

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة 2026

من اعداد الطالبين:

مرابط عبد القادر

صيفي محمد منور

تحت اشراف الدكتورة:

بختي عمارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

امام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/عتيق الشيوخ/جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر/رئيسا

الدكتورة/بختي عمارية/ جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر /مشرفا

الدكتورة/عتيق خديجة/ جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر /مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025





شكر وتقدير

الحمد لله على نعمائه، والصلاة والسلام على صفوة خلقه وأنبيائه، وعلى آله وصحبه، وبعد:

يطيب لنا وقد منَّ الله علينا بإكمال هذه المذكرة أن نردَّ الجميل لأهله، وننسب الفضل لأصحابه، فالشكر لله أولاً وآخرًا على نعمه العظيمة وأفضاله الجسيمة على ما يسرَّ لنا من إنجاز هذه المذكرة، فله الحمد والثناء بما هو أهله.

وانطلاقاً من قول المصطفى صَلَّى الله عليه وسلَّم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للصرح العلمي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر. سعيدة، كما نقدم شكرنا لمؤسسة نفضال لولاية سعيدة.

وبأصدق العبارات وأوفاهها نقدم شكرنا وتقديرنا للدكتورة الفاضلة: " بختي عمارية "، المشرفة على هذه المذكرة، على ما أولتنا به من اهتمام، ونُصح، وإرشاد، فجزاها الله خير ما جزى به أستاذاً عن طالبه.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بدعاء

وأخيراً نسأل الله العظيم أن نكون قد وُفِّقنا في هذه الرسالة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان.



اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله، اللذين كانا سندي الأول ودعائي الدائم ومصدر عزيمتي في كل خطوة من خطوات حياتي.

وإلى إخوتي وعائلتي الكريمة، الذين أحاطوني بالمحبة والدعم والتشجيع.

وإلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني أجمل لحظات هذه المرحلة، وكانوا خير رفقة في مسيرة العلم والاجتهاد.

وإلى رفاقي في الاتحاد العام الطلابي الحر، الذين جمعتني بهم قيم العمل والعطاء والنضال الطلابي، فكانوا شركاء في التجربة والنجاح.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا لنا طريق المعرفة وقدموا لنا العلم والتوجيه.

وإلى زميلي في إعداد هذه المذكرة، الذي شاركني هذا العمل خطوة بخطوة، وكان نعم الرفيق في البحث والاجتهاد.

وإلى من منح بعض التواريخ قيمةً لا يصنعها الزمن وحده...

إلى شخصٍ كان حضوره جميلاً في هذه المرحلة من حياتي، وجعل الطريق أجمل والذكريات أعمق.

فبين ذكرى بداية جميلة وإنجازٍ انتظرتَه طويلاً، يبقى الامتنان حاضراً لكل دعم صادق، ولكل أثرٍ طيب سيبقى في القلب قبل الذاكرة ♡.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا الإنجاز، أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يجعله نافعاً

ومثمراً.

مرابط عبد القادر

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سندي الأول ومصدر دعمي طوال مسيرتي الدراسية، والتي لولا تشجيعها لما وصلت إلى هذه المرحلة.

وإلى أساتذتي الأفاضل، تقديراً لعلمهم وتوجيههم ونصحهم.

وإلى كل أصدقائي وزملائي الذين رافقوني في هذه الرحلة، وكانوا عوناً لي في أوقات الجد والاجتهاد.

وإلى زميلي في إعداد هذه المذكرة، الذي شاركني هذا العمل خطوة بخطوة، وكان نعم الرفيق في البحث والاجتهاد.

وإلى كل من دعمني من قريب أو بعيد، أهدي هذا الإنجاز المتواضع.

صيفي محمد منور

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نفطال – سعيدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.852$). كما أثبتت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وأوصت بضرورة تعزيز آليات التخطيط والمتابعة والرقابة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، مؤسسة نفطال.

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic planning on improving organizational performance at Naftal Company – Saida Branch. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 40 employees. Data were analyzed using SPSS software. The results revealed a strong positive correlation between strategic planning and organizational performance, with a correlation coefficient of ($R=0.852$). Regression analysis also confirmed a significant effect of strategic planning dimensions on organizational performance. The study concluded that improving strategic planning practices enhances organizational performance. It recommended strengthening planning, monitoring, and control mechanisms within the organization.

Keywords:

Strategic planning, institutional performance, Naftal Company

الفهرس

فهرس المحتويات:

III	شكر وتقدير
IV	اهداء
II	الملخص:
IV	فهرس المحتويات:
VII	قائمة الجداول :
X	قائمة الأشكال:
XI	قائمة الاختصارات
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
3	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
3	المطلب الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي
23	المطلب الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال
38	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفضال
38	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
38	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة
42	المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة

42	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
44	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية.....
44	المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة.....
44	المطلب الثاني: نموذج وأداة الدراسة.....
45	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
51	المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
51	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.....
57	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.....
63	المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة.....
66	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
75	خلاصة الفصل:.....
76	الخاتمة.....
78	قائمة المراجع.....
84	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

جدول 1 مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.....	35
جدول 2: عدد عمال نفضال مقاطعة سعيدة	41
جدول 3: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	45
جدول 4 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول.....	46
جدول 5 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول.....	47
جدول 6 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول.....	48
جدول 7 : الاتساق الداخلي لابعاد المحور الأول	49
جدول 8 : صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.....	50
جدول 9 : الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....	51
جدول 10 : توزيع افراد العينة حسب الصنف.....	51
جدول 11 : توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
جدول 12 : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	53
جدول 13 : توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	54
جدول 14 : توزيع الأفراد حسب الرتبة	56
جدول 15 : يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.....	57
جدول 16 : يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ للمحور الأول.....	57
جدول 17 : يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ للمحور الثاني.....	58
جدول 18 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات بعد صياغة الرؤية والرسالة والأهداف	59
جدول 19 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات بعد التحليل الاستراتيجي والواقعية	60
جدول 20: اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات بعد آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية	61
جدول 21 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الأول	62
جدول 22 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني.....	62
جدول 23 : يبين معاملات الارتباط بين ابعاد المحور الأول والثاني.....	63
جدول 24 : يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.....	65
جدول 25 :نتائج اختبار معامل الارتباط بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي	66
جدول 26 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي	68
جدول 27 : نموذج تحليل التباين ANOVA بين صياغة الرؤية والرسالة والأهداف و الأداء المؤسسي	69
جدول 28 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي والواقعية والأداء المؤسسي ...	70

جدول 29 :نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحليل الاستراتيجي والواقعية و الأداء المؤسسي	71
جدول 30 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي	72
جدول 31 : نموذج تحليل التباين ANOVA بين آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية و الأداء المؤسسي	73
73	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

- رسم توضيحي 1: يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية. 15
- رسم توضيحي 2: معايير الأداء 21
- رسم توضيحي 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال 43
- رسم توضيحي 4 : توزيع افراد العينة حسب الصنف 52
- رسم توضيحي 5: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر 53
- رسم توضيحي 6: اعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 54
- رسم توضيحي 7: دائرة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 55
- رسم توضيحي 8: دائرة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة 56

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات:

الاختصار	التسمية الكاملة
CLP	Centre Logistique Pétrolier
UNP	Unité Naftal de Production
GD	Gazole
GL	Gaz Liquide
RO	Réseau Opérationnel
CDS	Centre de Distribution et de Stockage

المقدمة

المقدمة:

أولاً: توطئة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة فرضت على المؤسسات المعاصرة ضرورة التكيف مع بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة. ولم تعد أساليب الإدارة التقليدية قادرة على مواجهة هذه التحولات، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة تسعى إلى تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة. ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواجهة هذه التحديات، حيث يساهم في تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، إضافة إلى وضع الخطط والبرامج التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة في بيئة الأعمال.

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية متكاملة تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. كما يساعد هذا النوع من التخطيط على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة في أدائها.

وفي المقابل، يُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. ويُستخدم الأداء المؤسسي كمؤشر مهم لقياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يشمل مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية التي تعكس مستوى كفاءة الأداء داخل المؤسسة. كما يُعد تحسين الأداء المؤسسي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل بيئة تنافسية تتطلب تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

وفي هذا السياق، تبرز العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي إطاراً منهجياً يساعد المؤسسات على توجيه مواردها وإمكاناتها بطريقة مدروسة، مما يساهم في تحسين مستوى أدائها المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق مستويات أفضل من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة.

وفي الجزائر، يكتسي موضوع التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة في المؤسسات الاقتصادية، لاسيما في قطاع المحروقات الذي يعد من أهم القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني. ويضم هذا القطاع مجموعة من المؤسسات الاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتلبية احتياجات السوق من المنتجات الطاقوية. ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة نفطال التي تُعد إحدى أهم الشركات الوطنية المتخصصة في تسويق

وتوزيع المنتجات البترولية، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال اعتماد أساليب إدارية حديثة من بينها التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم هذه الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحديد رؤيتها المستقبلية وصياغة أهدافها الاستراتيجية بطريقة مدروسة. وفي هذا الإطار تحاول هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسة نفطال.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي وما أهم أبعاده؟

ما المقصود بالأداء المؤسسي وما أهم مؤشرات؟

ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الأدبيات الإدارية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الموضحة أعلاه ومن أجل تحقيق أهداف البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

وانبثقت من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي والواقعية على الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

رابعاً: أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع

تتجلى مبررات اختيار موضوع الدراسة في مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية يمكن تلخيصها فيما يلي:

الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية حديثة تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أهمية الأداء المؤسسي كمؤشر أساسي لقياس كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إبراز طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الإدارة الاستراتيجية وأهميته في مجال البحث العلمي.

قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الأهمية الاقتصادية لمؤسسة نفطال باعتبارها من المؤسسات الاستراتيجية في قطاع المحروقات في الجزائر.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية من أهمها ما يلي:

التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.

إبراز مفهوم الأداء المؤسسي وأهم أبعاده ومعايير.

تحليل طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة.

سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال السنة الجامعية 2025 / 2026.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة نفطال بسعيدة.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، وذلك من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وتحليل الدراسات السابقة.

كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بهدف اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تضمنت:

الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار.

تاسعاً: تقسيمات الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ويتضمن عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال بسعيدة، ويتضمن عرض منهجية الدراسة التطبيقية وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تمهيد:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، حيث يساعد المؤسسات على استشراف المستقبل وتحديد رؤيتها الاستراتيجية، إضافة إلى صياغة الأهداف بعيدة المدى وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه جهود العاملين وتنسيق الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

ومن جهة أخرى، يُعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يمثل الأداء المؤسسي مؤشراً مهماً لقياس نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ونظراً لأهمية كل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فقد حظيت العلاقة بينهما باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن تبني المؤسسات لأساليب التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين أدائها المؤسسي وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين.

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

يعد كل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. وفي المقابل يعكس الأداء المؤسسي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى. وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مع إبراز طبيعة العلاقة بينهما.

المطلب الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

لفهم التخطيط الاستراتيجي، سنتناول بعض التعريفات الخاصة به، وخصائصه، وعوامل نجاحه، ومعوقاته، ومراحله، وأبعاد التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. وفي هذا المطلب، سنقوم بتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة من التعريفات، بالإضافة إلى أهم خصائصه.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد تعددت تعريفاته بتعدد وجهات نظر الباحثين. حيث عرّف (عبد الحميد، المغربي، و غريبة، 2006، صفحة 111) التخطيط الاستراتيجي بأنه تفكير شامل وعميق حول الوضع المثالي الذي ينبغي أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد. يشمل ذلك رسم سيناريوهات متعددة لهذا المستقبل، والتخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو تقليل المخاطر المرتبطة به.

في حين يرى (عثمان، 2014، صفحة 5) ان التخطيط الاستراتيجي يُعتبر أسلوباً إبداعياً وابتكارياً في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة. يتم ذلك بطريقة منهجية وبخطوات متعارف عليها لمواجهة التهديدات والفرص البيئية، مع الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

كما يشير (الزعيبي، 2004، صفحة 25) ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية. يعتمد ذلك على تحليل مصادر القوة والضعف للموارد المتاحة، وصياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد التوجهات العامة للسياسة التنظيمية.

وعليه، تُعرّف الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"عملية منهجية تعتمد المؤسسة لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة توجهاتها الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وتنفيذها ومتابعتها من خلال آليات الرقابة، بهدف تحسين أدائها المؤسسي."

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يرتبط نجاح التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بخصائصه الفريدة والمتجددة، القدرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما أن الخطة نفسها لا يمكن أن تكون أساساً للنجاح دون تدخل فعال لتطوير العمليات الناتجة عنها. تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي: (سالم، 2005، صفحة 49)

الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا يتطلب فترة زمنية طويلة وتكاليف كبيرة وجهوداً ملحوظة.

المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة من جميع الأطراف المعنية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور.

المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة أثناء التنفيذ.

حشد الطاقات والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى حشد جميع الطاقات الكامنة والموارد المتاحة، سواء كانت ذاتية أو يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة.

المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل، حيث يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لفهم واقع المنظمة، لكنه ينطلق منها لرسم أهداف المستقبل.

ترتيب الخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة في التخطيط الاستراتيجي هو وضع الخيارات المتاحة أمام المنظمة وترتيب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

الفرع الثاني: عناصر ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

أ. تشكيل رؤية المؤسسة

تشير الرؤية إلى التصورات أو الطموحات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي تمثل صورة ذهنية للمستقبل المنشود. يقوم المخططون، سواء كانوا من قيادات المؤسسة أو العاملين فيها أو مستشارين خارجيين، بمحاولة تحديد هذه الصورة بوضوح من خلال طرح خيارات متعددة. (بوحديد، 2014، صفحة 140)

ب. صياغة رسالة المؤسسة

تحدد الرسالة غرض المؤسسة وسبب وجودها، وتعتبر بمثابة الأساس الذي تبني عليه أنشطتها وأعمالها. يمكن اعتبار الرسالة تعبيراً عن اختصاصات المؤسسة. (بوحديد، 2014، صفحة 140)

ج. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات:

الأهداف الاستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل وتركز على النتائج الكلية التي يسعى لتحقيقها، وتحدد الإدارة العليا.

الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتُصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية، وهي أهداف متوسطة الأجل.

الأهداف التشغيلية: تُصاغ بمشاركة الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، وتُحدد على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً من الأهداف التكتيكية.

د. وضع غايات المؤسسة

تمثل الغايات تعبيراً عاماً عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي أو زمني. يختلف الباحثون حول العلاقة بين الغايات والأهداف؛ حيث يعتبر بعضهم المصطلحين مترادفين، بينما يفرق آخرون بينهما، مشيرين إلى أن الغايات تعبر عن نتائج مرغوبة دون تحديد المقدار أو الزمن. (بوحديد، 2014، صفحة 140)

هـ. وضع القيم الجوهرية للمؤسسة

تسعى المؤسسات التي تضع خططاً استراتيجية مرموقة إلى تضمين القيم الجوهرية في وثيقة استراتيجيتها، لتكون دليلاً لها في تحقيق أهدافها ومبادئ ترسخها لدى العاملين. القيم هي أحكام يصدرها الفرد حول تفضيل موضوعات أو أشياء معينة.

و. وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة

تشير الخطة الاستراتيجية إلى الخطة الشاملة التي تُحدد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها. تعمل هذه الخطة على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة وتعتبر الخطوة الأولى لاختبار الاستراتيجيات المناسبة، بعد أن تكون المؤسسة قد فهمت أوضاعها الداخلية والخارجية. (بوحديد، 2014، صفحة 142)

ثانياً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الأساسية التالية:

أ. تهيئة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

تتم هذه التهيئة من خلال:

إقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل.

التأكد من انتماء الأعضاء واقتناعهم بالارتباط بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من مزايا مادية ومعنوية.

التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية للأعضاء ومدى قدرتهم على إعداد الخطة الاستراتيجية.

إعداد التوجيهات والتعليمات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها. (جرجر، 2015، صفحة 196)

ب. توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بالعناصر الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى معلومات لأغراض إعداد الخطة. يجب أيضاً تحديد المعلومات المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها، والمعلومات التي يجب توفيرها، بالإضافة إلى أساليب تحليل وتفسير هذه المعلومات. (جرجر، 2015، صفحة 196)

ج. استمرارية التفكير الاستراتيجي

يتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدة مقومات، منها:

تصميم نظام حوافز يرتبط بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة.

إنشاء نظام معلومات متكامل يساعد الأعضاء على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية والسياسات، مع التركيز على المحاسبة بالإنجازات بدلاً من الجوانب الشكلية. (جرجر، 2015، صفحة 196)

د. اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي

يعتمد نجاح عملية التخطيط على مدى اهتمام الإدارة العليا بها، ويتضح ذلك من خلال:

الوقت المخصص لعملية التخطيط مقارنة بالوقت المخصص للإجراءات الشكلية.

إدراك الأعضاء لرغبة الإدارة العليا في زيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي.

استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر التخطيط الاستراتيجي.

حرص الإدارة العليا على المشاركة الفعالة في الاجتماعات وورش العمل المتعلقة بإعداد الخطة الاستراتيجية.

إدراك الأعضاء لجدية الإدارة العليا في تطبيق نتائج إعداد الخطة والاستجابة السريعة للتغيرات.

هـ. وضوح توجهات الإدارة العليا

يجب أن تكون الإدارة العليا واضحة في دفع الأعضاء لاتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمرارية تطبيقه في جميع مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية. (جرجر، 2015، صفحة 197)

الفرع الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

في ظل اختلاف نماذج التخطيط الاستراتيجي وتعدد مراحله لدى الباحثين، سيتم في هذه الدراسة اعتماد تقسيم ثلاثي الأبعاد ينسجم مع طبيعة الدراسة الميدانية، وذلك من خلال دمج المراحل التقليدية في ثلاث مراحل رئيسية كما يلي:

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي (البيئي):

تُعد هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها.

وتشمل هذه المرحلة ما يُعرف بمرحلتَي الإعداد والتقدير

مرحلة الإعداد:

تهدف هذه المرحلة إلى جعل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي. يتعين عليك تقييم مدى استعداد منظمتك لهذا النوع من التخطيط وتشكيل فريق مسؤول عن هذه العملية. تثير هذه المرحلة العديد من الأسئلة المهمة، مثل: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تحقق من خلاله؟ وما الخطوات اللازمة لتحقيق الجاهزية؟

مرحلة التقدير:

في هذه المرحلة، يتم تحديد مكانة المنظمة الحالية مقارنةً بماضيها. يجب عليك تقدير تاريخ المنظمة، مشاريعها، هيكلها، ثقافتها، ونقاط القوة والضعف فيها. كما ينبغي تحديد الفرص والمخاطر. اطرح الأسئلة التالية: ما هو رأي مجلس الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة حول وضعنا الحالي؟ ما الذي قمنا بأدائه بشكل جيد، وما الذي لم ننجح فيه؟ ما الطرق اللازمة لبناء قدرات المنظمة لتحسين الخدمات؟ ما هي مواردنا المالية؟ كيف يمكن تحسين بيئة العمل؟ هل لدينا العدد الكافي من الموظفين للعمل بكفاءة؟ وهل يمتلك الموظفون المؤهلات اللازمة؟ (السكرانة، 2015، الصفحات 12-13)

2- مرحلة التوجه الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف)

تتمثل هذه المرحلة في تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بما يعكس طموحاتها ويحدد موقعها في بيئة الأعمال.

وتدمج هذه المرحلة بين مرحلتَي التصور والتكوين

مرحلة التصور:

تتعلق هذه المرحلة بإيجاد الرؤية، المهمة، والقيم الخاصة بالمنظمة. من خلال تنظيم عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإعادة تقييم العبارات الإرشادية للرؤية والمهمة والقيم بمشاركة جميع أصحاب المصلحة. يجب توضيح الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة وتأثيرها على المجتمع. اسأل نفسك: لماذا نحن موجودون؟ ما هو هدفنا؟ وما هو الوضع المثالي لوجودنا؟

مرحلة التكوين:

في هذه المرحلة، يتم وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية والأهداف المحددة للمنظمة. تساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في السير نحوه، وإعداد خارطة طريق للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للقياس، وموجهة لتحقيق النتائج ضمن إطار زمني محدد. تأكد من أن الموارد المتاحة تدعم خطتك. في نهاية هذه المرحلة، تُكتب الخطة الاستراتيجية بشكل شامل وسهل المتابعة، بحيث تشمل كل ما تم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

3- مرحلة التنفيذ والرقابة الاستراتيجية:

تُعنى هذه المرحلة بوضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال إعداد برامج عمل تفصيلية وتخصيص الموارد اللازمة، إضافة إلى تحديد المسؤوليات ومتابعة سير العمل.

وتدمج هذه المرحلة بين مرحلتَي التنفيذ والتقييم.

مرحلة التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى وضع الخطة موضع التنفيذ. يجب عليك إعداد خطط عمل سنوية وميزانيات داعمة تجعل خطتك حقيقة قائمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد خطط تشغيل سنوية تفصيلية تتضمن مهام محددة، وجدول زمني، والأشخاص الرئيسيين، والموارد اللازمة. في هذه المرحلة، يجب أيضاً التواصل مع مجلس الإدارة والموظفين وأصحاب المصلحة ومصادر التمويل لإبلاغهم بتقدمك.

مرحلة التقييم:

تتعلق هذه المرحلة بتقييم جودة الخطة وتنفيذها. يجب عليك مراقبة وتقييم مدى فعالية التنفيذ على المدى القريب والبعيد. يتم استخدام بيانات التقييم المتاحة للاستفادة منها في صنع القرار المستقبلي.

بناءً على ما سبق من استعراض لمراحل التخطيط الاستراتيجي، ونظراً لطبيعة مؤسسة نفضال وعينة الدراسة، فقد تم تبني نموذج ثلاثي الأبعاد يدمج هذه المراحل في محاور رئيسية قابلة للقياس إحصائياً، وهي: (التحليل الاستراتيجي، صياغة التوجه الاستراتيجي، وآليات التنفيذ والرقابة). وهذا التقسيم هو الذي اعتمده الباحث في بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وفي صياغة الفرضيات الميدانية، لضمان الربط المنطقي بين الطرح النظري والقياس التطبيقي.

ثانيًا: مستويات التخطيط الاستراتيجي

أصبحت عملية التخطيط تتم في إطار منهجي ومنظم، وتحتوي على عدة مستويات. هناك ثلاثة مستويات رئيسية للتخطيط في المؤسسة:

1. التخطيط على مستوى الإدارة العليا

يمثل هذا المستوى المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى. يتضمن التخطيط في هذا المستوى تحديد رؤية المنظمة، قيمها، رسالتها، الغايات، والأهداف الاستراتيجية. كما يغطي الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يتميز هذا المستوى بالشمولية والتكامل، ويُعتبر من اختصاص الإدارة العليا، حيث يكون عادة بعيد الأمد. (السكرانة، 2015، الصفحات 15-18)

2. التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط)

يتمحور هذا المستوى حول إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجية، مما يمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجالات معينة من الأعمال. يتولى المستوى الثاني من الإدارة العليا مسؤولية التخطيط في هذا السياق، حيث يسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي الخدمات التي ستقدمها المنظمة؟

من هم المتلقون المحتملون لهذه الخدمات؟

كيف يمكن للمنظمة الالتزام بفلسفتها والمساهمة في تحقيق أغراضها؟

3. التخطيط على المستوى الوظيفي

يتعلق هذا المستوى بإدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاصة بالمنظمة. على سبيل المثال، يركز التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل على وضع الموازنات، النظام المحاسبي، سياسة الاستثمار، وعمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية. لا يركز هذا المستوى على العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، بل يضع إطارًا عامًا لتوجيه هذه العمليات.

الفرع الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدة مزايا وفوائد، تشمل:

تكوين فرق عمل متكاملة:

يسهم التخطيط الاستراتيجي في تشكيل فرق عمل متكاملة، حيث يحدد إطار العمل والمنافسة بشكل واضح.

توضيح التهديدات والفرص:

يساعد التخطيط على كشف التهديدات والفرص المستقبلية، مما يمكن المنظمة من الاستعداد للتحديات واستغلال الفرص.

توفير خارطة طريق لتحقيق النجاح:

تعتبر الخطة وعملياتها بمثابة خارطة طريق لتحقيق النجاح، من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشامل للمؤسسة. (إدريس و وائل محمد صبحي، 2007، صفحة 16)

تطوير أساليب حل المشكلات:

يعزز التخطيط الاستراتيجي من تطوير طرق فعالة لحل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.

تعزيز الاتصالات وتبادل المعرفة:

يسهم التخطيط في تحسين الاتصالات وتبادل المعرفة حول الأهداف بين أعضاء المؤسسة. (النجار و فريد راغب، 2010، صفحة 75)

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه المؤسسات الاقتصادية، خصوصاً في الدول النامية، العديد من التحديات التي تعيق فعالية التخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي أبرز هذه المعوقات: (حمدان و مائل محمد صبحي إدريس، 2009، صفحة 09)

تعقيد الظروف المحلية:

قد تكون الأوضاع التي تمر بها بعض الدول معقدة للغاية، مما يجعل من الصعب على المؤسسات وضع خطط طويلة الأجل.

انشغال المديرين بالمشكلات اليومية:

يميل المدبرون في المستويات العليا إلى التركيز على القضايا اليومية، مما يشتت انتباههم عن القضايا الاستراتيجية.

نقص المديرين المدربين:

هناك قلة في عدد المديرين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لتحقيق التكامل والرؤية الشاملة عند معالجة المشكلات. وغالبًا ما تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات، ثم تعود إلى الأنماط التقليدية بعد انتهاء الأزمة.

تكلفة ووقت التخطيط:

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي وقتًا طويلاً وموارد مالية كبيرة.

فهم خاطئ حول المسؤولية:

يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة فقط، وليس مسؤولية تشمل جميع مستويات الإدارة.

نقص نظام المعلومات الفعال:

عدم وجود نظام معلومات يمكن المديرين من الحصول على معلومات دقيقة عن البيئة المحيطة. وعندما تتوفر المعلومات، غالبًا ما تكون غير مكتملة أو تقتصر على الفهم والقبول.

عدم تشجيع التفكير الابتكاري:

تسيطر الأنماط التنظيمية البيروقراطية والقيادة التقليدية على أجزاء التنظيم، مما يعيق الابتكار ويحد من القدرة على التكيف مع التغيرات.

تُعتبر معالجة هذه المعوقات ضرورية لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسات على المدى الطويل.

المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

يُعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، حيث يُعد المحور الرئيسي الذي تتركز حوله جهودها. تحسين وتطوير الأداء المؤسسي لم يعد خيارًا متاحًا، بل أصبح ضرورةً حتمية لضمان استمرارية المؤسسة وبقائها في بيئات عمل مليئة بالتحديات.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي ومستوياته

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

ظهرت العديد من التعريفات للأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

عرّفه Zamil/Shammat بأنه "تراكم للنتائج النهائية الناجمة عن جميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المنظمة". (أسامة السيد و رمضان محمود، 2019، صفحة 231)

يُعرّفه الباحث "P. Drucker" على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الداودي، 2009-2010، صفحة 219)

يُعتبر الأداء أيضًا انعكاسًا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بأسلوب كفء وفعال، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها المنشودة. (الحسيني، 2000، صفحة 231)

يُعرف كذلك باعتباره منظومة متكاملة من نتائج أعمال المؤسسة، الناتجة عن تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويتضمن ذلك الأبعاد التالية: (محيمر، 2000، صفحة 327)

- أداء الأفراد ضمن وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

- أداء الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة بالنظر إلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها.

كما يُنظر إلى الأداء على أنه سلوك يُمارسه الفرد بحيث يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويُعزز هذا السلوك من خلال إدارة المنظمة التي تضمن الجودة والنوعية عبر التدريب والتطوير المستمر. (سيدن، 2009-2010، صفحة 49)

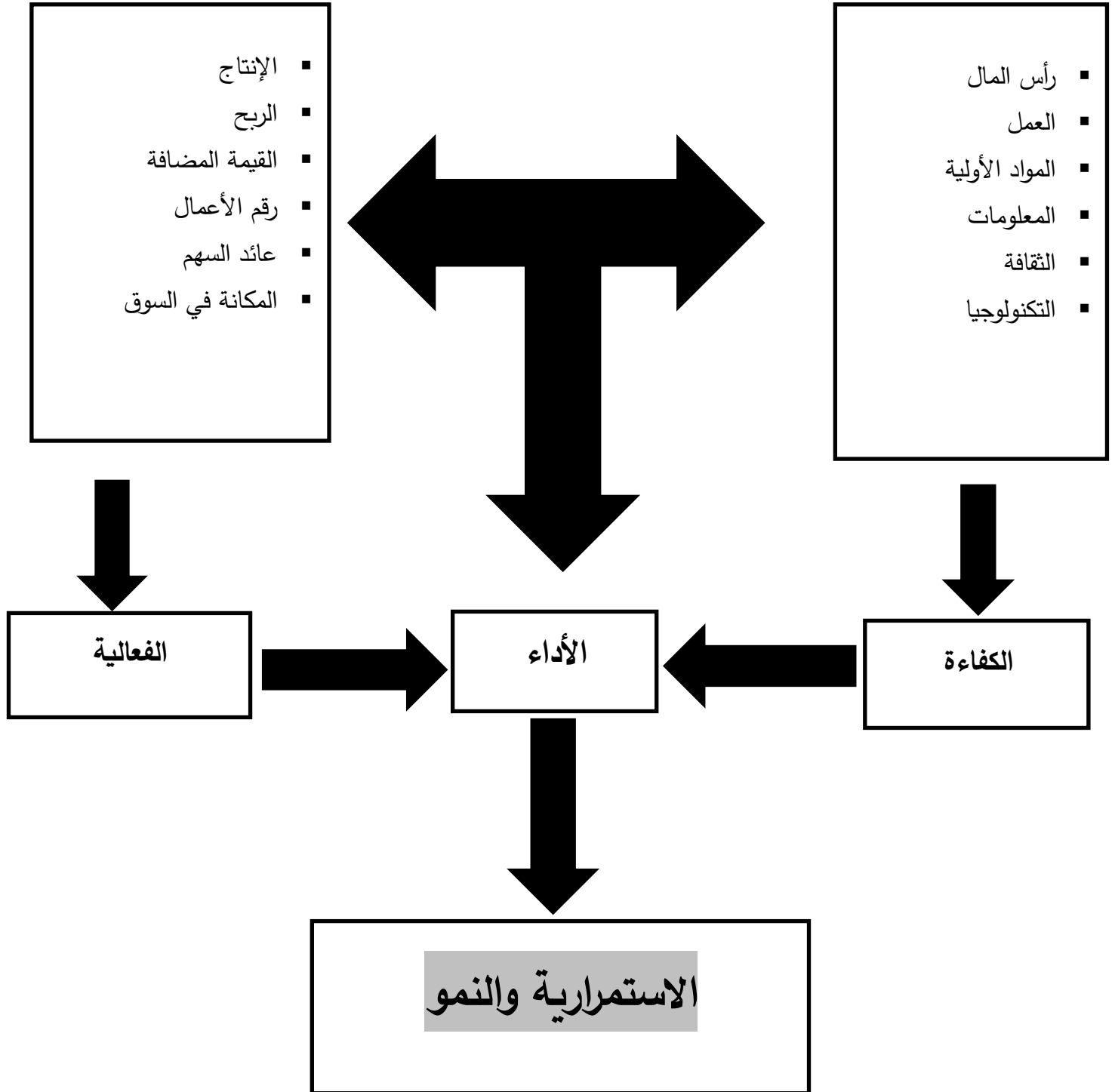
بالإضافة إلى تنوع تعريفات الباحثين لمفهوم الكفاءة والفعالية، يُلاحظ أن بعضهم يربط مفهوم الأداء بأحدهما، مما يجعله مرادفًا إما للكفاءة أو للفعالية. فهناك من يعتبر أن مفهوم الإنتاجية الفعالة يتطابق مع مفهوم الأداء الشامل، وبناءً على ذلك يُعرّف الأداء بأنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. بينما

يركز آخرون على الكفاءة فقط، حيث يعرّفونها بأنها تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها. ومن جهة أخرى، هناك من يضيف بُعدًا استراتيجيًا على الأداء من خلال الجمع بين الكفاءة والفعالية.

ويرى "Angeliens" أن أداء المؤسسة يظهر في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية، ما يعكس قدرتها على البقاء والاستمرار بشكل مرضٍ في سوق تنافسية متطورة. وهذا يتطلب توازنًا بين الكفاءة والفعالية في الوقت ذاته. (مزهودة ع.، 2001، صفحة 94)

يمكن توضيح الأداء من حيث الكفاءة والفعالية عبر الشكل التالي:

رسم توضيحي 1: يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر : (مزهودة ع.، 2001، صفحة 92_93)

يعرف "ريتشارد سوانسون" الأداء داخل المؤسسات على أنه المخرجات ذات القيمة التي يولدها النظام في صورة سلع وخدمات. (عريف، 2007-2008، صفحة 30)

كما يمكن تعريف الأداء بأنه الجهود، النشاطات، والسلوكيات الموجهة نحو تحقيق الجودة وصولاً إلى الامتياز، مما يربط الأداء بشكل مباشر بمفاهيم الإتقان، الانضباط، والمسؤولية. (سليم، 2011، صفحة 27)

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن اعتبار الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مما يضمن استمراريته وبقائها، مع مراعاة العوامل والمتغيرات المحيطة التي تؤثر عليها.

ثانياً: مستويات الأداء المؤسسي

توجد عدة مستويات للأداء يمكن تلخيصها كالتالي: (ترغيني، 2010-2011، صفحة 48)

1- الأداء الاستثنائي:

وهو المستوى الذي يعبر عن تفوق بارز ومستمر على المدى الطويل، ويتمثل في تحقيق عقود مربحة وازدهار كبير على الصعيد المالي.

2- الأداء البارز:

يظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تصدر القطاع الذي تعمل فيه. يتميز بالحصول على عقود عمل ضخمة، امتلاك كفاءات عالية، ووضع مالي قوي ومستقر.

3- الأداء الجيد جداً:

يشير إلى استقرار متين في الأداء مع وجود مؤشرات مستقبلية إيجابية وكفاءات عالية، بالإضافة إلى تمتع المؤسسة بوضع مالي جيد.

4- الأداء الجيد:

يمثل هذا المستوى أداءً متميزاً ضمن المعايير المتوسطة للقطاع. يمتاز بتوازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات، لكنه قد يرافقه وضع مالي غير مستقر.

5- الأداء المعتدل:

يعكس هذا المستوى أداءً دون المتوسط، إذ تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة سواء في المنتجات أو قاعدة العملاء، مع وجود صعوبة في الوصول إلى الموارد المالية اللازمة لدعم الاستمرارية والنمو.

6- الأداء الضعيف:

يتمثل هذا المستوى بأداء منخفض بشكل واضح مقارنة بالمعدل، حيث تبرز نقاط الضعف في مختلف الجوانب، بالإضافة إلى مشكلات حادة في استقطاب الكفاءات وأزمات مالية كبيرة.

7- الأداء المتأزم:

هذا المستوى يعكس ضعفاً شديداً يصل إلى حد عدم الكفاءة، مما قد يهدد المؤسسة بمشاكل خطيرة وشاملة في جميع جوانب عملها.

الفرع الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

تصنيف الأداء، كغيره من التصنيفات المرتبطة بالظواهر الاقتصادية، يواجه إشكالية اختيار المعيار المناسب الذي يكون دقيقاً وعملياً في الوقت ذاته، مما يتيح إمكانية الاستناد إليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء كمفهوم يرتبط إلى حد كبير بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المستخدمة في تصنيف الأهداف واستعمالها أيضاً في تصنيف الأداء، مثل معايير الشمولية، الأجل، والمصدر.

حسب معيار الشمولية:

وفق هذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (مزهودة ع.، 2001، صفحة 94)

(1) الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي تحققها المؤسسة بفضل مساهمة جميع عناصرها ووظائفها أو أنظمتها الفرعية بشكل جماعي، حيث لا يمكن إرجاع هذه الإنجازات إلى عنصر واحد دون تدخل باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء، يمكن تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة مثل الاستمرارية الشمولية، الأرباح، والنمو.

(2) الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم حسب معيار تقسيم عناصر المؤسسة. وفقاً للمجال الوظيفي، يمكن تصنيفه إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء إدارة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء الإنتاج، وأداء التسويق.

حسب معيار الأجل:

يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل: (سميرة، 2007-2008، صفحة

(58)

(1) الأداء طويل الأجل:

يمتد لفترة تزيد على خمس سنوات، ويركز على استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(2) الأداء قصير الأجل:

يغطي فترة زمنية لا تتجاوز السنة الواحدة، ويتعلق بمدى تحقيق أهداف قصيرة المدى.

حسب معيار المصدر:

يُقسم الأداء بناءً على هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (سليمان، 2006-2007، الصفحات 117-118)

(1) الأداء الداخلي:

ينشأ نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها البعض. ويتضمن الأداء البشري المرتبط بمجهودات الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني المتعلق بالاستثمارات، بالإضافة إلى الأداء المالي الذي يعتمد على الإمكانيات المادية المتاحة.

(2) الأداء الخارجي:

يأتي نتيجة تغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة ولا تخضع لسيطرتها المباشرة. يظهر هذا النوع من الأداء في نتائج إيجابية أو سلبية؛ على سبيل المثال، زيادة المبيعات بفعل تحسن الظروف الاقتصادية أو تلقي إعانات من الدولة. ورغم أن هذه التغيرات قد تسهم إيجاباً في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها قد تمثل تهديداً إذا كانت سلبية، مما يستوجب تحليلها وقياس تأثيرها بصورة دقيقة لضمان التكيف الصحيح مع البيئة الخارجية.

الفرع الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المؤسسي

من خلال التعاريف المذكورة سابقاً، يتضح أن الأداء يتمحور حول بُعدين رئيسيين، هما الكفاءة والفعالية.

1- الكفاءة:

تشير إلى العلاقة التي تربط بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة. وتعني بدرجة ارتباطها بمسألة تحديد مقدار المدخلات، سواء كانت موارد خاماً أو أموالاً أو موارد بشرية، المطلوبة للوصول إلى مستوى محدد من المخرجات. (محمد، 2005، صفحة 8_9)

وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية: (مزهودة ن.، 2007-2008، صفحة 43)

الكفاءة: (كمية أو قيمة المخرجات) / (كمية أو قيمة المخرجات)

2- الفعالية "الإنتاجية":

تُعرّف الفعالية وفقاً لـ (Robert و Walker) بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويرى الكاتبان أن الفعالية تُجسد قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الأهداف، مثل زيادة نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، وغير ذلك من المؤشرات المماثلة.

أما وفقاً لـ Vincent Plavch، فالفعالية تُعرف بأنها القدرة على أداء النشاط المتوقع وتحقيق النتائج المرجوة. يمكننا استخلاص أن الفعالية تتعلق بعمل الأشياء بالشكل الصحيح، كما يمكن أن تُربط بمخرجات المؤسسة ونتائج أدائها. (الداودي، 2009-2010، صفحة 219)

وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: (تيمجدين، 2012-2013، صفحة 48)

الفعالية: (الانجازات المحددة) / (الانجازات المحققة)

بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن الأداء يشمل أبعاداً أخرى مثل البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، والبعد الاقتصادي.

1. أولاً: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الأساليب والطرق التي تتبناها المؤسسة في تنظيم هيكلها الداخلي بغية تحقيق أهدافها. اعتماداً على هذا السياق، تُحدد معايير لدى قيادة المؤسسة تكون أساساً لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المتبعة ومدى تأثيرها على الأداء العام. وتجدر الإشارة إلى أن هذا القياس يخص بصفة مباشرة الهيكل التنظيمية ولا يشمل النتائج المتوقعة ذات الطابع الاجتماعي أو الاقتصادي. بمعنى آخر، يمكن للمؤسسة أن تحقق مستوى معيناً من الفعالية استناداً إلى تلك المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن المستوى المرتبط بالفعالية التنظيمية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تقييم الأداء الكلي، حيث تمكن المؤسسة من رصد الصعوبات التنظيمية مبكراً من خلال المؤشرات الأولية قبل أن تظهر تداعياتها الاقتصادية. (الداودي، 2009-2010، صفحة 219)

2. البعد الاقتصادي للأداء:

تُقاس الفعالية الاقتصادية باستخدام أدوات التحليل المالي، وذلك بالاعتماد على مقاييس الربحية بمختلف أنواعها والنسب المالية الموثقة في سجلات ودفاتر المؤسسة. كما يتم الرجوع إلى القوائم والتقارير المالية التي تُعدها المؤسسة لتقدير الأداء الاقتصادي بشكل دقيق. (وفاء، 2011، صفحة 14)

3. البعد البيئي للأداء:

يركز هذا البعد على مدى مساهمة المؤسسة في تنمية البيئة المحيطة بها وتطويرها، وهو مؤشر على دورها الإيجابي ضمن المجتمع المحيط. (الدين، 2011-2012، صفحة 52)

4. البعد الاجتماعي للأداء:

يعتمد هذا البعد على تقييم مدى تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم. إذ يُعَدُّ رضا الأفراد مؤشراً كبيراً على ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على أدائها الكلي. وتبرز أهمية البعد الاجتماعي من كونه عنصراً مكملاً للأداء الاقتصادي، حيث إن إهمال الموارد البشرية ومناخ العمل داخل المؤسسة قد يؤدي إلى تراجع في أدائها على المدى البعيد. وكما هو معروف في دراسات التسيير، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على التوازن بين تحقيق الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية. لذا يتطلب الأمر إيلاء اهتمام كبير بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، ويشمل ذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية ومدى وجود صراعات أو أزمات قد تؤثر على سير العمل. (الداودي، 2009-2010، صفحة 219)

ثانياً: معايير الأداء المؤسسي.

تتضمن أهم المعايير ما يلي:

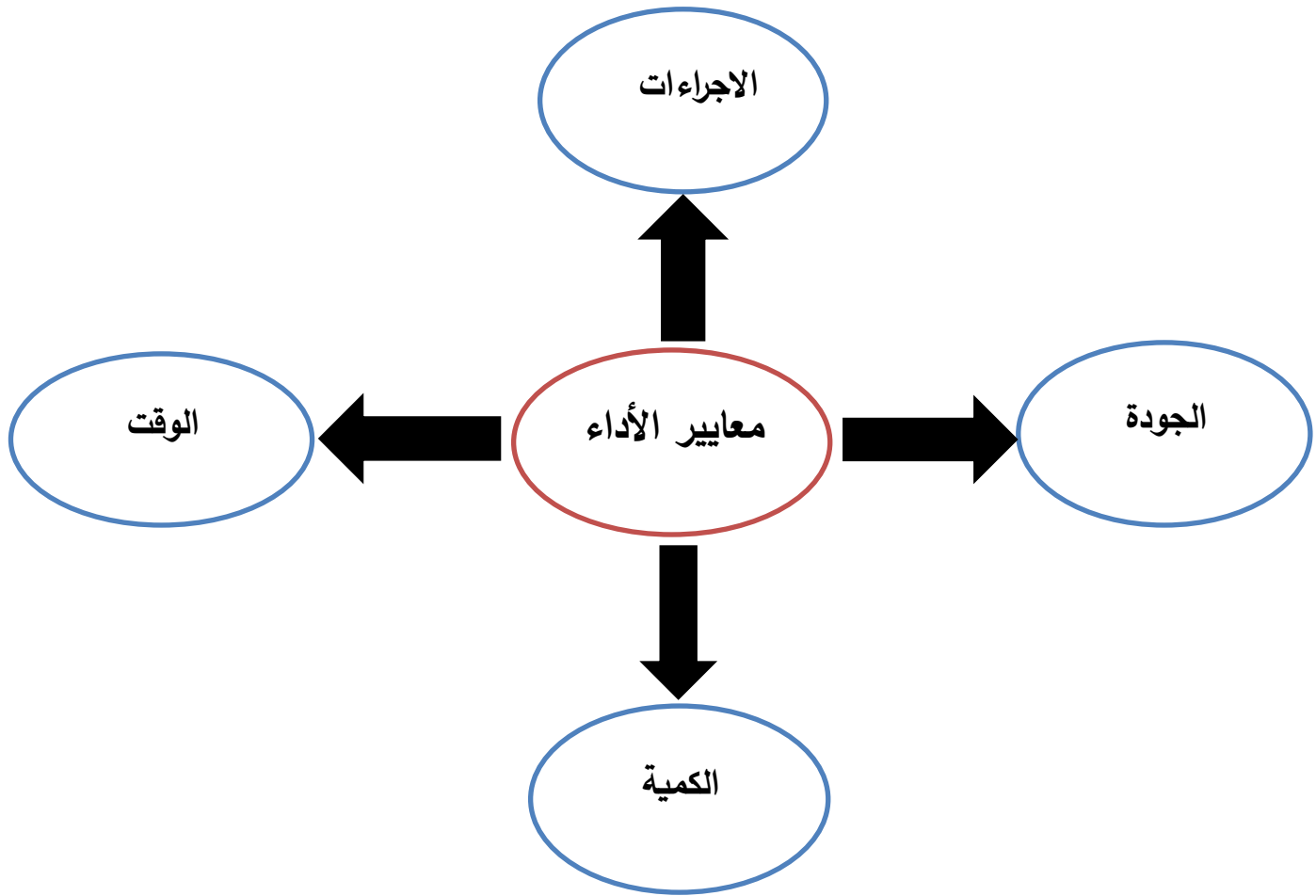
الكمية (Quantity): تشير إلى مقدار العمل المنجز، حيث يجب أن يكون هذا المعيار متناسباً مع قدرات وإمكانات الأفراد. ينبغي ألا يتجاوز هذا الحد لكي لا يؤدي إلى إرهاق العاملين، وفي الوقت نفسه، يجب ألا يقل عن إمكاناتهم لتجنب البطء في الإنتاج الذي قد يؤدي إلى التراخي. لذا، يفضل تحديد حجم مناسب للعمل المنجز بما يضمن تحقيق التوازن. (الدعجة، 2016، صفحة 158)

الجودة (Quality): تمثل مستوى الإتقان والتميز في تنفيذ وحدات العمل المنتجة ضمن إطار زمني محدد.

الزمن (Time): يعبر عن تقدير عدد الوحدات الزمنية اللازمة لإنجاز مهمة واحدة باستخدام جهد معين. تأتي أهمية الزمن من كونه مورداً غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يستوجب استثماره بكفاءة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (النصر، 2008، صفحة 152)

الإجراءات: تمثل الخطوات العملية التي يتم من خلالها تنفيذ العمل، أي توضيح الخطوات والإجراءات الأساسية الواجب اتباعها لإنجاز مهام الوظيفة. لذلك، من الضروري الاتفاق على الطرق المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف بفعالية. (الدعجة، 2016، صفحة 158)

رسم توضيحي 2: معايير الأداء



المصدر: (الدعجة، 2016، صفحة 158)

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تنقسم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة على نوعين رئيسيين:

1. العوامل الداخلية:

تشمل المتغيرات الناتجة عن تفاعلات عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر مباشرة على أدائها. يمكن تصنيفها إلى:

أ- العوامل التقنية:

تتعلق هذه العوامل بالجانب التقني في المؤسسة، ومنها:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في العمليات المختلفة ومعالجة البيانات.

- معدل الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد الموظفين.

- تصميم المرافق كالمخازن، ورش العمل، المعدات، والآلات.
- جودة المنتج وشكله الخارجي.
- مدى توافق المنتجات مع احتياجات العملاء.
- التوازن بين قدرات التخزين والإنتاج.
- الأسعار ومستوياتها التنافسية.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة. (الصغير، 2013-2014، صفحة 20)

ب- العوامل البشرية

- تركّز على استخدام الموارد البشرية والكفاءات داخل المؤسسة، وتشمل:
- خصائص القوى العاملة من حيث العمر والجنس.
- مستوى تأهيل العاملين وكفاءاتهم.
- مدى تطابق مهارات الموظفين مع المناصب والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظم المكافآت والأجور وجودة العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- جودة المعلومات وتداولها في المؤسسة. (مزهودة ع.، 2001، صفحة 94)

ج- الهيكل التنظيمي

يُشير إلى البناء الرسمي الذي يُحدّد توزيع المهام والسلطات بين الأقسام والأفراد. يشمل ذلك درجة التخصص، تقسيم العمل، عدد المستويات الإدارية، وأساليب التنسيق بين الأقسام المختلفة. (قابيل، 2009، الصفحات 15-16)

2. العوامل الخارجية

تمثل المتغيرات التي تخرج عن سيطرة المؤسسة ولكن تؤثر بشكل كبير على أدائها. وتنقسم إلى:

أ- العوامل الاقتصادية

تتمثل في الأوضاع الاقتصادية العامة مثل النظام الاقتصادي القائم، الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية، تأثير الطلب في أسواق التصدير، بالإضافة إلى حركة الأسواق والمنافسة. (عشي، 2000-2002، صفحة 25)

ب- العوامل الاجتماعية

تعكس هذه العوامل ديناميكيات المجتمع مثل النمو السكاني، توزيع الشرائح العمرية والاجتماعية، وهي تقدم بيانات هامة يمكن أن تدعم قرارات تخطيط المنتجات واستهداف قطاعات السوق.

ج- العوامل السياسية والقانونية

تتضمن هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني، التشريعات القانونية، وجود الأحزاب السياسية، والسيادة الوطنية. تشير أيضًا إلى القرارات الحكومية والمقررات القضائية وتأثيراتها على الخطط الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

د- العوامل التكنولوجية

تشمل الابتكارات العلمية والتكنولوجية، البحث العلمي، براءات الاختراع، ومدى اعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة. فالتكنولوجيا المستخدمة تلعب دورًا أساسيًا في تحديد التكاليف، تحسين جودة المنتجات، وإدارة البيانات بفعالية.

المطلب الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

الفرع الأول : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

يُعتبر الأداء موضوعًا حيويًا تسعى المؤسسات لتحقيقه، حيث يرتبط بالنمو والبقاء والاستمرار. يتفق المفكرون على أن تحقيق مؤشرات أداء عالية هو أساس نجاح المؤسسة، إذ يُعبر الأداء عن الصورة التي يمكن أن ترسمها المؤسسة من خلال التفوق والتميز، وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها التي تعكس جهود أفرادها ووظائفها.

تعمل المؤسسات على تحسين أدائها وتطويره على المدى القصير والطويل، مما يتطلب وجود خيارات وبدائل استراتيجية لكل خطة. يساعد ذلك في الحفاظ على مستوى الأداء العالي وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات المحيطة، وهي عناصر جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أن التواصل الفعال بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها يُسهم في تحويل الخطط من الواقع النظري إلى الواقع العملي بكفاءة.

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع ظروف متنوعة وفقًا للمتغيرات السريعة والظواهر السلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها. يتطلب هذا التعامل قواعد عمل واضحة تحدد الاتجاه الرئيسي للتحرك نحو التعديل والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة.

لذا، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة للمؤسسة تسهم في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة والنظرة الشاملة لجميع المواقف والاتجاهات. يتم وضع استراتيجيات تناسب هذه الأهداف، وتتمثل الروابط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة فيما يلي:

التعديلات المباشرة في أداء الموظفين: لتحسين نتائج الأعمال.

دعم الدوافع الذاتية نحو الأداء العالي: مما يعزز من التزام الأفراد.

تقديم تقارير الأداء: التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. (بوخالفة و عيسات ، 2017/2016 ،
صفحة 25)

الفرع الثاني: طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

تُعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من العلاقات الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية فعالة تساعد المؤسسات على تحديد رؤيتها المستقبلية وصياغة أهدافها الاستراتيجية في ضوء تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسة من توجيه مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، كما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات البيئية والتحديات التنافسية.

وفي هذا السياق، يشير (الدوري، 2015، صفحة 85) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل إطاراً متكاملًا لتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، حيث يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر. كما يؤكد (السلمي، 2001، صفحة 132) أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك لأنه يساعد على تحديد الأولويات الاستراتيجية وتنسيق الجهود التنظيمية وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي ورفع كفاءة وفعالية العمل التنظيمي.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي هي علاقة تكاملية، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توجيه الموارد والإمكانات بطريقة مدروسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح، والعمل على تحقيقها وفق خطط وبرامج تنفيذية محددة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف المجالات الإدارية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تحليل هذه العلاقة وبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات في مختلف القطاعات. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وإبراز موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود العلمية السابقة.

المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (الغويري، 2022) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان: “أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية”، واستهدفت الدراسة التعرف بشكل معمق على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية، وقياس مستوى الأداء المؤسسي فيها، مع تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، صياغة الأهداف، التنفيذ، والرقابة على تحسين الأداء. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار. بحيث توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية والرسالة وتنفيذ الخطط ومتابعتها يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات.

دراسة (محارمه، 2020) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر"، واستهدفت الدراسة تحليل مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل منظمة حكومية، وتحديد طبيعة العلاقة بينه وبين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى قياس درجة تأثير أبعاده المختلفة مثل الرؤية والرسالة والأهداف والمشاريع التنفيذية والمتابعة على تحسين الأداء. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (241) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. بحيث توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن بعد المشاريع التنفيذية والمتابعة يعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين الأداء، وهو ما يؤكد أهمية التطبيق الفعلي للاستراتيجيات وليس فقط صياغتها.

دراسة (موسي، 2019) :

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم"، واستهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية، وقياس مستوى الأداء المؤسسي، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، مع اختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة والفعالية في الأداء. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع الصحي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات الصحية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. بحيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي واضح ومنهجي تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بغيرها.

دراسة (زقاي و أمين، 2019) :

وهي عبارة عن مذكرة ماستر بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحسين مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات بولاية سعيدة"، واستهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي التسويقي داخل مؤسسات الاتصالات، وتحليل دوره في تحسين مستوى الأداء، مع قياس أثر أبعاده المختلفة مثل تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات والتنفيذ والرقابة على الأداء. وطرح الباحثان الإشكالية التالية: ما أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحسين مستوى الأداء؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. بحيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحسين الأداء، كما أكدت النتائج أن تحليل البيئة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات يعدان من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

دراسة (سعدية، 2020/2019) :

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، واستهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، مع التعرف على واقع تطبيق هذا النوع من التخطيط داخل المؤسسات الجامعية. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من الأساتذة والإداريين، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. بحيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة وكفاءة الأداء، كما بينت النتائج أن وضوح الرؤية والأهداف وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضمن تخطيط استراتيجي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (Mousa, Ali, & Gurler, 2024) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector، واستهدفت الدراسة تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية مثل الفحص البيئي ومشاركة الإدارة ورسمية التخطيط. وطرح الباحثون الإشكالية التالية: ما تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية؟ كما تم الاعتماد على المنهج الكمي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (360) مديرًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تحليل الارتباط والانحدار. بحيث توصل الباحثون إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء، كما تبين أن الفحص البيئي يعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء.

دراسة (Madume, Okereke, & Omojefe, 2024) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان Strategic Planning and Organizational Performance of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria، واستهدفت الدراسة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع، مع التركيز على مؤشرات الأداء مثل الحصة السوقية والابتكار. وطرح الباحثون الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (374) موظفًا، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. بحيث توصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، خاصة من خلال الفحص البيئي وصياغة الاستراتيجيات.

دراسة (Betty & Nkechi, 2021) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان Strategic Planning and Organizational Performance in Non-Profit Organizations in Rwanda، واستهدفت الدراسة تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على أبعاد مثل مشاركة أصحاب المصلحة وتخصيص الموارد. وطرح الباحثان الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (171) مشاركًا، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. بحيث توصل الباحثان إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وأن هذه الأبعاد تفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء التنظيمي.

دراسة (Umar, 2022) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance، واستهدفت الدراسة مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء التنظيمي. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي؟ كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لمراجعة الأدبيات دون استخدام عينة ميدانية. بحيث توصل الباحث إلى أن أغلب الدراسات تؤكد وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء، مع وجود بعض التباين في النتائج.

دراسة (Khoshtaria, 2018) :

وهي عبارة عن مقال علمي بعنوان The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: Through Strategy Implementation، واستهدفت الدراسة تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي؟ كما تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. بحيث توصل الباحث إلى وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء، وأن التنفيذ الفعال يمثل العامل الحاسم في تحقيق نتائج الأداء.

الفجوة البحثية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي قد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين، حيث ركزت أغلب الدراسات على إبراز وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء داخل مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت حكومية أو صناعية أو خدمية. كما اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وتوصلت إلى نتائج مقاربة تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أنها أظهرت بعض النقائص التي تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية، حيث تركزت أغلبها في بيئات أجنبية أو عربية خارج الجزائر، مع قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في قطاع المحروقات الذي يعد من القطاعات الاستراتيجية ذات الأهمية البالغة في الاقتصاد الوطني. كما أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد معينة من التخطيط الاستراتيجي دون غيرها، أو تناولت الأداء المؤسسي من زوايا محدودة، مما يستدعي دراسة أكثر شمولاً تجمع بين مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على الأداء.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال التركيز على مؤسسة "نفطال" بولاية سعيدة كنموذج لمؤسسة اقتصادية جزائرية تنتمي إلى قطاع المحروقات، وذلك من خلال دراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، صياغة التوجه الاستراتيجي، وآليات التنفيذ والرقابة)، وتحليل أثره على الأداء المؤسسي باستخدام أساليب إحصائية حديثة، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية في هذا المجال.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول 1 مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُنجزت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2026/2025، وطُبقت ميدانيًا على مؤسسة نفطال في سعيدة	أُجريت الدراسات السابقة خلال فترات زمنية مختلفة امتدت تقريبًا من 2015 إلى 2024، وفي بيئات جغرافية متعددة شملت الجزائر، السودان، الأردن، العراق، نيجيريا، رواندا، وبلدان أخرى، مما يعكس تنوع السياقات التنظيمية والتطبيقية.
من حيث العينة	اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين/الإدارات/القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مجتمع الدراسة.	اختلفت العينات في الدراسات السابقة من حيث الحجم وطريقة الاختيار، حيث تراوحت بين عينات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، واعتمدت في الغالب على العينات العشوائية أو الطبقية، وشملت إداريين، موظفين، وأطر عليا حسب طبيعة كل دراسة.
من حيث منهج وأداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع إخضاعه لاختبارات الصدق والثبات وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.	اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت بعض الدراسات الأجنبية المنهج الكمي أو المنهج المختلط، وكانت الاستبيانات الأداة الأكثر استخدامًا، إضافة إلى المقابلات وتحليل الوثائق في بعض الحالات.
من حيث نوع القطاع	تنتمي الدراسة الحالية إلى قطاع عمومي اقتصادي	تنوعت القطاعات في الدراسات السابقة بين القطاع الصحي، التعليم العالي، القطاع الصناعي، القطاع الحكومي، مؤسسات الاتصالات، ومنظمات خدمية أخرى، مما يدل على شمولية تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي عبر مجالات مختلفة.
من حيث المتغيرات	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي. المتغير التابع: الأداء المؤسسي.	تناولت معظم الدراسات السابقة نفس المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي/المؤسسي)، مع إضافة متغيرات فرعية أو وسيطة مثل تنفيذ الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجودة الشاملة، الابتكار، والكفاءة التنظيمية.
من حيث الهدف	تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسة	هدفت الدراسات السابقة إلى اختبار العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في قطاعات مختلفة، مع

محل الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.	التركيز على تحسين الكفاءة، تعزيز الفعالية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
--	--

المصدر: من اعداد الطلبة

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة والمتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وذلك من خلال عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه ومراحلها، ثم التطرق إلى مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده ومؤشراته، بالإضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وأثره في تحسين أداء المؤسسات.

أما المبحث الثاني فقد خُصص لعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، مع إبراز أهم الأهداف التي سعت هذه الدراسات إلى تحقيقها والنتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث عدة جوانب.

وقد ساهم هذا الفصل في بناء الأساس النظري لموضوع الدراسة، كما ساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات السابقة، وهو ما يمهد للانتقال إلى الفصل الثاني الذي سيتم فيه عرض الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة نفضال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة نפטال

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 ولقد تم إنشاء وحدة نפטال بسعيدة في 31 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، حيث تغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر

و 16 بلدية

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة

تضم منطقة سعيدة 16 نقاط ومراكز بيع

GD03 (تسيير مباشر)

GL 04 (تسيير حر)

RO 04 (بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة للآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant) الزيت (Bitume) المطاط (CLPB] Pneumatique) المراكز التجميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

CDS مركز للتخزين و التوزيع

مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء.

شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات: سعيدة، البيض والنعامة وهذا بعد ضم نפטال

السابقة البيض والنعامه في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².

سعيدة: 6612 كلم².

البيض (سيد الشيخ): 66420 كلم².

النعامه (مشريه، عين الصفراء): 27137 كلم².

شركة نفطال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة:

01 محطة GD (تسيير مباشر).

02 محطتان GL (تسيير حر)

13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 طن سائل و50000 قارورة بوتان و800 قارورة بروبان، وإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة من B13 و600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال:

01 مدخل للملأ

. 24 ميزان للبوتان

04 موازين للبروبان

وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين: مركز التخزين والتوزيع CLPB 17000 م³ وقود

• 05 مراكز تسيير مباشر

• 01 مركز تسيير حر.

• 07 مراكز بيع خاص.

• 02 مركزين البائع عادي.

موقع مؤسسة نفطال بسعيدة:

شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة البيض والنعام في التمويل وتوزيع المنتجات البترولية يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) وجنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين المحمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية تتربع على مساحة تقدر ب 04 هكتارات منها:

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج: CE 3200 م³

المساحة المغطاة للإدارة 800 م³

الهاتف: 048.43.35.97

جدول 2: عدد عمال نفضال مقاطعة سعيدة

البيان	الدائمين					المؤقتين				المجموع 2+1
	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع 1	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع 2	
مقر المديرية سعيدة	1	45	17	3	66	1	1		2	68
مركز التعبئة سعيدة		10	58	47	115	1	29	55	85	200
مركز التعبئة معسكر		9	42	45	96		9	31	40	136
مركز التعبئة البيض		7	26	32	65		6	13	19	84
مستودع الأبيض سيد الشيخ		1	5	12	18		2	7	9	27
مستودع المشرية		2	6	12	20		2	11	13	33
مستودع عين الصفراء		1	10	15	26		1	7	8	34
المجموع	1	75	164	166	406	2	50	124	176	582

المصدر: مؤسسة نفضال سعيدة

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة

من خلال مزاولو الشركة يتضح انه لديها هدف مزدوج في متابعة مهمة التوزيع للمنتجات البترولية وعليه فالخطط الأساسية التي تتحملها نفطال تتمثل في:

تطوير وإعادة النظر في هياكل التخزين.

الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتجهيز. حماية البيئة والأمن الصناعي

تطوير وتمديد الخدمات التي تقدمها المحطات الموجودة في شبكتها

تجديد وسائل النقل البري

الترويج بالمنتجات الخاصة مثل البنزين بدون رصاص

الفرع الثاني: مهام المؤسسة

تتمثل مهام وحدة نفطال في ثلاث نقاط أساسية

التوزيع: حيث يتم توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة

التخزين: تخزين المنتجات وتسويقها

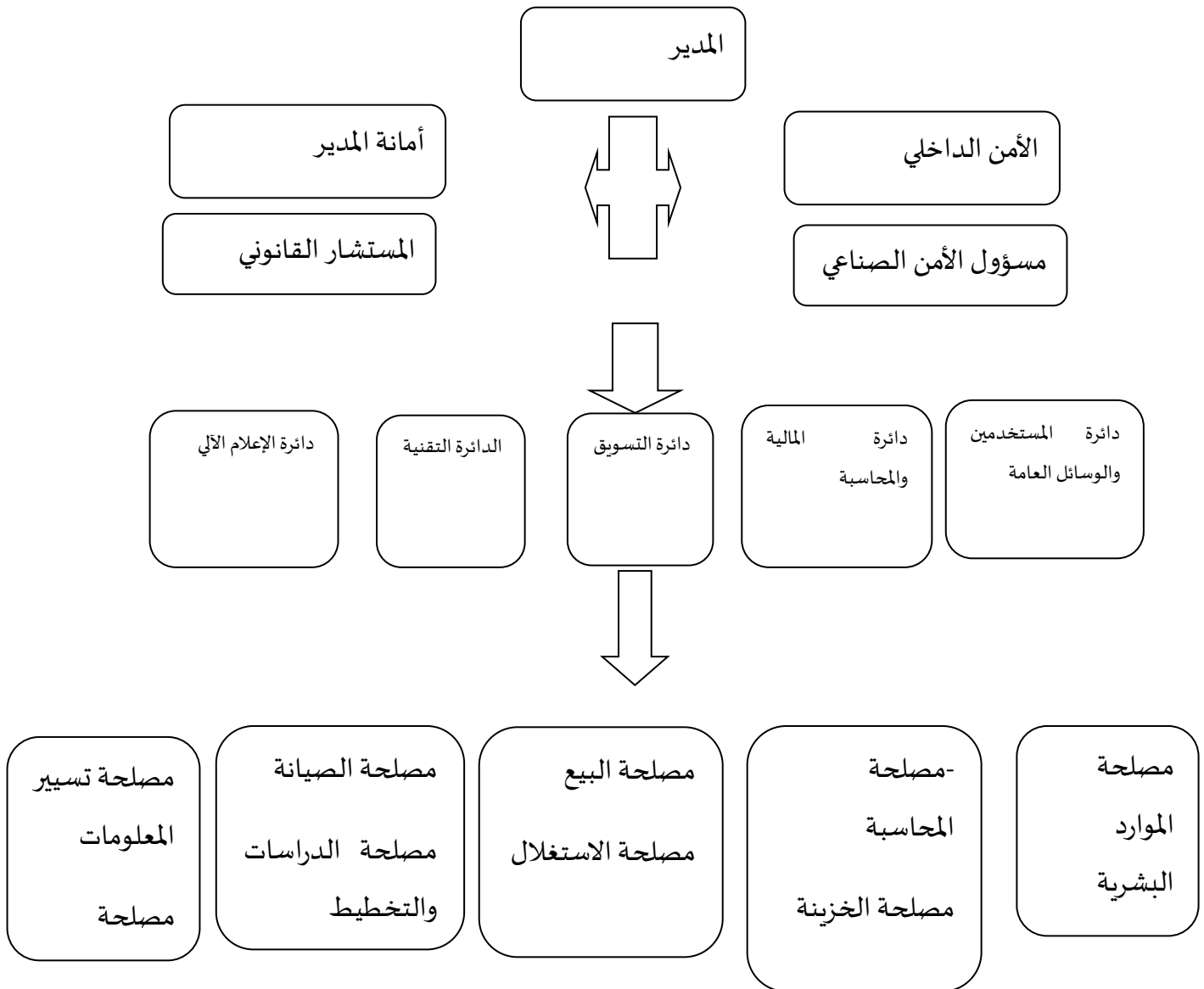
الصيانة: لمختلف آلات ومعدات الوحدة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب إن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الى أخرى فيما لا شك فيه إن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احتواء الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال التغييرات الاقتصادية السريعة خاصة في مجال المحروقات و إعطائها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و ذلك من اجل تغطية جميع المناطق للتراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا

رسم توضيحي 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال



المصدر: مؤسسة نفضال سعيدة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مقر المديرية بسعيدة والبالغ عددهم 68 عاملاً، موزعين حسب التصنيف المهني إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

أما العينة، فقد تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وشملت (40) فرداً تم سحبهم عشوائياً، وذلك لضمان حيادية التمثيل.

وقد روعي في اختيار العينة التنوع في الخصائص الديموغرافية والمهنية، مثل العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، بما يضمن تمثيل مختلف فئات المجتمع الأصلي للدراسة.

المطلب الثاني: نموذج وأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج تحليلي يقوم على متغيرين أساسيين:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

ولجمع البيانات الميدانية، تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تضمن (17) عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

المحور الأول: واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي (10 عبارات)

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (7 عبارات)

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة، حيث تتراوح الإجابات بين (1) غير موافق بشدة و(5) موافق بشدة، وذلك لقياس درجة الموافقة على العبارات الواردة في الاستبيان

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1 صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار وفي صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته والمعرفة مدى ملائمة عباراته الأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

2 ثبات أداة الدراسة:

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث اختيار واحد

منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

جدول 3: يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	4.21_5.00	3.41_4.20	2.61_3.40	1.81_2.60	1.00_1.80
	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً

3 صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (40) فرد وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول:

جدول 4 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

رقم العبرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتبنى المؤسسة نظاماً مكتوباً وواضحاً للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.	0.924	0.000
02	رؤية ورسالة المؤسسة معلنة ومفهومة لكافة الفئات الوظيفية.	0.891	0.000
03	تشارك الإدارة العليا والإطارات بفعالية في رسم التوجهات الاستراتيجية.	0.887	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين الجدول الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وجود معاملات ارتباط موجبة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وهذا يدل على أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس نفس البعد الذي وضعت من أجله، الأمر الذي يؤكد تمتع هذا البعد بدرجة مقبولة من الصدق وصلاحيته للاستخدام في الدراسة الميدانية.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول:

جدول 5 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

رقم العبرة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
04	تعتمد المؤسسة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).	0.937	0.000
05	تتميز الأهداف الاستراتيجية بالواقعية والقدرة على القياس وال تطبيق.	0.862	0.000
06	يتم صياغة بدائل استراتيجية مرنة لمواجهة الطوارئ والمتغيرات المفاجئة.	0.897	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحليل الاستراتيجي والواقعية وجود معاملات ارتباط موجبة بين عبارات البعد والدرجة الكلية له، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

وهذا يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات هذا البعد، مما يؤكد أن العبارات المستخدمة تقيس فعلاً بعد التحليل الاستراتيجي والواقعية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

صدق اتساق عبارات البعد الثالث من المحور الأول:

جدول 6 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07	يتم تخصيص الموارد (البشرية والمالية) بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ الخطة.	0.896	0.000
08	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (تقارير دورية، مؤشرات أداء)	0.819	0.000
09	يتم إطلاع الموظفين بشكل منتظم على نتائج المتابعة والتقييم.	0.834	0.000
10	يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على استباق المخاطر وإدارتها بفعالية.	0.851	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية، يتضح وجود معاملات ارتباط موجبة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، كما أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يدل على صدقها في قياس البعد الذي وضعت من أجله.

الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول:

جدول 7 : الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	صياغة الرؤية والرسالة والأهداف	0.873	0.000
02	التحليل الاستراتيجي والواقعية	0.834	0.000
03	آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية	0.936	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الأول المتعلق بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمتمثلة في: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل الاستراتيجي والواقعية، وآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

وتشير نتائج التحليل إلى وجود معاملات ارتباط موجبة بين أبعاد المحور الأول، كما أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية.

وتعكس هذه النتائج وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الأول، وهو ما يشير إلى أن هذه الأبعاد مترابطة فيما بينها وتساهم في قياس نفس المفهوم العام المتمثل في واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول إن أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية هذا المحور للاستخدام في الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها..

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

جدول 8 : صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	ساهم وضوح التخطيط في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.	0.807	0.000
12	تحقق المؤسسة استغلالاً أمثلاً للموارد المادية والمالية (تقليل الهدر).	0.751	0.000
13	يلمس الموظفون تحسناً مستمراً في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	0.661	0.000
14	يوجد تنسيق عالي بين المصالح المختلفة بفضل وضوح الأهداف الكلية.	0.888	0.000
15	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لرصد وتصحيح الانحرافات.	0.761	0.000
16	ينعكس التخطيط الاستراتيجي إيجاباً على سمعة الشركة ورضا الزبائن.	0.699	0.000
17	تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المهنية وحماية البيئة كجزء من تميز أدائها.	0.593	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين الجدول الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء المؤسسي وجود معاملات ارتباط موجبة بين عبارات المحور والدرجة الكلية له، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

وهذا يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات المحور، مما يؤكد أن هذه العبارات تقيس فعلاً متغير الأداء المؤسسي.

الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول 9 : الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	0.970	0.000
02	الأداء المؤسسي	0.953	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح جدول صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان وجود معاملات ارتباط موجبة بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما أن جميع القيم جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

وتشير هذه النتائج إلى أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يدل على أن أداة الدراسة صالحة لقياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

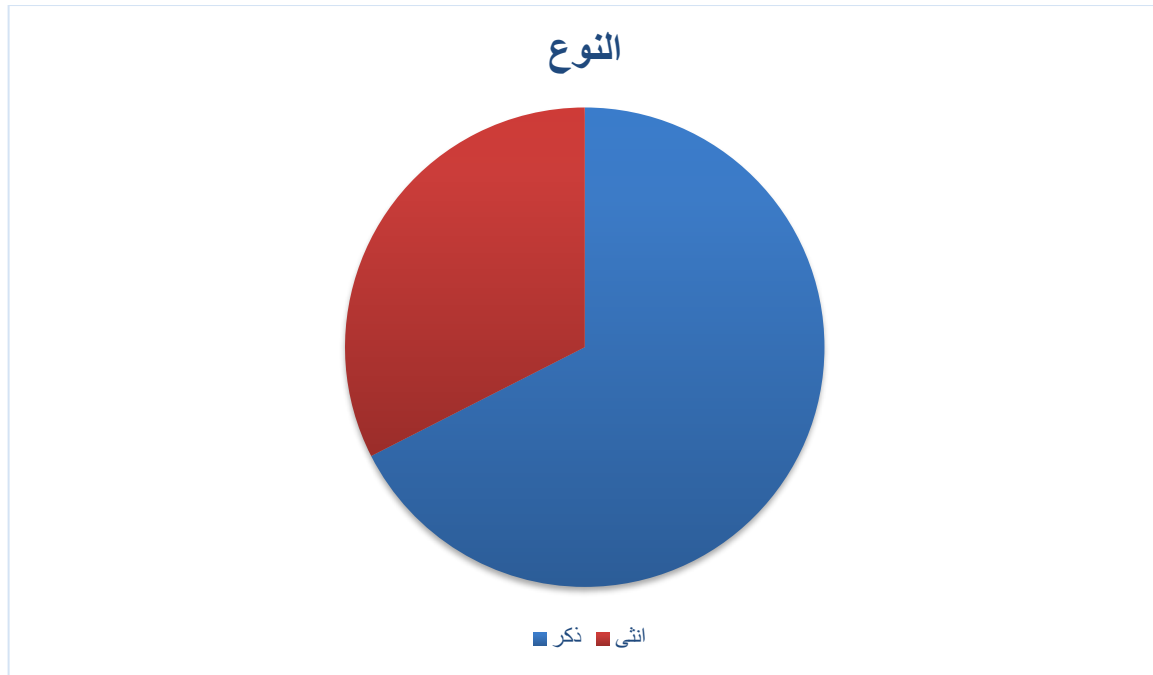
الوصف:

جدول 10 : توزيع افراد العينة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	67.5
اناث	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

رسم توضيحي 4 : توزيع افراد العينة حسب الصنف



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

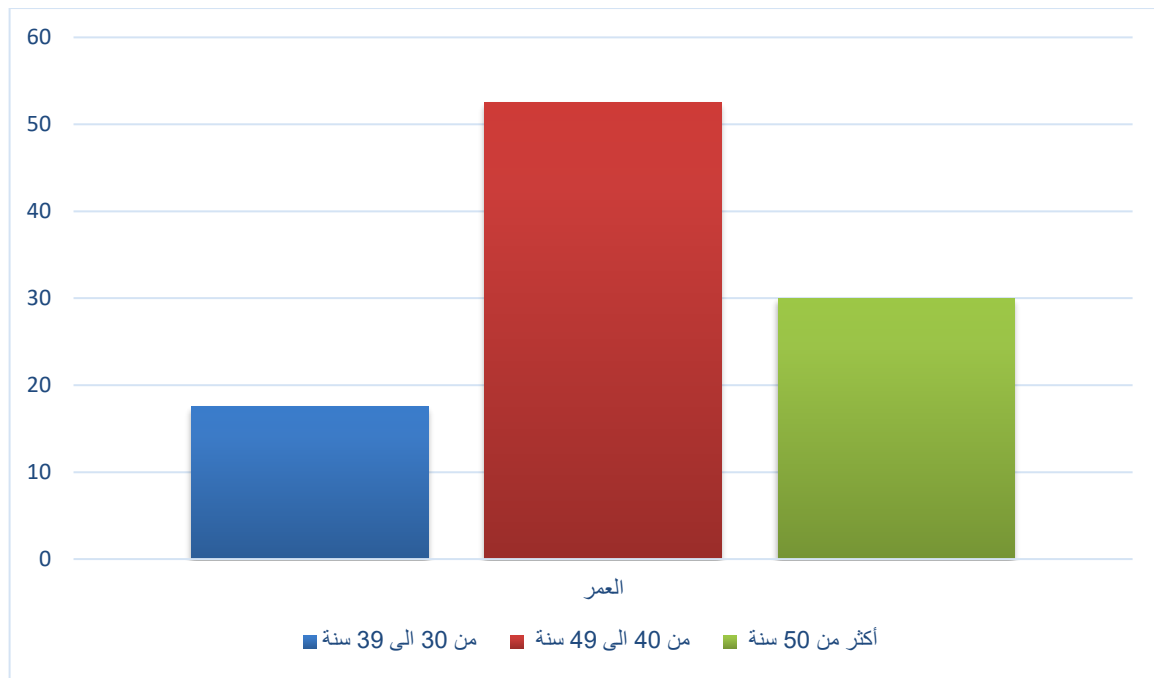
العمر:

جدول 11 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 29 سنة	00	00
من 30 الى 39 سنة	7	17.5
من 40 الى 49 سنة	21	52.5
من 50 سنة فأكثر	12	30
مجموع	40	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

رسم توضيحي 5: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

المستوى الدراسي:

جدول 12 : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

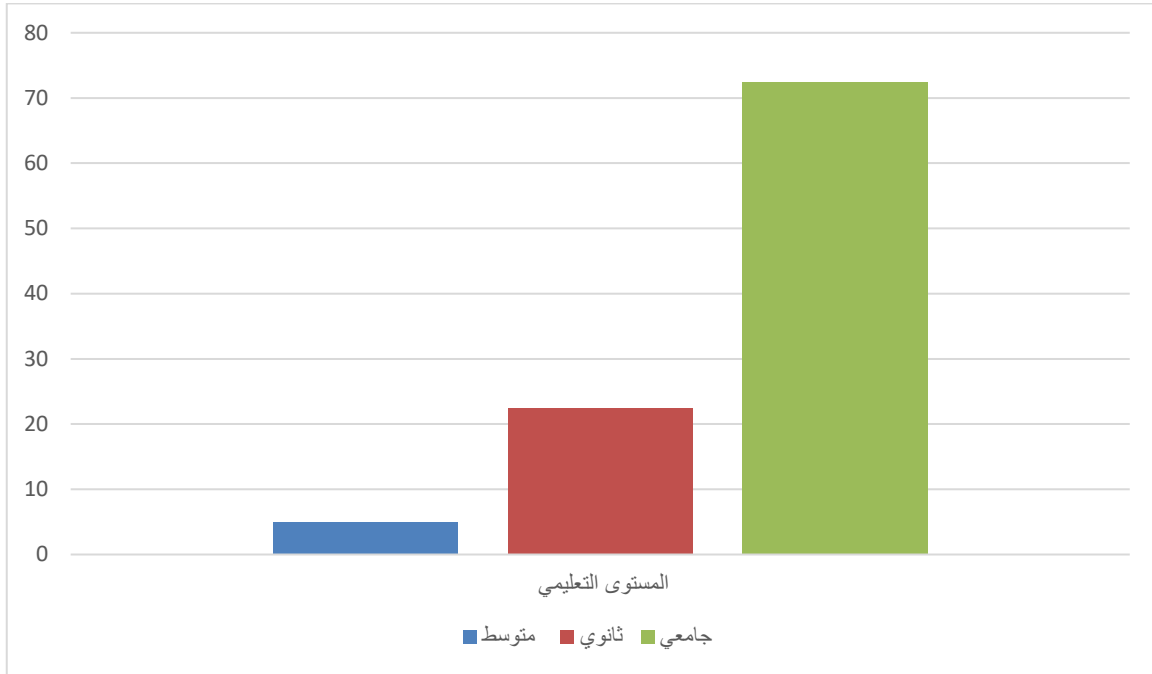
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	ابتدائي
5	02	متوسط
22.5	09	ثانوي
72.5	29	جامعي
100 %	40	مجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد أفراد العينة الكلي (40) موظفاً. وتظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 72.5% أي ما يعادل 29 فرداً، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 22.5% أي 9 أفراد، بينما جاءت نسبة المستوى المتوسط 5% أي فردين، في حين لم تسجل أي حالة للمستوى الابتدائي.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين في المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجاباً على قدرتهم على فهم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في تطبيقه داخل المؤسسة، كما يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

رسم توضيحي 6: اعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الخبرة المهنية:

جدول 13 : توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	2.5
من 6 الى 15 سنة	3	7.5
أكثر من 15 سنة	36	72.5
المجموع	40	100

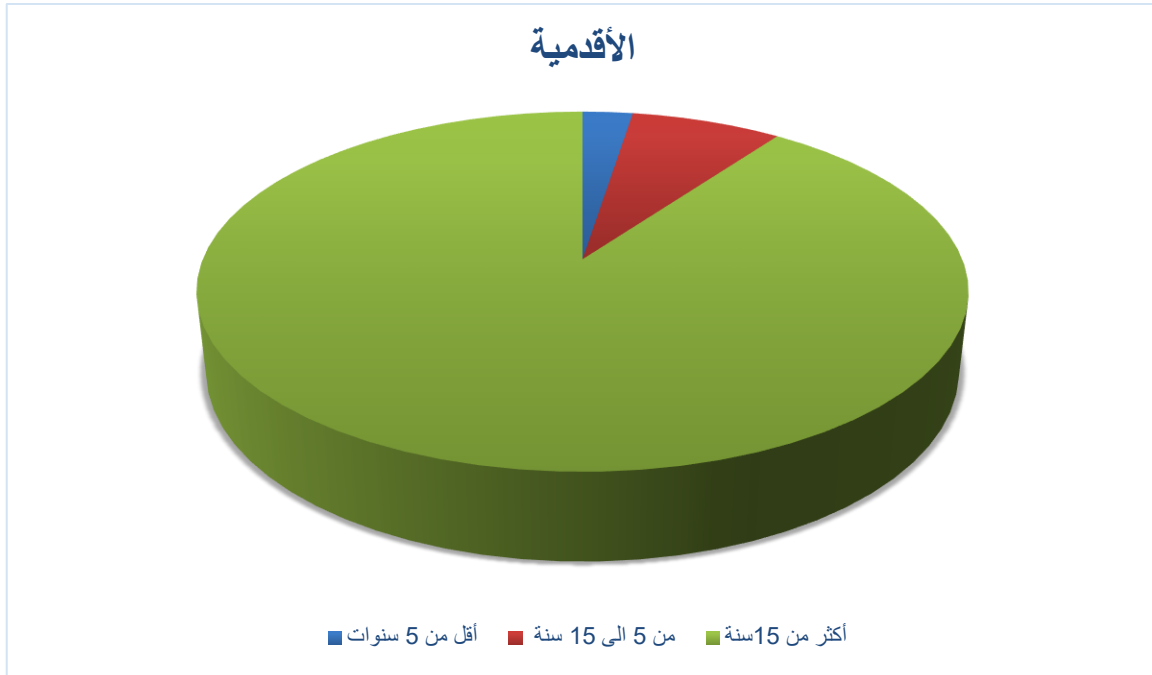
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية. حيث تبين أن الفئة التي تمتلك أكثر من 15 سنة خبرة تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 72.5% أي ما يعادل 36 موظفاً، في حين بلغت نسبة

الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و15 سنة حوالي 7.5% أي 3 أفراد، بينما سجلت فئة أقل من 5 سنوات خبرة نسبة 2.5% أي فرداً واحداً فقط.

وتدل هذه النتائج على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تقديم آراء أكثر واقعية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المؤسسي، نظراً لاحتكاكهم الطويل بمختلف الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

رسم توضيحي 7: دائرة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الرتبة:

جدول 14 : توزيع الأفراد حسب الرتبة

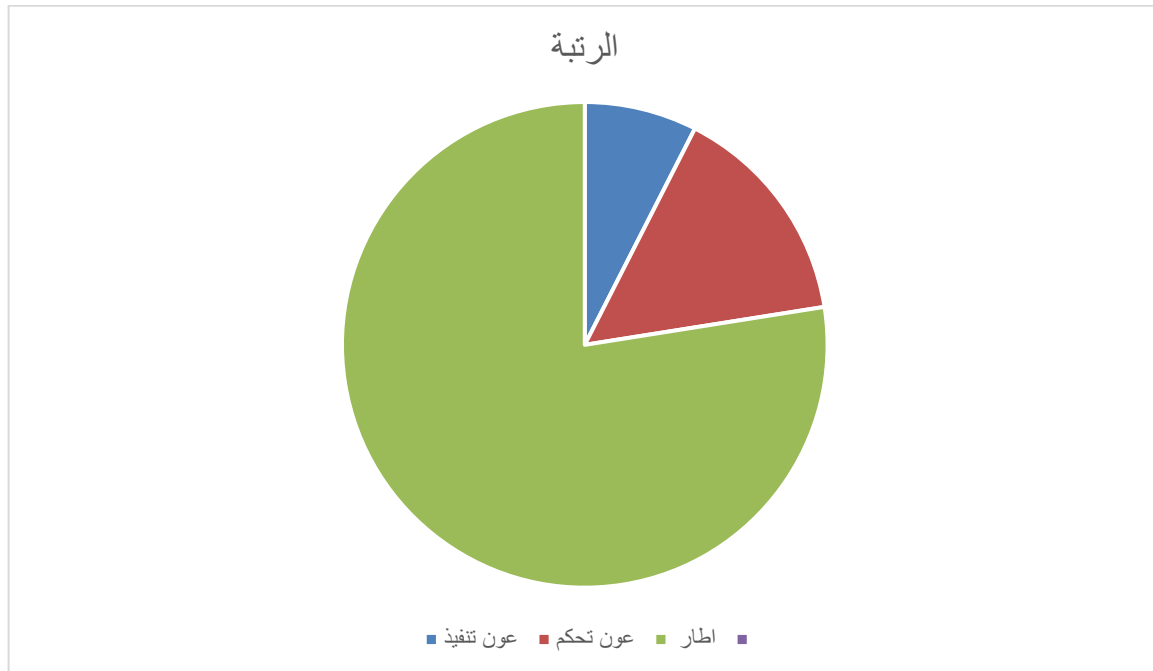
الرتبة	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	03	7.5
عون تحكم	06	15
إطار	31	77.5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، حيث تبين أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر بنسبة 77.5% أي 31 فرداً من مجموع العينة، تليها فئة عون تحكم بنسبة 15% أي 6 أفراد، في حين جاءت فئة عون تنفيذ بنسبة 7.5% أي 3 أفراد فقط.

وتعكس هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعلهم أكثر اطلاعاً على السياسات الإدارية والتخطيطية المعتمدة داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في الحصول على بيانات أكثر دقة حول واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المؤسسي.

رسم توضيحي 8: دائرة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محور الدراسة

1 قياس ثبات الاستبيان

لثبات قياس الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha Cranach)

جدول 15 : يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحاور الأول والثاني	17	0.944

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ككل، حيث بلغ معامل الثبات 0.944 لعدد 17 عبارة موزعة على محوري الدراسة.

وتعد هذه القيمة مرتفعة جداً من الناحية الإحصائية، حيث تشير الدراسات المنهجية إلى أن قيمة ألفا كرونباخ إذا تجاوزت 0.70 فإن الأداة تكون ذات درجة ثبات مقبولة، أما إذا تجاوزت 0.90 فإنها تدل على ثبات مرتفع جداً. وعليه فإن القيمة المسجلة في هذه الدراسة تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان، مما يعني أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

جدول 16 : يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ للمحور الأول

المتغيرات	العبارات	معامل الفا كرونباخ
واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي	10	0.925

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح هذا الجدول معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الأول والمتعلق بواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الثبات 0.925 لعدد 10 عبارات.

وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى أن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يدل على أن العبارات المستخدمة في قياس واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي تقيس نفس المفهوم بدرجة جيدة من الدقة والانسجام، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج هذا المحور في تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

جدول 17 : يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
الأداء المؤسسي	07	0.863

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الثاني المتعلق بالأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.863 لعدد 7 عبارات.

وتعد هذه القيمة مرتفعة أيضاً، إذ تشير إلى وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور، مما يعني أن العبارات المستخدمة لقياس الأداء المؤسسي مترابطة فيما بينها وتقيس نفس المفهوم بشكل موثوق. وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على نتائج هذا المحور في تحليل مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة.

2 اتجاهات إجابة افراد عينة الدراسة

المحور الاول: واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي

جدول 18 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات بعد صياغة الرؤية والرسالة والأهداف

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتبنى المؤسسة نظاماً مكتوباً وواضحاً للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.	1.90	0.63	منخفضة
02	رؤية ورسالة المؤسسة معلنة ومفهومة لكافة الفئات الوظيفية.	2.12	0.64	منخفضة
03	تشارك الإدارة العليا والإطارات بفعالية في رسم التوجهات الاستراتيجية.	2.02	0.53	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.01	0.60	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول اتجاهات إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.01 بانحراف معياري قدره 0.60، وهي درجة موافقة منخفضة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى وضوح وتبني الرؤية والرسالة داخل المؤسسة ما يزال ضعيفاً نسبياً، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة موافقة منخفضة، مثل وضوح نظام التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الإدارة العليا في صياغة التوجهات الاستراتيجية.

وقد يعكس ذلك ضعف مشاركة العاملين في صياغة التوجهات الاستراتيجية أو محدودية نشر الرؤية والرسالة داخل المؤسسة

جدول 19 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات بعد التحليل الاستراتيجي والواقعية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
04	تعتمد المؤسسة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. (SWOT)	2.17	0.74	منخفضة
05	تتميز الأهداف الاستراتيجية بالواقعية والقدرة على القياس والتطبيق.	2.27	0.67	منخفضة
06	يتم صياغة بدائل استراتيجية مرنة لمواجهة الطوارئ والمتغيرات المفاجئة.	2.17	0.67	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.20	0.69	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

جدول 20: اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	يتم تخصيص الموارد (البشرية والمالية) بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ الخطة.	2.02	0.65	منخفضة
08	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (تقارير دورية، مؤشرات أداء)	1.90	0.44	منخفضة
09	يتم إطلاع الموظفين بشكل منتظم على نتائج المتابعة والتقييم.	2.07	0.61	منخفضة
10	يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على استباق المخاطر وإدارتها بفعالية.	2.02	0.61	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.00	0.57	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أظهرت نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ 2.00 بانحراف معياري 0.57، وهي درجة موافقة منخفضة أيضاً.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود ضعف في آليات تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة، مثل تخصيص الموارد المناسبة، أو متابعة تنفيذ الاستراتيجية من خلال التقارير الدورية ومؤشرات الأداء، إضافة إلى ضعف اطلاع الموظفين على نتائج التقييم والمتابعة.

جدول 21 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الأول

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	2.07	0.48	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ 2.07 بانحراف معياري 0.48، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة منخفضة.

وهذا يعني أن المؤسسة لا تطبق ممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال أو أن هذه الممارسات ما تزال محدودة وغير واضحة بالنسبة للعاملين.

جدول 22 : اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	ساهم وضوح التخطيط في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.	2.07	0.76	منخفضة
12	تحقق المؤسسة استغلالاً أمثلاً للموارد المادية والمالية (تقليل الهدر).	2.10	0.74	منخفضة
13	يلمس الموظفون تحسناً مستمراً في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	2.15	0.76	منخفضة
14	يوجد تنسيق عالي بين المصالح المختلفة بفضل وضوح الأهداف الكلية.	2.12	0.85	منخفضة
15	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لرصد وتصحيح الانحرافات.	2.45	0.74	منخفضة
16	ينعكس التخطيط الاستراتيجي إيجاباً على سمعة الشركة ورضا الزبائن.	1.97	0.73	منخفضة
17	تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المهنية وحماية البيئة كجزء من تميز أدائها.	1.92	0.61	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.11	0.74	منخفضة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول اتجاهات إجابات أفراد العينة حول فقرات الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.11 بانحراف معياري 0.74، وهو ما يشير إلى درجة موافقة منخفضة.

كما أظهرت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة موافقة منخفضة، مثل:

رفع كفاءة الموظفين

استغلال الموارد المادية والمالية

تحسين جودة الخدمات

استخدام مؤشرات الأداء

تعزیز سمعة المؤسسة

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسة لا يزال دون المستوى المطلوب من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما قد يكون مرتبطاً بضعف تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: الارتباط بين محاور الدراسة

1/ الارتباط بين ابعاد المحور الأول والمحور الثاني

جدول 23 : يبين معاملات الارتباط بين ابعاد المحور الأول والثاني

البعد الأول:	البعد الثاني:	البعد الثالث:	المحور	
صياغة الرؤية والرسالة والأهداف	التحليل الاستراتيجي والواقعية	آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية	الثاني: الأداء المؤسسي	
1	**530.	**811.	**817.	البعد الأول: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف
معامل الارتباط				
القيمة المعنوية				
حجم العينة	40	40	40	
معامل	**530.	1	**656.	البعد الثاني: التحليل
			**638.	

				الارتباط	الاستراتيجي والواقعية
				القيمة المعنوية	
				حجم العينة	
000.	000.		000.		البعد الثالث: آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية
40	40	40	40	معامل الارتباط	
	1	**656.	**811.	القيمة المعنوية	
000.		000.	000.	حجم العينة	المحور الثاني: الأداء المؤسسي
40	40	40	40	معامل الارتباط	
	**807.	**638.	**817.	القيمة المعنوية	
40	40	40	40	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين أبعاد المحور الأول المتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، التحليل الاستراتيجي والواقعية، آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية) وبين المحور الثاني المتعلق بالأداء المؤسسي.

وتشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين بعد صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي (0.817) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية، مما يعني أنه كلما زاد وضوح صياغة الرؤية والرسالة والأهداف داخل المؤسسة تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل الارتباط بين بعد التحليل الاستراتيجي والواقعية والأداء المؤسسي (0.638) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية، مما يشير إلى أن اعتماد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أما معامل الارتباط بين بعد آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي فقد بلغ (0.807) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، مما يعني أن فعالية تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها من خلال الرقابة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يدعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

2/ الارتباط بين محاور الدراسة:

جدول 24 : يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحور الثاني: الأداء المؤسسي	المحور الأول: واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي		
852.**	1	معامل الارتباط	المحور الأول: واقع
000.		القيمة المعنوية	ممارسة
40	40	حجم العينة	التخطيط
			الاستراتيجي
1	852.**	معامل الارتباط	المحور الثاني:
	000.	القيمة المعنوية	الأداء المؤسسي
40	40	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين هذا الجدول نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين محوري الدراسة، والمتمثلين في محور التخطيط الاستراتيجي ومحور الأداء المؤسسي، وذلك اعتماداً على بيانات عينة الدراسة المكونة من 40 فرداً.

وتشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين محوري الدراسة بلغ (0.873) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

وتعني هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة تحسن مستوى الأداء المؤسسي، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات المتاحة بشكل فعال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.

جدول 25: نتائج اختبار معامل الارتباط بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي	المتغير المستقل: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	
	معامل الارتباط المتعدد R	الدلالة المعنوية Sig
	0.852	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.852)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً.

وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة يساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الموارد والإمكانات المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

_ يوجد تأثير لعناصر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاستخراج كل من معامل الارتباط

جدول 26 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

Adjusted R Square	R	R ²	Sig	T	Beta	B	المتغير
			—	2.160	—	0.431	الثابت
0.659	0.817	0.668	0.000	8.740	0.817	0.835	الرؤية والرسالة والأهداف

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

معادلة الانحدار

من خلال نتائج الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=0.431+0.835X1$$

حيث:

Y: الأداء المؤسسي

X1: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف

0.431: قيمة الثابت

تفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.817$ ، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.668$ ، وهذا يعني أن صياغة الرؤية والرسالة والأهداف تفسر ما نسبته 66.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً.

جدول 27 : نموذج تحليل التباين ANOVA بين صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	8.047	1	8.047	76.396	.000
البواقي	4.002	38	.105		
المجموع	12.049	39			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تفسير اختبار ANOVA

من خلال جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F بلغت 76.396 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج الإحصائي ذو دلالة معنوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

يوجد تأثير لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

2. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير للتحليل الاستراتيجي والواقعية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير للتحليل الاستراتيجي والواقعية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير للتحليل الاستراتيجي والواقعية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاستخراج معامل الارتباط

جدول 28 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي والواقعية والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

Adjusted R Square	R	R ²	Sig	T	Beta	B	المتغير
			0.001	3.448	—	0.872	الثابت
0.391	0.638	0.407	0.000	5.107	0.638	0.563	التحليل الاستراتيجي والواقعية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

معادلة الانحدار

من خلال نتائج الجدول يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.872+0.563X_2$$

حيث:

Y: الأداء المؤسسي

X₂: التحليل الاستراتيجي والواقعية

0.872: قيمة الثابت

تفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.638$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين التحليل الاستراتيجي والواقعية والأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.407$ ، مما يعني أن التحليل الاستراتيجي والواقعية يفسر ما نسبته 40.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول 29: نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحليل الاستراتيجي والواقعية والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.303	1	6.303	26.079	.000
البواقي	9.184	38	.242		
المجموع	15.486	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تفسير اختبار ANOVA

من خلال جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F بلغت 26.079 عند مستوى دلالة $Sig = 0.001$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج الإحصائي دال معنوياً.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

يوجد تأثير للتحليل الاستراتيجي والواقعية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاستخراج معامل الارتباط

جدول 30 : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

Adjusted R Square	R	R ²	Sig	T	Beta	B	المتغير
			0.171	1.396	—	0.308	الثابت
0.643	0.807	0.652	0.000	8.433	0.807	0.900	آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

معادلة الانحدار

من خلال نتائج الجدول يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.308+0.900X_3$$

حيث:

Y: الأداء المؤسسي

X₃: آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

0.308: قيمة الثابت

تفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.807$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.652$ ، مما يعني أن آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 65.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة Sig الخاصة بالبعد الثالث = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

أما قيمة Sig الخاصة بالثابت = 0.171 فهي أكبر من 0.05، إلا أن ذلك لا يؤثر على دلالة المتغير المستقل في النموذج.

جدول 31 : نموذج تحليل التباين ANOVA بين آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

تم التأكد من توزيع البيانات طبيعياً باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov قبل إجراء التحليلات الاستدلالية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	6.313	1	6.313	71.118	.000
البواقي	3.373	38	.089		
المجموع	9.686	39			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تفسير اختبار ANOVA

من خلال جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F بلغت 71.118 عند مستوى دلالة Sig = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج الإحصائي دال معنوياً.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على:

يوجد تأثير لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة.

يُفسر وجود تأثير قوي ذي دلالة إحصائية رغم انخفاض المتوسطات الحسابية، بأن العلاقة طردية قوية؛ أي أن الانخفاض والضعف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفضال، هو الذي أدى إلى انخفاض وضعف الأداء المؤسسي. وبالتالي، فإن أي تحسين في التخطيط سيتبعه حتماً تحسين موازٍ في الأداء

النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية يمكن تلخيصها فيما يلي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسة نفطال بسعيدة، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة مرتفعة مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وجود تأثير إيجابي لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وهو ما يبرز أهمية وضوح التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة في توجيه جهود العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وجود تأثير إيجابي للتحليل الاستراتيجي والواقعية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتحقيق الاستجابة المناسبة للتغيرات المحيطة.

وجود تأثير إيجابي لآليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، إذ أن المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية تسهم في ضمان تحقيق الأهداف المرسومة وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

خلاصة الفصل:

خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لموضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسة نفضال بسعيدة، حيث تم في البداية التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية التي اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وبعد جمع البيانات تم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار التباين، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، كما تبين أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة تسهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهو ما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لممارسات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي، يمكن التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد خيار إداري، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة من خلال إسقاطها ميدانيًا على مؤسسة نפטال بسعيدة، بالاعتماد على منهج علمي يجمع بين التحليل النظري والتطبيق الإحصائي.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد صحة الطرح النظري الذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم محددات الأداء داخل المؤسسات. كما بينت الدراسة أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي وصياغة التوجهات وآليات التنفيذ والرقابة، تلعب دورًا جوهريًا في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رغم وجود بعض النقائص في مستوى تطبيقها داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن ضعف مستوى الأداء المؤسسي يرتبط أساسًا بضعف تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين المتغيرين، حيث أن أي تحسن في مستوى التخطيط الاستراتيجي سينعكس بشكل مباشر وإيجابي على تحسين الأداء.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية، والعمل على تطوير آليات تنفيذه ومتابعته، مع التركيز على تأهيل الموارد البشرية وتوفير نظم معلومات فعالة تدعم عملية اتخاذ القرار. كما تؤكد على أهمية إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر على هذه العلاقة، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لهذا الموضوع.

وفي الأخير، يمكن القول إن تحقيق أداء مؤسسي متميز لا ينفصل عن تبني تخطيط استراتيجي فعال ومتكامل، قادر على توجيه موارد المؤسسة واستثمار إمكاناتها بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

Betty, K., & Nkechi, D. I. (2021). Strategic Planning and Organizational Performance in Non-Profit Organizations in Rwanda: A Case of World Vision, Kigali, Rwanda. *Journal of Strategic Management*.

Khoshtaria, T. (2018). The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: Through Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*.

Madume, W. C., Okereke, E. J., & Omojefe, G. O. (2024). Strategic Planning and Organizational Performance of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management*(4).

Mousa, K. M., Ali, K. A., & Gurler, S. (2024). Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. *Sustainability*.

Umar, M. A. (2022). Review of the Role of Strategic Planning in Organizational Performance. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*.

إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس العدد 01*.

الشيخ الداودي. (2009-2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. عدد 7. جامعة الجزائر.

الطبلوي أسامة السيد، و عبد السلام رمضان محمود. (يناير، 2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة العدد السادس*.

- النجار، و فريد راغب. (2010). *التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050*. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- بابا ولد سيدن. (2009-2010). دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء. جامعة تلمسان.
- بابكر محمد يوسف موسي. (2019). "التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم خلال الفترة (2015-2017م)". أطروحة دكتوراه .
- بلال خلف السكرانة. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي* (المجلد 1). دار المسيرة النشر عمان.
- بني حمدان خالد محمد إدريس، و وائل محمد صبحي. (2007). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي* منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان الأردن.
- ثامر محمد محارمه. (30 ديسمبر، 2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الرابع عشر*.
- حاتم عثمان محمددين. (2005). نحو أداء متميز للحكومات ن تجربة جمهورية السودان ، ورقة همل مقدمة للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية. (كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، المحرر) جامعة ورقلة.
- حاتم قابيل. (2009). *التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي)*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر.
- حسين عمر عثمان. (2014). دراسة اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الاداء المالي والاداري للشركات. *مجلة المحاسب العربي*.
- حمزة بوخالفة ، و سامية عيسات . (2016/2017). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة دراسة تطبيقية لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدينة*. مذكرة مقدمة وفق متطلبات لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير. جامعة الدكتور يحي فارس - المدينة -.

- حميدي زقاي، و رماس محمد أمين. (2019). "أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تحسين مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات - ولاية سعيدة - الجزائر". مذكره ماستر.
- خالد محمد بني حمدان، و موائل محمد صبحي إدريس. (2009). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي* (المجلد العربية). دار اليازوري.
- رايس وفاء. (13 و 14 ديسمبر، 2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. *رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*. جامعة الشلف.
- ريغة أحمد الصغير. (2013-2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام باقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-. مذكره مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2.
- زكريا مطلق الدوري. (2015). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- صباح ترغيني. (2010-2011). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين. جامعة بسكرة.
- طيباوي سعيدة. (2019/2020). "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". أطروحة دكتوراه .
- عادل عشي. (2000-2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة. تخصص تسيير المؤسسات الصناعية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد الرزاق عريف. (2007-2008). أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. جامعة بسكرة.
- عبد الصمد سميرة. (2007-2008). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية. جامعة باتنة.

- عبد العزيز جميل محير. (2000). قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة (المجلد 1). دار المسيرة الأردن.
- عبد الله عبد الحميد ، عبد الفتاح المغربي ، و فهم غريبة . (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن. المكتبة العصرية المنصورة مصر.
- عبد المليك مزهودة. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. العدد الأول. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
- علي الغويري. (سبتمبر، 2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات و الاجتماع.
- علي محمد السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
- عمر تيمجغدين. (2012-2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. جامعة بسكرة.
- فراس محمود الدعجة. (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم. جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
- فلاح الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية (المجلد 1). دار وائل للنشر ، عمان الأردن .
- قادة سليم. (2011). تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات. جامعة بسكرة.
- ليلي بوحديد. (2014). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1.
- ماجد راضي الزعبي. (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة تطبيقية منظمات صناعة الادوية الاردنية. اطروحة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- محمد سليمان. (2006-2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. جامعة المسيلة.

مدحت أبو النصر. (2008). الأداء الإداري المتميز. الطبعة 1. المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة , مصر.

مومن شرف الدين. (2011-2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. جامعة سطيف.

مؤيد سعيد سالم. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

نور الدين مزهودة. (2007-2008). تقييم الأداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية. جامعة بسكرة.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في الإدارة الاستراتيجية نرجو منكم الاجابة على اسئلة هذا الاستبيان
المتعلق أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في شركة نفطال

وذلك بوضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة لاختياركم

البيانات الشخصية:

1- النوع:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

من 20 الى 29 ☐ من 30 الى 39 ☐
من 40 الى 49 ☐ 50 وما فوق ☐

3- المستوى التعليمي

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

☐ أكثر من 10 سنوات

5/- الرتبة:

☐ إطار

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذ

المحور الاول: واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف					
01	تتبنى المؤسسة نظاماً مكتوباً وواضحاً للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى.					
02	رؤية ورسالة المؤسسة معلنة ومفهومة لكافة الفئات الوظيفية.					
03	تشارك الإدارة العليا والإدارات بفعالية في رسم التوجهات الاستراتيجية.					
	البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي والواقعية					
04	تعتمد المؤسسة على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).					
05	تتميز الأهداف الاستراتيجية بالواقعية والقدرة على القياس والتطبيق.					
06	يتم صياغة بدائل استراتيجية مرنة لمواجهة الطوارئ والمتغيرات المفاجئة.					
	البعد الثالث: آليات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية					
07	يتم تخصيص الموارد (البشرية والمالية) بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ الخطة.					
08	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (تقارير دورية، مؤشرات أداء)					
09	يتم إطلاع الموظفين بشكل منتظم على نتائج المتابعة والتقييم.					
10	يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	ساهم وضوح التخطيط في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.					
12	تحقق المؤسسة استغلالاً أمثلاً للموارد المادية والمالية (تقليل الهدر).					
13	يلمس الموظفون تحسناً مستمراً في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.					
14	يوجد تنسيق عالي بين المصالح المختلفة بفضل وضوح الأهداف الكلية.					
15	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لرصد وتصحيح الانحرافات.					
16	ينعكس التخطيط الاستراتيجي إيجاباً على سمعة الشركة ورضا الزبائن.					
17	تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المهنية وحماية البيئة كجزء من تميز أدائها.					

--	--	--	--	--	--	--

في الاخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا.

