



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



# أثر التخطيط الإستراتيجي على تقييم أداء المؤسسة العمومية

- دراسة حالة المؤسسة العمومية للتشغيل -ANEM-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير العمومي

الدكتور المشرف:

- بيبي وليد

من إعداد الطالبين:

- لعور فاتح.

- بهلول بشير.

لجنة المناقشة:

رئيسا

ممتحناً

أستاذة محاضرة

رتبة أستاذة محاضرة

- د. لعور أكرم

- د. هباز ناهد

السنة الجامعية 2022-2023

# شكر وتقدير

- قال تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم الآية .07

فنشكـره سبـحانه وتعالى على توفيقه  
لنا لإتمام هذا البحث.

- كذلك عن نافع بن عمر قال : قال رسول الله صلى عليه وسلم : " من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه ، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ، فإن الله يحب الشاكرين " أخرجه الطبراني.

شكراً جزيلاً لكل من مدّ يد العون ونحن نخط  
هذه السطور الأخيرة ، شكراً وألف شكر  
للأستاذ المشرف بيبي وليد وأقول لمن  
ساعدنا جزاكم الله عنا كل خير فقد كنتم  
لنا السند الكبير والعون فلکم منا فائق  
الاحترام والتقدير .

شكراً

## إهداء

إلى حكمتي وعلمي...

إلى أدبي وحلمي...

إلى طريق المستقيم...

إلى ينبوع الصبر و التفاؤل والأمل...

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية

وفقها الله لحج بيت الله الحرام هذا العام انشاء الله

يامن أحمل اسمك بكل فخر

يامن علمتني معنى الحياة أهديك هذا البحث ابي ربي يرحمه

إلى سندي وقوتي بعد الله

الى من آثروني على أنفسهم

الى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي حفصهم الله

إلى كل عائلة لعور

إلى كل أصدقائي جميعا

الى كل من قال أشهد أن لا اله الا الله وأن محمداً رسول الله إلى كل

من سقط من قلبي سهواً أهدي هذا العمل.

لعور فاتح

## إهداء

إلى حكمتي وعلمي...  
إلى أدبي وحلمي...  
إلى طريق المستقيم...  
إلى ينبوع الصبر و التفاؤل والأمل...  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله  
إلى أمي الغالية  
يامن أحمل اسمك بكل فخر  
يامن علمتني معنى الحياة أهديك هذا البحث  
أبي رحمه الله  
إلى سندي وقوتي بعد الله  
إلى من آثروني على أنفسهم  
إلى زوجتي وأبنائي الأعتاء  
إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي  
إلى كل أصدقائي جميعا

بهلول بشير

## ملخص:

يُعد التخطيط الإستراتيجي من بين أهم الأدوات المساهمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية، لهذا قمنا بالدراسة الإستبائية لمعرفة مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي بصفة خاصة في تحسين أداء المؤسسة العمومية للتشغيل لوكالة خنشلة.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أهم نقاط تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة والواقع الفعلي لتطبيقه، إذ توصلنا لأهم النتائج لقبول فرضيات الدراسة التي توجي إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة، كما يمكننا اقتراح وتوصية بتنفيذ دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، التخطيط العلمي الفعال، الأداء.

## ABSTRACT:

Strategic planning is one of the most important tools contributing to improving the performance of public institutions, so we conducted a questionnaire study to find out the extent to which strategic planning and operational planning in particular contribute to improving the performance of the public organization for the operation of khanshala agency.

The aim of this study was to identify the most important points of applying strategic planning in the institution and the actual reality of its application, as we reached the most important results to accept the study hypotheses that suggest that there is an impact of strategic planning on improving the performance of the institution, and we can also propose and recommend activating the role of strategic planning in the public institution.

**Keywords:** strategic planning, effective scientific planning, performance..

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	كلمة شكر وتقدير
/	إهداء 1
/	إهداء 2
/	ملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي</b>	
08	تمهيد
09	<b>المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي</b>
10	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي
18	المطلب الرابع: عناصر وخصائص التخطيط الإستراتيجي
26	<b>المبحث الثاني: المؤسسة العمومية</b>
26	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية
28	المطلب الثاني: دور المؤسسة العمومية
32	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية
35	المطلب الرابع: المعوقات التي تواجهها المؤسسة العمومية
40	<b>المبحث الثالث: تقييم الاداء</b>
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المؤسسي
42	المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء
43	المطلب الثالث: أهمية تقويم الأداء

فهرس المحتويات

44	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء
46	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التشغيل-وكالة خنشة-
48	تمهيد الفصل الثاني
49	المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية للتشغيل
49	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للتشغيل وتطورها التاريخي
50	المطلب الثاني: دور المؤسسة العمومية
61	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية
63	المطلب الرابع: اثر التخطيط الاستراتيجي على تقييم اداء مؤسسة التشغيل-ANEM-
78	خلاصة الفصل الثاني
80	خاتمة
85	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل
18	الشكل رقم (1-1) المكونات الرئيسية للرؤية
65	الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة
69	الشكل رقم (3-1): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس
70	الشكل رقم (4-1): تركيبة عينة الدراسة حسب السن
72	الشكل رقم (5-1): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
67	الجدول رقم (1): إيجاد الإتجاه
68	الجدول رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
69	الجدول رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب السن
71	الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
73	الجدول رقم (5) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول
74	الجدول رقم (6) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني
75	الجدول رقم (7) : إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث
76	الجدول رقم (8) : إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

مفرد مئة

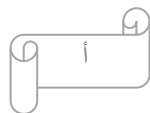
## مقدمة:

اتسم العقدين الأخيرين بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها و على اختلاف نوعيتها الأمر الذي لم تعد تصلح معه النظم وأساليب التخطيط التقليدية، ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطّط بها المنظمات في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات العالمية المتسارعة.

وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا، وقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات لتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أنها علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث أنّ المؤسسات المُدارة إستراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تُدار استراتيجيا وخاصة في ظل حرصها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، من خلال تفهّمها لمتغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها والتعرف على جوانب القوة والضعف لمحيطها الداخلي لبناء إستراتيجية فعّالة.

لقد تم اختيار المؤسسة العمومية للأهمية التي تلعبها المؤسسة العمومية في خدمة وتحسين اداءها بالإضافة إلى الخطوات التي تسعى لاتخاذها مختلف الهيئات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العلمي في كل قطاعاتها ، حيث تعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية من الموضوعات المهمة بسبب الحاجة المطلوبة والمرغوبة في التغيير نتيجة التطورات الفكرية والعلمية والتقنية، وتناول مثل هذا الموضوع يستحوز على اهتمام الإدارات وذلك لأهمية تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء المؤسسات العمومية.

وعلى ضوء ما تقدّم يمكن صياغة الإشكالية التالية:



## إشكالية البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، بالإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة العمومية .

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالتنا على هذا النحو التالي:

### - كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة العمومية؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي و ما هي خصائصه؟
  - ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية؟
  - هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة العمومية؟
- وسعياً للإجابة على هذه الإشكالية انطلاقاً من الفرضية الرئيسية التالية:
- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة العمومية.

### الفرضيات الفرعية للدراسة:

- يتم استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية.
- يتميز التخطيط الممنهج العلمي بخصائص تساعد على تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية .
- هناك تأثير للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة العمومية ا.

### منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإداريين العاملين بالمؤسسة العمومية نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها في مستوى الأداء المؤسسي قمنا بمحاولة توظيف المناهج التالية:

- استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري للبحث من خلال المسح المكتبي لبعض المراجع العربية والأجنبية والوسائل العلمية وكذا أوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث بما يساهم بتشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث.
- أما في الجزء التطبيقي يتم استعمال المنهج التحليلي في دراسة الحالة وذلك بتوزيع استبيان على مقدّمي الخدمة في المؤسسة العمومية ثم تحليل هذه الاستبيانات من خلال استخدام البرمجية الإحصائية (spss19 et Excel).

#### حدود الدراسة:

يتحدد البحث ما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية .
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الأول من هذه السنة الدراسية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة العمومية.

#### صعوبات البحث:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة المعنية بالدراسة.
- نقص في المراجع المتعلقة بتخصّص التخطيط الاستراتيجي وما مدى فعاليتها على المؤسسات واقعا.

## أهمية الدراسة:

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات العمومية، ولما له من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.
- تشهد هذه الدراسة أهميتها في كونها تجري على قطاع هام وحيوي ألا وهو قطاع المؤسسة العمومية، بما يبذله هذا القطاع من جهود لتقديم خدمات مختلفة.
- الدراسة لها أهمية تطبيقية من خلال ما ستسفر عنه من نتائج يمكن أن يستفيد منها المسؤولون وصناع القرار في المؤسسات العمومية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تفعيل التخطيط الإستراتيجي على المؤسسات.
- نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات المؤسسة ، وكذا مدى وعي مسيري المؤسسة بمدى استخدام التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العمومية.

## أهداف الدراسة:

إن اختيار هذا الموضوع كان من أجل تحديد العلاقة بين:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة العمومية.
- دعم الإدارة العليا لتخطيط وأداء المؤسسة.
- التحليل البيئي وأداء المؤسسة العمومية.
- وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسة.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسة العمومية.

- متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسة العمومية.

### الدراسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نُشرت في الدوريات المَحْكَمَة وفي بعض الكتب، من بين الدراسات التي تطرقت إلى مجالات هذا الموضوع وجدنا ما يلي:

### الدراسات الدولية:

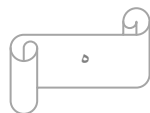
✓ أمال نمر حسن صيام: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

مذكرة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في دراسة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

حيث حاولت صاحبة البحث أن تبين التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، إذ حاولت صاحبة المذكرة معالجة هذه الإشكالية من خلال ثلاث فصول.، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بينما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، أما الفصل الثالث والأخير تناول بعض الدراسات السابقة.

✓ فريد زكرياء عبيد، عبد الله موسلي: "أثر التخطيط على فعالية تقديم الخدمة بالمؤسسة العمومية " دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة والمؤسسات،



مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر،  
2012-2013م.

✓ رحمة زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء التعليم العالي في أداء مؤسسات التعليم  
العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازنة) دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة،  
مذكرة ماستر التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة  
محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014م.

تتمحور الإشكالية حول كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم  
الجزائرية، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاث فصول، فتناول الفصل الأول التخطيط  
الإستراتيجي (تأطير نظري)، في حين تناول الفصل الثاني الأداء المؤسسي (تأطير نظري)، أما  
الفصل الثالث فقد تناول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث  
حاولت التطرق إلى واقع التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي والعلاقة التي  
تربط بينهما.

الفصل الأول

**تمهيد:**

يبدو جلياً أن المؤسسات العمومية باتت تنشط في بيئة معقدة وملئمة بالتغيرات المتداخلة، لذا كان لزاماً على مسؤولي قطاع هذه المؤسسات تحديد أهداف المؤسسات العمومية وكيفية تحقيقها. ولبلوغ هذه الأهداف يجب الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي وخاصة التخطيط المنهج الفعلي كطريقة تساعد على توقع القضايا المستقبلية والإعداد لها مسبقاً عبر مراحل ومتطلبات وذلك لبلوغ الأهداف المرجوة في ضوء الظروف الداخلية والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تهدف بالدرجة الأولى على تحسين الأداء في المؤسسات والوكالات العمومية.

وفي هذا الإطار جاء هذا الفصل ليستعرض المباحث التالية:

**المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.**

**المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية.**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء.**

## المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من العلوم الحديثة التي ظهرت ملامحها في منتصف القرن - 20 ومع بداية ظهور علم المستقبلات الذي يُعنى باستشراف المستقبل والتخطيط له، وقد أسس العالم الفرنسي "بروجيه" أول مركز لاستشراف المستقبل في مدينة باريس عام 1957م. حيث أن علم المستقبلات ينطلق من مقولة مؤدّاهَا أن كثيرا من مشكلات الحاضر قد تساعدنا على فهم المستقبل، كما تجدر الإشارة أن المستقبل ليس امتدادا خطيًا للحاضر أو تقليدا له، لأن المعرفة والمعلومات في المستقبل ستكون مختلفة عما هي عليه اليوم بفعل ثورة الاتصالات ووسائلها.

ولا يخفى الارتباط الوثيق بين التخطيط الاستراتيجي وحركة المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي هو منهجية مناسبة وآلية فاعلة لتفاعل المنظمات مع التغير السريع في البيئة المحيطة بهذه المنظمات ورصد ملامح التطوير في المجتمع ككل وما يتعرض له من تغيّرات سريعة يحدثها التطور العلمي، حتى لا يقف المجتمع موقف المنسحب أو المنبهر في عالم أصبح قرية صغيرة في خريطة الكون.

كل هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي آلية مهمة للدول وللمؤسسات معًا لتدخل حلبة التنافس في عالم الاقتصاد الكوني وتتكيف مع التغيير.

لقد كان التركيز الأساسي لأعمال التخطيط الاستراتيجي في هذا القرن ينحصر في مؤسسات بهدف الربح، حتى جرى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أوائل الثمانينيات في القطاع العام بشكل متّسع خاصة في المؤسسات العسكرية وممارسة فن شؤون الدولة، ومع ذلك فإنه بالإمكان تطبيقه في عدد من المؤسسات العامة غير الربحية ومنها المؤسسات التشغيلية العمومية محل دراستنا.

- إنّ وكالات التشغيل الوطنية هي واحدة من المؤسسات التي لا يمكن أن تكون بمعزل عن مختلف التحوّلات الرّاهنة، فأمام الضغوط الماليّة والتطور الديمغرافي وارتفاع الوعي لدى

المواطن الذي أصبح يُطالب بخدمات تشغيلية متنوّعة وذات جودة عالية، وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحدّيات وإلى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية من خدمات التوظيف والتشغيل، فإنّه يتوجب على إدارة الوكالات العمومية لتسيير مختلف الأداءات وتحسينها لتحقيق أهداف المؤسسة العمومية بالطريقة المثلى.

ولعلّ التخطيط الاستراتيجي من بين أهم هذه المداخل التي تعمل على تسيير الأداء من خلال فهم البنية الداخلية للمؤسسة ومتطلّباتها ومتغيّراتها الأساسية والمؤثّرة من حيث رسالتها، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، ثقافتها ومتطلّبات العمل فيها.

فضلاً عن فهم البيئة الخارجيّة المحيطة بالمؤسسة بشكل يتضمّن الموائمة بين ممارساتها والتحدّيات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية، لذلك سيتم من خلال هذه الدراسة إبراز مساهمة ودور التخطيط الاستراتيجي في تسيير الأداء في ظل وكالات التشغيل الوطنية.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المداخل الأساسية لتحسين الأداء في المؤسسات.

#### - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

➤ يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية

بين عمليّات الإدارة الإستراتيجية ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى:

- هو عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية مستنداً على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية لاختيار الإستراتيجية المناسبة حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.<sup>(1)</sup>

- كما يعرف على أنّه وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلّب الدعم الكامل من الإدارة المشاركة الفعّالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية، منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.

بناءً على ما سبق نلاحظ أنه يوجد اختلاف في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى المستقبل وهو الزمن القادم غير المحدد، وقد يكون بعضه واضحاً والبعض الآخر غير واضح وغامض، وقد يبدو أحياناً مستقرًا وأحياناً أخرى مضطرباً، لهذا يمكن القول بأن: التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات المُحصَل عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني محدد بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين المعنيين بالمؤسسة.

إذاً نخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي: هو الطريقة المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.

#### - مفاهيم أخرى للتخطيط الاستراتيجي:

حسب kotler التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل".<sup>(1)</sup>

أما الغالبي وإدريس: (2007) فعرفاه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات العملية المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

<sup>2</sup> - الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دائل وائل للنشر، 2007، ص 104.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي:

## 1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يوفّر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يُشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات المهمّة والأساسية التي تعمل على ضمان استمرارية المنظمة غير الحكومية في أداء دورها في عملية التنمية وبالتالي تطوير دورها ليلاءم الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة.
- يُساعد المنظمة على تخصيص (توزيع الموارد) المُتاحة وتحديد طرق استخدامها فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة المنظمة مؤدياً إلى قرارات هامة خاصة بعملية توزيع الموارد.
- تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر والمرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة الإدارة أو المنظمة وتوفير المرونة لديها للتكيّف مع المتغيّرات وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.<sup>(1)</sup>
- ينظم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
- يسهل عملية التواصل والمشاركة.
- هو جزء لا يتجزأ من نتائج الإدارة الموجهة.

<sup>1</sup> - المدهون، منى إبراهيم خليل، "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة والأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 13.

- يحقق القدرة على التأثير والقيادة لا أن تكون القرارات عبارة عن ردّة فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

## 2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توجيه مسار العمل في المؤسسة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

لقد ذكرنا سابقاً أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة من النشاطات وهي تمرّ بمراحل متعدّدة، وقد تُنفَّذ بعض المراحل مع بعضها البعض وأنها متّصلة في سلسلة منطقية مرتّبة كما يلي:

### • المرحلة الأولى: تخطيط عملية التخطيط:

يوجد على الأقل ثلاثة طرائق لنهج التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحليل الفجوات في البرامج.
- 2- حل المشكلات.
- 3- تحليل وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة ومصدر التهديد.

إنّ عملية التخطيط وهيكلها الداعم يجب أن يتكيّف مع مواصفات ومميّزات المؤسسة العمومية حسب حجمها والنمط القيادي فيها وتعقيد البيئة المحيطة، ونوعية الخدمة المنتجة.

<sup>1</sup> - حُسين محمد عوده، حميد، أحمد مجيد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي"، النجف الأشرف مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 74، العراق، 2000، ص ص 158-186.

### • المرحلة الثانية: تعريف الرسالة:

كما ذكرنا إن الرسالة المنظمة هي نصوص عريضة، تحتوي على وصف عام للمنظمة وهدفها وفلسفتها وقيمها وتعتبر عنصر ضروري لتخطيط سياسة المنظمة وتجب على عدة أسئلة أساسية مثل: ماذا نريد أن نعمل؟ وماذا يجب أن نعمل؟ وماذا نستطيع أن نعمل؟

### • المرحلة الثالثة: تحليل البيئة:

يتضمن تحليل البيئة تحليل كل العوامل خارج المؤسسة العمومية وذلك خلال الفترة التي تغطيها الخطة وتتضمن العوامل الاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والسياسية وسوق الشغل والبيئة الكلية ويشمل ذلك نوع المؤسسات وكيفية التوظيف، والبرامج التشغيلية وملائمتها، وقيم المجتمع وأنماط السلوك والحياة، والخصائص الديمغرافية ومستويات الدخل والتضخم ومعدلات النمو ومستوى الأجور والرواتب والتشريعات التشغيلية والقانونية والدعم الحكومي والتطور التكنولوجي.<sup>(1)</sup>

### • المرحلة الرابعة: تحليل السوق:

إن تحليل السوق التشغيلي يعتبر من المراحل المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر التسويق وتحليل السوق جزء لا ينفصل من التخطيط الاستراتيجي وينصب تحليل السوق على تحديد ومعرفة طالبي وعارضي الخدمة التشغيلية من افراد وادارات قتصادية ومنظمات الأعمال والمؤسسات والحكومة وشركات التأمين، كما يشمل تجزئة السوق وتحديد الأسواق المستهدفة والتعرف على حجم السوق المستهدف وحاجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على تلبيةها، وإن هذه العوامل هي التي تؤثر في عملية تحديد واختيار نوع الخدمة ومنهجها وشكلها وطريقة تقديم الخدمة التشغيلية، كما يشمل تحليل السوق مدى استيعاب العملاء لمفهوم جودة الخدمة.

<sup>1</sup> - فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2014،

وكذا سمعة المؤسسة العمومية، إنّ كثيراً من المؤسسات ووكالات التشغيل تقوم بعملية تحليل السوق ودراسته وتتفق أموال كبيرة على ذلك إدراكاً منها لتلازم عملية التخطيط والتسويق للخدمة العمومية.

### • المرحلة الخامسة: تحليل المصادر الخارجية:

كذلك لا بد من تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر المحتملة والقوى المحيطة أيضاً، ومن الموارد الخارجية المهمة التي يجب أن يتم تحليلها مدى وجود رأس المال واتجاهات المجتمع لتمويل هذه الخدمات ومصادر تمويل رأس المال والعرض والطلب من المهنيين وتحليل موارد الطاقة البشرية من حيث تركيبها ونوعيتها كما يجب اعتبار التكنولوجيا الحديثة ودراستها وتحليل استخدامها.

### • المرحلة السادسة: تحليل سوق الشغل :

إنّ تحليل سوق الشغل والتعرف عليها هو الأساس لترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف دقيقة ومحددة ويؤكد بورتر PORTER بأنّ تحليل سوق الغل ، يجب أن يركز على خمسة عوامل أساسية هي:

- 1- المؤسسات المنافسة.
- 2- المشاركون المحتملون.
- 3- عروض العمل.
- 4- الاختصاصات التشغيلية.
- 5- الخدمات أو المنتجات البديلة.

كما يتضمن الوصف الدقيق للمؤسسات المنافسة ومعلومات عن السوق الشغل والخدمات الوظيفية مختلف العمليات التنقيبية على عروض العمل ، كل هذه المعلومات لا غنى عنها لتصميم الخدمات والبرامج التي ستقدمها المؤسسة العمومية.

### • المرحلة السابعة: تطوير ووضع الأهداف:

وهي إعادة لصياغة رسالة المؤسسة وهي أكثر تحديدا ودقة وتحدد ماهية الانجازات التي تريد المؤسسة العمومية تحقيقها وبتحديد أكثر أهداف قابلة للقياس والتحقق من أن هذه الإنجازات هي التي تحدد ما الذي يجب عمله من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق رسالتها، كما تتأثر بفهم ورؤية الإدارة وقيمها وفلسفتها وأهمية الاستجابة لأصحاب المصالح كما تؤثر الأهداف على تحديد المعايير في اختيار الإستراتيجية.

كما أن معايير رقابة الأداء تستقى من الأهداف أيضا.

### • المرحلة الثامنة: تحليل حقيبة البرنامج:

إنّ تحليل حقيبة البرامج هو آلية لتقويم كيفية مساهمة النشاطات والخدمات التي يحتويها البرنامج في الوصول إلى أهداف المؤسسات التشغيلية، وإيجاد الطرق لتعزيز وتحسين أداء المؤسسة ويتضمن التحليل تحديد أولويات الخدمات والأنشطة التي تُساعد على تحقيق أهداف المؤسسات العمومية وما هي البرامج التي لا تخدم ذلك و بالتالي للإغلاق أو التقليل، وما هي الخدمات التي سيتم التوسع والاستثمار فيها.

### • المرحلة التاسعة: تحليل كفاءة المؤسسات العمومية:

إنّ هذا التحليل يحدد واقعا ماذا تريد المؤسسة أن تحقق ويدرس ويحلل نقاط القوة والضعف في المؤسسة خاصة القيام بتحليل القدرات والكفاءة الداخلية للمؤسسات العمومية التشغيلية ويمكن أن يشمل:

- التسويق من ناحية عروض العمل.
- متطلبات سوق العمل.
- الوضع المالي.
- الموارد البشرية.
- الإدارة التشغيلية.

### • المرحلة العاشرة: اختيار الإستراتيجية الملائمة:

أي المنهج الذي تتبعها المؤسسة العمومية في تحقيق أهدافها ويجب أن توضع الإستراتيجية بمصطلحات وظيفية أكثر منها مصطلحات مادية ويجب أن تكون:

- 1- مختصرة قدر الإمكان.
- 2- تصف محتويات الإستراتيجية وهي منظور الخدمة وإعادة توظيف الموارد المتاحة.
- 3- تحدّد الطرق والوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ويتضمن اختيار محتوى الإستراتيجية المناحي التالية:

- 1- عمل مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى أو وكالات خاصة ان وجدت.
- 2- التكامل الرأسي للخدمات ومثال ذلك تقديم خدمات عمومية تشغيلية من المستوى الأول والثاني والثالث.
- 3- توسيع مدى العمليات التشغيلية.
- 4- التخصص والتميز في خدمة معينة مثلا: عرض عمل خاصة بالإطارات السامية.

### • المرحلة الحادية عشر: اختيار البديل الأفضل:

إنّ الخطوة الأولى تتضمن دراسة كل البدائل المفضلة لإنتاج خدمات والتي تكون متناسقة مع الرسالة والأهداف والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويمكن أن نسأل الأسئلة التالية:

- هل الإستراتيجية ملائمة للبيئة الخارجية؟
- هل الإستراتيجية مناسبة على ضوء الموارد المتاحة؟
- هل توقيت التنفيذ مناسب وصحيح؟
- هل المخاطر في إتباع الإستراتيجية غير محدّدة؟

## • المرحلة الثانية عشر: تعديل توجه المؤسسة ليتناسب مع الإستراتيجية المختارة:

تمثل المنظمة الجسر الذي يُرتكز عليه في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وعلى ذلك يجب أن تكون ملائمة لهذه المهمة، ولا بد للمنفذين التأكد من ملائمة ثلاثة أبعاد في المؤسسة هي: الهيكل، العمليات، السلوك، وهذا يتحدد من مضمون الإستراتيجية وطبيعة المنظمة وإدارتها، وباختصار يجب أن يكون هناك توافق ما بين الإستراتيجية المختارة والعناصر التنظيمية وهي السلوك والعمليات والهيكل والقوى العاملة والمهارات والأنماط الإدارية والقيادية للمنظمة والقيم السائدة.

### المطلب الرابع: عناصر وخصائص عملية التخطيط الاستراتيجي:

#### 1- عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

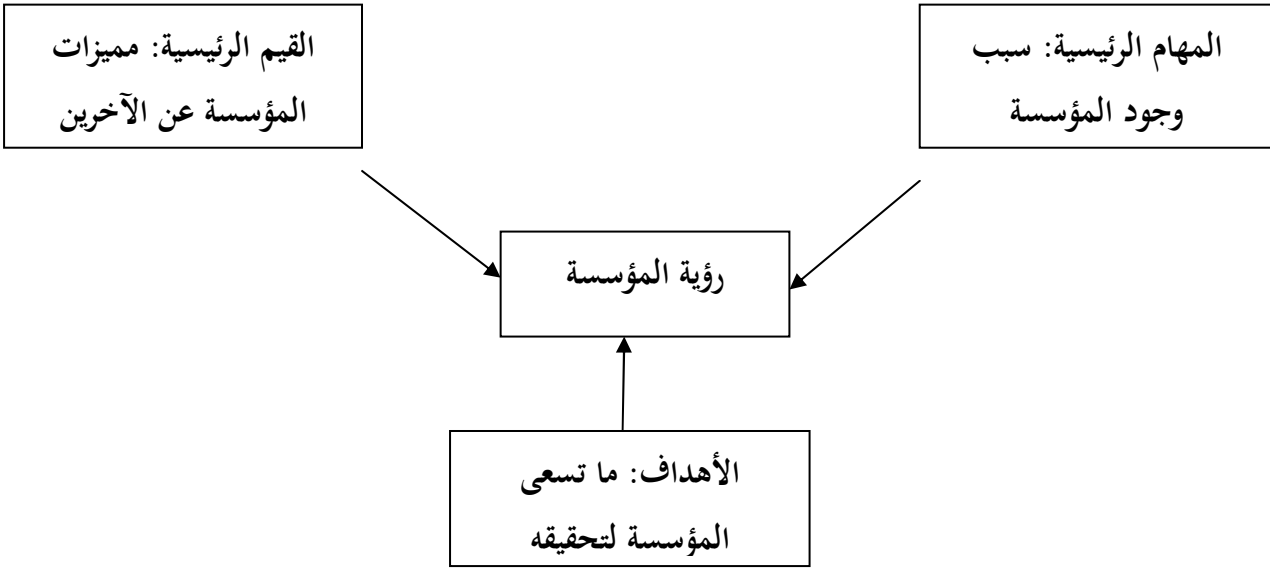
تتكوّن عملية التخطيط الاسم الاستراتيجي من العناصر التالية:

#### 1.1- رؤية المؤسسة:

تُحدد الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه لأن الرؤية هي الطموح، ولا يتحقق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

ويقوم المخططون سواءً قياديي المؤسسة أو العاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة بوضع صورة ذهنية للمستقبل المنشود للمؤسسة بوضوح، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات المحتملة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.

## الشكل رقم: (1-1) المكونات الرئيسية للرؤية



يشير كوتلر kotler إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعّالة تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرونة: تتّصف بالعمومية والشمولية والحيوية مما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محدّدة.
- متجذّرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية حيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل معهم.
- الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

## 2.1- صياغة رسالة المؤسسة:

<sup>1</sup> - إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص 76.

بعد أن يتم تحديد وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، فإن الخطوة التالية هي صياغة رسالة المؤسسة، حيث تُلخّص الرسالة بشكل مختصر وهي:

الغاية من وجود المؤسسة، تحديد طبيعتها مجيبة عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟

- كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية.

وعليه، فالرسالة هي التي تُحدّد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنّها: (1)

✓ عبارة تُلخّص الغاية من وجود المؤسسة وتحديد ما هي طبيعتها.

✓ الإطار المميّز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

✓ الشعار الأساس للمؤسسة والذي يرفعه أفرادها لتجذب به جمهورها.

**فما هي خصائص الرسالة الفعّالة؟**

**خصائص الرسالة الفعّالة:**

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي:

- أن تتضمن بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.

- أن تكون قابلة للتحقيق.

- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

**3.1- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:**

<sup>1</sup> - القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محدّدة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، أي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة.

حيث عرّفها القّطامين (2002): على أنها:

"النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نيّة لدى المخطّط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، وتحدّد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟<sup>(1)</sup>

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية، وهي أن: تكون الأهداف واضحة ومحدّدة، إمكانية قياسها، واقعية، يمكن تحقيقها، موقوتة أي لها زمن محدّد لتحقيقها واتفق بين جميع أفراد المؤسسة عليها.

وتصاغ الأهداف الإستراتيجية على ثلاث مستويات هي:<sup>(2)</sup>

- **الأهداف الإستراتيجية:** تُصاغ بشكل عام وشامل، تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من طرف الإدارة العلي، وتتصف بأقل أهداف طويلة الأجل.

- **الأهداف التكتيكية:** تُصاغ من طرف الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسة في المستوى وهي أهداف متوسطة تمثّل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

- **الأهداف التشغيلية:** يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية، وتشتق منها، وتمتاز بأنّها قصيرة الأجل وتمثّل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

<sup>1</sup> القّطامين أحمد، "الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 65.

<sup>2</sup> - Goetsch, David L, and Davis, Stranly, B, Quality Management For Organisationnel, Excellence, Introduction To Total Quality, UpperSaddle Rive ...ex, p 73.

## 4.1- الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدّد الأهداف توجّهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية وتوضيح أولوياتها وأهمّية كل منها، وتُساهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة والتعرف إلى معدّلات نموّها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتحقيق.<sup>(1)</sup>

إذاً فإن غايات المؤسسة هي تعبير عمّا تطمح إليه المؤسسة دون تحديد كمّي، لما يُراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي سيُنجز فيه ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنّهما مصطلحان مترادفان، وذهب الآخر إلى التفريق بينهما، على اعتبار أنّ الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيحقق.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كت تحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منفعيها والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل أنّ نجاحها يُقاس بمدى تحقيق لعدد الغايات.

ثمّ إنّ وجود غاية واحدة فقط كت تحقيق الربح مثلاً قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي.

وتوجد عدّة مجالات يمكن أن تضع فيها المؤسسة غاياتها الإستراتيجية،<sup>(2)</sup> الربح (الربح الصافي)، الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة قليلة)، النمو (الزيادة في المبيعات مثلاً)، السمعة (شهرة المؤسسة في السوق)، أوضاع العاملين في المؤسسة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب)، نزاهة الإدارة العليا في المؤسسة (لا للواسطة والمحسوبية مثلاً).

<sup>1</sup> عبد العال، رائد فؤاد محمد، (2009)، "أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربية، ص 77.

<sup>2</sup> جرادات ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 125.

### 5.1- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة:

تحرص المؤسسات التي تضع خطط إستراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها وهي أيضا مُحَدِّدات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الشيء والأشخاص والمواقف من حولهم، إذًا فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة وتعتبر بمثابة موجّهات يُمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيًا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

### 6.1- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

ويقصد بها مراجعة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بغرض التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة خارجياً ونقاط الضعف والقوة داخلياً، ويشمل التحليل الاستراتيجي على:

أ- **تحليل البيئة الداخلية:** وذلك لتحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ شكلين:<sup>(1)</sup>

- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تمنح المؤسسات إمكانية جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة عالية، ويجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.
- **نقاط الضعف:** وهي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس وبالتالي يجب العمل على تقويتها.

حيث تتكون البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، الموارد.

<sup>1</sup> - الدوري، زكرياء مطلق، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 124-155.

ب- **تحليل البيئة الخارجية:** تشير في جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها. (1)

وتقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به مثل عوامل اقتصادية، اجتماعية... الخ.
- **البيئة الخارجية الخاصة:** تتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به، المؤسسة مثل العملاء، الموردون، السلع أو الخدمات البديلة، المنافسون... الخ.

ويمر هذا التحليل بخطوتين مهمتين هما:

- **الفرص:** تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محدّدة، وتتمكّن المؤسسة من استغلال تلك الظروف لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- **التحديات:** تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت تسبب خطراً للمؤسسة.

## 2- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:

هنالك ثلاثة خصائص للتخطيط الاستراتيجي الفعّال وهي كما يلي:

- 1- التوجّه التسويقي بدلا من التوجه الإنتاجي، حيث أصبح السؤال الرئيسي الذي تطرحه المؤسسات التي تُخطّط استراتيجيا، ما هي الخدمات التي يحتاجها السوق؟ ومن الذي يشتريها؟ بدلا من السؤال حول ما هي الخدمات التي أريد أن أقدمها؟ وهذا التوجّه فرضته التغييرات الكبيرة والجذرية التي تشهدها بيئة المؤسسات العمومية شأنها شأن بيئة الأعمال والصناعة. من

<sup>1</sup> - كرماتة، عبير حسّون، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد 19، 2010، ص 13.

توجّه نحو إنتاج الخدمات التي يحتاجها الزبائن والعملاء، حيث أصبح الأفراد والجماعات نقطة التركيز للمؤسسات ومنظمات الأعمال، ولا بد من التعرّف على تحديد كل المتعاملين مع المؤسسة وضرورة الاستجابة لحاجاتهم.

2- تُعدّ عملية التخطيط الاستراتيجي عملية فنيّة تقوم على أساليب التحليل الكميّ (أرقام ونسب) وأصبحت عملية سياسية اجتماعية تحتاج إلى قيمة كبيرة من التفاوض والمساومة للوصول إلى قرارات إستراتيجية قابلة للتنفيذ تأخذ باعتبارها مصالح كافة الجهات المتعاملة مع المؤسسة، والتي يمكنها ممارسة الضغط والتأثير عليه، فالتخطيط الاستراتيجي الفعّال والناجح هو الذي يوازن بين الحاجة للتحليل الكميّ والحاجة للعملية السياسية والتفاوض من أجل الوصول إلى قرارات قابلة للتطبيق والتنفيذ وتراعي مصالح كل الأطراف التي تدفع الفاتورة، والموردين والمنافسين والجهات الحكومية، التي تشرع للرعاية الخدمية وغيرها من التنظيمات ذات العلاقة.<sup>(1)</sup>

3- لم يعد التخطيط الاستراتيجي نشاط يتعاقد عليه مع مستشاري التخطيط ينتهي بخطة جاهزة تُقدّم للإدارة، فالتخطيط الاستراتيجي أصبح جزء لا يتجزأ من اهتمامات الإدارة في التشغيل اليومي للمؤسسة، ويتطلب دمج عملية التخطيط في نظام إدارة المؤسسة مشاركة واسعة والتزام الأطراف العديدة العاملة في المؤسسة بكافة مستوياتها.

وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية فإنها تحدّد القيم الرئيسية لتكون موجهة لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم القرارات، وهذه القيم تُحدّد علاقات الأفراد بعضهم ببعض في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المؤسسة، ولنمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة الزمن وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

<sup>1</sup> - فريد توفيق نصيرات: "إدارة المؤسسات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 67.

## المبحث الثاني: المؤسسة العمومية

## - تمهيد

تعتبر المؤسسة العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر، وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض والذي بدأ ينجلي ابتداء من سنة 1856. لقد عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائدا إلى زمن غير قصير، لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي، وظهور مبادئ الاقتصاد الموجه واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة توليدة التأمين أو الانشاء المبتدأ من قبل الدولة، والتي أخذت تشكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم والدور الذي تقوم به الدولة، فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية. إن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري، وذلك خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال، إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينيات كل ذلك أثر على مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر لذلك سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديداتها جامعا مانعا، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لذلك سنتناول هذا المطلب من خلال الفروع التالية:

## الفرع الأول: المؤسسة العمومية لغة

## الفرع الثاني: المحاولات الفقهية لتعريف المؤسسة العمومية

## المؤسسة العمومية لغة :

## يقصد بالمؤسسة لغة:

جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية .يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية أما كلمة عمومية فهي من فعل عم،عموماً، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم .وعم ضد خص والعام خلاف الخاص .يقال "جاء القوم عامة"، أي جميعا .والعمم-الكثرة- الاجتماع، اسم جمع للعامه وهي خلاف الخاصة .

## الفرع الثاني: المحاولات الفقهية لتعريف المؤسسة العمومية :

تكاد تجمع التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية على أنها " شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع في إدارته أساليب القانون العام . "إن هذه التعاريف فقدت قيمتها النظرية والعملية، نظرا لاتساع وتطور وظائف الدولة في النشاط الاقتصادي، المسير بواسطة مؤسسات عمومية، ولفقدان الترابط بين فكرة المرفق العام، وفكرة المؤسسة العمومية سواء على صعيد التشريع أو على صعيد الأحكام القضائية، وعدم وجود التلازم بين الشكل التنظيمي الذي يتولى إدارة نشاط الدولة والقانونالواجب التطبيق لذلك عدل الفقه عن تلك التعاريف، وظهرت في هذا الشأن محاولات فقهية تهدف إلى صياغة تعريف موحد للمؤسسة العمومية، ويمكن تقسيم هذه المحاولات إلى تيارين أساسيين هما:

أولا : المحاولات التي تعرف المؤسسة العمومية استنادا لفكرة المرفق العام .

ثانيا: المحاولات التي ترفض التلازم بين تعريف المؤسسة العمومية وفكرة المرفق العام .

يدار المرفق في هذه الحالة عن طريق منظمة عامة، فطريقة المؤسسة العامة هي طريقة من طرق الإدارة المباشرة وبهذا تمتاز عن طرق الإدارة الأخرى لاسيما طريقة الامتياز والاقتصاد المختلط. والإدارة عن طريق المؤسسة العامة تكون نوعا من اللامركزية يطلق عليها الفقهاء اصطلاح اللامركزية المرفقية

ويعرفها الأستاذ سعد العلوش:

"المؤسسة العامة هي المنظمة العامة المملوكة للدولة التي تدار بالأسلوب اللامركزي

. " ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي:

" المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني "

ويعرفها الأستاذ محمد الصغير بعلي بأنها:

" مرفق عام مشخص قانونيا " وبموجب هذه التعريفات يجب توافر العناصر التالية حتى نكون إزاء مؤسسة عمومية :

-وجود مرفق عام

-إدارة هذا المرفق بواسطة منظمة عامة

-أن تتمتع هذه المنظمة بالشخصية المعنوية

-هذه العناصر انتقدت من بعض الفقه ، بوصفها عناصر يحيطها الغموض والإبهام، كما أنها غير ثابتة ومفاهيم نسبية لذلك لم يكن اتفاق بين الفقه على مدلولاتها،

**المطلب الثاني: دور المؤسسة العمومية :**

من جملة التعريفات السابقة سواء التي تربط مفهوم المؤسسة العمومية بفكرة المرفق العام، أو التي ترفض التلازم بين الفكرتين ومن خلال التطبيقات العملية للمؤسسة العمومية سواء في النظم الرأسمالية أو الاشتراكية، نجد أن للمؤسسة العمومية مقومات ثلاثة وهي:

**أولاً: المؤسسة العمومية** هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها.

## ثانياً: الهدف من إنشاء هذه المنظمة العامة

هو إدارة نشاط معين مهما كان طبيعة هذا النشاط سواء كان إدارياً أو صناعياً وتجارياً أو زراعياً، ومهما كانت الغاية من هذا النشاط سواء تقديم الخدمات العامة أو تحقيق التراكم المالي، أي أن المنظمة العامة تخضع لمبدأ التخصص في إدارة هذا النشاط.

ثالثاً: طريقة إدارة المنظمة العامة لهذا النشاط المتخصص هي الأسلوب اللامركزي والذي يشتمل على عنصرين متقابلين :

-الاستقلال في إدارة النشاط، ويكون هذا من خلال تمتع المنظمة العامة بالشخصية المعنوية، التي تكفل لها التخصص في إدارة النشاط لتحقيق الأهداف المتوخاة منه وهذا من خلال الآثار القانونية المترتبة عن التمتع بالشخصية المعنوية من أهلية اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات .

-الرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على المؤسسة العمومية، أي وجود رابطة عضوية تحد من استقلال المؤسسة العمومية، وذلك عن طريق الوصاية الإدارية .من خلال هذه العناصر يمكننا اقتراح التعريف التالي للمؤسسة العمومية " : المؤسسة العمومية هي منظمة عامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللامركزي."

ويكون دورها من إنشاء هذه المنظمة العامة هو إدارة نشاط معين مهما كان طبيعة هذا النشاط سواء كان إدارياً أو صناعياً وتجارياً أو زراعياً، ومهما كانت الغاية من هذا النشاط سواء تقديم الخدمات العامة أو تحقيق التراكم المالي، أي أن المنظمة العامة تخضع لمبدأ التخصص في إدارة هذا النشاط.

## الادوار الاقتصادية :

-تحقيق الربح : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات

لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا فيعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية.

-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطي الطلبات الموجودة بها على جميع المستويات فيمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح حيث يعتبر في الأول وسيلة استمرار نشاطها وتوسيعها من أجل تلبية حاجات متجددة .

## 2 الادوار الاجتماعية:

-الأجور: إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أداءه يعتبر حقا مضمونا قانونا وشرعا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى " بالأجر الأدنى المضمون" أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى .

## -التأثير على العادات الاستهلاكية:

تقوم مؤسسات بتقديم منتجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين سواء المنتجات قديمة أو منتجات غير موجودة في السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة مثلا " التبغ "

**- تجهيز العمال وتأمينهم :**

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم " العمال" نحو هدف المؤسسة.

**3- الادوار الثقافية والرياضية :**

-تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال -توفير وسائل الترفيه: وذلك بتوفيرها كالكتب والقيام بالرحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال وأبنائهم وهو ما يؤثر على الجانب الفكري للعمال.

-تكوين العمال: إن التطور السريع الذي شهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيا بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها، وكذا تكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تهتم بالجانب الرياضي لتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط مثل ما نجد في المؤسسات اليابانية وهذا له دور تحفيز وتجديد النشاط لدى العمال حتى يخرج من الروتين والملل الذي يسببه أحيانا المال.

**4 دور المؤسسة في منهج التكنولوجيا :**

-البحث والتنمية: هناك مؤسسة كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية.

عدم التميز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة فالذي يفهم من التعريف أن مالكي المؤسسة هم ذاتهم من يقدم عوامل الإنتاج بعمل هذا التعريف على جانب القانوني للمؤسسة ويمكن نعتبر هذا التعريف كتعريف عام للمؤسسة هي كل تنظيم مستقل حاليا في إطار

قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية يختلف باختلاف الحيز الزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف المؤسسات كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة مالياً أي لها شخصية اعتبارية مستقلة وفي نفس الوقت بترك المجال لتفرع للمؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها التي غالباً ما تطرح بشكل الاستقلالية.

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية :

- من جملة التعاريف السابقة نفهم ان من خصائص المؤسسة العمومية هو إدارة نشاط معين مهما كان طبيعة هذا النشاط سواء كان إدارياً أو صناعياً وتجارياً أو زراعياً، ومهما كانت الغاية من هذا النشاط سواء تقديم الخدمات العامة أو تحقيق التراكم المالي، أي أن المنظمة العامة تخضع لمبدأ التخصص في إدارة هذا النشاط .

طريقة إدارة المنظمة العامة لهذا النشاط المتخصص هي الأسلوب اللامركزي والذي يشتمل على عنصرين متقابلين .

استنتاج خصائص المؤسسة العمومية وهي كما يأتي:

أولاً: المؤسسة العمومية منظمة عامة

ثانياً: خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص .

ثالثاً: المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي .

خصائص المؤسسة العمومية: من التعريف المقترح للمؤسسة العمومية يمكننا استنتاج

خصائص المؤسسة العمومية وهي كما يأتي :

**1 : المؤسسة ذات شكل اقتصادي :**

- لأن ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية الحصول على سلع (أو خدمات) تخصص لاستهلاك المواطنين ولمصلحتهم وينبغي أن يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني وأن يوظف الناتج الفائض على نحو ملائم داخل المجتمع .

**2: المؤسسة ذات شكل تقني :**

- ونعني بذلك أنه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أرادت لإنتاجها أن يكون بالسرية مع العالمية ولإنتاجياتها (تخصيص) أن تكون بالمستوى الاقتصادي المطلوب ويدخل في هذا النطاق أشكال تبسيط العمليات الإنتاجية وتخصيص العمال بأجزاء من العمل تشكل دورة إنتاجية تهم العمال ومع الزمن يتم إتقانها .

**3 : المؤسسة ذات شكل قانوني :**

أي أن المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خصلتها الخاصة بها أيضا على الرغم من أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيته تعود للدولة وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة ولمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها .

**4: المؤسسة ذات شكل اجتماعي :**

وقد اكتسبت المؤسسة هذه الصفة الاجتماعية للأسباب المختلفة إما بسبب أن من يعمل فيها ليس فردا واحدا وإنما مجموعة كبيرة من الأفراد أو لكون إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة أو لأن سلعها معدة بمجموعة كبيرة من المواطنين.

**-البحث والتنمية :**

هناك مؤسسات كثيرة تخصص نسبة هامة من الأرباح لتطوير وسائل وطرق الإنتاج بطريقة علمية نظرا للمنافسة السائدة بين المؤسسات بغرض رفع المردودية.

-عدم التميز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة فالذي يفهم من التعريف أن مالكي المؤسسة هم ذاتهم من يقدم عوامل الإنتاج .

**- خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص**

ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها، وهي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاط غير النشاط المذكور في نص إنشائها فالمؤسسة العمومية إذن تنشأ لتحقيق أغراض محددة ليس لها الخروج عليها، ولذلك يترتب على هذه القاعدة نتيجة رئيسية مقتضاها أن المؤسسة العمومية لا تستطيع قبول هبة أو وصية لتحقيق غايات ليس منوطا بالمؤسسة تحقيقها ، وفي حالة ممارستها لنشاط خارج عن تخصصها يعتبر هذا العمل غير مشروع تترتب عليه مسؤوليتها في حالة الضرر فهي تسعى فقط لتحقيق الأغراض المحددة، والخدمات المعينة بالذات وذلك وفقا لنص إنشائها، وبذلك تتعدد الأنظمة التي تحكم المؤسسات العمومية وهذا باختلاف نوع المؤسسة

**-المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي**

يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية أو اللامركزية، ويعتبر النظام الإداري مركزيا، عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية وتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج الهرمي، الذي يندرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس السلطة التنفيذية في قمة الهرم، وتملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الإدارية وبالمثل سلطات التقرير والتنسيق والتوحيد . أما اللجوء إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة، فإنه يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة مستقلة، لا تخضع في

إدارتها للمعايير التي يقوم عليها عمل السلطة المركزية، وبالتالي فإن اللامركزية الإدارية تقوم على عنصرين رئيسيين:

- الاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزي .
- الخضوع لرقابة السلطة المركزية .

#### المطلب الرابع: المعوقات التي تواجهها المؤسسة العمومية

- وجد العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعرقل تقدم وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من المؤسسات لاسيما في مجال الابتكار، هذه المشاكل قد تكون نابعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حد ذاتها بحكم صغر حجمها وهشاشتها، وقد تكون مشاكل خارجية متعلقة بالبيئة التي تنشط فيها والتي تتمثل في القوانين والسياسات والممارسات وغيرها، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم الأسباب التي قد تكون معوقا للابتكار في هذه المؤسسات، وعليه جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة على التساؤل التالي:

ماهي درجة تأثير وجود معوقات أمام الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بالمؤسسة ومنها :

#### - عدم وجود مصادر التمويل

- يعتبر هذا المعوق من أكثر المعوقات التي تحول دون تجسيد فكرة الابتكار في هذه المؤسسات حيث أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في مؤسسة واحدة بنسبة تحقق 3.14% أما عدد المؤسسات التي تسبب عدم وجود مصادر التمويل في انطلاق متأخر بلغت 6 مؤسسات بنسبة تحقق 7.85%

قصر دورة حياة المنتج تتسبب هذا المعوق في عرقلة الابتكار في هذه المؤسسات حيث أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في 3 مؤسسات بنسبة تحقق 9,42% في حين أن عدد المؤسسات التي تسبب قصر دورة حياة المنتج في التخلي عن المشروع بلغت 4 مؤسسة بنسبة

57,1 %

ارتفاع سعر المنتج: تسبب هذا المعوق في عرقلة الابتكار في هذه المؤسسات إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في 5 مؤسسات بنسبة تحقق %4.71 في حين أن عدد المؤسسات التي تسببت ارتفاع سعر المنتج في التخلي عن المشروع بلغت مؤسستين بنسبة تحقق %6.28.

### : التمييز بين المؤسسة العمومية و بعض المفاهيم المشابهة أولا :

التمييز بين المؤسسة العمومية و المشروع العام Publique Enterprise يسود فكرة المشروع العام الكثير من الغموض و عدم التدقيق، و ذلك لاستناده في نشأته و تطوره إلى فكرة المرافق العامة الصناعية و التجارية، و هي الفكرة التي أحدثت أزمة في مفهوم المرفق العام ، و كذلك بسبب طبيعة تكوينه المالي و المادي، و كذلك أشكاله المختلفة من نظام سياسي و اقتصادي إلى آخر . لذلك لم يعرف المشروع العام تعريفا محددًا على جميع الأصعدة التشريعية أو القضائية أو الفقهية لكن رغم ذلك يمكننا التطرق إلى خصائصه و أشكاله بغية الوصول إلى التمييز بينه و بين المؤسسة العمومية . خصائص المشروع العام:

-التمتع بالشخصية المعنوية .

-أن يكون موضوع نشاطه إقتصادي (صناعي و تجاري) أن يتشابه مع المشروع الخاص من حيث أهدافه و نظامه القانوني .

-الخضوع إلى رقابة السلطة العامة.

### أشكال المشروع العام:

يجب التمييز بين المشروع العام في النظام الرأسمالي و المشروع العام في النظام الاشتراكي.

### في النظام الرأسمالي:

يأخذ المشروع العام في النظام الرأسمالي الشكلين التاليين :

شكل يخضع لقواعد القانون العام و هو المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية.

شكل يخضع لقواعد القانون الخاص و هو الشركة التي بدورها تنقسم إلى نوعين.-

-شركة مملوكة ملكية تامة للدولة.

- شركة مساهمة مملوكة ملكية جزئية للدولة.

على أن لا تقل نسبة هذا الجزء عن 51% من مجموع الأسهم و تسمى أيضا شركة الاقتصاد المختلط

في النظام الاشتراكيأخذ المشروع شكل مشروع الدولة Etat'd Enterprise الذي يقوم بتنظيمه و إدارته وفق مبدأ وحدة الإدارة، و ذلك بتعيين مدير المشروع مع مساهمة العمال في التسيير بواسطة مجلس العمال الذي غالبا ما يكون له دور استشاري.

- التمييز بين المؤسسة العمومية و المشروع العام : نظرا لإختلاف الأشكال التي يأخذها المشروع العام باختلاف النظام السياسي و الاقتصادي فإنه يجب التمييز بين المفهومين في إطار الفكر الليبرالي و في إطار الفكر الاشتراكي .

**في إطار الفكر الليبرالي:**

المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية هي شكل من الأشكال التنظيمية للمشروع العام، بينما المؤسسة العمومية الإدارية ليس مشروعا عاما وذلك لنشاطها الغير صناعي و تجاري من جهة،و من جهة أخرى فالمشروعات العامة التي تأخذ شكل الشركة ليستمؤسسة عمومية لأنها لا تخضع لقواعد القانون العام و لا تدير مرفقا عاما ، و بالتالي فليس كل مشروع عام هو مؤسسة عمومية و ليست كل مؤسسة عمومية مشروعا عاما.

**-تحليل معوقات الابتكار:**

**أولا: ارتفاع تكلفة الابتكار :**

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ أن ارتفاع تكلفة الابتكار أدى إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في 4 مؤسسات بنسبة تحقق قدرها 1.57 % أما عدد المؤسسات التي تسبب ارتفاع التكلفة في انطلاق متأخر بلغ مؤسستين بنسبة تحقق 6.28 % في حين أن

عدد المؤسسات التي تسبب ارتفاع التكلفة في التخلي عن المشروع بلغت مؤسسة واحدة بنسبة تحقق قدرها 3.14 %.

### ثانيا: غياب الكفاءات المؤهلة:

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ أن غياب الكفاءات المؤهلة أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في المؤسسات بنسبة تحقق %9,42، أما عدد المؤسسات التي تسبب غياب الكفاءات المؤهلة في انطلاق متأخر بلغت بنسبة تحقق %9,42 في حين أن عدد المؤسسات التي تسبب غياب الكفاءات المؤهلة في التخلي عن المشروع بلغت مؤسسة واحدة بنسبة تحقق %3.14.

### ثالثا: غياب الموارد التقنية:

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ أن غياب الموارد التقنية أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في المؤسسات بنسبة تحقق %9.42 أما عدد المؤسسات التي تسبب غياب الموارد التقنية في انطلاق متأخر بلغت 4 مؤسسات بنسبة تحقق %1.57

رابعا: عدم وجود مصادر التمويل:

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ أن عدم وجود مصادر التمويل أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في مؤسسة واحدة بنسبة تحقق %3.14 أما عدد المؤسسات التي تسبب عدم وجود مصادر التمويل في انطلاق متأخر بلغت بنسبة تحقق %7.85

خامسا: قصر دورة حياة المنتج:

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ أن قصر دورة حياة المنتج أدى إلى عدم انطلاق المشروع الأبتكاري في المؤسسات بنسبة تحقق %9,42، في حين أن عدد المؤسسات التي تسبب قصر دورة حياة المنتج في التخلي عن المشروع بلغت نسبة %57,1.

**سادسا: ارتفاع سعر المنتج:**

من خلال تحليل إجابات المؤسسات لهذا السؤال نلاحظ ارتفاع سعر المنتج أدى إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في مؤسسات بنسبة تحقق 4.71 % في حين أن عدد المؤسسات التي تسببت ارتفاع سعر المنتج في التخلي عن المشروع بلغت 40%.

**-عدم وجود مصادر التمويل:**

يعتبر هذا المعوق من أكثر المعوقات التي تحول دون تجسيد فكرة الابتكار في هذه المؤسسات حيث أدى إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في مؤسسة واحدة بنسبة تحقق 3.14 % أما عدد المؤسسات التي تسبب عدم وجود مصادر التمويل في انطلاق متأخر بلغت 6 مؤسسات بنسبة تحقق 7.85 % قصر دورة حياة المنتج تسبب هذا المعوق في عرقلة الابتكار في هذه المؤسسات حيث أدى إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في 3 مؤسسات بنسبة تحقق 9,42% ، في حين أن عدد المؤسسات التي تسبب قصر دورة حياة المنتج في التخلي عن المشروع بلغت 4 مؤسسة بنسبة 57,1 % .

ارتفاع سعر المنتج: تسبب هذا المعوق في عرقلة الابتكار في هذه المؤسسات إلى عدم انطلاق المشروع الابتكاري في 5 مؤسسات بنسبة تحقق 4.71 ، % في حين أن عدد المؤسسات التي تسببت ارتفاع سعر المنتج في التخلي عن المشروع بلغت مؤسستين بنسبة تحقق 6.28% .

## المبحث الثالث: تقييم الأداء

## المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المؤسسي:

## 1- مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما عرف الأداء أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميّز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشكل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشكل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.<sup>(2)</sup>

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة، وبالتالي فهي تشمل كلاً من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - خطاب عابدة، الإدارة الإستراتيجية، المدخل للقرن الحادي والعشرين، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، ط4، مصر، 2001، ص 11.

<sup>2</sup> - العثمان محمد، تفويض السلطة وأثرها على كفاية الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص 73.

<sup>3</sup> - خطاب عابدة، المرجع نفسه، ص 11.

**2- الأداء المؤسسي:**

يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية، وهو بهذا المفهوم يشمل على أبعاد ثلاثة وهي:<sup>(1)</sup>

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية).

**2-1- الأداء الفردي:**

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه.

وقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل من أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدف أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المديرون المباشرون بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة، وفي أقل وقت مستطاع وعلى مستوى مناسب من الجودة.

**2-2- أداء الوحدات التنظيمية:** الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه في المؤسسة، وصولاً للأهداف التي وضعت على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup> - مخيمر عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999، ص 09.

ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية، ومؤشرات القياس هي درجة تقييم العمل ودرجة التخصص، ودرجة الآلية ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.

## 2-3- أداء المؤسسة:

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أُقيمت من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المتحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقاً، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها".<sup>(2)</sup>

ويعرفه روبينز robbins بتقييم الأداء، على أنه العملية الموجهة لأنشطة المنظمة لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تحصل على الموارد الضرورية وتسخرها لتحقيق أهدافها.

كذلك يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية قياس منطقية موجهة لأنشطة المؤسسة لتأثير مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة، في إطار هذه الأنشطة لتحقيق أهداف معينة في ضوء المقارنة بين ما تم إنجازه فعلاً وبين المعايير الموضوعية مسبقاً.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - مخيمر عبد العزيز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 358.

<sup>3</sup> - سليم بطرس جلدية، إدارة والمراكز للمؤسسي، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 103.

ويعتمد التقييم المؤسسي على مبدأ الحكمة والتعقل واستخدام معلومات كدرجات الاقتناع بالمشكلة والإدراك.

أما التقييم المفتوح open evaluators فيفترض تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة، وتحديد أبعاد المشكلة الداخلية والخارجية مع وجود بدائل للأهداف السابق تحديدها، أي أن تقييم الأداء يرتبط بوجود إطار هيكلي يحدد خطوات التقييم ومعايير التقييم، ثم يقيس الانحرافات عن المعايير وبعد ذلك تقييم النتائج في شكل مستويات تطلّعات، أي أنه يجب مقارنة نتائج تقييم الأداء كآتي: (1)

- أهداف وميزانيات المؤسسة.
- الأداء السابق للمؤسسة.
- أداء المؤسسات المنافسة.
- الأداء البديل لو استخدمنا مدخلات المؤسسة في نشاط آخر.

### المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء من أهمية المؤسسات العمومية بحدّ ذاتها في حياة الأمم والشعوب، ومن أهمية الخدمات التي تقدمها والأوصاف التي تتسم بها هذه الخدمات والتي تنفرد من خلالها المؤسسات عن غيرها من المنظمات، ومن هنا ونظراً لاعتبارات المؤسسات من وحدات اقتصادية فإنه يمكن الاستفادة من الأطر المفاهيمية لموضوعات تقييم المشاريع الاقتصادية عن تجسيد أهمية تقييم أداء المؤسسات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (2)

<sup>2</sup> - سليم بطرس جلدة، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، 2009، ص 106.

- يعكس تقييم الأداء التطور التاريخي للمؤسسات وتحليل أنشطتها وفعاليتها للفترة الماضية، على نحو يسهل من مهمة تجاوز إخفاقاتها وتعزيز إيجابياتها.
- توفر هذه العملية المعلومات الضرورية بمختلف الجهات المستفيدة أو بخاصة المؤسساتية منها على نحو يتيح تقديم صورة واضحة عن كيفية سير أنشطة وفعاليات المؤسسات والتزامها بالتوجيهات الصادرة من قبلها.
- تكشف عن قدرة المؤسسات على استغلال الموارد المتاحة لها في تحقيق أهدافها ومدى نجاحها في التخطيط والتنفيذ لتحقيق ذلك.
- تكشف عن الانحرافات الخاطئة والسلبيات والإيجابيات على النحو الذي يسهل من مهمة البحث عن أساليب هذه الانحرافات والمعالجات الضرورية لها.
- توفر الفرصة نحو إيجاد نوع من المنافسة بين المؤسسات أو الأفراد العاملين فيها، باتجاه زيادة المنتج كمًا ونوعًا وتحسين الجودة مع ترشيد التكاليف.
- كذلك فإن تقييم الأداء يسهل مهمة تحقيق الوفورات الاقتصادية من خلال تعزيز التناغم بين مختلف أقسام المؤسسات وأنشطتها وتفعيل حالة التكامل فيما بينها.
- ويستخدم تقييم الأداء عمليا بيانات من مصادر مختلفة إحصائية وفنية وبحوث علمية، وتأخذ عملية التقييم في الممارسات العامة الخطوات الدائرية التالية:

#### المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء:

تحتاج المؤسسات العمومية إلى مؤشرات معينة لقياس ومعرفة مستوى الأداء المحقق بهدف معرفة التقدم الحاصل في أعمالها، ويشترط في هذه المؤشرات أن تكون دقيقة وواضحة، وقد بذلت المؤسسات المختلفة بوصفها الراعية الأولى بهذا الموضوع جهود حثيثة للوصول إلى نظام لقياس الأداء يمكن اعتماده من قبل مختلف المؤسسات، كما اجتهد الباحثون والمتخصصون في إدارة المؤسسات بهذا الاتجاه من خلال العديد من الدراسات والبحوث الهادفة ونظرًا لاعتبار تحديد المقاييس جوهر عملية تقييم الأداء، ونظرًا لاستحالة استخدام

جميع المعايير المتاحة فإنه يمكن إيجاز أهم المعايير الخاصة بالمؤسسات في الأمور التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- معايير الأداء الخاصة بالكادر العامل في المؤسسة:
- 2- عدد الافراد العاملين من دون كفاءات
- 3- فعالية كل فرد مقارنة بالأهداف المسطرة للمؤسسة

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، "إدارة المؤسسات والمراكز العلمية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، 2009، ص106.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال تناول المفاهيم الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في هذا الفصل ودراسة مختلف جوانبه باعتباره عنصر جوهري في تحسين أداء المؤسسات العمومية ،فكان الأساس في بداية هذه المذكرة والدفع بالمؤسسات العمومية لتحقيق الهدف العام لها وهو تحسين أداء المؤسسات.

فمن خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أنّ أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها، فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن يرسمها التخطيط الإستراتيجي والتخطيط العملي والعلمي.

وعليه يعتبر الأداء موضوعا مهماً ورئيسياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار.

إنّ كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير.

لكن ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الإطار الميداني؟

هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية.

الفصل الثاني

**تمهيد:**

تعد المؤسسات التشغيلية من أهم القطاعات لما لها من دور كبير وهام في تقديم خدمات توظيفية للمواطنين، ويعتبر القطاع التشغيلي بخنشلة بصفة خاصة ذو أهمية فعّالة لما يقدمه من خدمات متنوعة من أهمها تقديم عروض العمل الى جانب خدمات أخرى متنوعة.

إن تطور تقنيات التشغيل من خلال فتح وكالات عبر كل ربوع الوطن جعل من قطاع التشغيل ذو أهمية قصوة للدولة وللأفراد سواء. ويعتبر عاملا حساسا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة وهي أحد المراكز المتقدمة في الحفاظ على الاقتصاد والكرامة الإنسانية من خلال الشغل ومما سبق تبدو لنا أهمية وضع نظام وطني للتشغيل يعمل على تلبية احتياجات المواطنين المتعددة في كل الجوانب ، بحيث نتطرق في هذا الموضوع إلى دراسة مؤسسات التشغيل كمؤسسة عمومية اقتصادية نظرا لأهمية هذه المؤسسة لدى كل فئات المجتمع وبالتالي التعرف على مختلف مصالح المؤسسة الإدارية التي تسهر على السير الحسن للمؤسسة.

فقمنا بتقسيم هذا العمل إلى أربع مطالب فتطرقنا في المطلب الأول تعريف للمؤسسة ثم تناولنا في الثاني إلى دورها ومختلف خدماتها وأهدافها ثم في الفصل الثالث تناولنا الخصائص وفي الرابع اثر التخطيط الاستراتيجي على تقييم أداء المؤسسة التشغيلية.

**المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية للتشغيل****المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للتشغيل****• تعريف المؤسسة:**

بالنسبة لأصل المؤسسة، عادة يعتبر أن المبادرة لإنشاء المؤسسة العمومية للتشغيل تصدر عن السلطات العمومية، وبالنتيجة فإن كل مؤسسة تحدثها السلطات هي مؤسسة عمومية وعمومية ذات طابع اقتصادي، أما إذا كانت المبادرة الخاصة هي التي أنشأت الهيئة فتعتبر مؤسسة ذات نفع عام.

إلا أن الدولة غالباً ما تلجأ لمعيار امتيازات السلطة العمومية للتشغيل

وهكذا تمخض عن هذا التطور في مسألة التمييز بين المؤسسات العمومية التشغيلية الاقتصادية والمؤسسات ذات النفع العام، ظهور المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية، أو كما يسميها بعض الفقه المؤسسة الإدارية نظراً لارتباطها بالوظائف التقليدية للدولة، على أنها لا تعدوان تكون مجرد مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية

أيضاً تطور فكرة المؤسسة العمومية تعرضت فكرة المؤسسة العمومية للتشغيل لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة، وذلك لكون المؤسسة العمومية للتشغيل بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترت على منح بعض المرافق العامة الإدارية، وترتب على ذلك وجود نظام ذو نمط مركزي من حيث التسيير خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية

لذلك فقد عرفت المؤسسة العمومية للتشغيل بأنها مرفق عمومي اقتصادي تعمل على تجسيد برامج ترقية التشغيل على المستوى المحلي بالتنسيق مع كل المتعاملين الاقتصاديين سواء خواص او مؤسسات اقتصادية ذات طابع عمومي.

## المطلب الثاني: دور المؤسسة العمومية للتشغيل

تستند سياسة التشغيل في الجزائر أساسا على مخطط عمل وطني لترقية التشغيل ومكافحة البطالة الذي تم المصادقة عليه من قبل الحكومة في سنة 2008.

يرتكز هذا المخطط على مسعى شامل ومتناسق يأخذ بعين الاعتبار:

- واقع السياق الاقتصادي والاجتماعي،
- تطور الإطار الاقتصادي الكلي،
- مختلف العوامل المؤثرة في التشغيل، لاسيما الاستثمارات والنمو خارج المحروقات،
- مساهمة الفاعلين والشركاء في مكافحة البطالة،
- ضرورة تعزيز المرفق العمومي للتشغيل من أجل تسيير سوق العمل بكفاءة،
- ضرورة إرساء مسعى قطاعي مشترك لمعالجة مسألة التشغيل والبطالة.

### I-1 الأهداف الرئيسية

- محاربة البطالة عن طريق مقاربة اقتصادية تفضل دعم الاستثمار المنتج، المحدث لفرص العمل،
- تنمية الموارد البشرية من خلال تنفيذ سياسة تكوين تلبي احتياجات سوق العمل،
- تنمية روح المقاولاتية لاسيما عند الشباب،
- تحسين وتعزيز الوساطة في سوق العمل.

### II- المحاور الأساسية لمخطط العمل

- دعم الاستثمار بالقطاع الاقتصادي المولد لمناصب الشغل من خلال تنفيذ التدابير الضريبية وشبه ضريبية والعقارية و تسهيل الحصول على القروض البنكية والعقارات الصناعية،

- ترقية التكوين المؤهل (لاسيما في الموقع) بغرض تحسين قابلية التشغيل للوافدين الجدد في سوق العمل و تسهيل الإدماج بعالم الشغل،
- تشجيع سياسة تحفيزية اتجاه المؤسسات قصد تعزيز توظيف طالبي العمل لاسيما من خلال تخفيضات هامة في اشتراكات صاحب العمل في مجال الضمان الاجتماعي، و تمديد فترات الاعفاء الضريبي وما إلى ذلك؛
- ترقية تشغيل الشباب من خلال دعم روح المقاولاتية والعمل المأجور،
- تحسين و عصنة تسيير سوق العمل لاسيما عن طريق إعادة تأهيل الوكالة الوطنية للتشغيل، وفتح مجال الوساطة للقطاع الخاص،
- متابعة و مراقبة و تقييم آليات تسيير سوق العمل ،
- إنشاء و وضع أجهزة تنسيق قطاعية مشتركة على المستوى المركزي والمحلي.
- و تتمثل مساهمة قطاع العمل والتشغيل في ما يلي:
- الوكالة الوطنية للتشغيل فيما يتعلق بالوساطة في سوق العمل،
- جهاز ترقية العمل المأجور لتسهيل الإدماج المهني للشباب طالبي العمل لأول مرة،
- جهاز يعمل على تشجيع روح المقاولاتية عند الشباب المقاول و البطالين المقاولين.

### تسيير سوق الشغل :

إن تسيير سوق الشغل من مهام الوكالة الوطنية للتشغيل والهيئات الخاصة المعتمدة للتنسيبات (منذ 2004).

### 1- نشاط الوساطة الكلاسيكية في سوق العمل:

#### الإطار العام:

إنّ الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تسيّر بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 18 فيفري 2006. تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهي موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

### ما هي مهام الوكالة ؟

- تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها وضمان خدمة فعالة وفردية للتوظيف لكل طالب عمل ولكل مؤسسة، وتكف الوكالة الوطنية للتشغيل بهذه الصفة بما يأتي:

- وضع منظومة إعلامية تسمح بالاطلاع، بكيفية دقيقة ومنتظمة وحقيقية، على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة،

- القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة،

- القيام بكل الدراسة وتحقيق لهما صلة بأداء مهمتها،

- تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتقييمها،

- جمع عروض وطلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها، وتكف بهذه الصفة، بما يأتي:

- ضمان استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم وتنصيبهم،

- القيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها،

- تنظيم المقاصة بين عروض وطلبات العمل على المستوى الوطني والجهوي والمحلي،

- تشجيع الحركية الجغرافية والمهنية لطالبي العمل.

• يحق لكل طالب شغل بلغ السن القانوني للعمل أيا كان مستوى تأهيله، الاستفادة من تنصيب عن طريق الوكالات التابعة للوكالة الوطنية للتشغيل، وفقا للعروض الواردة من طرف

الهيئات المستخدمة العمومية والخاصة، ويستفيد من التوجيه والاستشارة والمرافقة في البحث عن الشغل وعن التنصيب.

### - الاجهزة العمومية لترقية التشغيل:

#### 1 - جهاز المساعدة على الإدماج المهني:

يهدف هذا الجهاز، المحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 19 أفريل 2008، المعدل والمتمم والمسير من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل بالتنسيق مع المديرية الولائية للتشغيل، المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني إلى:

- تشجيع الإدماج المهني لطالبي الشغل المبتدئين،
- تشجيع كافة أشكال النشاطات والتدابير الرامية إلى ترقية الشباب، لاسيما عبر برامج تكوينية وتوظيف.

يوجه الجهاز إلى ثلاث (3) فئات من طالبي العمل المبتدئين:

**الفئة الأولى:** الشباب حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني.

**الفئة الثانية:** الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تريبا مهنيا.

**الفئة الثالثة:** الشباب بدون تكوين ولا تأهيل.

#### 1-1 عقود الإدماج :

يعد عقد لكل فئة من الفئات كالتالي:

- ادماج للشباب بدون تكوين ولا تأهيل.
- عقد إدماج حاملي الشهادات بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين،

– عقد الإدماج المهني بالنسبة لخريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني،

تبرم عقود الإدماج بين :

- 1 – المصالح التابعة للإدارة المكلفة بالتشغيل (المديرية الولائية للتشغيل)،
- 2 – المستخدم أو الهيئة المكونة،
- 3 – المستفيدين.

من هي الهيئات المستخدمة المعنية ؟

- المؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة،
- المؤسسات والإدارات العمومية،
- الجماعات المحلية ومختلف قطاعات النشاط من خلال ورشات الأشغال المختلفة ذات المنفعة العمومية،
- الحرفيين المعلمين،

ما هي مدة عقود الإدماج ؟

- ثلاثة (3) سنوات قابلة للتجديد في المؤسسات والإدارات العمومية
- سنة (1) واحدة قابلة للتجديد في القطاع الإقتصادي،
- سنة (1) واحدة غير قابلة للتجديد بالنسبة للتكوين لدى الحرفيين المعلمين،
- ستة (6) أشهر قابلة للتجديد مرة واحدة بطلب من المستخدم بالنسبة للورشات ذات المنفعة العمومية،
- سنة (1) واحدة غير قابلة للتجديد في مؤسسات الإنتاج.

### ما هو عدد المستفيدين الممكن تخصيصه لكل مستخدم ؟

- يجب أن لا يتعدى عدد المستفيدين:
- 15 % من تعداد العمال المشغلين في ولايات الشمال والهضاب العليا،
- 25 % من تعداد العمال المشغلين في ولايات الجنوب،
- يمكن للمؤسسات المصغرة المنشأة في إطار أجهزة دعم إحداث نشاطات للاستفادة أثناء مرحلة الانطلاق في نشاطاتها من تعيين طالبي عمل مبتدئين إثنين (2) بعقود إدماج حاملي الشهادات أو بعقود الإدماج المهني أو بعقود تكوين إدماج.
- 1- لا يمكن للمستخدمين الذين لم يشغلوا 25% على الأقل من المستفيدين من عقود الإدماج المخصصة لهم، الاستفادة من تعيينات جديدة من الشباب طالبي العمل المبتدئين في إطار هذا الجهاز.
- 2- يمكن للمستخدمين الذين حققوا نسبة تشغيل تعادل أو تفوق 25% الاستفادة من تعيينات إضافية في حدود 30 % من مجموع تعداد عمالهم.

### ما هي شروط التأهيل لطالبي العمل ؟

- أن يكون طالب شغل مبتدئ،
- أن يكون ذوي جنسية جزائرية،
- أن يتراوح سنه بين 18 و 35 سنة،
- أن يكون حائزا على الشهادات ومثبت لمستواه التعليمي والتأهيلي ومؤهلاته المهنية،
- أن يكون مسجلا كطالب عمل مبتدئ لدى الوكالة الوطنية للتشغيل الموجودة في مكان إقامته،
- يمكن استثناء الشباب الذين يتراوح أعمارهم 16 سنة، شريطة أن يوافقوا على متابعة تكوين في الفروع التي تعرف عجزا في سوق التشغيل.

## الأجور والمنح:

1- يتقاضى المستفيدون من عقود إدماج حاملي الشهادات أجره شهرية صافية تحدد كما يأتي:

- 15.000 دج بالنسبة لحاملي شهادات التعليم العالي،

- 10.000 دج بالنسبة للتقنيين السامين،

2- يتقاضى المستفيدون من عقود الإدماج المهني أجره شهرية صافية تقدر بـ 8.000 دج.

3- يتقاضى المستفيدون من عقود تكوين - إدماج أجره شهرية تقدر قيمتها بـ:

- 12.000 دج للشباب المدمج في إطار الورشات المختلفة المبادر بها من طرف القطاعات والبلديات،

- يتضمن أجر منصب العمل المشغول مساهمة الدولة المقدرة بـ 6.000 دج عندما يتم تنصيبهم في المؤسسات الاقتصادية التي من شأنها إنجاز مشاريع ذات منفعة عمومية ويدفع المستخدم فارق أجر المنصب،

- أجره شهرية بقيمة 6.000 دج تدفع كاملة من ميزانية الدولة لمدة سنة (1) لفائدة الشباب المنصب لدى مؤسسات الإنتاج،

- منحة شهرية تقدر بـ 4.000 دج بالنسبة للشباب المنصب لدى الحرفيين المعلمين.

4- مرافقة طالبي العمل المبتدئين عن طريق التكوين (عقود تكوين - تشغيل) .

- يمكن للشباب المدمجين في إطار الجهاز أن يستفيدوا من تكوين تكميلي أو تجديد معارفهم أو تحسين مستواهم من أجل تكيفهم مع منصب العمل وتحسين مؤهلاتهم.

- يمكن للشباب المدمجين في إطار عقود إدماج حاملي الشهادات أو عقود الإدماج المهني أو عقود تكوين - إدماج، باستثناء المنصبين لدى الحرفيين المعلمين، الاستفادة من عقود

تكوين-تشغيل تمول في حدود 60 % من الجهاز لمدة أقصاها ستة (6) أشهر في حالة التزام المستخدم بتوظيف المستفيد لفترة لا تقل عن سنة واحدة عند إنتهاء التكوين.

- يبرم عقد تكوين-تشغيل بين الوكالة الوطنية للتشغيل والمستخدم والمستفيد بعد موافقة المدير الولائي للتشغيل.

- تخصص منحة بـ 3.000 دج للشهر لتشجيع الشباب المستفيد من جهاز المساعدة على الإدماج المهني الذي ينجح في التسجيل في تربص تكويني مدته القصوى ستة (6) أشهر في الفروع أو التخصصات التي تعرف عجزا في سوق العمل.

- عقد العمل المدعم:

ما هو عقد العمل المدعم؟

يعتبر عقد العمل المدعم بمثابة عقد عمل بمفهوم القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل ويدخل في إطار تشجيع توظيف الشباب المدمج لدى المؤسسات العمومية والخاصة.

يتقاضى الشباب طالبي الشغل المبتدئين الموظفين في هذا الإطار أجور طبقا لسلم الأجور للهيئة المستخدمة.

تساهم الدولة في أجر المنصب لمدة ثلاث (3) سنوات غير قابلة للتجديد من خلال مساهمة محددة على النحو التالي:

- 12.000 دج/ للشهر بالنسبة للجامعيين،
- 10.000 دج/ للشهر بالنسبة للتقنيين السامين،
- 8.000 دج/ للشهر لفائدة خريجي التكوين المهني و النظام التربوي.

- أما بالنسبة لعقود تكوين-إدماج بالمؤسسة، فتقدر مساهمة الدولة بـ 6.000 دج/ للشهر في اجر المنصب لمدة سنة (1) واحدة غير قابلة للتجديد.

#### 4-1-التزامات الشباب المدمج.

- يترتب عن كل فسخ عقد الإدماج من طرف الشباب المدمج بدون سبب مبرر قانونا فقدان حق الإستفادة من الجهاز.
- يلتزم الشباب المدمج بإنهاء مدة الإدماج المحددة في العقد. وفي حالة فسخ العقد لأسباب مبررة قانونا، يمكنهم الإستفادة من عقد إدماج جديد.
- يتعين على الشباب المدمج في إطار هذا الجهاز إحترام النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.
- في حالة إقتراح عقد عمل مدعم خلال فترة الإدماج لدى المؤسسات والإدارات العمومية يكون مطابق لمؤهلات الشاب الحامل للشهادة، يتعين على الشاب قبول هذا العرض تحت طائلة فقدان الحق في الحفاظ على عقد إدماج حاملي الشهادات أو عقد الإدماج المهني.

#### 5-1-التزامات المستخدم

- يترتب عن كل فسخ عقد غير مبرر قانونا من طرف المستخدم، فقدان الحق في الإستفادة من الجهاز.
- في حالة ما إذا رغب المستخدم في فسخ عقد الإدماج، يتعين عليه إخطار المستفيد ومصالح الوكالة الوطنية للتشغيل المختصة كتابيا عن نيته في فسخ العقد سبعة (7) أيام على الأقل قبل تاريخ الفسخ.
- يتعين على المستخدم توضيح كتابيا أسباب فسخ العقد.
- يترتب عن فسخ العقد توقيف دفع الأجرة أو المنحة.

## 3-2 - التدابير التحفيزية للتشغيل:

- تخفيض حصة صاحب العمل في الإشتراك في الضمان الاجتماعي لمدة ثلاث (3) سنوات:

- 40% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب عمل سبق له العمل،

- 80% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب عمل مبتدئ،

- 95% لكل توظيف يتم في ولايات الهضاب العليا والجنوب.

يستطيع المستخدم في قطاعات السياحة والصناعة التقليدية والثقافة والفلاحة والبناء والأشغال العمومية والري أو في المؤسسات الخدمائية من توظيف طالب شغل لمدة تتراوح من ستة (6) إلى إثني عشرة (12) شهرا و تكون في هذه الحالة تكون حصة الإشتراك كالتالي:

- 20% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل سبق له العمل،

- 18% إذا قام المستخدم بتوظيف طالب شغل مبتدئ،

- 16% لكل توظيف يتم في ولايات الهضاب العليا والجنوب.

\* كذلك هناك تخفيضات لصاحب العمل، يستطيع المستخدم الاستفادة لمدة

ثلاثة (03) سنوات من إعانة شهرية للتشغيل، عن كل توظيف يتم عندما يكون عقد العمل المبرم غير محدد المدة.

\* الإعفاء من إشتراكات الضمان الاجتماعية الإجمالية لكل مستخدم يقوم بعمليات التكوين وتجديد المعارف لصالح عماله.

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالاشتراكات الإجمالية للضمان الاجتماعي لمدة قد تصل إلى ثلاثة (3) أشهر.

**التوظيف في إطار عقود العمل المدعمة :**

- التخفيض في نسبة الاشتراك لأرباب العمل بـ 80 % يمكن أن تصل هذه النسبة إلى 95 % بالنسبة لولايات الهضاب العليا والجنوب.

**2- الأجهزة العمومية لدعم خلق النشاطات:**

2-1 جهاز إحداث النشاطات من طرف البطالين أصحاب المشاريع البالغين من 30 إلى 50 سنة المسير من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:

**الإطار العام :**

في إطار البرامج المختلفة المبادر بها من طرف السلطات العمومية والمكرسة لمحاربة البطالة والتهميش، يعمل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة على تسيير جهاز دعم إحداث النشاطات لفائدة البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و 50 سنة، بالإضافة إلى مهامه الأصلية بعنوان التأمين على البطالة.

**ما هي شروط الالتحاق ؟**

يجب على كل شخص مهتم بالجهاز المسير من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة أن يستوفي الشروط الآتية:

- أن يبلغ من العمر ما بين 30 و 50 سنة،
- أن يكون من جنسية جزائرية،
- أن لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور أو يمارس نشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة،
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل بصفة طالب شغل أو أن يكون مستفيدا من تعويض الصندوق الوطني للتأمين على البطالة،

- أن يتمتع بمؤهل مهني و/أو يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به.
  - تقديم مساهمة شخصية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه.
  - ان لا يكون قد استفاد من تدبير عانة بعنوان إحداث النشاط .
- المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية للتشغيل .**

إن الخصائص و المقومات التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الإقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدمصناعيا أو في طريق التنمية ، غير أن المؤسسة العادية لها صفة ذاتية يمكن الإستعانة بها للتعرف على مكانتها (نقاط قوتها و ضعفها) ، وهذه الصفات أو الخصائص هي التي تمكنها أول من التطور أو الإندثار و من أهم الخصائص ما يلي:

- مؤسسة لها شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

-القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

-أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

-التجديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها.

### خاصية الهيكل المنظورة و الملائمة

يعبر الهيكل أساسا عن تكوين الوضعية للمؤسسة ، كيفية تنظيمه مستويات المسؤولية و إخاذ القرارات فيها كلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات و التبادلات بين الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة لتأخذ التغيرات المرتبطة بالمحيط و الإستراتيجية من جهة أخرى ، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي الأداة الجيدة أو الأحسن و عليه فإن الهيكل الكلاسيكي و منه التنظيم التقليدي لا يلاءمان المؤسسة الحديثة إطلاقا في السنوات الأخيرة نجد المؤسسات في الدول الصناعية بما فيها الكثير من المؤسسات اليابانية التي تبذل جهودا جبارة في إعادة تنظيم هيكلها و نشاطهاو إذا وجدت حاليا مؤسسات

اقتصادية لا تولي إهتماما لذلك فإن حظوظها في البقاء و الملائمة مع قوى السوق المتضاربة و المستجدات الكثيرة و السريعة في عصرنا الحاضر قليلة جدا ، ماذا إذن في حالة نوع المؤسسات الجزائرية ؟

## (2) خاصية التقرب من المستهلك

مما لاشك فيه وجود المصانع و المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع و باعتبار المستقبل ينصح أن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو الإستهلاك ، فنكاثر الإنتاج من جهة و كذلك الإختلافات بين المستهلكين من جهة أخرى تفرض على المؤسسة الحديثة الإقتراب أكثر من السوق أو المستهلك بمعنى هذا انه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الإحتياجات و الرغبات من النواحي الكمية و النوعية و الجودة كي تنتج ما يمكن بيعه عوض بيع ما تنتجه

## (3) خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات

إن مميزات المؤسسة في البلدان المتقدمة ذات تكنولوجيا عالية تتطوي مثل هذه التكنولوجيات على كل الوسائل التقنية و الآلية الحديثة و التي ترتبط بكيفية أو بأخري بالمعلومات ، خاصيتها هي أنها تمكنت من الحصول و جمع البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات موثوق فيها ، لتخزينها و إرسالها عند الطلب دون تأخير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

## (4) خاصية الإعتداع على الإبداع و التجدد

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد فهو تعبير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير و الأداء ويدخل ضمن هذا التجديد في طرق تسيير الأفكار و التنظيم و بالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن يكون إما صفة رسمية أو عكس ذلك مهما كانت الطريقة للإتصال و الإرتباط مع هيكل التعليم العالي و البحث العلمي و التكنولوجي أصبح أمرين ضروريين في هذا العصر و

ما تعاني منه إقتصاديات دول العالم النامي في هذا الصدد إنما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها

ومما سبق و من مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة و هي كالتالي:

1) إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها للحقوق و الصلاحيات و من حيث واجباتها و مسؤولياتها

2) قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية.

التحديد الواضح و الجلي للأهداف و الأساليب التي تزاول نشاطها في حدودها.

3) القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها و ذلك بضمان وفرة المواد الأولية

و كذا الموارد المالية عن طريق الإعتمادات ،الإيرادات والقروض.

4) مساهمة المؤسسة نمو الدخل الوطني بإعتبارها وحدة إقتصادية.

5) المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل

الإنتاج و التوزيع

### المطلب الرابع: اثر التخطيط الاستراتيجي على تقييم اداء المؤسسة العمومية للتشغيل

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية،

حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، و هذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة

و نوعا لأداة التي استخدمت لجمع البيانات، و كذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز

أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليلات لبيانات المجموعة.

### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

#### 1- مشكلة الدراسة:

نظراً للتطور الحاصل في المؤسسات التشغيلية، وجب على كل مؤسسة الاستعداد الجيد لمواجهة التغيرات البيئية، والصمود أمام تحديات هذا التطور ومواكبته.

و لهذا تعمل مؤسسات التشغيلية العمومية الجزائرية جاهدةً لتطبيق كل ما هو مسطر في البرامج من أجل الحصول على أحسن أداء، وذلك من خلال تبنيتها للتخطيط الاستراتيجي، بحيث أصبح التخطيط الاستراتيجي في وقتنا الحاضر من الأولويات و الضروريات الملحة في مختلف ميادين و مجالات الحياة، فقد أصبح يهتم بالأمر المستقبلية و تحديد كيفية تحقيق الأهداف، ومن أجل معرفة هل التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء المؤسسة التشغيلية ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية تم صياغة إشكالياتها الرئيسية فيما يلي :

**ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للتشغيل ؟**

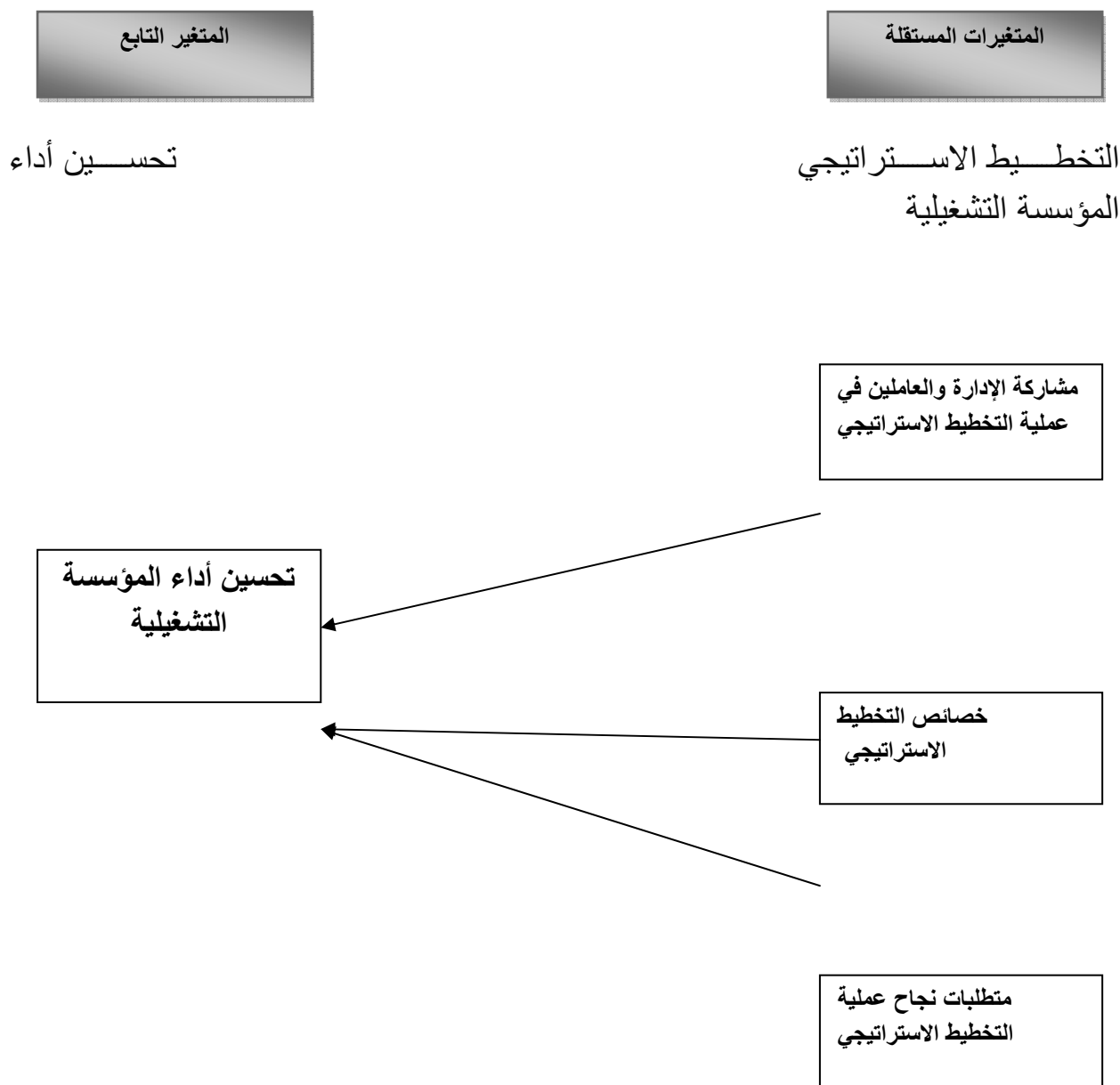
ومنه يمكننا طرح أسئلة الدراسة كما يلي :

1- ما هي طبيعة العلاقة بين مشاركة الإدارة والعاملين في عملية التخطيط وتحسين الأداء في المؤسسة؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين خصائص التخطيط المتعلق بالتشغيل وتحسين الأداء في المؤسسة؟

**1- نموذج الدراسة:**

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

## 1- فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الإدارة والعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- 2- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص التخطيط على تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- 3- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 1- مجال وحدود الدراسة :

وقد تم تصميم الاستبيان و تقسيمه إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الخاصة بالموظفين من حيث (الجنس، السن، الخبرة المهنية)

**القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة و المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وهي على التوالي:

- المتغير الأول: مشاركة الإدارة والعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي يتكون من خمسة عبارات.

- المتغير الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي ويتكون من سبعة عبارات .

- المتغير الثالث: متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ويتكون من خمسة عبارات.

و كذا على المتغير التابع: المتمثل أداء المؤسسة العمومية و يتكون من ستة عبارات

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء

رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآتي:

- موافق بشدة: (5)
- موافق: (4)
- محايد: (3)
- غير موافق: (2)
- غير موافق بشدة: (1)

### الجدول رقم (1): إيجاد الإتجاه

الإتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.8.....1
غير موافق	2.6.....1.8
محايد	3.4.....2.6
موافق	4.2.....3.4
موافق بشدة	5.....4.2

المصدر: من إعداد الطالبين

### 3- أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2007 في الرسومات البيانية المختلفة و برنامج 19.0 SPSS في عملية التفريغ الموضحة في الشكل رقم (2-3) والتحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية .

**1- ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة :**

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين ، وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم تنفيذ الاستبيان لعينة مكونة من موفيين.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى أثر التخطيط على فعالية تقديم الخدمة العمومية المتعلقة بالتشغيل.

أولاً: بيانات خاصة بالموظفين .

**1\_ الجنس:** من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

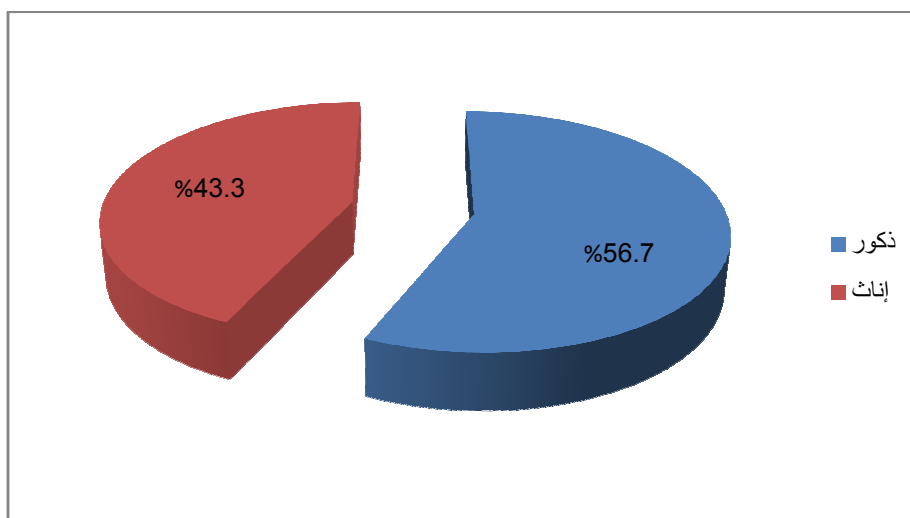
**الجدول رقم (2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

النسبة	التكرار	الجنس
56.7%	17	ذكر
43.3%	13	انثى
%100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (4)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (1-3) التالي:

## الشكل رقم (1-3): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel2007 على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل اللذان يمثلان العينة المدروسة من حيث الجنس نلاحظ أن عدد الذكور في العينة يفوق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 17 فرد بنسبة (56.7%) في حين أن عدد الإناث بلغ 13 بنسبة 43.3%

2\_ السن: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

## الجدول رقم (3) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

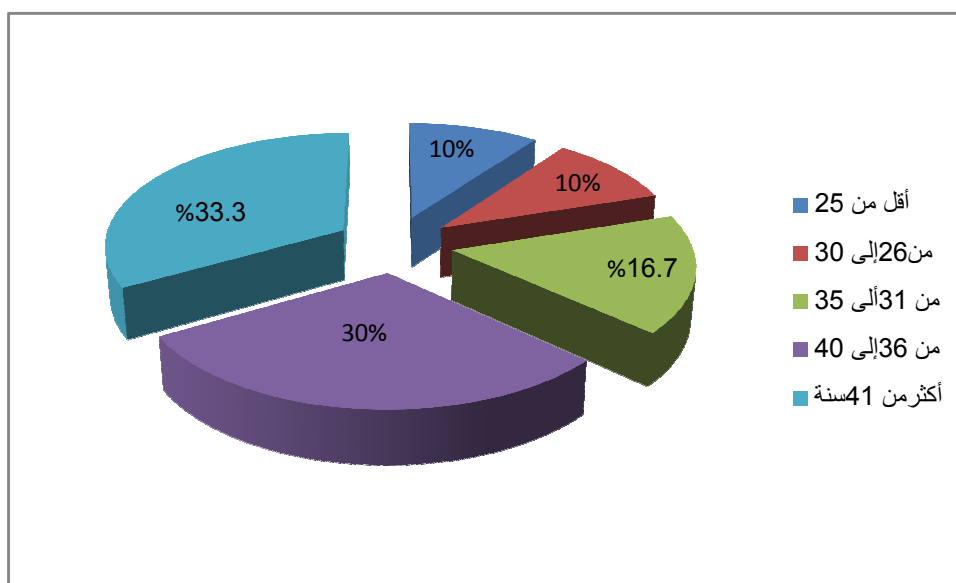
النسبة	التكرار	الفئة
10%	03	أقل من 25 سنة
10%	03	من 26 إلى 30 سنة

من 30 الى 35 سنة	05	%16.7
من 36 إلى 40	09	%30
من 40 سنة فأكثر	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (04)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-4) التالي:

الشكل رقم (1-4): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات Excel2007 على ضوء نتائج الإستبيان

يتبين من الجدول رقم (2-4) و الشكل رقم (3-5) أنما نسبته (10%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وكما هو الحال في الفئة من 26 إلى 30 سنة، أما ما

نسبته (16.7%) أعمارهم مترواحيين " 31 و 35 سنة،" و (30%) أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، و (33.3%) أعمارهم من 41 سنة فأكثر وهي الفئة الغالبة.

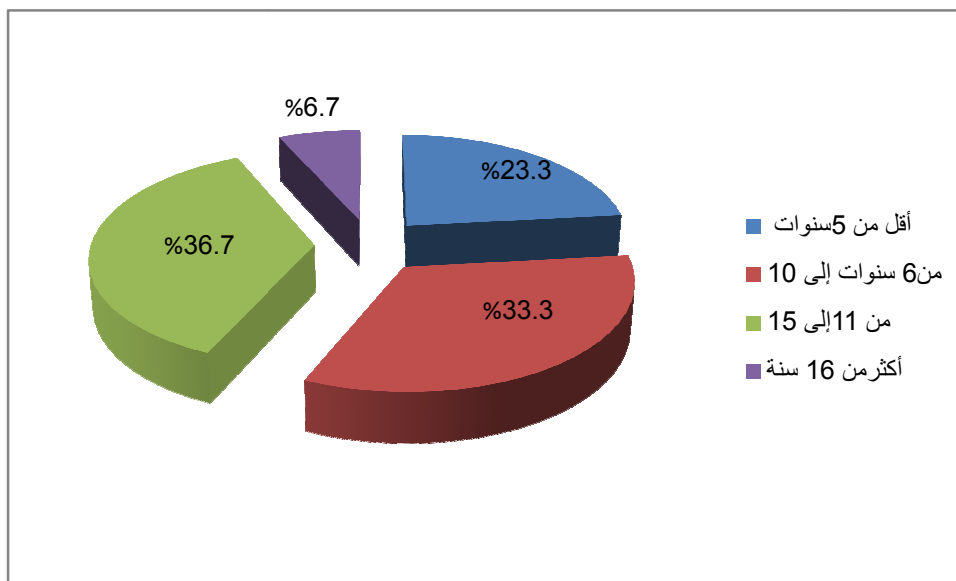
الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	%23.3
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	10	%33.3
من 11 إلى أقل من 15 سنة	11	%36.7
أكثر من 16 سنة	02	%6.7
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (04)

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (2-5) التالي:

## الشكل رقم (5-1): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (04)

يتبين من الجدول رقم (3-4) و الشكل رقم (3-5) أنما نسبته (23.3%) من عينة الدراسة خبرتهم "أقل من 5 سنوات"، (33.3%) خبرتهم 6 إلى 10 سنوات، أما ما نسبته (36.7%) خبرتهم مابين "11 و 15 سنة حيث تمثل الفئة الغالبة"، و (6.7%) خبرتهم "أكثر من 16 سنة".

## عرض نتائج الدراسة

لاختبار مدى موافقة الموظفين في المؤسسة على محاور الاستبيان، تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المعتمدة ، و هذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (5) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقتصر مسؤولية التخطيط لاستراتيجي على الإدارة العليا فقط.	3.333	1.686	محايد
02	تشجع الإدارة المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	3.43	1.165	موافق
03	تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات من إعداد الخطط الإستراتيجية بمختلف مستوياتهم.	3.63	1.189	موافق
04	يتم الرجوع إلى الإدارات للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.	3.70	1.442	موافق
05	تعمل الإدارة العليا على أخذ رأي العاملين حول معوقات العمل.	3.57	1.073	موافق
	متوسط عبارات المحور الأول	3.568	1.073	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS19.0 الملحق رقم (05)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمشاركة الإدارة و العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي يقدر ب3.568 والذي يميل إلى مجال الموافقة .

الجدول رقم (6): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	التزام المؤسسة العمومية للتشغيل بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	3.37	1.299	محايد
02	وجود خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.	3.57	1.431	موافق
03	تعتبر صياغة وتحديد الأهداف المستقبلية وأساليب تحقيقها عنصر جوهري في التخطيط الاستراتيجي	3.77	0.971	موافق
04	الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات ومتطلبات المؤسسة العمومية أثناء إعداد الخطط.	2.87	1.041	محايد
05	توجد اللامركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.	2.83	1.117	محايد
06	توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.	2.53	0.9	محايد
07	وجود قنوات الاتصال بين الإدارة العليا (وزارة التشغيل) والمؤسسة العمومية المحلية.	2.57	0.922	محايد

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج يتبين لنا أنه توجد محايدة على خصائص التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني ب (3.07).

### الجدول رقم (7) : إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	التحديد الدقيق للإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية.	3.3	1.119	محايد
02	مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية والتفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم وأخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط.	3.37	1.217	محايد
03	ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.	3.97	1.351	موافق
04	ضرورة توفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي.	3.47	1.337	موافق
05	الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي وخاصة في تحديد الأهداف	3.4	1.303	موافق

			المستقبلية.
موافق	1.2654	3.502	متوسط عبارات المحور الثالث

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية على متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تقدر ب(3.502).

#### الجدول رقم (8) : إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجا ه
01	تركز الجهود التخطيط على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المؤسسة التشغيلية.	3.43	1.501	موافق
02	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات والمصالح المختلفة في المؤسسة.	3.6	1.275	موافق
03	تنفذ المؤسسة العمومية للتشغيل خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع الأهداف المسطرة وفي الوقت المحدد.	3.53	1.432	موافق
04	عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير مباشر على تحسين تقديم	3.6	1.192	موافق

			الخدمة.	
موافق	1.33	3.5	يسمح التخطيط للمؤسسة العمومية بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يساعد تحسين أدائه.	05
موافق	1.456	3.47	يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانية المادية والبشرية في المؤسسة العمومية.	06
موافق	1.36	3.52	متوسط عبارات المحور الرابع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 19.0 الملحق رقم (05)

يتضمن الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العامل للمحور الرابع الخاص بأداء المؤسسة العمومية قدر ب(3.52) وهو اتجاه نحو الموافقة.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال قيامنا بدراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية للتشغيل لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في المؤسسات العمومية للتشغيل، استخلصنا من الدراسة الميدانية، وتحليل الاستبيان أن توفر وظيفة من وظائف الإدارة وهي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية للتشغيل محل الدراسة يعتبر اكثر من ضروري لما له من تداعيات جد مهمة على الأداء الجيد للمؤسسة ومرهون ببقاءها في عالم الشغل الذي اصبح يتطلب موكبة العصرية وهذا ما لمسناه في الدراسة الميدانية حيث ان المؤسسة المدروسة تحاول الاستعمال الجيد للتخطيط الاستراتيجي على جميع مصالحها وحتى من حيث تكوين المورد البشري.

برغم بعض النقائص فان الدراسة اثبتت ان التخطيط في المؤسسات ينعكس بالإيجاب على تطويرها ومسايرتها للعالم المتقدم في هذا المجال.

الخطبة

## الخاتمة:

توصّلنا من خلال دراستنا لهذه المذكرة والتي كان موضوعها التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين أداء المؤسسات العمومية وذلك باعتبار التخطيط الاستراتيجي كأداة تهدف إلى زيادة فعالية هذه المؤسسة. ولقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي نتيجة توسّع هذه المؤسسات العمومية وتعدّد أعمالها ونشاطاتها وتوسّعها الجغرافي، حيث يكتسي التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة لأنه يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق، كما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية للمؤسسة نظرا لزيادة تعدّد محيط المؤسسة العمومية في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية تتميز بالتغيّر المستمر، فالتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين وظائف المنظمة ككل، فنظرة رجال الإدارة العليا لا ينبغي أن تكون متخصصة ومحدودة، ولكنها يجب ان تكون نظرة عامّة وشاملة لكل المجالات.

وانطلاقا من ذلك قمنا بمحاولتنا لدراسة الإشكالية في الجانب النظري والتطبيقي في خطة البحث، وذلك باستخدام المناهج والأدوات الإحصائية المشار إليها في المقدمة انطلاقا من الفرضيات المطروحة وذلك بعد إسقاط الدراسة على المؤسسة العمومية للتشغيل وكالة خنشلة.

## النتائج العامة:

## نتائج الدراسة النظرية:

في الجانب النظري وعلى ضوء الأسئلة المطروحة في الإشكالية والفرضيات المقدّمة تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية وتكاملية وليست عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف أفكار منتظمة.

- يهتم التخطيط الاستراتيجي في تطوير مفهوم واضح وتكاملي عن المنظمة.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قدرات الفرق التي تركز على مستقبل المؤسسة.
- يوضح التخطيط الاستراتيجي ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة في المؤسسات العمومية حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية.
- يركز تقييم الأداء الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمة على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- أن التخطيط العلمي الاستراتيجي يحدّد الاتجاه الذي سوف تسير عليه المؤسسة التشغيلية مستقبلاً.
- يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالمستوى الإداري الذي سوف يقوم بعملية التخطيط، بحيث يعكس أهمية التخطيط، وتزداد أهميته بزيادة المستوى الإداري الذي يقوم به.

### نتائج الدراسات التطبيقية:

- تمّ إثبات أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الإدارة والعاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة العمومية للتشغيل .
- تمّ إثبات أنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة العمومية .
- تمّ إثبات أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة العمومية.

ومن نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فإننا نقوم بقبول الفرضية المتضمنة أنّ للتخطيط الإستراتيجي تأثير بتحسين أداء المؤسسات العمومية.

### الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالآتي:

- عرض الخطط الإستراتيجية على الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.
- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول ما يُتخذ من قرارات وإعداد خطط تشغيلية.
- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- دعم المؤسسة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي.
- الاهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الأداء في المؤسسات العمومية.
- توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة في المؤسسة لدعم جهود التخطيط الإستراتيجي.
- التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة العمومية مع الإدارات الأخرى.
- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المؤسسة العمومية وبين رؤساء الأقسام.
- الاهتمام بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة للمؤسسة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة اشمال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها وتحقيقها لأهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟
- العمل على توفير بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة موضوعة.
- التأكيد من معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة عند وضع الخطط الإستراتيجية.
- أهمية الوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة عند إعداد الخطط الإستراتيجية.
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين.

## آفاق الدراسة:

إنّ نهاية البحث لا يعني الإلمام بجوانب هذا الموضوع، إذ لا يخلو أي بحث من النقائص والقصور حيث يعد هذا الموضوع حديث الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة، ولعلّ اقتراحاتنا في هذا الموضوع تصلح بأن تكون عناوين وإشكاليات بحوث مستقبلية والتي تتمثل في:

- دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الواقع التشغيلي في الجزائر بصفة عامة.
- دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي.
- دور التخطيط في تحسين أداء الموارد البشرية.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وُفّقنا في اختيار الموضوع والإحاطة بالجوانب المهمّة فيه، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله تدارك لجوانب القصور والخطأ في الدراسة بهدف التحسين وتقديم أعمال تتميز بالجودة لتخدم المصلحة العامة.

المراجم

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
2. جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية، منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية، المدخل للقرن الحادي والعشرين، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، ط4، مصر، 2001.
4. الدوري، زكرياء مطلق، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2005.
5. سليم بطرس جلدة، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، 2009.
6. سليم بطرس جلدة، "إدارة المؤسسات والمراكز العلمية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، 2009.
7. سليم بطرس جلدية، إدارة والمراكز المؤسسي، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
8. عبد العال، رائد فؤاد محمد، (2009)، "أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية.
9. الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
10. فريد توفيق نصيرات: "إدارة المؤسسات"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

11. فريد توفيق نصيرات، "إدارة منظمات الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2014.
12. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
13. القطامين أحمد، "الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية"، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
14. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
15. الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تبنّي التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية- دراسة تطبيقية
16. كرمائة، عبير حسّون، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد 19، .
17. مخيمر عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.
18. المدهون، منى إبراهيم خليل، "التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة والأداء المتوازن - دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

#### ثانياً: الأطروحات والمذكرات:

1. العثمان محمد، تفويض السلطة وأثرها على كفاية الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.
2. على شركات البرمجيات المتنبّية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012.

ثالثاً:المجلات:

1. حُسين محمد عوده، حميد، أحمد مجيد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 74، العراق، 2000.

رابعاً:المراجع الأجنبية:

1. Goetsch, David L, and Davis, Stranly, B, Quality Management ForOrganisationnel, Excellence, Introduction To Total Quality, UpperSaddle Rive ...ex, p 73.

