروق احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و متغير الجنس ؟.
- 5) هل يوجد فروق احصائية بين متغير الأداء و المؤهل العلمي ؟.
- 6) هل يوجد فروق احصائية بين متغير الأداء و الخبرة ؟.

تقسيمات البحث : تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول ،الفصل الأول و الثاني مثلا الجانب النظري للبحث ، حيث تم في الفصل الأول التطرق الى مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، و الفصل الثاني احوى على الأسس النظرية لمفهومي الأداء و الأداء الاداري ما الفصل الثالث تمثل في الجانب التطبيقي للبحث، و قد احتوى على المنهجية المستخدمة في الدراسة بكل تفاصيلها ، ومناقشة نتائج الدراسة من خلال القيام بتحليل لخصائص العينة و اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة ، ثم اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار الفرضيات سابقة الذكر .

مقدمة الفصل :

نظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي في بناء المهارات الإدارية و إعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث و استخدامه كأداة لتطوير و تغيير مسار الإدارة و بناء رؤية مستقبلية للمنظمة أو المشروع،لابد من صياغة إستراتيجيات بديلة و تطبيقها في المشاريع و المنظمات.

حيث يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا و انتشارا في السنوات الأخيرة،و هذا لأنه تحسب و استعداد لمواجهة ما هو متوقع،و نشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية،كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير و إدارته لصالح تلك الأهداف،خاصة عند اقتناع مدراء الشركات و المشاريع أن التخطيط من الأولويات الحتمية لديهم،و كذلك وضع أهداف واضحة يتم استغلال الظروف و المعطيات لتسهيل تحقيقها،ومن ثم تكون النتائج ذات مردود ايجابي

نظرا لتوقعها و تهيئة الامكانيات للوصول إليها.

I. الادارة الاستراتيجية

إن ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، أدى

إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: ماهية الإدارة الاستراتيجية

قبل التعرض إلى الإدارة الإستراتيجية علينا التعرض إلى مفهوم الإستراتيجية أولاً، لأن فهم معنى الإستراتيجية يساعد على الوصول لمعنى الإدارة الإستراتيجية، فالإستراتيجية تعد من المفاهيم حديثة الاستعمال في الحقل الإداري، وهي مصطلح مستعار أساساً من علوم الحرب والسياسة ".

و تعرف الإستراتيجية بأنها : " فن التدبير الحربي، و يعني ذلك فن استخدام القوى و الموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب " .¹

إن كلمة الإستراتيجية (strategy) مشتقة من الكلمة اليونانية (strategies) و هي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (theart generalship) و على هذا النحو فهي مرتبطة بالمهام العسكرية.²

- مفهوم الاستراتيجية في الإدارة يعني " خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية " .³

¹ -المليجي، إبراهيم عبد الهادي: "إستراتيجيات و عمليات الإدارة" - المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى-الاسكندرية - (2002) - ص 194 .
² - الدوري زكريا مطلق: الادارة الاستراتيجية "مفاهيم و عمليات و حالات دراسية" - دار البازوري- الطبعة العربية- عمان-الأردن- (2005) - ص 12 .
³ - السيد، اسماعيل محمد: " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية" - المكتب العربي الحديث- الطبعة الأولى- الاسكندرية- (1993) - ص 2 .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

- فالإستراتيجية تركز على عملية استغلال نقاط القوة و تجنب نقاط الضعف، للوصول إلى أهداف المؤسسة فهي : "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية،و الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمؤسسة،سعيًا لتحقيق رسالة و أهداف المؤسسة".¹
- و يعرفها ألفريد تشارلز: " أنها تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل للمنشأة،و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".
- و يعرفها وهيلن هنجر: " أنها خطة كلية شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها و أهدافها".²
- كما يتم تعريفها بأنها :

✓ منهجية أو أسلوب عمل

✓ خطة شاملة لتحقيق الأهداف.

✓ إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.

✓ الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة و الرؤية و الأهداف الإستراتيجية.

❖ و فيما يلي سوف نشرح ما المقصود بالرسالة و الرؤية و الاهداف :

الرسالة (mission): غرض المنظمة أو سبب وجودها... لماذا؟

الرؤية (vision): تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه حال المنظمة... إلى أين

تتجه؟

الأهداف (objectives): النتائج النهائية للأنشطة... ما يجب إنجازه... ماذا؟.

¹ - ماهر أحمد: "الإدارة الإستراتيجية"- الطبعة الأولى -حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف-جامعة القاهرة-(1999)-ص 20 .
² - مرسى،محمد نبيل: الإدارة الاستراتيجية " تكوين و تنفيذ أستراتيجية التنافس " -دار الجامعة الجديدة -الطبعة الأولى- الاسكندرية- (2003)-ص 50

- و في الأخير يمكن وضع تعريف شامل للإستراتيجية بأنها : "رؤية مستقبلية بعيدة المدى تتخذها المؤسسة، لتحقيق أهدافها، حيث تراعي هذه الرؤية أهداف المؤسسة و رسالتها التي تتوافق مع البيئة المحيطة بها".

 المحاور الستة الأساسية للإستراتيجية:¹

- دعم و تنمية الموارد المالية و البشرية.
- الإعلام و التوعية التنموية.
- جودة و نوعية الخدمات المقدمة.
- التنسيق و التكامل مع المؤسسات الأخرى.
- البنية الأساسية و المؤسسية.
- تعظيم الإنتاجية و ترشيد الإنفاق.

¹- محمد محمد الالفي: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" - السحاب للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى-(2009)-ص 101.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

عند ترجمة الإستراتيجية إلى مشروعات و برامج تنفيذية يجب مراعاة الأسس و المعايير التالية :

- الارتباط بالرؤية المستقبلية و الأهداف الإستراتيجية و الجدوى الاجتماعية و الاقتصادية للمشروع .
- توافر الامكانيات المادية و المالية و البشرية للتنفيذ .
- التأثير المتبادل بين المشروع و المشاريع الأخرى.
- استكمال البنية الأساسية و النظم المؤسسية .
- موقع المشروع في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- المساهمة في معالجة مشاكل قائمة أو مواجهة تحديات قادمة .
- العائد المباشر و غير المباشر للمشروع .
- فكرة المشروع.
- الأهداف العامة .
- الجهات المستفيدة .
- الميزانية المعتمدة .
- توزيع الأعمال على الموارد .
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات .
- تصميم تقارير المتابعة و الإنجاز .
- جمع و تحليل البيانات و إعداد التقارير .

■ اتخاذ القرارات .¹

كما سبق ذكره عن مفهوم الاستراتيجية تتضح الملامح الأولية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية و لتوضيح المعنى الأكبر لها سوف نقوم بتقديم عدة تعريفات للعديد من الرواد و المختصين فيما يلي :

- ❖ الإدارة الاستراتيجية هي : " عملية إبداعية عقلانية التحليل و حدسية التصور الانساني، و هي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه موارد المنظمة المتاحة بطرق ذات كفاءة و فعالية، و القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات و فرص و منافسة و مخاطر أخرى مختلفة و بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر²
- ❖ أما أنسوف (ansoff) الذي يعد أحد رواد الفكر في الغدارة الاستراتيجية فيعرفها بأنها : "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة " .³
- ❖ و يعرفها جليك (GLUCK) بأنها : "مجموعة من التصرفات و القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة " .
- ❖ و يرى دافيد (DAVID) أن الإدارة الاستراتيجية هي : "صياغة و تطبيق و تقويم التصرفات و الأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ " .
- ❖ هي " : عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق و التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة و تتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض و هذه العناصر هي تحديد الرسالة و الأهداف و ميدان الأعمال و وضع و تنفيذ الاستراتيجيات و تقييمها " .⁴

¹ - محمد محمد الالفي: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" - السحاب للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى-(2009)-ص 104-105 .

² - ياسين سعد غالب: "الإدارة الاستراتيجية"-دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى، عمان،الأردن-(2002)-ص 19.

³ - المغربي عبد الحميد: "الإدارة الاستراتيجية(لمواجهة تحديات القرن العشرين)" مجموعة النيل العربية-الطبعة الأولى-القاهرة-(1999)- ص 33 .

⁴ - أبو قحف عبد السلام-"أساسيات الإدارة الاستراتيجية"-مكتبة الأشعاع-الطبعة الأولى-الاسكندرية-(1997)-ص 65 .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

✚ أما مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) فقد حدد من خلال خبرائه المختصين في المجال الاداري تعريف الادارة الاستراتيجية حيث أشاروا أنها: "الطريقة التي بها تقوم الادارة العليا بمعاونة جميع أعضاء المنشأة بصياغة و تنفيذ استراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنشأة لنفسها في المستقبل"¹

✚ من خلال مجموعة التعاريف التي تم ذكرها يمكننا استنتاج أن الادارة الاستراتيجية هي مجموعة من العمليات للوصول إلى أهداف المؤسسة، و لكن هذه العمليات تصاغ و تطبق بطريقة إستراتيجية، و أنها تهتم بدرجة كبيرة بمجموعة المهام التالية :

✓ صياغة رسالة المؤسسة أو المشروع و تحديد الأهداف و السياسات الاستراتيجية.

✓ إعداد الاستراتيجية الرئيسية أي الخطة الاستراتيجية.

✓ إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج.

✓ القيام بعملية التقييم و الرقابة من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المؤسسة أو المشروع و أهدافهما، و إدخال التعديلات المناسبة في كل مجال من مجالات الادارة الاستراتيجية حتى يتم الوصول إلى الغايات المطلوبة.

✚ بصفة عامة فإن الادارة الاستراتيجية : "هي اتجاه حديث في الادارة يسعى إلى تطوير العمل الاداري من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط و تنفيذ و تقييم، و التي تمكن المنشآت و المشاريع من تحقيق الأهداف بعيدة المدى".

¹-توفيق عبد الرحمان"التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الادارة العليا-خبراء بمبك -مركز الخبراء المهنية للإدارة(بمبك)-الطبعة الأولى-القاهرة-(2004)-ص 6 .

ثانيا : أهداف الادارة الاستراتيجية

ما من أسلوب إداري إلا و له أهداف و غايات يسعى لتحقيقها،و من هذه الأساليب الادارية الحديثة الادارة الاستراتيجية،حيث تسعى هذه الأخيرة لتحقيق مجموعة من الأهداف سوف نعرضها فيما يلي :

1. تهيئة المنظمة أو المشروع داخليا بإجراء مجموعة من التعديلات في الهيكل التنظيمي،و الاجراءات و القواعد و الأنظمة و القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل بكفاءة و فعالية مع المحيط الخارجي .
2. اتخاذ قرارات هامة و مؤثرة تجعل حصة المنظمة أو المشروع أكبر في السوق و تزيد من رضا العاملين معه ،بالإضافة إلى رفع مكاسب أصحاب المصلحة.
3. تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف السنوية و السياسات و إجراء عمليات تخصيص الموارد من خلال عملية تحديد الأولويات .
4. التركيز على المحيط الخارجي خاصة على السوق،لأن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح أي مشروع.
5. تشجيع اشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم،لتحقيق الخطط التي شاركوا في مناقشتها و الموافقة عليها،و يحد من مقاومتهم للتغيير و يرفع من فهمهم لأسس تقييم الأداء و فتح الحوافز داخل المشروع.
6. جمع البيانات حول نقاط القوة و الضعف و التهديدات ، حيث يمكن لمدير المشروع اكتشاف المشاكل مبكرا و أخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بدلا من أن تكون هذه القرارات رد فعل لقرارات و استراتيجيات المنافسين.
7. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية متكون من اجراءات و خطوات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشاكل التي يواجهها المشروع .
8. تسهيل عملية الاتصال داخل المشروع،و هذا بوجود معيار يوضح الرسائل الغامضة.

9. المساعدة على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها.
10. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين مختلف البدائل.
11. تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بعملية الادارة الاستراتيجية و من ثم فهمهم للالتزام بأعمالهم.
12. جعل المديرين و العاملين أكثر إبداعا و تجديدا عندما يفهمون و يساندون رسالة المشروع أو المنظمة و أهدافه و إستراتيجياته.
13. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة ، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المشروع هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات و تطوير داخل المنظمة أو المشروع.
14. زيادة فاعلية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.¹
15. من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن الهدف الرئيسي للإدارة الاستراتيجية هو تحقيق هدف المشروع أو الغاية التي جاء من أجلها رغم وجود مجموعة أهداف فرعية أخرى.

¹-عوض محمد أحمد-"الادارة الاستراتيجية أصول و أسس علمية"-الطبعة الأولى-الدار الجامعية-الطبعة الأولى-(2001).

ثالثا: أهمية الادارة الاستراتيجية.

تحقق الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التي تتبناها العديد من المزايا و المنافع ،

و تتجلى أهمية الادارة الاستراتيجية في مجموعة النقاط التالية :

- تحليل الفرص و التهديدات،أو القيود الموجودة في المحيط الخارجي للمشروع .
- تحليل عناصر القوة و الضعف الموجودة في المحيط الداخلي للمشروع.
- صياغة رسالة (مهمة) المشروع و تطوير أهدافه .
- صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة و التي تحقق عناصر القوة و الضعف للمشروع مع الفرص و التهديدات البيئية المحيطة.
- تنفيذ الاستراتيجيات و تهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- التأكد من تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع و ذلك عن طريق أنشطة الرقابة الاستراتيجية.
- بالإضافة إلى مجموعة المنافع المذكورة أعلاه، فإن الادارة الاستراتيجية وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات و مواجهة التحديات ،و تساعد على تحديد أهداف و ملامح المستقبل ،لكونها تهتم بالدراسة العلمية و التقييم الدقيق و المستمر للظروف و العوامل البيئية المحيطة (الداخلية و الخارجية).
- كما أنها تساعد على تنمية و تعزيز التفكير في المستقبل،و تقديم التصورات و الحلول للمشكلات المحتملة و تحديدها وفق الظروف و الامكانيات المتاحة و المتغيرات دائمة الفرص المستقبلية.
- و قد ذكر العديد من المختصين و الخبراء في مجال الادارة الاستراتيجية العديد من المزايا و المنافع للإدارة الاستراتيجية منها على سبيل المثال:

✓ تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية و الذي بدوره يحسن فهم العلاقة بين الانتاجية و الحافز،و ذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي و هو ما يثير دافعهم للعمل و الانجاز.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

- ✓ تقليل الفجوات و التفاوض بين الأفراد و الأنشطة ،حيث تساعد في اعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار و بيان العلاقة بينها.
- ✓ تساعد الادارة الاستراتيجية المشروع على توجيه موارده التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينه من استخدام موارده و امكانياته بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نقاط الضعف.¹
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية، و التنبؤ بمجريات الأجواء مما يمكن من نجاح تطبيقها، و بالتالي نجاح المشروع و الوصول الى الأهداف المخططة.
- ✓ التميز في الأداء المالي، و تطوير و تحسين الأداء الكلي للمشروع في الأجل البعيد.
- ✓ توضيح الأهداف و توجيه اللازم لمستقبل المشروع ككل.
- ✓ مساعدة المدراء على بلورة رؤية و تفكير استراتيجي طويل المدى.
- ✓ المساعدة في معالجة و حل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المشروع.
- ✓ تزيد من قدرة المشروع على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (محلية، دولية) كما تساعد على الاستفادة من خلال استغلال الموارد المادية و الفنية و المالية أحسن استغلال بما يكفل له تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية و ميزة تنافسية في خلق منتجات جديدة و تطوير أسلوب العمل، و تحسين معايير الأداء التنظيمي، و زيادة امكانية الادارة بتحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.²

¹-ادريس ثابت و المرسي جمال- "الادارة الاستراتيجية(مفاهيم و نماذج تطبيقية)"-الدار الجامعية -الطبعة الأولى -مصر(2002).
²-الدوري زكريا مطلق "الادارة الاستراتيجية(مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع-الطبعة العربية-عمان الأردن(2005).

II. التخطيط الاستراتيجي:

تعمل منظمات الأعمال في الوقت الراهن ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، مما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة. فقد اتجهت المنظمات إلى الادارة الاستراتيجية لمواردها الداخلية و بيئتها الخارجية في آن واحد.

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر عملية الادارة الاستراتيجية و أداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع الأحداث المستقبلية بكفاءة و فعالية و تزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، و تمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها .

أولا : تعريف التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي كمفهوم جديد يرتبط به مستقبل المؤسسات سواء كانت مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات إنتاج أو خدمات كما أنه يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة و حاجات سوق العمل المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية المجتمع و الحياة فيه في المستقبل المنظور.

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي: " العملية الادارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، و وضع الاستراتيجيات و تكوين البرامج و رسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، و يتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة " .

و يمد التخطيط للجودة كل العاملين بالوسائل المختلفة لتحقيق تحسين مستمر للعمليات و النظم السابقة من خلال تطوير عملية المراقبة و تطوير وظائف العمل الفردي و توجيه كل فرد من خلال تطوير المهمة و الرؤية الشخصية و تحليل كيفية انجاز مسؤوليات عمله لتحقيق هذه المهمة و الرؤية.

و يتمثل مخرج التخطيط للجودة الشخصية في توفير رؤية تنظيمية مشتركة و تفويض الأفراد لصنع القرارات، و حل المشكلات، و تحقيق درجة عالية من رضا الوظيفة، و تحسين الاتصال و نظام عمل أفضل.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

و من هنا يتمثل الغرض الرئيسي لإدارة المهام الفردية في امداد كل الأفراد بطريقة تنفيذ التحسين المستمر للعمليات و النظم داخل وظيفة و عمل كل فرد داخل المنظمة و ضبط عمليات العمل الخاصة بهم.

و هكذا يبدأ تنفيذ الجودة من خلال البدء بالتخطيط الاستراتيجي للجودة و ادارة الجودة الاستراتيجية ثم يتتابع بإدارة العملية و ادارة المشروع ثم ادارة المهام الفردية.

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج أن :

التخطيط الاستراتيجي هو : "نوع من التخطيط المستقبلي طويل الأجل ينو ليشمل جميع جوانب العملية لتحقيق الأهداف و يبدأ من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أي أنه خطة **طويلة المدى**"¹.

التخطيط الاستراتيجي (strategic planning): " هو نوع من التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير التغيرات المستقبلية، و هو يهتم بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة و الاستثمار و تحديد المزايا النسبية و تقدير ما يرتبط بها من فرص و تهديدات.

و يتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة أو المشروع.

التخطيط الاستراتيجي هو : " عملية واسعة متعددة الأوجه و متنوعة الأنشطة يسعى إلى وضع مسارات عمل رئيسية للتوجه الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية و أقل ثباتا و أكثر تغييرا و اوسع شمولاً و أعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق بثبات مبادئها و قواعد عملها و مراحل تنفيذها"².

● يقوم التخطيط الاستراتيجي على الغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة أو المشروع، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل و عند تغيير نوعية هذا النشاط و شكله يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي.³

✚ مما سبق سوف نضع التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي : "هو النظرة الشمولية للمنظمة أو المشروع بما يمكن من أخذ صورة حقيقية عن واقع المنشأة الحالي و المنظور من خلال تحليل ظروف البيئتين

¹ -د-محمود عبد اللطيف موسى "التخطيط الاستراتيجي"- الطبعة الأولى-(2010)- ص 11.

² -أبو قحف عبد السلام-مرجع سبق ذكره- ص 55.

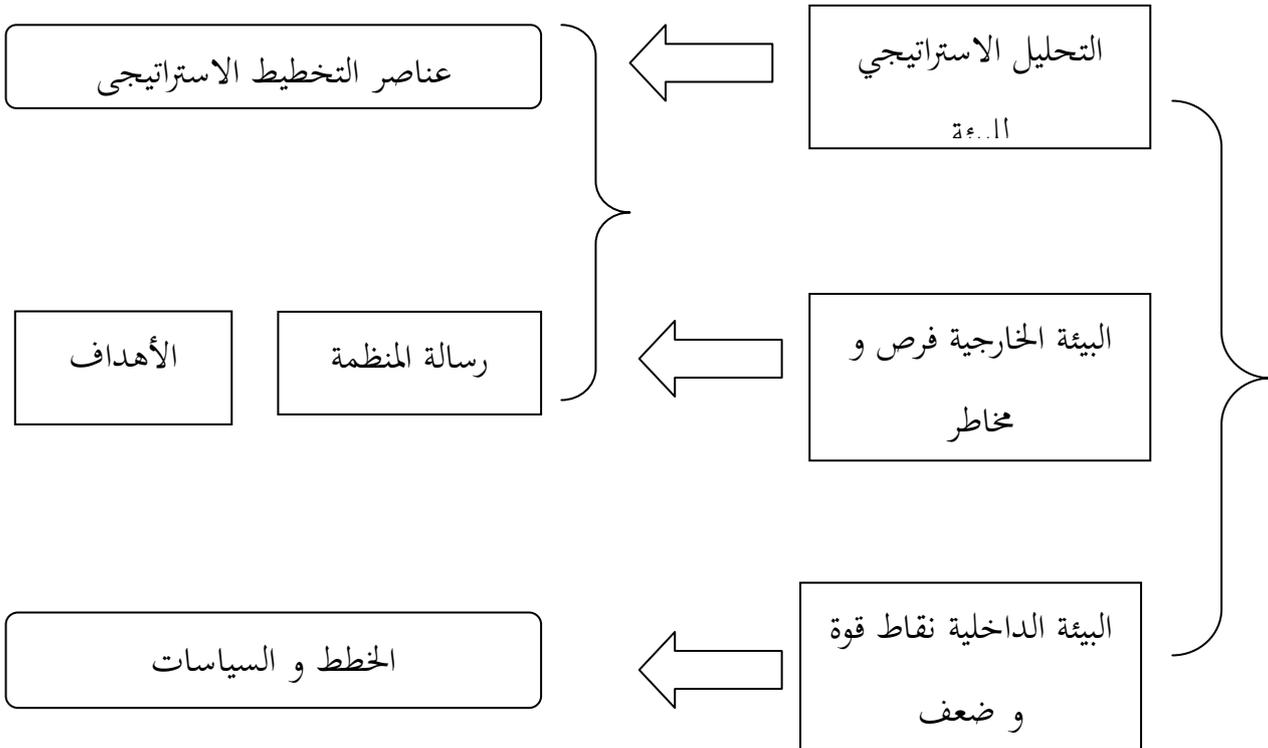
³ -المجمع العربي للمحاسبين"ادارة و استراتيجية العمليات"-مطابع الشمس-عمان(2001).

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

الداخلية و الخارجية من أجل وضع الاستراتيجية الأنسب التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي من أجل تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية.

من هنا يمكن استنتاج التشابه بين التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية في ارتباط مفهوم كل منهما باتخاذ قرارات رئيسية ذات تأثير جوهري على مستقبل المنشأة ككل، كما أن هناك ضرورة للتقييم المستمر للتغير المتوقع في الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للمشروع و التصرف وفقا لذلك.

الشكل رقم (1) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي:



المصدر: القطامين¹.

من خلال الشكل يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن: "عملية ذهنية

تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها".

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه الرئيسية.

(أ) أهمية التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط عموماً و التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد

أساساً لهذه الوظائف فإذا لم تكن لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم و التوجيه و الرقابة، فالتخطيط هو معيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم و من أهم هذه

التحديات:²

(1) تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال.

(2) زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المنافسة الكونية (global compétition).

(3) كونية الأعمال فقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول و الأقاليم، و ذلك مع زيادة

الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، و نمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية، و ندرة الموارد

الطبيعية، و حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات و غيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية و

أقل محلية من ذي قبل.

(4) التغير التكنولوجي.

(5) نقص الموارد.

¹ - القطامين أحمد- "التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية"- الطبعة الأولى - دار محلاوي للنشر و التوزيع عمان-(1996) - ص 93.

² - ياسين سعد غالب- "الإدارة الإستراتيجية دار البازوري للنشر و التوزيع-عمان-(1998)-ص 18.

(6) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية كبيرة في العالم، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة و التكنولوجيا.

فالمعرفة هي أساس القدرة على عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير و تحسين المنتجات الحالية، و هي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية و الإبداع التقني.

(7) عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

➤ إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه المنظمات و المشاريع، و إنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفؤة لتحفيز العاملين و تحقيق تنافس بين جماعات العمل و بين أفراد التنظيم (رسمي و غير رسمي) و توفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعّالة مثل: الإدارة بالأهداف (management by objectives) و إدارة الجودة الشاملة (total quality management)، و الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في مجال الأعمال.

➤ ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الادارية و سيطرة الادارة على الموارد المتاحة و ضبط عملية تخصيصها و تعظيم العائد من استخدامها.¹

➤ التأثير بشكل فعال في المنتج و السوق و تعظيم دورة القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، و ذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية و مجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.

➤ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط و الالتزام بالأهداف التي تضعها الادارة.

➤ تحقيق التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاثة في التنظيم

(العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل المشروع و سبل استمراره و نجاحه و تطوره.

➤ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية.

¹ - غنيم عثمان "التخطيط أسس و مبادئ عامة" - دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان - (2001) - ص

➤ يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمات في السوق و مدى جودة المنتج، و بالتالي حجم المبيعات و الربح، و شهرة التنظيم و بالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة و النمو و التكيف و من ثم الاستمرار و النجاح الدائم.

ب) الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

❖ يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق سبعة أمور جد مهمة هي ¹:

1. نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.
2. ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
3. استخدام أسلوب التفكير التحليلي.
4. تحديد الأولويات و الأساليب و البدائل.
5. توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.
6. ايجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام و المسؤوليات لأطراف المشروع ككل.
7. ايجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

❖ بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر هناك أهداف أخرى يحققها التخطيط الاستراتيجي يمكننا

توضيحها في النقاط التالية:²

- ✓ التفاعل الايجابي مع الثقافة و الفكر الانساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد.
- ✓ تنمية الأفراد صحيا و فكريا و نفسيا و اجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة و التركيز على التنمية النوعية للإنتاج و إبراز دور المشروع داخل المجتمع.
- ✓ مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة أو المشروع.

¹ - محمود عيد اللطيف موسى- مرجع سبق ذكره - ص 12.

² - الطالبة سمر رجب عطا الله" واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات"-الجامعة الاسلامية غزة-(2005)-ص 38.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

- ✓ تحديد و توجيه المسارات الاستراتيجية للمشروع، و قرارات الاستثمار في المنظمة.
- ✓ تطوير و تحسين أداء المشروع، و كذلك تطوير التنظيم الاداري له.
- ✓ تدعيم و تطوير قدرات المورد البشري في المشروع.
- ✓ العمل على ايجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية و التقنية يعمل في ظلها جميع الأفراد، و تحديث الأنظمة و اللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.

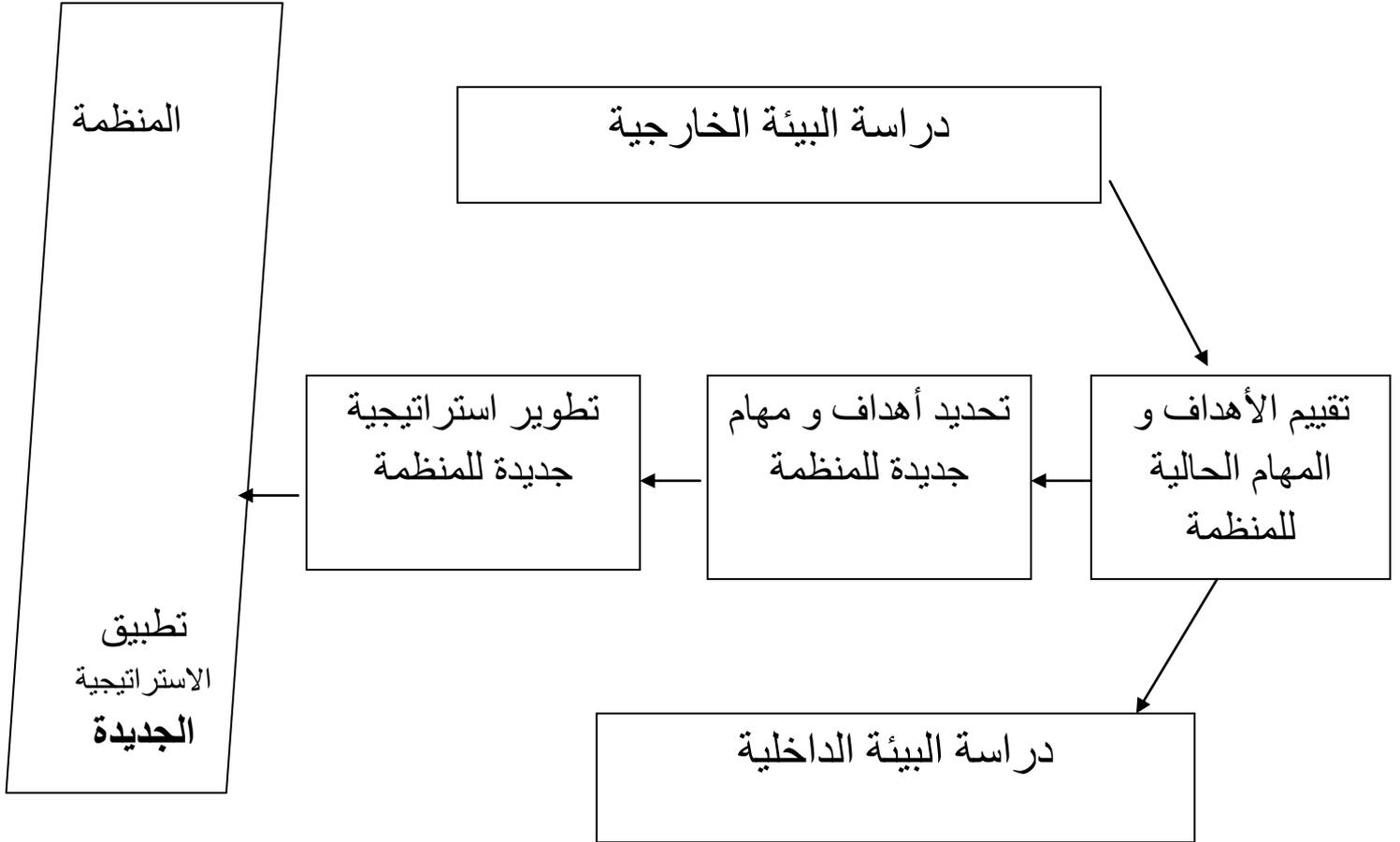
ثالثا: مراحل التخطيط الإستراتيجي.

- ✓ تقييم المهام و الأهداف الحالية للمنظمة، و هي عملية تحديد و تحليل للأحداث الهامة و الحرجة في تاريخ المنظمة، و تحليلها و تفسير أسبابها، و تقييم تأثيرها و ما نتج عنها، و كيفية الاستفادة منها في المراحل التالية.
- ✓ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية و ما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) و تحديد الفرص التي تتيحها و القيود التي ترفضها، و العوامل الداخلية للتعرف على الموارد و الإمكانيات المتاحة و تحديد نقاط القوة و الضعف.
- ✓ تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها و اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المحيطة.
- ✓ وضع السياسات و الخطط و البرامج و الميزانيات حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة و قصيرة الأجل و وضعها في شكل برامج زمنية.
- ✓ تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال إحداث التغييرات المطلوبة داخل المنظمة سواء في الهياكل التنظيمية و القيادات و الموارد البشرية و نظم المعلومات و الاتصالات و غيرها.
- ✓ تقييم الأداء في ضوء الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط الموضوعية و مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجيات و الخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

✓ استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة ، و تحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

❖ الشكل رقم (2) يوضح الاطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة¹:



المصدر : (David ; 1986).

❖ من خلال ما تم ذكره يتضح لنا أنه هناك أربع خطوات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

1. صياغة و تصميم الخطة الاستراتيجية.

¹ - الطالبة سمر رجب عطا الله "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات"-الجامعة الاسلامية غزة-(2005)-ص 44.

2. تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

3. مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

4. متابعة و تقييم الخطة الاستراتيجية.

❖ تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى إلى ثلاث خطوات هي :

(أ) تجميع البيانات.

(ب) الفروق ذات الوظائف المتداخلة التي تضع الأهداف.

(ج) فرق ادارة الأقسام بالتخطيط هي التي تنفذ الأهداف بالعمل بتطوير خطط النشاط المفصلة.

❖ و من أهم البيانات مايلي:

- التسليم للمستهلك.

- اعتماد المستهلك.

- دورة وقت الانتاج.

- تدريب العمال.

❖ و تبدأ دورة التخطيط الاستراتيجي عندما تحدد الادارة العليا القضايا الاستراتيجية و تقسم هذه

القضايا إلى مجموعات لكل مجموعة تخطيط استراتيجي محدد لبحث القضايا المستخدمة للبيانات التي

جمعت و مقابلات شخصية مع أطراف مختلفة و ذلك من أجل وضع خطة تتضمن مايلي :

1. تحسين نوعية المنتجات .

2. تقليل دورة الزمن.

3. تحسين الخدمة.

4. تقليل تكلفة المنتج لتحسين الربحية.

رابعا: التمييز بين التفكير الاستراتيجي و القرار الاستراتيجي .

التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي strategic thinking يشير إلى أن عقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد و مدهش، فغالبا ما يفاجئنا العقل البشري، و بنفس المستوى غالبا ما ندهش بمحدداته التي تؤثر على القدرات المعرفية للإنسان و هي:¹

طاقة معالجة البيانات و المعلومات و القدرة على الاحساس بها و طاقة خزنها، و الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد و يعني " تصور الاستراتيجيات و الرؤية بصدد المستقبل المحتمل "، و بشكل أكثر وضوحا (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل :

التكيب synthetic، التباين divergent، الابتكار creative، و يعد التفكير الاستراتيجي "

عنصر مهم في التخطيط الإستراتيجي حيث يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة لدى الاستراتيجي من مختلف المصادر (خبرته الشخصية، المصادر الخارجية).

و يتطلب التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاد فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية :

التصور Imagination، الحدس Intuition، التأمل Reflect، التبصر Insight،

و الادراك Perceptin، يهدف اختراق المجهول و تقريب صور المستقبل، تمهيدا لتهيئة الظروف اللازمة للقرار الاستراتيجي، و يعتبر التفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة.

و يركز على معالجة التوليفة التي تشمل الحدس و الابداع، و نتيجته عبارة عن منظور متكامل للمنظمة، و هو المعرفة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين و المسؤولين و القادة الاستراتيجيون في المنظمات، و ذلك لتحديد الفرص و التهديدات و قضايا المستقبل و تأمين التعامل معها بشكل دائم و كامل، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور، و من ناحية أخرى يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها و تنفيذ بعضها البعض، لهذا فهو انتقال

¹ - الطالبة سمر رجب عطا الله "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات"-الجامعة الاسلامية غزة-(2005)-ص 36.

من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل و يتميز بالرقى حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقا لأهداف غرضها تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء المنظمة أو المشروع، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن عملية تحليلية.

القرار الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي strategic decision ،تتخذ القرارات الاستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة و ندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات غير متكاملة دائما و خاطئة غالبا و هذا يرجع إلى حالة عدم التأكد في المستقبل. لذلك فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات مميزة خاصة و ان معظمها يكون ضمن نظرة شاملة لمستقبل المنظمة.

ان القرارات الاستراتيجية تُحدد الاتجاه العام للمشروع و حيويته و هي تقوم بمايلي:¹

✓ صياغة الغايات الحقيقية للمشروع بدقة.

✓ رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة أو المشروع في اطارها.

✓ تملي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع.

✓ تحديد الأنماط الرئيسية التي سيتم توزيع الموارد بموجبها.

✓ تحديد فاعلية المشروع.

✓ جعل ميدان العمليات هو (الإدارة من أجل الكفاءة).

❖ من خلال ما تقدم تبدو مهمة المفكر الاستراتيجي أكثر صعوبة و تعقيدا في صناعة القرارات

الاستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المشروع

و متطلبات بيئته و مستقبله في ظل ظروف عدم التأكد، و من هنا يؤكد

¹ - الطالبة: سمر رجب عطالله -مرجع سبق ذكره - ص 37 .

Hunger & Wheelen (1998) أن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى و هي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأجل الطويل، كما يوضح Thompson (1999) أن صناعة القرار عملية ترتبط بوجود مشكلة، و هي في الغالب تقوم بإيجاد حل للمشكلة، مما يضيف على صناعة القرار الاستراتيجي مسؤولية ارتباط ما سيحدث للمنظمة في الكثير من الأحيان بنتائج القرارات، حيث يرتبط التنفيذ الفعّال للاستراتيجيات بالقرارات ذات العلاقة. و تبرز أهمية القيادة المنسقة و المسؤولية الملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب في صالح بناء و توسيع موارد و قدرات المنظمة.

خامسا : الخصائص الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي.

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة الخصائص التالية:

1. الشمول و التكامل:

يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة، و دراسة و تحديد أثرها على المشروع أو المنظمة، و المقصود بالظروف البيئية جميع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و حتى السياسية و غيرها و هذا حتى يتم أخذها بعين الاعتبار عند عملية اتخاذ القرارات.

2. الديناميكية و المرونة:

يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات المتحصل عليها من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف و الخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق و التكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد و طارئ خلال تعديل الأهداف و الخطط.

3. يقوم على مبدأ النظام :

أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الادارية و المؤسسات بمختلف أنواعها، كما أن هذا النظام الفرعي يتكون من مجموعة أنظمة صغيرة مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة و تغذية راجعة و نفس الشيء مع البيئة المحيطة.

4. يقوم على مبدأ التفاعل المستمر:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مبدأ التفاعل المستمر و التغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى، و يعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في المنظمة أو المشروع أكانت تلك المستويات متعلقة بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات و القرارات الوظيفية.¹

5. الفلسفة :

يعد التخطيط الاستراتيجي فلسفة و طريقة، و هو تفكير و تأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا و العاملين بالمشروع و المنظمة و في جميع المستويات بالافتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي و أهميته، و ممارسته في جميع الأنشطة و هذا لا يتم إلا من خلال اعتماده كفلسفة و منهاج في الحياة.²

6. عدم التأكد :

يبنى التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية تتسم بالغموض، و تكثر فيها الأخطار و حالات عدم التأكد، و قلة المعلومات عنها مع صعوبة التنبؤ بها، الأمر الذي يستلزم مشاركة جميع المستويات الادارية التي لها علاقة بذلك، و ذلك لتوضيح المشاكل و القيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء المنظمة أو المشروع و الفرص و التهديدات البيئية، و لا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.

7. الهيكلية :

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات، و تطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة و أغراضها الرئيسية.³

¹ - الطالبة: سمر رجب عطاالله -مرجع سبق ذكره -ص 40 .

² - موفق محمد الضمور -"واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"- الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية-(2008)-ص 32.

³ -د- موفق محمد الضمور - مرجع سبق ذكره- ص 32.

سادسا : أنواع التخطيط الاستراتيجي.

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع هي¹ :

1. التخطيط الاستراتيجي الحكومي:

المنظمات الحكومية هي المنظمات التي تهدف لخدمة المواطنين و المجتمع عامة،و هي في الغالب لا تهدف لتحقيق الربح،مثل مختلف الوزارات،المؤسسات العامة للكهرباء و الغاز و المياه و غيرها.

فالتخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية أكثر أهمية منه في المنظمات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الادارية التابعة لبناء الخطط الخاصة بهم،و هدف التخطيط الاستراتيجي هنا هو تحقيق التوافق مع السياسة العامة للدولة و تحقيق الرفاهية الاجتماعية،و توفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع و تمويل الموارد المالية اللازمة للقيام بهذه الأنشطة.

2. التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح:

المنظمات غير الهادفة للربح هي المنظمات التي تقدم سلعا أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق ربح، أو ربما تهدف لتحقيق عائد يكفي لتمويل أنشطتها فقط، و لا يتم قياس كفاءة هذه المنظمات بكمية المخرجات في مقابل المدخلات ،مثل الخدمات الصحية و التعليمية،الجمعيات الخيرية و المنظمات الدينية و غيرها.

و قد أدركت هذه المنظمات منذ بدايتها الحاجة لتنظيم نشاطاتها الادارية لتحقيق النجاح المطلوب ثم الحاجة المتزايدة إلى تحديد أهدافها بعيدة المدى و الاجراءات و الموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط،و يهدف التخطيط الاستراتيجي هنا لتحقيق عائد يمكن المنظمة من تمويل أنشطتها مثل : الهبات أو التبرعات كما هو الحال في المنظمات الدينية و الخيرية .

¹ - الطالبة: سمر رجب عطالله -مرجع سبق ذكره -ص 41.

3. التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الخاصة الهادفة للربح:

و هي منظمات تسعى لتحقيق أهدافها باستخدام مدخلات معينة مثل : المواد الخام، الإدارة، العمالة، رأس المال و غيرها، لتحصل على مخرجات قد تكون سلعا أو خدمات ، بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن ، حيث يتم الحكم على كفاءة هذه المنظمات و ادارتها بمدى تحقيقها لأهدافها و ذلك من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات، و مقدار الربح المتحصل عليه من عملياتها، و التخطيط الاستراتيجي هنا ضروري لبقاء و استمرار نشاط هذه المنظمات عن طريق تحقيق أقصى ربح ممكن لإعادة تمويل أنشطة المنظمة ، و هذه سمة من سمات التخطيط الاستراتيجي .

سابعا : مزايا و عيوب التخطيط الاستراتيجي.

أولا: مزايا التخطيط الاستراتيجي

- من أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:¹
- يقوم على رؤية واضحة .
 - أنه يبنى على تحليل صادق للوضع الحالي.
 - يشارك فيه جميع الأطراف المعنية (إدارة ،مدراء،...).
 - يركز على الاحتياجات الداخلية و الخارجية للمؤسسات و المشاريع.
 - يساهم في تحسين الوضع الحالي للمشروع و تطويره .
 - يعمل على توثيق الروابط مع أفراد المجتمع من خلال دراسة مشكلاته و الاهتمام بقضاياها.
 - و من أهم أسباب نجاحه نجد:

✓ الدقة.

¹ - محمود عبد اللطيف موسى- مرجع سبق ذكره-ص 17.

✓ الشمول.

✓ المرونة.

✓ الواقعية.

✓ التدرج.

✓ الحماس.

✓ الابتكار.

✓ روح الفريق.

✓ المتابعة المستمرة.

ثانيا: عيوب التخطيط الاستراتيجي.

رغم تعدد ايجابيات التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا تزال هناك عيوب تحول دون استخدامه على مستوى جميع المنظمات و ذلك يرجع لأسباب العمل أهمها ما يلي:¹

✓ عدم رغبة المديرين و ترددهم في استخدام هذا الأسلوب اعتقادا منهم بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، أو اعتقادهم الخاطئ بأنه ليس من مسؤولياتهم أو أنهم لن يكافئوا، فالبينة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي قديما قبل أن يبدأ. و ذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة و ارتفاع تكاليف المتابعة لهذا التغير عن قرب و بصورة مستمرة.

✓ مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في أذهان المدراء، فغموض التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمدراء يجعلهم غير متقبلين للفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات و تحليلها تجعل المدير غير مقدر لأهمية الفكرة.

¹- محمود عبد اللطيف موسى- مرجع سبق ذكره-ص 18.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

- ✓ ضعف الموارد المتاحة قد يكون من أهم الأسباب لعدم استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى أن هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة ذلك لأن مناقشة الرسالة و الأهداف تستغرق وقتا طويلا حتى يمكن الوصول إليها، كما أن الأمر يتطلب كم هائل من المعلومات و الاحصاءات المكلفة.
- ✓ الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية ادارة متخصصة بذاتها للتخطيط و ليس مسؤولية الادارة بكافة مستوياتها.
- ✓ توفر نظام واضح للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- ✓ وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها و آثارها على دوافع و سلوك الأفراد و البيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية

خلاصة الفصل:

- يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر الادارة للمشاريع في الوقت الحاضر، و يعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.
- و عليه فلكي يتم تحقيق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الأهداف الواضحة، ترتيب الأولويات، توفير الامكانيات المادية و البشرية، التنبؤ باحتمالات المستقبل و الظروف المختلفة، و الشمول، و الواقعية، و المرونة، و المتابعة، و التقييم و التقييم)، لأن التخطيط في ميدان تقنية المعلومات يعتبر عملية مستمرة، و تتضمن جوانب عديدة و مجالات مختلفة لتكنولوجيا المعلومات.
- تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الادارية فعالية و فائدة لما لها من آثار ايجابية على النتائج المرجوة للمشاريع.

مقدمة الفصل:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ،لذا فقد نال و ما يزال اهتماما متزايدا من قبل الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الادارة و التسيير. و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما أنه يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية و هذا ما يهدف اليه التخطيط الاستراتيجي أيضا.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا و متطورا، كما أن مكوناته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير و تطور مواقف و ظروف المؤسسات و المشاريع بسبب تغير ظروف و عوامل البيئة الخارجية و الداخلية على حد سواء، و من جهة أخرى قد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب و الدارسين في ميدان التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء و قياسه و المتبناة من قبل كاتب أو طائفة من الكتاب.

يشير مفهوم الأداء في العموم إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرارية، و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسات و بقائها في الأسواق المستهدفة، كما أنه يعكس في الوقت نفسه مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. كما تجدر الاشارة إلى أن مفهوم الأداء في التسيير مقترن بمصطلحين هامين هما : الكفاءة و الفعالية.

إن متابعة أداء المؤسسات عموما و الاقتصادية خصوصا يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، و هذا لكونه يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح يجب تحديده و ضبط مدلوله، ينتقل إلى ميدان البحث العلمي و يشكل محورا قائما بذاته للبحث، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الاجراءات التي تسمح بتحسينه. لعل ما يبرز ذلك تعدد المداخل و زوايا النظر التي عولج بها من اعتباره مرادفا للكفاءة أو الفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة أو المشروع فضلا عن تناوله في شكله النقدي أو العيني.

و الحقيقة أن ادارة الأداء لا تنصرف فقط إلى أداء الفرد أو الفريق كموارد بشرية لكنها تشمل أيضا ادارة أداء الموارد الأخرى المالية و المادية و المعلوماتية و التكنولوجية.

I. مفاهيم عامة حول الأداء.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية، و قد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم بالأداء، و من ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

أولاً: الأداء ضمن المعطيات التاريخية.

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة، و يعتبر كل هدف أو مجموعة من أهداف أطراف التعامل بمثابة التزام على المؤسسة يجب عليها الوفاء به ، و من بين أكثر أطراف التعامل أهمية هو الزبون ، عن طريق العلاقة التي تربط عرضها (منتجات، خدمات) مع الطلب (الاحتياجات) ، و في ظل المعطيات الجديدة و من هذه النظرة، لدينا ثلاث مراحل كرونولوجية نستطيع استنتاجها، (بالنسبة للأداء).

المرحلة الأولى: تفضيل الطلب على العرض

يمكن تقسيم هذه المرحلة، أين كان الطلب مفضل على العرض ، إلى مرحلتين:

1. في سنوات الخمسينات (بعد الحرب العالمية الثانية): أنتج ثم أبيع:

هي مرحلة ذات نمو قوي ، نشاط المؤسسة وزع على وظيفتين أساسيتين: الإنتاج و البيع، الإنتاج مسير من منظور اهتلاك كلي لطاقات الآلات، مدد الإنتاج هي عامة من شروط الزبون الذي نستطيع التأثير عليه، الكميات المنتجة محددة ليس عن طريق الاحتياجات الحقيقية و إنما عن طريق التسوية بين تكاليف التخزين و التكاليف الوجدوية للإنتاج.

الأداء هنا مرادف للإنتاجية، تقيمه مالي، محقق بفضل وسائل حسابية اقتصادية، و آليات تحسين الأداء مسيطر عليها، الأداء الكلي هو التجميع البسيط للأداءات الجزئية.

2. حوالي سنوات الخامس و الستين "1965": أنتج ما سوف يباع:

أصبحت المؤسسة أكثر أداءً ومحافظة بالنظر إلى التحولات الجديدة التي عرفتها بيئتها ، حيث بدأ يظهر مجتمع مستهلكين وتطور حجم الإنتاج ، و تنوعت المنتجات ، تم انشاء ورشات متخصصة واخترعت وسائل معلوماتية إلا أنه رغم كل هذا مازال الأداء مرتبطا بالإنتاجية و امتد إلى الوظيفة التجارية.

المرحلة الثانية:التوازن بين العرض و الطلب

هي مرحلة إنتاج و بيع باستحقاق ،خلال سنوات الثمانينات،الأداء أصبح أكثر تعقيداً و أخذ مظهر كلي نتيجة الزبون الملك حل محل الزبون المستهلك و المنافسة ، أين أصبحت المؤسسات تبحث عن حماية لحصتها في السوق و كذلك ايجابياتها التنافسية مهمة ب : "معايير اختيار الزبائن،الشكل،التسويق،الإعلان، التجديد..."، و ظهر مصطلح جديد ألا و هو المرونة،بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية و الموازنة التي كانت حكراً على الخبراء "هذه التكنولوجيا،أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات وفتح العديد من الأسواق ، و من ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات"¹، و بذلك احتلت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة محل النظرة عن طريق الوظائف و أصبحت مفاهيم التدفق و العمليات عناصر أساسية للإدارة و التسيير و المراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير،و التغيير يحتاج للإدارة في وقت واحد،وفي نفس الإطار ، تقييم الأداء أصبح مقارنة ما هو مخطط إلى ما هو محقق فعلا،و بذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة المحاسبية وقد احتل المورد البشري دور مهم كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، (2003) "مقدمة في الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،ص125.

المرحلة الثالثة: أفضلية العرض على الطلب

1- سنوات التسعينيات: أنتج ما هو أصلا مباع:

في هذه المرحلة أصبحت العوامل المفروضة من السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية، وتوقع الاستهلاكات أصبح تقريبا عشوائيا، و حدود كل إستراتيجية إنتاج تقيم في قدرتها في التحكم في الحجم، الآجال، النوعية، التكلفة.

والأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وأكثر اتصال، باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابط، وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة: تسيير المشاريع، ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

2 فجر الألفية الثالثة: أنتج / أقدم خدمة في الوقت الحقيقي للإجابة على تقلبات السوق:

المؤسسة تتعرض دائما لنفس ضغوط العشرية السابقة، خاصة عدم استقرار البيئة، أين الحدود الجغرافية تتلاشى هذا ما يؤدي إلى بروز تنظيم جديد يسمى: المؤسسة الممتدة¹، بحيث يجب أن لا تكون المؤسسة فقط متفاعلة active، ولكن فاعلة (مؤثرة) proactive، حيث انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الإستراتيجية و المنافسة وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد إعادة هندسة العمليات، أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم و تحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على العلاقة طويلة الأجل، بالإضافة إلى بناء تحالفات إستراتيجية وشبكات أعمال و الاندماجات والاهتمام بالتسويق الالكتروني.

أصبح الأداء هنا معقدا أكثر، متعلقا بالتقلبات المفاجئة للسوق الذي هو في نفس الوقت معقد أيضا، تميل مؤشرات الأداء نحو مؤشرات النتيجة المفسرة للأداء الكلي، ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي سيحقق بها الأداء، وبذلك أصبح في هذه المرحلة نظام للمؤشرات.

من خلال ما تم ذكره يظهر أن مفهوم الأداء تاريخيا تطور و اختلف من مرحلة لأخرى و ارتبط بعوامل بدورها تختلف وتتنوع وتتداخل فيما بينها.

¹ -Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002, p18.

ثانيا: محاولة تحديد ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

تعريف أداء المؤسسة:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، و يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال، و اختلاف الأهداف المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر الى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية و من ثم يجب الاقتصار على استخدام النسب و الأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

فيما يلي نقتصر على ذكر بعض التعاريف لمجموعة من الكتاب:

(1) يعرفه (A . KHERAKHEM): على أنه " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى

القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهام بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة أو المشروع.

(2) الأداء حسب (D.Kaiser gruber et J.Handerieu): يعبر الأداء عن "اصدار حكم على

الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".²

من خلال هذا التعريف يتضح ان الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية بما يقود الى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو المشروع الى جانب الشرعية الاقتصادية.

¹ -Bernoux.P et autres. « Les nouvelles approches sociologique des organisations » ; édition seuil-(1996) ;P50 .

² - محمد بهجت جاد الله كشك"المنظمات و أسس ادارتها"-المكتب الجامعي الحديث-الاسكندرية-(2003)--ص 225.

(3) تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد

البشرية و المالية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

الملاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة أو المشروع و يقصد به عامل الكفاءة، و النتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام و المقصود به عامل الفعالية.

(4) تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر دراكر إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية

و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".²

من التعريف أعلاه نستنتج أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، و المتمثل في بقاءها في السوق و استمرارها في نشاطها في ظل المنافسة، و من ثم تستطيع المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال .

ثالثا: الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية.

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري و كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام.

ان الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني اعطاء الشيء كلية الشكل لشيء ما، و المشتق منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.³

و هو نفس المعنى الذي ذهب اليه القاموس petit la rousse.⁴

فمن منطلق أن الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام ، فإن مفهومه اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي

¹د-عبد الغفار حنفي -"أساسيات ادارة المنظمات"-المكتب العربي الحديث-الاسكندرية-(1997)-ص 291.

² محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن "الادارة العامة المبادئ و التطبيق"-الدار الجامعية-الاسكندرية- (2003)-ص 296.

³ -A.KHEMAKHEM« La dynamique du contrôle de gestion »-edition Bordas-paris-2eme edition--(1990)-P310 .

⁴ -petit la rousse –ed Librerie la rousse,Paris 1990 .

يتكون منها عمله"¹، و هو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج،و لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها،و لتخزينها و تسويقها و طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".²

و لتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier و آخرون معه أن: "الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال ، العمل، المعرفة... الخ، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله".³

إن أداء المورد البشري و إن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون ادراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا و أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدامها مواردها المتميزة بالندرة النسبية و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة أو المشروع.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و عوامله أو النتائج و المواد المستخدمة.⁴

و لو أن هناك من يرى أن الأداء يعكس المصطلحين -الكفاءة و الفعالية- من حيث المدلول.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة و الفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية.

¹ - أحمد صقر عاشور-(1979)-"ادارة القوى العاملة"-دار النهضة العربية للطباعة و النشر-بيروت-الطبعة الثانية-ص 50.

² - جمال خنشور "التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لانتاج المشروبات الغازية و العصير المركز"- خلال عامي 84-85-جامعة باتنة(1987)-ص 09.

³ - Chevalier et autres-« Gestion des ressources humaines »-édition Deback université Québec-(1993)-P333 .

⁴ -M.Marchesney -« La strategie »-édition OPU-Alger-(1988)-P 27 .

فمنهم من يرى أن: "مفهوم الانتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل".¹

و على هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة".²

و منهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية

و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".³

و على خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها،

حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها".⁴

أو أنه: "النتائج المتحصل عليها".⁵

في الواقع الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات، كما يعكس ذلك التوجه

الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة و المجهود و هو أيضاً معلومة

كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الأهداف و الغايات و المعايير و الخطط المتبعة من طرف

المنظمة".⁶

و لقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه: "القدرة على الانتاج بفعالية

(باستهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح

بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".⁷

كذلك هناك من يرى بأنه: "مركز مسؤولية ما يعني الفعالية و الانتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف

التي قبلها".⁸

¹ - عمر محمد التومي الشيباني- "علم النفس الاداري"-الدار العربية للكتاب- طرابلس-ليبيا- (1988)-ص 56.

² -R.Brosquet-« Fondement de la performance humaine dans l'entreprise »édition,les éditions d'organisation-Paris-(1989)-P 11 .

³ - جمال خنشور - مرجع سبق ذكره- ص 06.

⁴ - جمال خنشور - مرجع سبق ذكره- ص 07.

⁵ -عايدة سيد الخطاب"الادارة و التخطيط الاستراتيجي"-دار الفكر العربي-الطبعة الأولى- (1985)-ص 35.

⁶ -Silem-« Image de la performance des entreprises in La performance :Theories,perceotions,et pratiques »édi-Faculté des sciences économiques et de la gestion-Safex-(1992)-P 24 .

⁷ -P .Lorino- «L'économiste est le manager »-édition ;ENAG ;Alger-(1991)- P 56 .

⁸ --A.KHEMAKHEM-op-cit, P 311.

❖ بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة و الفعالية حيث يرى Angelier أن: "أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية".¹

و يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية ، و عليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة و هذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة و الفعالية".²

✚ من خلال ما سبق ذكره ، فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالكفاءة و الفعالية سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي.

أبعاد الأداء :

بعد عرضنا لمجموعة التعاريف السابقة المفسرة لمفهوم الأداء، سوف نتطرق فيما يلي إلى تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء ، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي ، و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

أ) البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الاشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة الوصول إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية مختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.³

¹ - J.P.Angelier : «Economie industrielle »-édition-OPU-Alger--(1993) -P 168.

² -Y.Dupuy et autres-« Les systèmes de gestion »-Paris-(1989)-P50.

³ -Yves Simon et patriche joffre , encyclopédie de gestion,2ème édition,Economica-(1997),P 220.

من ما سبق نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال مظاهرها الأولى قبل ادراكها من خلال التأثيرات الاقتصادية لها.

ب) البعد الاجتماعي للأداء :

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق رضا أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أو المشروع، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... الخ).

رابعاً: مفهوم و أهمية تقويم كفاءة الأداء للمشروعات.

✓ يعرف تقويم الأداء بأنه: "قياس مدى انجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة و ذلك بهدف اكتشاف نقاط القوة و الضعف و التحري عن أسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الايجابية و ازالة الجوانب السلبية".¹

✓ و يعرف الأداء بأنه: "النتيجة المحصل عليها في ميدان عمل كالتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما و المعبر عنها بوحدات قياس معينة".²

✓ و يعرفه آخرون بأنه: "عملية اتخاذ قرار في نسبة أو مقدار الانجاز الذي يقوم به الموظف و تزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف اجراء تعديل أو تحسين على أداءه أو انجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع المعايير".¹

¹ -Dekin,Edward b. & Maher Michel w. /Cost accounting 2nd,1987-P 878.

²-أبو خمخ و عبدالفتاح - " تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية ودراسة ميدانية عن الاطارات الوسطى و الدنيا في منشأة صناعة النسيج في الشرق الجزائري"،مجلة العلوم الانسانية جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر(2002).

✓ و يوضح كل من (Robin & Wiersema) بأن الأداء هو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل في البقاء و التكيف و النمو".²

✓ و يشير (Miller & dess) إلى أنه "تعبير عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية و أنه الداعم الرئيسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات، أما التقويم هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات و النسب و المؤشرات و المعايير التي تستخدم في تحديد قيمة و بيان مدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها المشروع، أي مقدار ما يحقق من عوائد".³

كما يعرف تقويم الأداء على أنه فحص موضوعي تشخص به السياسات و النظم و ادارة العمليات و نتائج النشاط في الجهات الخاضعة للرقابة و يقارن من خلاله الانجاز المخطط و النتائج بالقواعد و الممارسة بالسياسة بغية كشف الانحرافات (السلبية و الايجابية) و بيان أسبابها و التأكد في ادارة الموارد الاقتصادية بكفاءة و تحديد أسباب التبذير و الاسراف و سوء الاستخدام و الاستغلال و وضع الاقتراحات التي تعالج أوجه الانحراف و الاسراف و ذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فعالية و كفاءة و اقتصاد أو توفير أكبر.⁴

❖ من التعاريف السابقة نستخلص أن هناك اتجاهين فيما يخص تحديد مفهوم تقويم الأداء،

الأول هو وجود عمليات و اجراءات معينة يجب توفيرها للتمكن من تحقيق الرقابة الفعالة، و الثاني يهتم بالأجهزة التي تتولى الاشراف و الأداء و جمع المعلومات و تحديد النتائج، فرقابة الأداء نظام متكامل حيث تحدد المدخلات في شكل معلومات و حالات رقابية و المعايير القياسية و القائمين بعملية التقويم، أما العمليات فتتضمن تنفيذ

¹ -درة عبد الباري و آخرون -"الادارة الحديثة مفاهيم و عمليات"-منهج علمي تحليلي للمركز القومي للخدمات الطلابية-الطبعة الأولى-عمان-(1994).

² -Robbins, Stephen p.&Coulter ,Mary /Management/London prenticeHallco,1999-P 278..

³ -فليح حسن جبار -"تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية"-دار الرسالة للطباعة - (1980)ص 14-15.
⁴ -ديوان الرقابة المالية-دائرة الشؤون الفنية و الادارية-قسم الدراسات و التطوير-دليل و برنامج تقويم الأداء- بغداد- ص 4.

عمليات الرقابة ذاتها و من ثم تحصل على المخرجات و هي قد تكون ترشيديية مثل: الأداء، الانتاجية، الوقت، التكلفة، الضياع، التالف، الاحلال ، و غيرها.¹

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

(1) غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف.

(2) عدم المشاركة في الإدارة

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

(3) اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

¹د-فريد راغب النجار- "النظم و العمليات الادارية و التنظيمية"- الطبعة الثانية- (1977) ص 369.

4) مشكلات الرضا الوظيفي:

فالفرضيات الوظيفية من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5) التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ثانياً: الأداء الاداري

تعتمد المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها ، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية .. وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه .. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متعددة متنوعة ومتزامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث.

أولاً: تعريف الأداء الاداري:

- (1) عرفه (denl, 1983): "أنه يعني مجموعة السلوكيات الادارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهام وتحمل مسؤوليات"¹
- (2) عرف أيضا على أنه: "أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، و تعمل على تحفيز و دفع الأفراد للعمل، و مساعدتهم في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف و العمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة"².
- (3) كما عرف بأنه: "انجاز الفرد ما يسند اليه من مهمات بكفاءة و فعالية"³.
- (4) أما التعريف الاجرائي للأداء الاداري: "أنه قدرة رؤساء الأقسام على القيام بانجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات و واجبات و موازنة درجة الأعمال المنجزة بما يجب، كي يتم وفق التخطيط المسبق لاكتشاف نقاط القوة و الضعف و معالجتها كما تحدد مؤشرات المهام الادارية للمؤسسة أو المشروع".

ثانياً: أهمية قياس الأداء الاداري.

لقد حظي موضوع أداء العاملين بأهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الادارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المشاريع و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق متطلبات العمل، و من خلال معرفة مستوى الأداء لرؤساء الأقسام و كل موظفي الادارة العليا يتم معرفة كفاءتهم في عملهم، و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات و الاخفاقات التي يتعرض لها المشروع أثناء تحقيقه لأهدافه.

و تتجلى أهمية معرفة قياس واقع الأداء الاداري فيما يلي:

1. تساهم معرفة قياس واقع الأداء في تحديد الاحتياجات و البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المشروع، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائياً، و إنما يركز على الحاجات

¹-سيزلافي، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم -معهد الادارة العامة و البحث الرياضي- (1991)-ص125
²-Gillies D-« Nursing Management : a system Approach »-3rd edi-philadelphia.W.B.saunders company.(1994).
³ - الشامان، أمل بنت سلامة- "أثر البرامج التدريسية لمديرية المدارس و مديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم" -مجلة جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- مجلة (13) - (2001) -ص 133.

- الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين، و من ثم يخلق شعورا لديهم بالانتماء إلى المؤسسة أو المشروع، و تحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.¹
2. تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الاداري، و تحديد المسؤوليات و المهام المؤكدة، لكونها وسيلة تدفع برؤساء الأقسام في أقسامهم نحو أداء مهامهم بكفاءة و فعالية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية و نوعية عن أداءهم تساعدهم في اتخاذ القرار.²
3. إن معرفة واقع مستوى الأداء يعد أحد الدعائم الأساسية و الفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير العمل و تحسين نوعية الادارة في المشروع.
4. تساهم عملية قياس مستوى الأداء الاداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الأقسام و هذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة أماكن الخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الاجراءات المطبقة على المشروع، و كذلك الكشف عن جميع عناصر العملية الادارية و من ثم في تتابع عمليات المشروع ككل.

ثالثا : أهداف عملية قياس الأداء

اختلف الكتاب و الباحثون و المتخصصون في الأدب الاداري في تحديد أهداف عملية قياس واقع الأداء، و فيما يلي استعراض موجز لأهداف الأداء في توفير معلومات مفيدة للمشروع و هي:

- 1) تقديم معلومات لرؤساء الأقسام عن جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم الادارية في المشروع.
- 2) تحديد الوظيفة الحالية للفرد، و تحديد امكانية نقله الى وظيفة أخرى.
- 3) التعرف على الأعمال الخاصة التي يمكن أن يسندها المشروع الى الفرد.
- 4) تحديد امكانية ترقية الفرد و مكافأته على أدائه المتميز.

¹ -صقر مهدي- "تقييم الأداء وسيلة الهدف" -مجلة التنمية الادارية -بغداد- العدد (13) - (1980) -ص 176.

² -الشامي محمد مصطفى- "المراجعة الادارية و دورها في تقييم الأداء للنشاط التسويقي بالمنشآت" -المجلة العلمية الاقتصادية و التجارية-جامعة عين شمس- العدد(2) - (1989) -ص 28.

5) تحديد أوجه التطور التي ينشدها المشروع في أداء الفرد و مدى الحاجة لتطويروه من خلال اشراكه في دورات تدريبية.

6) ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين في المشروع.

7) رفع مستوى أداء موظفي الادارة العليا و استثمار قدراتهم و امكانياتهم يساعدهم على التقدم و التطور.

8) زيادة شعور المسؤولين في المشروع بالعدالة و بأن جميع الجهود التي يبذلونها تؤخذ بالحسبان مما يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية و يندفعون الى العمل باجتهاد و اخلاص و توفير نجاح أدائهم باحترام و تقدير.

رابعا: الامور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الاداري.

لكي يحقق المشروع فاعلية أداء مرتفعة لا بد من مراعاة الأمور التالية:¹

أ) تحديد هدف المشروع: أولا و من ثم العمل على تحقيقها، يعد مؤشرا على فاعلية الأداء.

ب) معرفة ثقافة المشروع: معرفة القيم لدى مكونات المشروع و أخذها بالحسبان عند التخطيط، و التنفيذ و التصميم، و هذه المعرفة تساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

ت) تعدد مكونات المشروع: و التي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في ادارة المشروع و أفراده في مستوياتهم المختلفة و المكونات الخارجية و التي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، و المشاريع، و البيئة التي تحيط به و تؤثر فيه كما يستطيع المشروع تحسين أداء موظفيه من خلال تطبيق نظام تعزيز ايجابي لزيادة دافعيتهم للعمل أو اعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، و توفير برامج مساعدة تمنح الحوافز المادية و المعنوية، و عقد دورات تدريبية لهم.

¹-الصليبي محمود عبد المسلم-"الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي و بلانشارد و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم و أدائهم"-دار الحامد للنشر و التوزيع-عمان-(2008)- ص 116.

خامسا: العوامل المؤثرة على قياس الأداء.

هناك عدد من العوامل المؤثرة في قياس واقع الأداء الاداري، نذكر منها ما يلي:

(1) الاعتبارات المؤسسية: و تشمل ثلاثة عوامل لقياس واقع الأداء الاداري و هي كالآتي:

أ) أسلوب القيادة: ان المهارات القيادية المطلوبة تؤثر بشكل كبير في العديد من جوانب عملية القياس، و في حالة رغبة المؤسسة أو المشروع بنظام تعاوني يقدم الحلول للمشكلات المطروحة انيا و مستقبلا، فتكون هذه المهارات مطلوبة عند البدء بتطوير النظام بطريقة تعاونية مع رؤساء الأقسام و العاملين عند العمل في وضع أهداف المشروع الذي يعملون فيه.¹

ب) المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي في نتائج القياس و تأثيراتها، و في حالة رغبة المؤسسة بالقياس، و في حالة رغبة المؤسسة أو المشروع بنظام تعاوني يقدم الحلول للمشكلات المطروحة انيا و مستقبلا، فتكون هذه المهارات مطلوبة عند البدء بتطوير النظام بطريقة تعاونية مع رؤساء الأقسام و العاملين عند العمل في وضع أهداف المشروع الذي يعملون فيه.¹

ت) التدريب على القياس: لنجاح أي عملية من عمليات قياس واقع الأداء الاداري و بغض النظر عن الطريقة المستعملة يجب أن يكون المقومون على درجة كافية من التدريب حول كيفية استعمال الطريقة بشكل دائم يقلل حدوث أخطاء التقدير، فالتدريب على استعمال المقاييس المعتمدة على الملاحظة السلوكية يؤدي الى انخفاض أخطاء التقدير في جميع الطرق.²

(2) الطريقة الملائمة نحو العمل:

ان اختيار طريقة لقياس و معرفة الواقع الاداري مقتصرة على الاختيار بين الطريقة التي تعتمد على الصفة المميزة أو الطريقة التي تكون معتمدة على السلوك أو بعض الطرق التي تكون مزيج بين الاثنين، فطرق القياس التي تركز على صفات أو خصائص الفرد العامل أصبحت مستعملة لعدة سنوات و يمكن تطويرها على نحو سريع لاستعمالها في العديد من الأعمال، و ان القياس المعتمد على الثقة المميزة قد لا يكون وثيق الصلة بالعمل الى حد كبير، لذا فإن الخصائص و السمات مثل الاحساس بالرقابة و الخجل تكون أولا ذات صلة

¹- عياصرة علي عبد الرحمان، هشام عدنان موسى و حجازين- "القرارات الادارية في الادارة التربوية" دار حامد للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى- عمان - (2006) -ص 69.

²- الطويل هاني عبد الرحمان صالح- "الادارة التعليمية مفاهيم و افاق" - دار وائل للطباعة و النشر- الطبعة الأولى - عمان (1999) -ص 144-145.

بالأداء، و ان لعوامل البيئة الخارجية أثر كبير في عملية قياس واقع الأداء الاداري و تعد محددًا مباشرًا للأداء الفردي و تعديلًا لاشارة الجهد و القدرة و الاتجاه، فمثلا السياسات غير الواضحة أو الاشراف الضعيف يمكن أن يولد جهدا سيء التوجيه، كذلك الحال عند انعدام التدريب يمكن أن يؤدي الى وجود قدرات مستعملة دون المستوى المطلوب .

و احدى المسؤوليات المهمة للإدارة هي تزويد رؤساء الأقسام بظروف عمل ملائمة و بيئة داعمة لإزالة عقبات قياس واقع الأداء في المشاريع.¹

و هذا ما يتطلب من ادارة الموارد البشرية بصفتها الادارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعّال لمواردها البشرية و ذلك عن طريق تفعيلهم بما أنهم المصدر الأساسي و الحقيقي للأداء.

خلاصة الفصل:

بعد التعرف على كل من الأداء و الأداء الاداري نلاحظ أن كليهما يهتم بالعنصر البشري، و بما أن المشروع عبارة عن مجتمع بشري حيث يتم على مستواه استثمار جزء كبير من الوقت و القدرات و الطاقات و الأفكار و الخبرات و مهارات الأفراد العاملين به، و هو الذي يجمع الأفراد حول أهداف موحدة، و عليه فالمشروع مجبر على الاستعمال الرشيد لموارده البشرية، إذ يعتمد في نجاحه و فعاليته على هذا المورد الذي يعتبر الأساس في خلق القيم المضافة و يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمشروع.

ان المورد البشري هو المورد الحقيقي لأي مشروع، و ما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة للإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب، و هو الذي يدير و يدار، و مهما تعاضمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون، و هذا لما يتمتعون به من قدرات و مهارات و دافعية للعمل، و هم العنصر الحاسم في عملية تحسين الأداء في المشاريع.

¹ -Byars .Liodld Rue,Lelie-« Human resource management »- ed-Lrwin-6th -USA-(2000)-P 226.

مقدمة الفصل:

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها، و أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا.

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب ادارة يختلف عن غيره من أساليب الادارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية فأساليبه و نظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية و الفكر الاداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ و الأساليب كانت وليدة واقع عملي و ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة الى تطوير الأداء في المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الامكانيات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات و تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي الى أن علاقة ايجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار استراتيجيا.

و هذا ما سنحاول تأكيده في دراستنا هذه التي تهدف الى محاولة معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي للإدارة على زيادة فاعلية الأداء الاداري للمشاريع و ضمان التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل.

I. منهجية الدراسة :

أولا : مجتمع و عينة الدراسة :

تمثل مجتمع الاحصائي للدراسة في مجموعة المؤسسات الوطنية التي تقوم بتنفيذ المشاريع الكبرى على أرض الوطن ، و تمثلت عينة الدراسة في 30 فرد موزعة على ثلاثة مؤسسات هي :

❖ شركة ASTALDI

❖ شركة URBAT وحدة تلمسان .

❖ مديرية الأشغال العمومية لولاية سعيدة .

ثانيا :أدوات الدراسة

قمنا بتصميم استبيان لجمع المعلومات و البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية ، وفق الخطوات التالية :

1) تحديد الغرض من الاستبيان :

طوّر الاستبيان لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات ، واتبّع في بناءه الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستبيانات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسة والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات.

2) تحديد الأبعاد التي يقيسها الاستبيان:

تم تطوير الاستبيان من أجل تحقيق الغرض السابق الذكر ، و أيضا ليتم قياس الأبعاد الرئيسية و الفرعية التالية :

المتغير المستقل:

وهو "التخطيط الاستراتيجي للمشروع" ويتكوّن من ثلاثة متغيرات فرعية وهي تحليل (SWOT) المتمثل بتحليل العوامل الخارجية والداخلية ، بالإضافة إلى تحديد المهمة المتمثلة بالرؤية والرسالة ، والأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج والميزانيات.

حيث تم قياسها من خلال (38) عبارة منها ما يعبر عن تحليل SWOT، و البعض الآخر يعبر عن تحديد المهمة ، و أسلوب السيناريوهات.

و الجدول رقم (1) : يوضح مؤشرات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية

العوامل السياسية
العوامل الاقتصادية

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

العوامل الاجتماعية
العوامل التكنولوجية
البيئة الخاصة (التنافسية)
الزبائن
فرق العمل الخارجية
جماعات الضغط
التشريعات الحكومية
النظم الإدارية والمعلوماتية
البحث والتطوير
التمويل
الهيكال التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

أما الجدول رقم (2): يوضح مؤشرات تحديد المهمة

المؤشر

الرؤية
الرسالة
الأهداف
الاستراتيجيات
السياسات
الميزانيات التقديرية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

فيما يخص مؤشرات توقعات التخطيط و التنفيذ و التقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات كانت هنالك مجموعة من الأسئلة المعبرة عنها في الاستبيان الذي سوف نقدمه في الخطوات الموالية .

المتغير التابع:

وهو زيادة فعالية الأداء الإداري للمشروع ، ويتكون من متغيرات فرعية تتمثل في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون ، التحسين المستمر، القيادة، ثقافة الجودة) ، وتم قياسها من خلال (17) عبارة ، و مؤشرات جودة الأداء (الملاءمة، الفعالية، الكفاءة والقيمة المضافة ، الأثر، والاستمرارية) حيث تم قياسها من خلال (20) عبارة . ومؤشرات سير العمليات هي : (التخطيط ، نظم المعلومات الإدارية ، التنفيذ ، الرقابة ، الموارد البشرية) ، وتم قياسها من خلال (32) عبارة.

والغاية منه معرفة إذا كان هناك تباين في تأثير المتغير المستقل " التخطيط الإستراتيجي " في المتغير التابع "الأداء الإداري" بمختلف أبعاده "جودة الأداء ، ادارة الجودة الشاملة " ، و " سير العمليات " .

و الجدول رقم (3): يوضح مؤشرات العمليات

المؤشر
التخطيط
النظم الإدارية والمعلوماتية
التنفيذ
الرقابة
إدارة المشروع
الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

(3) فقرات الاستبيان (أداة الدراسة):

قمنا بتحليل كل مجال من مجالات الدراسة (عناصر المشكلة) و صياغته على شكل عدد من الأسئلة الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، و لاختيار هذه الأسئلة وصياغتها تم مراعاة ما يلي:

✓ ملائمة البعد الذي وضعت لغرض معرفته .

✓ شاملة للمجال الذي تنتمي اليه .

✓ واضحة من حيث الصياغة .

✓ ذات اتجاهين ايجابي في بعضها و سلبي في البعض الآخر ، و هذا لضمان تركيز المستجوبين ، و تم قياس درجة الإجابة المحتملة على الأسئلة باستخدام التدرج الخماسي الموافق لسلم ليكارت، و هو يتراوح من لا أتفق إطلاقاً إلى أتفق تماماً ، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4):

الترميز	درجة الموافقة
1	أتفق تماماً
2	أتفق
3	أتفق نوعاً
4	لا أتفق
5	لا أتفق إطلاقاً

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

❖ فيما يتعلق بالبيانات العامة الأولية الخاصة بالمستجوبين ، قمنا بتخصيص (5) فقرات تمثل بيانات تعريفية لأفراد العينة ، تحتوي على (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية في المشروع ، عدد سنوات الخبرة).

❖ أما أبعاد النموذج الخاص بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع ، فقد احتوى على (38) سؤال يعبر عن التخطيط الاستراتيجي للمشروع ، و الباقي (69) سؤال يعبر عن الأداء الاداري بأبعاده المذكورة أعلاه. كما يحتوي النموذج على (32) سؤال توضح سير العمليات اللازمة لتنفيذ المشروع .

4) اجراءات جمع البيانات :

لقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان وجمعه ، مع التأكيد التام لأفراد العينة بأن الاجابات ستحظى بالسرية التامة ، و أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

و قد تم توزيع 50 استبيان ، و لم يتم استرداد إلا 30 استبيان ، و هذا راجع لنقص موظفي الادارة العليا بهذه المؤسسات ، و بعد تفحص هذه الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان .

لقد قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق :

✓ التحليل الوصفي ، تم حساب المتوسط و الانحراف المعياري للبيانات العامة الأولية للعينة محل الدراسة .

✓ اختبار الفا كرونباخ .

✓ اختبار الطبيعة .

✓ اختبار الفرضيات التالية :

- (1) أثر التخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .
- (2) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء الاداري .
- (3) أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة .
- (4) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاداري .
- (5) هل هناك فروق احصائية بين متغير التخطيط الاستراتيجي و متغير الجنس .
- (6) هل هناك فروق احصائية بين متغير الأداء الاداري و مستوى المؤهل العلمي .
- (7) هل هناك فروق احصائية بين متغير الأداء الاداري و عدد سنوات الخبرة .

II. مناقشة نتائج الدراسة

أولاً : تحليل خصائص العينة .

ان عينة الدراسة ممثلة في موظفي الادارة العليا لمجموعة المؤسسات المذكورة أعلاه ، و للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية للفريق الاداري في هذه المؤسسات فإن النتائج التي يحتويها الجدول رقم (5) تبين تلك الخصائص في خمسة متغيرات فرعية على النحو التالي :

الجدول رقم (5) : خصائص أفراد العينة .

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	83.3%
	أنثى	5	16.7%
العمر	25-34 سنة	13	43.3%
	35-44 سنة	9	30%
	45-54 سنة	6	20%
	55 سنة فأكثر	2	6.7%
الوظيفة	مدير عام	0	0%
	مدير	1	3.3%
	مدير مشروع	5	16.7%
	مدير فني	3	10%
	مدير قسم	8	26.7%

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

43.3%	13	خبير في	
20%	6	دبلوم	المؤهل العلمي
10%	3	بكالوريا	
60%	18	ليسانس	
10%	3	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
6.7%	2	3-1	
36.7%	11	6-4	
7.26%	8	9-7	
30%	9	10 فأكثر	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

(1) الجنس :

تشير النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن عدد الذكور (25) ، أي ما نسبته 83.3% من عينة الدراسة ، و أن عدد الإناث بلغ (5) أي ما نسبته 16.7% من حجم العينة ، مما يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الادارية العليا لإدارة المشاريع في الجزائر .

(2) العمر :

توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الأربع ، و لكن بنسب مختلفة تمثل معظمها في الفئة العمرية الأولى [34-25] بما نسبته 43.4% ، و الثانية هي [44-35] و هي تمثل ما نسبته 30% ، في حين

شكلت الفئة العمرية [45 - 54] ما نسبته 20 % ، أما الفئة العمرية للذين أعمارهم أكثر من 55 % مثلت ما نسبته 6.7 % .

(3) الوظيفة :

فيما يخص الوظيفة الحالية في المشروع إن ما نسبته 43.3 % من حجم العينة هم خبراء فنيين ، في حين ما نسبته 26.7 % تمثل وظيفة مدير قسم ، و أن ما نسبته 16.7 % تمثل وظيفة مدير مشروع ، و ما نسبته 10 % تمثل وظيفة مدير فني ، و ما نسبته 3.3 % تمثل وظيفة مدير، في حين خلت عينة الدراسة من وظيفة المدير العام .

(4) المؤهل العلمي :

شكل حملة شهادة الليسانس من أفراد العينة أكبر نسبة مئوية مقارنة مع مستويات التحصيل الأخرى تمثلت في 60 % ، في حين بلغت نسبة حملة الديبلوم 20 % من حجم أفراد العينة ، أما حملة شهادة الماجستير و البكالوريا فقدردت نسبة كل منهما ب 10 % ، في حين خلت عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه.

(5) عدد سنوات الخبرة :

يبين الجدول أعلاه أن 36.7 % من حجم العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 4 إلى 6 سنوات ، و 30 % من عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة ، و 26.7 % من حجم العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 7 إلى 9 سنوات ، و أخيرا ما نسبته 6.7 % من حجم العينة لديهم سنوات خبرة من 1 إلى 3 سنوات .

و هذا يعني أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم و يمكن أن يكون لديهم القدرة على الادلاء بأرائهم حول التخطيط الاستراتيجي و الأداء الاداري للمشروع .

ثانيا : اختبار ألفا كرونباخ .

تم اختبار درجة مصداقية البيانات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ، حيث يبين هذا الاختبار درجة الموثوقية أو الاعتمادية لأسئلة الاستبيان ، و الجدول رقم (6) يوضح نتائج هذا الاختبار .

الجدول رقم (6) : قيمة ألفا كرونباخ .

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
4	0.821

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) وجدنا أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.82 و هي قيمة احصائية جيدة ، يمكن اعتمادها و الاطمئنان على مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة ، مما يدل على تناسق أسئلة الاستبيان .

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي.(SHAPIRO- WILK)

_____ للقيام بهذا الاختبار قمنا باختيار اختبار تشايبرو و ليس اختبار كولموكروف لأن عدد أفراد عينة الدراسة أقل من 50 شخص ، و الهدف من هذا الاختبار هو معرفة اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ، و هو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات .

الفرضية الخاصة بهذا الاختبار هي على النحو التالي :

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

- (H0) : البيانات تتبع التوزيع طبيعي .
 (H1) : البيانات لا تتبع التوزيع طبيعي .

لإجراء هذا الاختبار اعتمدنا على المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة و المتمثلان في التخطيط الاستراتيجي المعبر عنه بالمتغير المستقل و الأداء الاداري المعبر عنه بالمتغير التابع و الذي بدوره حصرناه في ثلاث متغيرات فرعية (محاور) هي : العمليات ، جودة الأداء ، و ادارة الجودة الشاملة .

و الجدول الموالي يوضح لنا كل محور من هذه و المحاور و عدد الأسئلة المعبرة عنه في الاستبيان .

الجدول رقم (7): يوضح عدد الأسئلة المعبرة عن كل متغير و رمزه في قاعدة بيانات برنامج SPSS .

المتغير	التخطيط الاستراتيجي		الأداء الاداري	
	العمليات		جودة الأداء الاداري	
عدد الأسئلة	38 سؤال (من 1 الى 38).		32 سؤال (من 39 الى 70)	20 سؤال (من 71 الى 90)
الترميز	الجزء الأول (j1)		الجزء الثاني (j2)	الجزء الثالث (j3)
			الجزء الرابع (j4)	ادارة الجودة الشاملة

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

❖ إذا كانت قيمة المعنوية الاحصائية أكبر من (5%) ، فذلك يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، أي أنه يتم قبول الفرضية العدمية (H0) ، و رفض الفرضية البديلة (H1) .

الجدول رقم (8): يوضح نتائج معاملات اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة :

المتغير	درجة المعنوية	نوع التوزيع
---------	---------------	-------------

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

طبيعي	0.009	الجزء الأول (j1)
غير طبيعي	0.002	الجزء الثاني (j2)
غير طبيعي	0.036	الجزء الثالث (j3)
غير طبيعي	0.001	الجزء الرابع (j4)

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

❖ من خلال النتائج يتضح لنا أن المتغير الأول (j1) يتبع التوزيع الطبيعي ، أما المتغيرات الثلاث (j2 , j3 , j4) التي تمثل الأداء الاداري لا تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يدفعنا الى استخدام الاختبارات اللا معلمية لاختبار الفرضيات الفرعية .

رابعا : اختبار الفرضيات .

1) اختبار الفرضيات الفرعية :

أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

في هذا الاختبار سوف نحاول الكشف عن علاقة التأثير الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات في المشروع .

حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي :

- (H_0) : لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .
 (H_1) : يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير العمليات .

الجدول رقم (9) : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات.

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.412
معامل التحديد (R-deux)	0.170

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات يقدر بنسبة 41 % ، و هذا ما يمثله معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R-deux) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر سير العمليات في المشروع بقيمة 17 %.

و الجدول رقم (10): يبين معاملات معادلة الانحدار.

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	1.062	0.028
معامل (X)	0.519	0.024

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$Y = 0.519 X + 1.062$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (سير العمليات).

X يمثل المتغير المستقل ($j1$) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل من (5 %) فهذا يدل على أنها ذات دلالة احصائية .

(ب) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

في هذا الاختبار سوف نتطرق للكشف عن علاقة التأثير الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الاداري للمشروع .

حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي :

(H0) : لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء .

(H1) : يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء.

الجدول رقم (11) : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الاداري للمشروع .

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.502
معامل التحديد (R-deux)	0.225

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الاداري للمشروع يقدر بنسبة 50 % ، و هذا ما يمثله معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R - deux) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر جودة الأداء الاداري في المشروع بقيمة 22.5 %.

و الجدول رقم (12): يبين معاملات معادلة الانحدار.

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	1.014	0.020
معامل (X)	0.595	0.05

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$Y = 0.595X + 1.014$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (جودة الأداء الاداري).

X يمثل المتغير المستقل (j1) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل من (5%) أو تساويها ، فهذا يدل على أنها ذات دلالة احصائية .

ت) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الهدف من اختبار هذه الفرضية هو الكشف عن علاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع ، و الفرضية هي كالتالي :

(H0) : لا يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة

(H1) : يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (13) : يوضح الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع .

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.623
معامل التحديد (R-deux)	0.389

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع يقدر بنسبة 62 % ، و هذا ما يمثله معامل الارتباط (R) ، و قيمة معامل التحديد (R²) تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ادارة الجودة الشاملة في المشروع بقيمة 38.9 %.

و الجدول رقم (14): يبين معاملات معادلة الانحدار.

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	0.824	0.05
معامل (X)	0.801	0.00

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$Y = 0.801X + 0.824$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة).

X يمثل المتغير المستقل (j1) (التخطيط الاستراتيجي).

بما أن قيمة المعنوية لمعاملات معادلة الانحدار أقل أو تساوي (5 %) فهذا يدل على أنها ذات دلالة

احصائية .

(2) اختبار الفرضية الرئيسية :

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

بعد اختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغير التابع مع المتغير المستقل ، سوف نقوم بالكشف عن علاقة التأثير بين التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) و الأداء الاداري للمشروع (المتغير التابع) . حيث يمكننا صياغة الفرضية على النحو التالي:

(H0) : لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع .

(H1) : يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع .

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار الانحدار و الارتباط بين المتغيرين السابق ذكرهما ، حيث نرمز للمتغير المستقل في قاعدة البيانات ب: (j1) ، و المتغير التابع ب(perf) الذي يجمع المحاور الثلاث (j3 , j2 , j4) .

الجدول رقم (15) : يوضح الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل .

المعامل	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.61
معامل التحديد (R-deux)	0.37

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج المتحصل عليها ، يتضح أنه هناك ارتباط متوسط موجب بين كل من المتغير التابع (Y) و المتغير المستقل (X) يقدر بنسبة 61 % ، هذا ما يوضحه معامل الارتباط (R) ، أما معامل التحديد (R-deux) يدل على أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر المتغير التابع (الأداء الاداري) بما قيمته 37 % .

و الجدول رقم (16): يبين معاملات معادلة الانحدار .

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

المعامل	القيمة	قيمة المعنوية
الثابت (A)	0.943	0.010
معامل (X)	0.660	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من هذه النتائج يمكننا كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$Y = 0.66 X + 0.943$$

حيث : Y يمثل المتغير التابع (الأداء الاداري).

X يمثل المتغير المستقل (j1) (التخطيط الاستراتيجي).

❖ بعد التطرق الى معادلة الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة ، سوف نقوم باختبار الفرضية التالية ، التي من خلالها يمكن معرفة هل هناك دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل للدراسة على المتغير التابع :

(H0): لا يوجد دلالة احصائية لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاداري للمشروع

(H1): يوجد دلالة احصائية لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الاداري للمشروع .

الجدول رقم (17) : يوضح درجة المعنوية لاختبار الارتباط بين المتغيرين المستقل و التابع .

النموذج	درجة المعنوية
الانحدار الخطي	0.000

الفصل الثالث: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال النتائج نلاحظ أن درجة المعنوية لنموذج الانحدار أقل من (5%) أي نرفض الفرضية العدمية ،
مما يدل على وجود دلالة احصائية لهذا التأثير بين المتغيرين .

ث) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

هذه الفرضية سوف تختبر لنا اذا كان هناك فروق معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) و متغير الجنس .

الفرضية هي كالتالي :

(H0) : لا يوجد فروق احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و متغير الجنس .

(H1) : يوجد فروق احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و متغير الجنس .



و الجدول رقم (18) : يوضح نتائج اختبار الاختلاف بين متغيرين مستقلين هما التخطيط الاستراتيجي و الجنس .

اختبار ليفن لاختلاف التباين		
درجة المعنوية	معامل فيشر	
0.562	0.344	فرضية تساوي التباين
		فرضية عدم تساوي التباين

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة المعنوية أكبر من (5%) ، اذن نقبل (H0) و نرفض (H1) ، مما يعني عدم وجود اختلاف بين اجابات الذكور و الاناث حول موضوع التخطيط الاستراتيجي .

ج) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

في اختبار هذه الفرضية سوف نوضح اذا كان هناك فروق احصائية بين المتغير التابع في الدراسة ألا و هو الأداء الاداري للمشروع و متغير المؤهل العلمي . الفرضية هي على النحو التالي :

(H0) : لا يوجد فروق احصائية بين الأداء الاداري ومستوى المؤهل العلمي .

(H1) : يوجد فروق احصائية بين الأداء الاداري ومستوى المؤهل العلمي .

و الجدول رقم (19) : يبين نتائج اختبار كريسكال والس (Test de Kruskal-Wallis)

المعاملات	الأداء الاداري
قيمة كاي دو	1.82
درجة الحرية	3
القيمة المعنوية	0.609

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال ملاحظتنا لقيمة المعنوية التي تظهر في نتائج اختبار كريسكال والس المقدر ب 0.609 و هي أكبر من القيمة (5%) ، أي أننا سوف نقبل (H0) و نرفض (H1) ، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين مستويات الأداء الاداري في المشروع و مستويات المؤهل العلمي للموظفين بالإدارة العليا .

ح) اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

هذه الفرضية سوف توضح لنا اذا كان هناك فروق احصائية بين المتغير التابع في الدراسة (الأداء الاداري للمشروع) و متغير الخبرة لموظفي الادارة العليا .

الفرضية هي كما يلي :

(H0) : لا يوجد فروق احصائية بين الأداء الاداري و عدد سنوات الخبرة .

(H1) : يوجد فروق احصائية بين الأداء الاداري و عدد سنوات الخبرة .

و الجدول رقم (20) : يبيّن نتائج اختبار كريسكال والس (Test de Kruskal-Wallis)

المعاملات	الأداء الاداري
قيمة كاي دو	4.073
درجة الحرية	3
القيمة المعنوية	0.254

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال نتائج اختبار كريسكال والس الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.254 و هي أكبر من القيمة (5 %) ، مما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) ، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين مستويات الأداء الاداري في المشروع و عدد سنوات الخبرة للموظفين بالإدارة العليا .

استنتاجات الدراسة :

من خلال الاختبارات السابقة قمنا باستنتاج ما يلي :

- (1) وجود علاقات ارتباط متوسطة موجبة و ذات دلالة احصائية بين "التخطيط الإستراتيجي و "زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع" ، مما يدل على أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الاداري للمشروع .
- (2) هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على سير عمليات تنفيذ المشروع ، لكن هذا التأثير قليل مقارنة بتأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء الاداري للمشروع و ادارة الجودة الشاملة فيه .
- (3) لم يكن هناك اختلاف فيما يخص اجابات الذكور و الاناث حول موضوع التخطيط الاستراتيجي .

(4) إن الأداء الاداري للمشروع لا يتأثر بمستوى المؤهل العلمي لموظفي الادارة العليا ، كما أنه لا يتأثر أيضا بالخبرة المكتسبة لديهم ، مما يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر عليه.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل استطعنا البرهنة على وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء الإداري للمشروع ، حيث ظهر وجود أثر للتخطيط على الأداء و هذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة و استخلاص النتائج منها .

الخاتمة :

فرضت الاتجاهات الحديثة في المنافسة على المشاريع أن تعيد النظر ليس فقط في مضمون خططها فحسب ، و إنما في عملية التخطيط برمتها لتتجه نحو التخطيط الاستراتيجي ، لأنه عملية تهتم بتحليل و صياغة و تشكيل الأنظمة و الاستراتيجيات ، مقرونا بالتفكير الاستراتيجي المبدع و الخلاق المتوطن في المورد البشري على مختلف المستويات الادارية و توليفها معا ، بطريقة تخدم هذا التخطيط حتى يتم تحديد أهداف المشروع و تخصيص الموارد من أجل تحقيقها .

من خلال النتائج النظرية تم التوصل إلى أنه :

يجب على مختلف المشاريع الجزائرية تعميق الوعي حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية أدائها ، و أهمية دخوله ضمن معايير قياس الأداء الاداري لغرض تحسين فعاليته و تحقيق الانجاز المتوقع منها .
الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي الذي يدرس كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمشروع ، و مراجعة الإستراتيجية المتبعة بشكل دوري لأنه يمثل نقطة الانطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف الى التميز و التفوق .

تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن باعتبارهم محور اهتمام المشاريع و غاية لتقدمها و تطورها و ذلك من أجل معرفة آرائهم و رغباتهم .

أما من خلال النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى أنه يوجد فعلا أثر للتخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء الإداري للمشروع ، لأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على كل من سير عمليات الواجب تنفيذها في المشروع ، و جودة أدائه ، و ادارة الجودة الشاملة فيه .

توصلنا أيضا الى أنه لا يوجد اختلاف في اجابات الذكور عن الاناث المكونين للعينة محل الدراسة فكلا الجنسين لديهم نفس النظرة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ة أثره على فعالية الأداء الاداري للمشروع .

كما أن المشاريع محل الدراسة لا تعتمد في زيادة أدائها الاداري على اختيار موظفيها بالاعتماد على المؤهل العلمي لديهم أو الخبرة المكتسبة ، و إنما تعتمد على عوامل أخرى و هذا ما يجعل منها لا تحقق الأهداف المرجوة منها لذا يجب عليها مراعاة النقاط التالية :

التركيز على توفير العنصر البشري الكفاء و المؤهل علميا ، و العمل على تدريبه .

اعتماد عنصر التحسين المستمر كمييار لتحسين الأداء الاداري لموظفي الادارة العليا خاصة ، و موظفي مختلف مستويات الادارة عامة .

التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين بإعطائهم القوة و السلطة و المعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و اعطاء برامج التحفيز الأهمية التي تستحقها ، مع زيادة الاهتمام برضاهم و دعم انجازات المتميزين منهم .

تبني ادارة الجودة الشاملة كإستراتيجية ، انطلاقا من تعميق الوعي بدور الجودة و أهميتها في ادارة المشاريع . الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر في وضع الخطط المستقبلية لأداء المشروع .

أن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي للمشروع توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو ايجابا على أداء المشروع ،مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها من هذا التخطيط.

أن يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المشروع و تحقيق أفضل أداء اداري ممكن .

الأخذ بالمرونة في التخطيط حتى تكون هناك استجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية الطارئة .

التوصيات :

على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة نقدّم مجموعة من التوصيات التي تهدف الى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي :

انشاء قواعد معلومات و بيانات حول مجمل المشكلات التي قد تعيق المشروع .

ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية و التفصيلية على معايير لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها و تحقيقها لأهداف المشروع بكفاءة و فعالية .

العمل على توفير بدائل و خيارات استراتيجية لكل خطة موضوعة .

التأكيد على معرفة الفرص و التهديدات المحيطة بالمشروع عند وضع الخطط الاستراتيجية.

التحديد الدقيق للإمكانيات المادية و البشرية و التنظيمية ، المتوقعة في المستقبل للمشروع عند وضع خطط أدائه.

أهمية الوقوف على نقاط القوة و الضعف للمشروع عند اعداد الخطط الاستراتيجية

اجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات المطروحة في المشروع .

تقديم تصور شامل و دقيق عند اعداد الخطط لجميع الأنشطة و ما هي آثارها المتوقعة .

دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط و المنفذين لها ، لتسهيل نقل الخطط من الواقع النظري الى الواقع العملي

توسيع قاعدة اتخاذ القرارات ، و صياغة الخطط الاستراتيجية و التفصيلية لأنشطة المشروع بأخذ مقترحات

العاملين حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط.

الملخص :

قد هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع ، فقمنا في الفصل الأول بتقديم مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي من خلال تعريف الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، ثم أهمية و أهداف كل منهما ، و بعدها تعرضنا الى مراحل و خصائص و أنواع التخطيط الاستراتيجي.

أما في الفصل الثاني فقد تعرضنا الى الأسس النظرية لمفهومى الأداء و الأداء الاداري بتقديم بعض التعاريف الخاصة بكل منهما ، و أهمية قياسهما و العوامل المؤثرة على عملية القياس، و ذكر بعض العوامل الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الاداري .

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على دراسة و تحليل خصائص العينة محل الدراسة ، ثم اختبار ألفا كرونباخ ، ثم اختبار الطبيعة ، ثم اختبار فرضيات الدراسة ، و تأكيد وجود أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية الأداء الاداري للمشروع ، و من ثم تقديم الاستنتاجات و بعض التوصيات .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الإستراتيجي ، الأداء، الأداء الإداري، الفعالية .

Résumé :

La présente étude visait à déterminer l'impact de la planification stratégique sur l'augmentation de l'efficacité de la gestion du rendement du projet, dans le premier chapitre nous arrivons de fournir des concepts généraux sur la stratégie et la planification stratégique, et ce à travers la définition de la gestion stratégique et la planification stratégique, ainsi que l'importance et les objectifs de chacun d'eux, puis nous sommes arrivés à exposer les étapes, les caractéristiques et les types de planification stratégique.

Dans le deuxième chapitre, nous avons les fondements théoriques des concepts de performance et de rendement de l'administration et de fournir des définitions pour chacun d'eux, et l'importance de mesurer et les facteurs qui influent sur le processus de mesure, et a mentionné quelques-uns des facteurs qui doivent être pris en compte pour atteindre une performance administrative efficace.

Le côté pratique a été contenue sur l'étude et l'analyse des propriétés de l'échantillon à l'étude, et le test alpha de Cronbach, puis tester la nature, puis de tester les hypothèses.

Et dans ce dernier que nous avons trouvé l'impact de la planification stratégique sur l'augmentation de l'efficacité de la gestion du rendement du projet, puis on a présenter les conclusions de l'étude et des recommandations.

Les mots clés: la planification stratégique, performance, rendement de l'administration, l'efficacité.

الملاحق :

❖ الشكل الموالي هو عبارة عن الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة :

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

34-25 44-35 54-45 55- فأكثر

المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه

الوظيفة الحالية:

مدير عام مدير مدير مشروع مدير فني مدير قسم خبير فني

عدد سنوات الخبرة الإدارية:

3-1 6-4 9-7 10- فأكثر

ثانياً: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، وبيان مدى اتفاقكم مع مضامين كل واحدة منها من حيث صلتها بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمشروع:

العبارة	أتفق تماماً	أتفق نوعاً	لا أتفق إطلاقاً	
1				تراعي إدارة المشروع فلسفة البلد العاملة فيه وسياسته.
2				يوفر المشروع فرص عمل مهمة للكفاءات في القطاع
3				تتكيف إدارة المشروع مع النظام الاقتصادي والمالي للبلد العاملة فيه.
4				تحرص إدارة المشروع على أن يكون لمنتجاتها تأثيرات إيجابية في الجوانب الثقافية للمجتمع المستهدف.
5				تفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق أنشطتنا.
6				تحرص إدارة المشروع على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة.
7				تختار إدارة المشروع "استراتيجياتها" على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة عالية.
8				تنطلق الاستراتيجيات الحالية للمشروع من مبدأ التكلفة الأقل.
9				يمثل رضا الزبون هدفاً استراتيجياً متجدداً بالنسبة لإدارة المشروع.
10				تهتم إدارة المشروع باختيار فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على أساس معايير ومواصفات جودة عالية.
11				تراعي إدارة المشروع بناء علاقة مع أفضل فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على المستوى الدولي.
12				تشارك إدارة المشروع فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة.
13				تحرص إدارة المشروع على رعاية الشؤون المهنية للعاملين (تشريعات العمل، الضمان الاجتماعي والصحي).
14				للمشروع صورة إيجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك الخدمة (الزبائن).
15				تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المنظمة لعمل الشركات في حقل اختصاص المشروع.

				لا تساعد الأنظمة واللوائح الحالية السائدة في المشروع على ترشيد الأداء وضبط حركته.	16
				تحرص إدارة المشروع على توفير المعلومات والمعرفة للعاملين.	17
				تساعد النظم الحالية في المشروع على تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي.	18
				تضع إدارة المشروع توقعاتها للتغيرات في عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية (بيئة عمل المشروع).	19
				تخصص إدارة المشروع ميزانية كافية لنشاطي البحث والتطوير.	20
				تولي إدارة المشروع أهمية كبيرة للبحث والتطوير المتعلقين بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتلائم توقعات الزبائن.	21
				تحرص إدارة المشروع على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالاعتماد على الأساليب العلمية.	22
				تهتم إدارة المشروع بتسديد التزاماتها المالية وحقوقها.	23
				يعكس الهيكل التنظيمي في المشروع الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة بدقة عالية ويمثل وسيلة تسهل عملياً بلوغ الأهداف.	24
				لا يوجد دليل لتوصيف الوظائف في المشروع.	25
				تراعي إدارة المشروع تقويم أداء الموظفين وتحرص على إعلامهم بنتائجه.	26
				يسمح الهيكل التنظيمي في المشروع بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة بما يعكس مرونته العالية.	27
				تمثل رؤية المشروع انعكاساً دقيقاً لنتائج التحليل الاستراتيجي وتتكامل مع رؤية الشركة الأم.	28
				تشمل رؤية المشروع توضيحاً لخريطة النشاط والفراغ اللذين سيشغلهما المشروع ضمن رقعة نشاطه.	29
				تعكس صياغة "رسالة المشروع" بدقة عالية سبب وجود المشروع في حقل نشاطه.	30
				تعبّر الأهداف الاستراتيجية بدقة عمّا يجب عمله لتحقيق رسالة المشروع؟	31
				تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم، وأهداف المشروع الاستراتيجية.	32
				تهتم إدارة المشروع بوضع السياسات التفصيلية بحيث تخدم الاستراتيجية التي	33

					يتبناها المشروع.	
					غالبًا ما تتجاوز إدارة المشروع الميزانية المخصصة للنشاط.	34
					تهتم إدارة المشروع بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم.	35
					تضع إدارة المشروع السيناريوهات (المشاهد المحتملة) قبل التنفيذ باعتبارها من وسائل التقييم القبلية للأداء، تنفيذًا لمبدأ الاستباق وتقليصًا للمفاجآت.	36
					تحرص إدارة المشروع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع.	37
					تتسم مدخلات المشروع واستراتيجياته بالواقعية والملائمة والكفاية لتحقيق النتائج.	38

ثالثًا: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بسير العمليات:

العبارة						
أتفق تمامًا	أتفق نوعاً	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق	لا أتفق	
						39
					تم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.	
					تم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.	40
					تمتاز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.	41
					تمتاز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة.	42
					تم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع.	43
					لم يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقييم بوضوح لدى القائمين على تنفيذ المشروع.	44
					تم توزيع الأدوار بوضوح بين منفيدي المشروع.	45
					وضعت خطة الاتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع.	46
					تعتبر خطة تنفيذ المشروع واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تسهيل تنفيذ عملياته.	47
					يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات حسب خطة المشروع الموضوعية.	48

				قامت إدارة المشروع بوضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء.	49
				تم تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المخطط.	50
				لم يتم منقذو المشروع بأدوارهم بطريقة فعالة.	51
				اتبعت إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع.	52
				لم يكن الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.	53
				اتخذت القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشروع.	54
				امتاز عمل الفريق المنقذ للمشروع بالإيجابية العالية.	55
				تمت إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة.	56
				كان التزام موظفي المشروع عاليًا اتجاه نشاطاته.	57
				لم تتردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع.	58
				تتيح نظم وعمليات المراقبة والتقييم الحالية لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية.	59
				حرصت إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة.	60
				تتوافر لدى العاملين في المشروع درجة عالية من الولاء والانتماء.	61
				تراعى إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاته وفقاً للظروف والمستجدات.	62
				اهتمت إدارة المشروع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات.	63
				حرصت إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو تحفيز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع.	64
				راعت إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج.	65
				حرصت إدارة المشروع على اعتبار العاملين "زبائن داخليين"، لذلك فإنها	66

					تتم، بشكل استثنائي، بتطوير العاملين وبناء جسور الثقة وتعزيز رضاهم.
67					أعداد الموظفين الحاليين غير كافية للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع.
68					لا يتناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم.
69					تناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة.
70					يدرك الموظفون العاملون في المشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل.

رابعاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري:

					العبارة
لا أتفق	لا	أتفق نوعاً	أتفق تماماً		
					71 تحرص إدارة المشروع على أن ينسجم المشروع مع متطلبات البيئة العربية.
					72 تتوقع إدارة المشروع أن تلي التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين
					73 تظهر إدارة المشروع اهتماماً وتعاوناً كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها.
					74 تزداد قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					75 تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية.
					76 تزداد قدرة إدارة المشروع على اتخاذ قراراتها.
					77 حققت منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقارباً مع توقعات الزبائن.
					78 تهتم إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج.
					79 تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة.
					80 تهتم إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على نفس المخرجات بتكاليف أقل.
					81 تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.
					82 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم.
					83 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي

					للشركة الأم، ورفع خبراتها المتراكمة Learning Organization.	
					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية للشركة الأم.	84
					تتوقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة.	85
					تهتم إدارة المشروع بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة.	86
					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف .	87
					تتوقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.	88
					تتوقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.	89
					تتوقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه.	90

خامساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم بمستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة:

					العبرة	
لا أتفق	لا أتفق	أتفق	أتفق	لا أتفق		
إطلاقاً	أبداً	بعضاً	بشكل	تماماً		
					يمتاز العاملون في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه.	91
					تحرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه.	92
					تشجع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين بالمشروع في عملية اتخاذ القرارات.	93
					تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقليل من مقاومتهما.	94
					تحرص إدارة المشروع على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمشروع.	95
					لا تتبع برامج التحفيز في المشروع الاحتفاظ بالعاملين المميزين.	96
					تؤمن إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل.	97

					تشجع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.	98
					تحرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	99
					تحرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع وصولاً للعبب الصفري (Zero Defect).	100
					تحرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتنا من خلال إجراء دراسات دورية.	101
					تحرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم.	102
					تأخذ إدارة المشروع مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير منتجاتها.	103
					تتبع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.	104
					تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High Formality).	105
					تتعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول (Just in Time).	106
					تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.	107

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	توطئة
	طرح الاشكالية
	أهداف الدراسة
	أهمية الدراسة
	منهج البحث و الأدوات المستخدمة
	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .
	مقدمة الفصل .
	I . الإدارة الاستراتيجية .
	أولا : ماهية الإدارة الاستراتيجية .
	ثانيا : أهداف الإدارة الاستراتيجية
	ثالثا : أهمية الإدارة الاستراتيجية
	II . التخطيط الاستراتيجي .
	أولا : تعريف التخطيط الاستراتيجي
	ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه الرئيسية.
	ثالثا : مراحل التخطيط الإستراتيجي.
	رابعا : التمييز بين التفكير الاستراتيجي و القرار الاستراتيجي .
	خامسا : الخصائص الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي.
	سادسا : أنواع التخطيط الاستراتيجي.
	سابعا: مزايا و عيوب التخطيط الاستراتيجي.
	خاتمة الفصل .
	الفصل الثاني : الأسس النظرية لمفهوم الأداء و الأداء الإداري .
	مقدمة الفصل.
	I . مفاهيم عامة حول الأداء
	أولا : الأداء ضمن المعطيات التاريخية .
	ثانيا : محاولة تحديد ماهية الأداء .

	ثالثا: الأداء كمفهوم بين الكفاءة و الفعالية.
	رابعا: مفهوم و أهمية تقويم كفاءة الأداء للمشروعات.
	II. الأداء الاداري
	أولا : تعريف الأداء الاداري .
	ثانيا : أهمية قياس الأداء الاداري .
	ثالثا : أهداف قياس الأداء
	رابعا : الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء الاداري .
	خامسا : العوامل المؤثرة على قياس الأداء .
	خاتمة الفصل .
	الفصل الثالث :الفصل التطبيقي .
	مقدمة الفصل .
	I. منهجية الدراسة
	أولا : مجتمع و عينة الدراسة .
	ثانيا : أدوات الدراسة .
	ثالثا : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .
	II. مناقشة نتائج الدراسة .
	أولا : تحليل خصائص العينة .
	ثانيا : اختبار ألفا كرونباخ .
	ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي .
	رابعا : اختبار الفرضيات .
	الخاتمة .
	نتائج الدراسة .
	التوصيات .
	قائمة المصادر و المراجع

	الملاحق .
--	-----------

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
56	مؤشرات التحليل الاستراتيجي .	الجدول رقم (1)
57	مؤشرات تحديد المهمة .	الجدول رقم (2)
58	مؤشرات سير العمليات .	الجدول رقم (3)
59	درجة الموافقة التدرج الحماسي الموافق لسلم ليكارت .	الجدول رقم (4)
62	خصائص أفراد العينة	الجدول رقم (5)
65	قيمة ألفا كرونباخ	الجدول رقم (6)
66	عدد الأسئلة المعبرة عن كل متغير و رمزه في قاعدة بيانات برنامج SPSS .	الجدول رقم (7)
67	نتائج معاملات اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	الجدول رقم (8)
68	الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و سير العمليات	الجدول رقم (9)
69	معاملات معادلة الانحدار .	الجدول رقم (10)
70	الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و جودة الأداء الاداري للمشروع .	الجدول رقم (11)
70	معاملات معادلة الانحدار	الجدول رقم (12)
71	الارتباط بين التخطيط	الجدول رقم (13)



	الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة في المشروع .	
72	معاملات معادلة الانحدار	الجدول رقم (14)
73	نتائج اختبار الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل	الجدول رقم (15)
74	معاملات معادلة الانحدار	الجدول رقم (16)
75	يوضح درجة المعنوية لاختبار الارتباط بين المتغيرين المستقل و التابع .	الجدول رقم (17)
76	نتائج اختبار الاختلاف بين متغيرين مستقلين هما التخطيط الاستراتيجي و الجنس .	الجدول رقم (18)
77	يبيّن نتائج اختبار كريسكال والس (Test de (Kruskal-Wallis	الجدول رقم (19)
78	نتائج اختبار كريسكال والس (Test de Kruskal-) (Wallis	الجدول رقم (20)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم (1)
20	يوضح الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	الشكل رقم (2)

قائمة الملاحق

1- الاستبيان

قائمة المراجع :

أ) المراجع باللغة العربية :

- 1) المليجي، إبراهيم عبد الهادي: "إستراتيجيات و عمليات الإدارة" - المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى-الاسكندرية - (2002).
- 2) الدوري زكريا مطلق: الادارة الاستراتيجية" مفاهيم و عمليات و حالات دراسية" - دار اليازوري-الطبعة العربية-عمان-الأردن- (2005).
- 3) السيد، اسماعيل محمد: "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية" - المكتب العربي الحديث-الطبعة الأولى - الاسكندرية- (1993).
- 4) ماهر أحمد: "الإدارة الإستراتيجية"- الطبعة الأولى - حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف-جامعة القاهرة- (1999)-.
- 5) مرسي، محمد نبيل: الإدارة الاستراتيجية " تكوين و تنفيذ أستراتيجية التنافس " - دار الجامعة الجديدة - الطبعة الأولى - الاسكندرية- (2003) .
- 6) محمد محمد الالفي: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" - السحاب للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى- (2009) .
- 7) ياسين سعد غالب: "الادارة الاستراتيجية"- دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى، عمان، الأردن- (2002).
- 8) المغربي عبد الحميد: "الادارة الاستراتيجية(لمواجهة تحديات القرن العشرين)" مجموعة النيل العربية-الطبعة الأولى-القاهرة- (1999).
- 9) - أبو قحف عبد السلام- "أساسيات الادارة الاستراتيجية"- مكتبة الاشعاع-الطبعة الأولى- الاسكندرية- (1997).
- 10) توفيق عبد الرحمان "التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الادارة العليا- خبراء بمبك - مركز الخبراء المهنية للادارة(مبك)-الطبعة الأولى-القاهرة- (2004).
- 11) عوض محمد أحمد- "الادارة الاستراتيجية أصول و أسس علمية"- الطبعة الأولى-الدار الجامعية- الطبعة الأولى- (2001).
- 12) ادريس ثابت و المرسي جمال- "الادارة الاستراتيجية(مفاهيم و نماذج تطبيقية)"-الدار الجامعية - الطبعة الأولى -مصر(2002).
- 13) محمود عبد اللطيف موسى "التخطيط الاستراتيجي"- الطبعة الأولى- (2010).
- 14) المجمع العربي للمحاسبين "ادارة و استراتيجية العمليات"- مطابع الشمس-عمان(2001).

- (15) القطامين أحمد- "التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية"- الطبعة الأولى - دار محلاوي للنشر والتوزيع عمان-(1996).
- (16) غنيم عثمان"التخطيط أسس و مبادئ عامة"- دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان -(2001).
- (17) موفق محمد الضمور- "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"- الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية-(2008).
- (18) محمد بهجت جاد الله كمشك"المنظمات و أسس ادارتها"-المكتب الجامعي الحديث- الاسكندرية-(2003) .
- (19) عبد الغفار حنفي -"أساسيات ادارة المنظمات"-المكتب العربي الحديث-الاسكندرية- (1997) .
- (20) محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن"الادارة العامة المبادئ و التطبيق"-الدار الجامعية- الاسكندرية- (2003) .
- (21) أحمد صقر عاشور- "ادارة القوى العاملة"-دار النهضة العربية للطباعة و النشر - الطبعة الثانية -بيروت -(1979) .
- (22) عمر محمد التومي الشيباني- "علم النفس الاداري"-الدار العربية للكتاب- طرابلس-ليبيا- (1988) .
- (23) عايدة سيد الخطاب"الادارة و التخطيط الاستراتيجي"- دار الفكر العربي-الطبعة الأولى- (1985) .
- (24) درة عبد الباري و آخرون -"الادارة الحديثة مفاهيم و عمليات"-منهج علمي تحليلي للمركز القومي للخدمات الطلابية-الطبعة الأولى-عمان-(1994).
- (25) فليح حسن جبار -"تقييم الأداء في الأنشطة الانتاجية"- دار الرسالة للطباعة - (1980) .
- (26) فريد راغب النجار- "النظم و العمليات الادارية و التنظيمية"- الطبعة الثانية- (1977) .
- (27) سيزلافي، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم -معهد الادارة العامة و البحث الرياضي- (1991) .
- (28) الصليبي محمود عبد المسلم- "الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي و بلانشارد و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم و أدائهم"- دار الحامد للنشر و التوزيع-عمان - (2008).
- (29) عياصرة علي عبد الرحمان، هشام عدنان موسى و حجازين- "القرارات الادارية في الادارة التربوية"- دار حامد للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى- عمان -(2006).

(30) الطويل هاني عبد الرحمان صالح- "الادارة التعليمية مفاهيم و افاق"- دار وائل للطباعة و النشر-
الطبعة الأولى -عمان(1999).

ب) المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002 .
- 2) Bernoux.P et autres. « Les nouvelles approches sociologique des organisations » ; édition seuil-(1996) .
- 3) A.KHEMAKHEM« La dynamique du contrôle de gestion »-édition Bordas- 2eme edition- paris- (1990).
- 4) - Chevalier et autres-« Gestion des ressources humaines »- édition Deback université Québec-(1993).
- 5) M.Marchesney -« La strategie »-édition OPU-Alger- (1988).
- 6) R.Brosquet-« Fondement de la performance humaine dans l'entreprise »édition, les éditions d'organisation-Paris- (1989) .
- 7) P .Lorino- «L'économiste est le manager »- édition ;ENAG ;Alger-(1991).
- 8) J.P.Angelier : »Economie industrielle »-édition-OPU- Alger-(1993).
- 9) Y.Dupuy et autres-« Les systèmes de gestion »-Paris- (1989).
- 10) Yves Simon et patriche joffre , encyclopédie de gestion, 2ème édition, Economica-(1997).
- 11) Dekin, Edward b. & Maher Michel w. /Cost accounting 2nd,(1987).
- 12) Robbins, Stephen p.&Coulter ,Mary /Management/London prenticeHallco,(1999).

- 13) Gillies D-« Nursing Management : a system Approach »-3rd edi-philadelphia. W.B.saunders company.(1994).
- 14) Byars .Liodld Rue,Lelie-« Human resource management »- ed-Lrwin-6th -USA-(2000).

المذكرات :

- 1) الطالبة سمر رجب عطا الله"واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات " - رسالة استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير -كلية العلوم التجارية و قسم الأعمال -الجامعة الاسلامية غزة-(2005).
- 2) جمال خنشور "التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لانتاج المشروبات الغازية و العصير المركز"- خلال عامي 84-85-جامعة باتنة - الجزائر - (1987) .
- 3) Silem-« Image de la performance des entreprises in La performance :Theories,perceptions,et pratiques »édi-Faculté des sciences économiques et de la gestion-Safex -ALGER -(1992).

المجلات :

- (1) أبو خمخم وعبدالفتاح - " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية ودراسة ميدانية عن الاطارات الوسطى والدنيا في منشأة صناعة النسيج في الشرق الجزائري"،مجلة العلوم الانسانية جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر(2002).
- (2) الشامان،أمل بنت سلامة-"أثر البرامج التدريسية لمديرية المدارس و مديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"-مجلة جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- مجلة (13) - (2001).
- (3) الشامي محمد مصطفى-"المراجعة الادارية و دورها في تقييم الأداء للنشاط التسويقي بالمنشآت"-المجلة العلمية الاقتصادية و التجارية-جامعة عين شمس - العدد(2) - (1989).