

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of Khenchela

Faculty of Economics, commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences

Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور_خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي
- وحدة سونالغاز خنشلة -

إشراف:

دندن صالح

إعداد الطالبة :

ماجدة بوزيان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة خنشلة	استاذ محاضر ا	بوطكوك عمار
مشرفا	جامعة خنشلة	استاذ مساعدا	دندن صالح
مناقشا	جامعة خنشلة	استاذ محاضر ا	ملال شرف الدين

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من كان له الأثر الطيب في إنجاز هذه المذكرة، وكل من قدّم لي الدعم العلمي والمعنوي طوال فترة إعداد هذا العمل. أخصّ بالشكر المشرف الكريم الأستاذ دندن صالح على ما بذله من جهد وتوجيهات قيّمة، وصبر ومتابعة دقيقة، كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى النور . كما لا يفوتني أن أتقدّم بالشكر والتقدير إلى أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة عباس لغرور على ما قدّموه لنا من علم ومعرفة طوال فترة الدراسة ولا يسعني إلا أن أعبر عن خالص امتناني لعائلي الكريمة، على دعمها المتواصل وتشجيعها الدائم، مادياً ومعنوياً، فلکم مني كل الحب والتقدير . وأخيراً، أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو دعاء.

الإهداء

إلى من كان له الفضل بعد الله في توجيهي ودعمي الأكاديمي، إلى أستاذي الفاضل د. صالح دندن، تقديرًا واحترامًا لما قدمه من علم ونصح وتشجيع خلال فترة إنجاز هذه المذكرة.
إلى عائلتي الكريمة، سندي الحقيقي، الذين لم ييخلوا علي بالدعاء والدعم والمساندة في كل خطوة من خطوات حياتي... لكم كل الحب والامتنان.
وإلى زوجي العزيز، رفيق الدرب، وصاحب القلب الكبير،
الذي كان نوري في لحظات الظلام، وسندي في كل المراحل،
أهديك هذا الإنجاز عربون شكر ووفاء.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، باعتبار أن إدارة الأداء تمثل إحدى الأدوات الفعالة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين كفاءة وفعالية العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 31 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة مثل التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد، عبر برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأداء وتفعيل خطة العمل الاستراتيجية، حيث ساهمت أدوات إدارة الأداء (تحديد الأهداف، تقييم الأداء، المتابعة والتغذية الراجعة) بنسبة مرتفعة في تفسير فعالية تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تفعيل الخطة الاستراتيجية مرتبط بدرجة كبيرة بفعالية نظام إدارة الأداء المعتمد، وأوصت بضرورة تطوير مؤشرات الأداء وربطها بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية، مع تدريب الكوادر على تطبيق تقنيات الإدارة الحديثة لضمان الاستمرارية في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء ، تفعيل الخطة الإستراتيجية ، مؤشرات الأداء ، سونلغاز

Abstract:

The study aimed to analyze the role of performance management in activating the strategic action plan within economic institutions, through a field study at Sonelgaz. Performance management is considered a vital tool to ensure the achievement of strategic goals and enhance efficiency and effectiveness.

The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 31 employees at different administrative levels.

Statistical tools such as frequencies, percentages, correlation, and regression analysis were used via SPSS software. The results indicated a statistically significant relationship between performance management practices and the activation of the strategic plan.

Performance management tools (goal setting, performance evaluation, monitoring, and feedback) The study concluded that the success of strategic plan activation is highly dependent on the effectiveness of the performance management system. It recommended enhancing performance indicators and aligning them with strategic objectives, alongside training staff on modern management practices to sustain performance improvement.

Keywords: Performance management, strategic plan, activation, performance indicators, Sonelgaz.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	دعاء
	تشكرات
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
١ - ز	مقدمة عامة
15-1	الفصل الأول: اسهات نظرية حول إدارة الأداء
2	تمهيد
7 - 2	المبحث الأول: ماهية إدارة الأداء
3-2	▪ المطلب الأول : مفهوم إدارة الأداء ونشأتها
5-4	▪ المطلب الثاني : خصائص إدارة الأداء
7-6	▪ المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الأداء
14-8	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الأداء
11-8	▪ المطلب الأول: أقسام إدارة الأداء
12	▪ المطلب الثاني : المكونات الرئيسية لإدارة الأداء
14-13	▪ المطلب الثالث : متطلبات إدارة الأداء
15	خلاصة الفصل الاول
29-16	الفصل الثاني: أساسيات حول خطة العمل الاستراتيجي
16	تمهيد

25-17	المبحث الأول: ماهية خطة العمل الاستراتيجي
20-17	المطلب الأول : مفهوم خطة العمل الاستراتيجي
21	المطلب الثاني : خصائص خطة العمل الاستراتيجي
25-22	المطلب الثالث: مراحل خطة العمل الاستراتيجي
28-26	المبحث الثاني: أبعاد خطة العمل الاستراتيجي
26	المطلب الأول : مبررات خطة العمل الاستراتيجي
27	المطلب الثاني : أهداف خطة العمل الاستراتيجي
28	المطلب الثالث : أهمية خطة العمل الاستراتيجي
29	خلاصة الفصل الثاني
52-31	الفصل الثالث: دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي وحدة سونالغاز
31	تمهيد
33-31	المبحث الأول : تقديم الشركة
31	المطلب الأول: تعريف شركة سونالغاز
32	المطلب الثاني: مهام شركة سونالغاز
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز
51-34	المبحث الثاني: إدارة الأداء ودورها في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي وحدة سونالغاز
36-34	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
47-37	المطلب الثاني: دراسة حالة
51-48	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
52	خلاصة الفصل الثالث
54	خاتمة
58-55	قائمة المراجع والمصادر
66-59	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	درجة مقياس ليكارت	01
46	يبين النتائج النهائية لإختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	02
47	توزيع العينة حسب الجنس	03
48	توزيع العينة حسب العمر	04
49	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	05
50	توزيع العينة حسب الخبرة	06
51	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور تخطيط الأداء	07
52	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور مراقبة الأداء	08
53	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور تقييم الأداء	09
54	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور إدارة الأداء	10
55	اختبار النموذج	11
56	نتائج التحليل لإختبار العلاقة بين التخطيط وخطة العمل الاستراتيجي	12
56	نتائج مستوى مراقبة الأداء	13
57	نتائج مستوى تقييم الأداء	14
58	ملخص نموذج الانحدار	15
58	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية	16
58	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	17

59	ملخص نموذج الانحدار	18
59	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	19
59	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى	20
60	ملخص نموذج الانحدار	21
60	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	22
60	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	23

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	خصائص إدارة الأداء	01
20	عمليات إدارة الأداء	02
29	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	03
34	مراحل خطة العمل الاستراتيجي	04
47	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	05
48	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب العمر	06
49	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم 05	07
50	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم 06	08

المقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني ممارسات إدارية فعالة تعزز من تنافسيتها وتضمن استمراريتها، وتُعدّ إدارة الأداء من أبرز هذه الممارسات، حيث تمثل آلية استراتيجية تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، وذلك من خلال متابعة وتقييم الأداء بصفة مستمرة وربطه بمؤشرات واضحة وواقعية، ومن هذا المنطلق، جاءت هذه المذكرة لتسلط الضوء على دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجية داخل مؤسسة سونلغاز، باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، والتي تلعب دورًا حيويًا في قطاع الطاقة، إذ تواجه هذه المؤسسة تحديات متعددة تتطلب منها تحسين كفاءتها الداخلية، وضمان تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال، بما يتماشى مع متطلبات الجودة، ورضا الزبائن، وضغط التكاليف، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الأداء وخطة العمل الاستراتيجية، من خلال التركيز على الأساليب والأدوات المعتمدة في سونلغاز، ودراسة مدى مساهمتها في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع ملموس، كما يسعى إلى إبراز النقاط القوة والضعف في منظومة الأداء داخل المؤسسة، واقتراح سبل تحسينها بما يدعم الأداء العام ويعزز من قدرة المؤسسة.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

على ضوء ما سبق، و في ظل سعي المؤسسات إلى تحقيق التميز وضمان استمراريتها في بيئة تنسم بالتغير والتنافسية، برزت إدارة الأداء كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين النتائج التنظيمية وتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الكبرى. ولأن خطة العمل الاستراتيجية تُعد خارطة الطريق التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، فإن تفعيلها يتطلب أدوات فعالة تضمن تجسيدها ميدانياً، جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية:

- ماهو دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الإستراتيجي؟
 - للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:
 - ما المقصود بإدارة الأداء، وما هي مكوناتها وآليات تطبيقها في المؤسسة؟
 - ما مفهوم خطة العمل الاستراتيجي، وما هي مراحل إعدادها وتنفيذها؟
 - ما مدى فعالية تطبيق إدارة الأداء في المؤسسة محل الدراسة لتجسيد خططها الاستراتيجية على أرض الواقع؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة.

- الفرضية الرئيسية:
- تساهم إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي بمؤسسة سونالغاز بشكل جيد.
- الفرضيات الفرعية:

- يوجد للتخطيط دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي
- يوجد للمراقبة دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

- يوجد للتقييم دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

ثالثا: اهداف الدراسة

- إبراز وتوضيح دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أساليب خطة العمل الاستراتيجي بشكل فعال في المؤسسة؛
- تقديم توصيات ومقترحات لإدارة المؤسسة، تهدف إلى تحسين الاستفادة من ممارسات العمل الاستراتيجي من خلال إدارة الأداء.

رابعا: أهمية الدراسة

- إبراز أهمية خطة العمل الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء بالمؤسسات؛
- توضيح المدخل الحديث لخطة العمل الاستراتيجي (استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات المحتملة)؛
- تسليط الضوء على كيفية تفعيل إدارة الأداء بالمؤسسة لأبعاد خطة العمل الاستراتيجي؛
- تحسيس المسؤولين على اعتماد منهجية خطة العمل الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز الإنتاجية المؤسسية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

أ. أسباب ذاتية:

- السعي لفهم موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل أعمق، مع التركيز على المفاهيم النظرية المرتبطة به؛
- الرغبة في تطوير وإثراء المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع تسليط الضوء على ارتباطه بالأداء وفقاً لمجال التخصص.

ب. أسباب علمية:

- اعتبار موضوع الدراسة ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية التخطيط الاستراتيجي وظهور كفاءات كبيرة؛
- تطبيق مفاهيم دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي في سياق المؤسسة محل الدراسة، بما يساهم في استكشاف تأثيره على الأداء المؤسسي بها.

سادسا: منهج الدراسة

يُعتبر الاعتقاد السائد الذي يظهر أن الباحث لديه حرية كاملة في اختيار منهج بحثه ليس بالضرورة صحيحًا، فعلى الرغم من وجود درجة من الحرية في هذا الاختيار، إلا أن كل ظاهرة أو مشكلة تتميز بصفات فريدة، وهذه الصفات تلزم الباحث باختيار منهج محدد يناسب طبيعة الدراسة أو المشكلة.

إذا حاول الباحث استخدام منهج لم يكن مناسباً لسهولة الاستخدام أو قلة الموارد المالية، فإن ذلك قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير منطقية، بالإضافة إلى ذلك، قد لا تعكس هذه النتائج الواقع الفعلي للدراسة ولا تقدم رؤية دقيقة حول الظاهرة أو المشكلة.

لذا، يشدد على أهمية انتقاء منهج بحث مناسب يتناسب مع طبيعة الدراسة والمشكلة المعنية، يجب أن يكون هذا الاختيار مستنداً إلى مراجعة دقيقة للصفات الفريدة للظاهرة أو المشكلة وفهم متطلبات البحث، استخدام منهج غير مناسب يعرض الباحث لخطر الوصول إلى استنتاجات غير موثوقة ولا تفي بمتطلبات الدقة والعمق في البحث العلمي. المنهج في اللغة يستمد جذوره من الفعل "نَهَج"، الذي يعبر عن سلوك محدد أو اتباع طريق معين، في اللغة، نجد أن "نَهَجَت الطريق" تعني سلكتها، وأن "نَهَج الأمر" يعبر عن وضوح وجلاء، بينما "طريق نَهَج" يشير إلى الوضوح والجلاء، مثل المنهج.

من هذا المنظور، يُفهم المنهج في السياق العلمي كمجموعة من القواعد التي تنظم عملية البحث وتحدد مسارها، يُعتبر المنهج أداة أساسية لتحقيق الأهداف المحددة للبحث، حيث يوفر البرنامج اللازم للباحث لتحقيق أهدافه وفهم الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة.

وفي سياق البحث العلمي، يشير المنهج إلى الخطة المرسومة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقائق والإجابة على الأسئلة التي تطرحها موضوع البحث، إنه الإطار الذي يحدد القواعد والإجراءات التي يجب اتباعها خلال عملية البحث، والتي توجّه الباحث نحو فحص وتحليل الظواهر بشكل دقيق.

اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تحليل وصفي لمتغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام مصادر متعددة من خلال البحث الثانوي، بما في ذلك الدراسات الأكاديمية والأبحاث، والتقارير الرسمية والدولية، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة، والمنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة، كما استعنا بالمنهج التاريخي لإبراز تطور الموارد البشرية.

سابعاً: الدراسات السابقة

أ. الدراسة الأولى: دراسة بن عباس حليلة بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة". ، مذكرة ماستر علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومفهوم الأداء، بهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تتمثل في السؤال الجوهرى التالي:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

تناولت الدراسة تعريف كل من الإدارة الاستراتيجية والأداء، مع التركيز على مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل مؤشرات الأداء، ولتحقيق ذلك، تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على شركة قديلة للمياه المعدنية بمدينة بسكرة.

توصلت الدراسة في الأخير إلى أن:

- تُعد الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية، حيث تظهر أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.
 - تسهم الإدارة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة الاقتصادية من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، إضافة إلى تعزيز التكامل والتنسيق بين الوحدات داخل البيئة التنظيمية، وتشجيع التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تضطلع الإدارة الاستراتيجية بدور هام في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظاماً متكاملًا يتألف من مجموعة من الأنظمة الوظيفية الفرعية المتفاعلة، كما يشمل هذا الدور تحليل المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية، مع التركيز على تحديد عناصر القوة والضعف في هذه المجالات.
 - تسهم الإدارة الاستراتيجية في رسم مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال وضع رؤية واضحة، وتحديد رسالة وأهداف المؤسسة، كما تعتمد على قدراتها في التفكير والتحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات، إلى جانب صياغة خطة استراتيجية متكاملة وتنفيذها وتقييم نتائجها.
 - تعمل الإدارة الاستراتيجية على تقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية عبر تحديد دور كل نظام في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، ومتابعة سلسلة القيمة التي تؤثر بشكل مباشر على استمرارية المؤسسة ونموها.
- ب. الدراسة الثانية:** دراسة سعودي فاطمة الزهراء، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمؤسسة سونالغاز -
- الوادي . ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمد لخضر . الوادي . ، 2023/2022.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الجزائرية بولاية الوادي، لتحقيق هذا الهدف، تم طرح الفرضية العامة التي تنص على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية، وتفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية:

- تسهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين أداء العاملين وبيئتهم الخارجية.
 - تُعد الأهداف الاستراتيجية الركيزة الأساسية لتحسين كفاءة العاملين.
 - يساهم التحليل الاستراتيجي في تنمية ورفع مستوى أداء العاملين.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعتها، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وُزِعَ على عينة قصدية مكونة من 60 عاملاً في مدينة الوادي. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية.
- وجود ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وأداء العاملين في سياق علاقتهم بالبيئة الخارجية.
- وجود علاقة بين الأهداف الاستراتيجية وكفاءة العاملين داخل المؤسسة.
- وجود تأثير إيجابي للتحليل الاستراتيجي على رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

ج. الدراسة الثالثة : دراسة بن ساسي الشيخ، بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز . ورقة . ، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح . ورقة . ، 2017/2016. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، باعتباره مدخلاً استراتيجياً يمكن المؤسسة من تطوير وتنمية كفاءاتها البشرية، في ظل الاقتصاد الجديد والانفتاح المتزايد، الذي يتطلب تعزيز الأداء الاقتصادي الوطني على المدى البعيد، يصبح تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحسين أداء المؤسسة من خلال تبني وتطبيق الفكر الاستراتيجي الذي يهدف إلى بناء المؤسسة، تعزيز بقائها، وتقوية متانتها. تناولت الدراسة الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، باعتباره أداة فعالة لنجاحها، كما تطرقت إلى أهم المحاور الرئيسية المرتبطة به، وبشكل خاص تعريفه ودوره، وتم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في ورقة.

د. الدراسة الرابعة: دراسة إياد علي، بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي :

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها موضوع الدراسة، وقد تألفت مجتمع الدراسة من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى

- وعدددهم 100 عضو، استجاب منهم 91 فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- 1 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية؛
 - 2 توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة؛
 - 3 توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة؛
 - 4 توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة؛
 - 5 توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة؛
 - 6 توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة؛
 - 7 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات وكانت الدرجة كبيرة جداً؛
 - 8 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة، ومعيار النطاق المؤسسي، ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث كانت الدرجة كبيرة جداً؛
 - 9 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة؛
 - 10 توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية، وللبيئة الخارجية، في بعد تكوين الاستراتيجية، في بعد تنفيذ الاستراتيجية، و في بعد الرقابة والتقييم بنسبة كبيرة جداً.
- و. الدراسة الخامسة:** دراسة عادل بوجمان، بعنوان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة. ، 2015/2014.
- هدفت الدراسة إلى إبراز دور الأدوار البشرية في إدارة استراتيجية للعاملين في المجالات الخدمية، وبشكل خاص دور التكنولوجيا الرقمية في إطار الإدارة الحديثة والتنمية المستدامة، كما سعت الدراسة إلى تحليل دور الأدوار البشرية في مختلف المجالات، من القطاعات المؤسسية إلى العلم والتعليم والقضايا الاجتماعية، بهدف التوصل إلى أفضل الحلول لتقوية القدرة على التعامل مع التحديات الراهنة .
- تستهدف الدراسة تسليط الضوء على أهمية الموارد الرقمية والتشاركية الفعّالة بين المؤسسات

والموظفين، وبهذا تشير إلى أنّها ليست فقط دور التقنيات الحديثة في الرقمنة أو المزامنة، بل هي تعد بالغة الدقة في وظائفها من خلال تأثير أدوار البشر في تطوير التجارب العملية وإرساء التنمية على أساس منظم .

على صعيد آخر، هدفت الدراسة إلى تسليط دور التحول الرقمي على احتواء التحديات التي تواجه المؤسسات، ويطور القوة التنافسية لها عبر تعزيز القيادة البشرية وتدعيم تحقيق أهدافها، لقد أعدت الدراسة بناءً على قراءات مُعمقة للتقارير والوثائق المحلية والدولية، مع إستفادة من التجارب العالمية لضمان دقة النتائج ونقل التجارب بصورة عملية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذا البحث، ندرة الدراسات التي تناولت بشكل متكامل العلاقة بين المتغيرين: إدارة الأداء وخطة العمل الاستراتيجي، كما برزت تحديات كبيرة في الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث إن معظم المؤسسات الاقتصادية تحجم عن تقديم بياناتها الخاصة حفاظاً على سرية استراتيجياتها، وحتى في الحالات التي تكون فيها البيانات متاحة، غالباً ما يكون هناك نوع من التحفظ في مشاركتها، مما يعقد عملية البحث والتحليل.

تاسعا : هيكل الدراسة

ارتأينا تقسيم بحثنا إلى جزئين، الجزء النظري والجزء التطبيقي، وقبل التطرق لهما عرضنا كل من إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهدافها، وأهميتها، وأهم أسباب اختيار الموضوع، ثم تطرقنا للدراسات السابقة للموضوع، وفي الأخير صعوبات وتقسيم الدراسة.

قسمنا الجزء النظري إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان: " اسهامات نظرية حول إدارة الأداء"، والذي

بدوره قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم إدارة الأداء وتطورها، وعرض لأهم خصائصها وأهميتها وأهدافها، والمبحث الثاني حول أساسيات إدارة الأداء من أقسامها، مكوناتها، ومتطلباتها.

أما الفصل الثاني بعنوان: " أساسيات حول خطة العمل الاستراتيجي"، قسم إلى مبحثين رئيسيين، أول مبحث بعنوان ماهية خطة العمل الاستراتيجي، تطرقنا فيه إلى مفهومها، خصائصها،

ومراحلها، أما المبحث الثاني بعنوان أبعاد خطة العمل الاستراتيجي، تطرقنا فيه إلى مبررات خطة العمل الاستراتيجي، وأهدافها، وأهميتها.

أما الجزء التطبيقي، فخصص لفصل تعريفني بالمؤسسة ومعالجة نتائج الدراسة في مبحثين

رئيسيين، بعنوان: " دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي وحده سونالغاز". وفي الختام ختمنا البحث بخاتمة جمعت أهم نتائج الدراسة وتوصيات واقتراحات حسب النتائج.

الفصل الأول

إسهامات نظرية حول إدارة الأداء

تمهيد:

تعد إدارة الأداء من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق نجاح أي منظمة، حيث تشكل أداة حيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية من خلال تحسين أداء الأفراد والجماعات، سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها إدارة الأداء، بما في ذلك تعريفها، أهميتها، وعناصرها الرئيسية.

حيث لا تقتصر إدارة الأداء على مجرد تقييم الأداء، بل تشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه الأنشطة تحديد الأهداف، متابعة الأداء، تقديم التغذية الراجعة، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر. علاوة على ذلك، فإن إدارة الأداء تتطلب توافقاً بين الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المنظمة، مما يعزز من الإنتاجية ويجفز على الابتكار والنمو.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسات من خلال تحديد الأهداف، ومتابعة تحقيقها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. تساعد هذه العملية على تعزيز الإنتاجية، وتطوير الكفاءات، وتحفيز العاملين لتحقيق نتائج أفضل. كما تُعد أداة استراتيجية تربط بين أهداف المؤسسة وأداء موظفيها لضمان تحقيق النجاح المشترك.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح تبني آليات فعالة تضمن تحسين الأداء واستدامة النجاح امر ضروري. ومن هنا برز الاهتمام بمفهوم إدارة الأداء كأداة استراتيجية لدعم التطوير المستمر وتحقيق الأهداف بكفاءة.

اولاً: تعريف الأداء

يُعد مفهوم الأداء متعدد الأبعاد، حيث يمكن تناوله من خلال ثلاثة مفاهيم أساسية:¹

- **الأداء كنجاح:** حيث لا يُعتبر الأداء قيمة قائمة بذاتها، بل يُقاس هذا الأخير من خلال مؤشرات النجاح التي تختلف باختلاف المؤسسات، فهو دالة لتمثيلات ومعايير النجاح المعتمدة.
- **الأداء كنتيجة:** ويُقصد به تقدير النتائج المتحققة من خلال العمل، أي أن الأداء يُعبّر عن حصيلة الجهود المبذولة.
- **الأداء كعملية:** في هذا التصور، يُنظر إلى الأداء باعتباره سلسلة من الأنشطة المتواصلة، وليس مجرد نتيجة تظهر في لحظة معينة، بل عملية ديناميكية مستمرة تسهم في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، 2000، ص 231

- في أغلب الممارسات التسييرية، يجمع مفهوم الأداء بين مفهومين اساسيين في آن واحد، وأكثر التوليفات شيوعاً هي تلك التي تربط بين النتائج الإيجابية للعمل. ويُعبّر عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في بلوغ اهدافه. ووفقاً لهذا التصور، يُعرّف الأداء على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما اختلفت طبيعتها وتنوعت". ويمكن فهم هذا التحقيق إما بمعناه المباشر كتحصيل للنتائج، أو بمفهومه الأوسع باعتباره العملية المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج.¹

كما يعرف الأداء بأنه مدى إنجاز المهام كما خطط إنجازها، بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة. ويتجه عدد من الباحثين إلى التركيز على مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إتمامه لمهامه الوظيفية. ويمثل الأداء السلوك الذي يُقاس من خلاله مدى قدرة الفرد على الإسهام الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة.²

- يعرف أداء العاملين من الناحية الإدارية بأنه تنفيذ المسؤوليات والواجبات الوظيفية وفقاً للمعدل المتوقع من العامل الكفاء والمدرّب. ويمكن تحديد هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، أي بدراسة كمية العمل المنجز والوقت المستغرق لإنجازه، مع تحقيق توازن عادل بينهما. ولأغراض الترقية، تُجرى اختبارات أداء للموظف، وتعتمد في ذلك على تقارير الأداء التي توفر بيانات تساعد في تحليل، فهم، وتقييم أداء العامل وسلوكه خلال فترة زمنية محددة.³

- يعرف عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات أداء العامل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله. ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يُقاس بها أداء الفرد، وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الأداء، ومدى الالتزام بالمهام المحددة.⁴

ثانياً: تعريف إدارة الأداء:

- هي "الجهود المنظّمة التي تبذلها المؤسسات مختلفة النشاط لتخطيط، تنظيم، وتوجيه الأداء على المستويين الفردي والجماعي، مع تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها تُعتمد كأهداف يسعى الجميع لتحقيقها".
- إدارة الأداء هي عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق في المنظمة من خلال تحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم الإنجازات، وتطوير المهارات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنافسية للمنظمة.⁵
- هي "الجهود الموجهة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، من خلال وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة، بحيث تصبح هذه المعايير هدفاً يسعى الجميع لتحقيقه".⁶

¹ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص.6

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص: 35.

³ حمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص: 31.

⁴ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 26، 27.

⁵ تيشوري، عبدالرحمن، إدارة الأداء وأهدافه ومعايره، 2006، تمت الزيارة في تاريخ: 2025/04/20،

⁶ المرجع نفسه، ص: 22.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق في المنظمة من خلال تحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم الإنجازات، وتطوير المهارات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: خصائص إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وتتميز إدارة الأداء بعدد من الخصائص التي تساهم في تعزيز فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة، من أبرز هذه الخصائص:¹

1. التركيز على الأهداف:

إدارة الأداء تعتمد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل فرد أو فريق داخل المنظمة. يجب أن تكون هذه الأهداف متناسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

2. الاستمرارية والتحديث الدوري:

إدارة الأداء ليست عملية سنوية أو متقطعة، بل هي عملية مستمرة تشمل متابعة وتقييم الأداء بشكل دوري. يتم التحديث المستمر للأهداف والمعايير بناءً على التغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تطرا على المنظمة.

3. التغذية الراجعة (Feedback):

تعد التغذية الراجعة من أبرز مكونات إدارة الأداء. إذ تتيح للموظفين معرفة مدى تقدمهم في تحقيق و إنجاز أهدافهم، وتوفير لهم معلومات حول جوانب قوتهم وضعفهم لتوجيههم نحو التحسين والتطور المستمر.

4. العدالة والشفافية:

لضمان فعالية إدارة الأداء، يجب أن تكون العمليات المتعلقة بتقييم الأداء عادلة وشفافة. يجب أن يعرف الموظفون المعايير التي يقومون على أساسها، وأن يكون التقييم موضوعيًا ويعكس أداءهم الفعلي.

5. الربط بين الأداء والمكافآت:

يجب ربط تقييم الأداء بالمكافآت والمزايا بطريقة تحفيزية. يمكن أن تشمل هذه المكافآت التقدير المعنوي والمادي، مما يساعد على تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أداء أعلى.

¹ بالشيوخ بلقاسم، أثر إدارة الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 546.

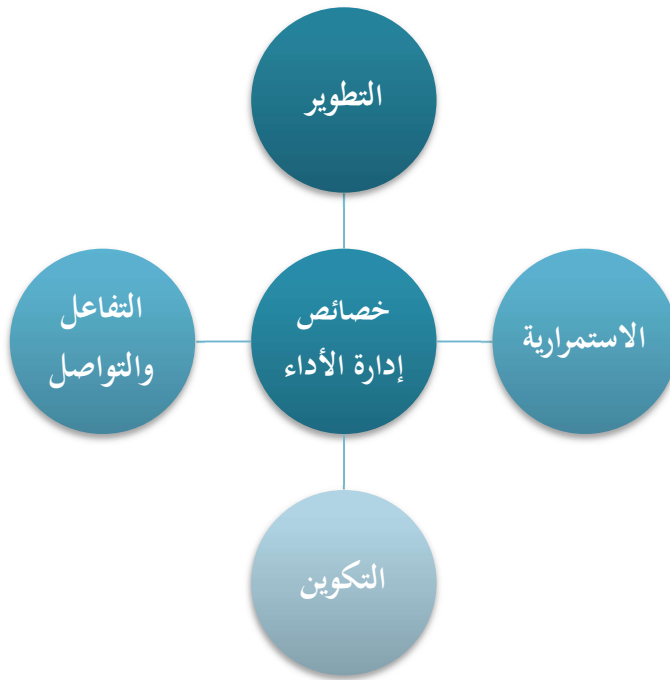
6. التطوير المستمر:

إدارة الأداء تركز أيضًا على تطوير الموظفين، سواء من خلال التدريب أو التوجيه. يهدف ذلك إلى تعزيز المهارات والقدرات وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء.

7. التفاعل والتواصل الفعال:

التواصل المستمر بين المدير والموظف يعد من العوامل الأساسية لتحقيق نجاح إدارة الأداء. يتمثل ذلك في الاجتماعات المنتظمة، سواء كانت فردية أو جماعية، لتبادل الآراء والملاحظات وتوضيح التوقعات. ويمكن تلخيص خصائصها فيما يلي:

الشكل رقم (01): خصائص إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الأداء

إدارة الأداء تعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين فعالية و كفاءة المؤسسات. من خلال تحديد أهداف واضحة وتقييم الأداء بشكل دوري، تساهم هذه الإدارة في تعزيز القدرات البشرية و تحقيق الرؤية الاستراتيجية. تهدف إدارة الأداء إلى تحسين مستوى الإنتاجية وتحفيز الموظفين من خلال تحديد المعايير المناسبة وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

اولاً: أهمية إدارة الأداء:

- تُمثّل إدارة الأداء عنصراً حيوياً في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع جودة العمل، حيث تبرز أهميتها من خلال مجموعة من الجوانب الأساسية التي تنعكس إيجاباً على الأفراد والمؤسسة معاً، ويمكن حصر أهمية إدارة الأداء فيما يلي:
- تعزيز التواصل بين المدير وموظفيه: تساهم إدارة الأداء في خلق قنوات تواصل فعّالة بين الإدارة والعاملين، مما يساعد على تبادل الآراء والملاحظات بشكل مستمر، ويؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية لدى الموظفين، إذ يشعر كل فرد بقيمته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إقامة رابطة حيوية بين الأهداف والأفراد: تساعد إدارة الأداء على ربط الأهداف العامة للمؤسسة بالأفراد المسؤولين عن تنفيذها، من خلال توضيح دور كل موظف في تحقيق هذه الأهداف، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء، ويدفع الجميع للعمل ضمن رؤية موحّدة؛
- تهيئة الأفراد للأداء الأمثل: من خلال التوجيه المستمر ووضع معايير واضحة، تُمكن إدارة الأداء العاملين من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بأقصى كفاءة ممكنة، مستثمرين قدراتهم ومهاراتهم بشكل مثالي لتحقيق أفضل النتائج؛
- تنمية الرغبة في الأداء المتميز: تساهم إدارة الأداء في غرس اتجاهات إيجابية لدى العاملين، تحفّزهم على السعي لتحقيق أداء متفوق كلما أُسندت إليهم مهام أو مسؤوليات جديدة، مما يخلق مناخاً تنافسياً صحياً داخل المؤسسة؛
- تحسين العلاقة بين العاملين وقياداتهم: تساعد هذه الإدارة في بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والقيادة، من خلال وضوح التوقعات، وعدالة التقييم، والاهتمام بتطوير الأداء على كافة المستويات؛ الفردي، الجماعي والتنظيمي، بما يعزز الانسجام والتكامل داخل بيئة العمل؛
- دعم مشاركة الموظفين في تطوير مستقبلهم المهني: تمنح إدارة الأداء العاملين شعوراً بالمشاركة الفعّالة في تحسين حياتهم المهنية وتطوير مستقبل المؤسسة التي ينتمون إليها، من خلال إدماجهم في عمليات التخطيط والتطوير، وتقدير مساهماتهم، وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة¹

¹ أحمد أحمد محمد، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم، مجلة الثقافة والتنمية، مصر،

ثانيا: أهداف إدارة الأداء:

- تسعى مؤسسات التعليم، لا سيما المؤسسات المدرسية، من خلال إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تسهم في تحسين جودة العمل وتطوير كفاءة العاملين. ومن أبرز هذه الأهداف:
- توفير نظام معلومات متكامل: يهدف هذا النظام إلى ضمان تدفق المعلومات بشكل متبادل بين مدير المدرسة وجميع العاملين بها، مما يسمح بمتابعة الأداء بشكل دقيق، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتبادل الرؤى حول الأساليب المناسبة لتحسين الأداء في مختلف المجالات؛
 - مساعدة العاملين على فهم متطلبات العمل: من خلال إدارة الأداء، يتم توضيح المهام والواجبات المنوطة بكل موظف داخل المدرسة، مع تحديد الكيفية المثلى لأداء هذه المهام وفقاً للمعايير التربوية والإدارية المعتمدة، الأمر الذي يعزز من قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية؛
 - الاتفاق على معايير أداء واضحة: تهدف إدارة الأداء إلى بناء توافق بين إدارة المدرسة والعاملين حول معايير محددة وواضحة للأداء، تُعتمد كمرجعية لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة التعليمية، بما يسهم في توحيد الجهود وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل؛
 - تقييم الأداء وفق معايير موضوعية: من خلال إدارة الأداء، يتم تقييم أداء العاملين بناءً على معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً، بما يضمن عدالة التقييم وموضوعيته، ويساعد في التعرف على مستويات الأداء المختلفة واقتراح الإجراءات المناسبة للتحفيز أو التطوير؛
 - تهيئة بيئة مدرسية ومناخ وظيفي محفز: تؤكد الدراسات التربوية، ومنها ما أشار إليه أحمد (2013م)، على أن توفير مناخ تنظيمي إيجابي وجو عمل ملائم داخل المدرسة يُعد من العوامل الأساسية التي تثير دافعية المعلمين، وتدفعهم إلى أداء مهامهم بحماس وجودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على نتائج العمل التربوي ومستوى التحصيل العلمي للتلاميذ

المبحث الثاني: عمليات وتقييم إدارة الأداء

تعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحيوية التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فهي تمثل عملية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف وتمر بقياس الأداء ومتابعته، وتنتهي بتقديم التغذية الراجعة واتخاذ قرارات تطويرية. وتكمن أهمية هذا المفهوم في دوره الرئيسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الإنتاجية والفعالية التنظيمية. من هذا المنطلق، سنتطرق في هذا المبحث لعمليات ادرة الأداء ومتطلبات هذه العملية والنماذج المفسرة لهذا الأخير.

المطلب الأول: عمليات إدارة الأداء

تم عملية إدارة الأداء البشري بشكل عام وفقاً لأربع مراحل رئيسية هي: تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء، تقييم الأداء، وتطوير وتحسين الأداء. هذه المراحل تشكل الإطار الذي يُعتمد عليه لتحقيق الأداء الفعال وتحسين كفاءة الأفراد في المنظمة.

1. تخطيط الأداء البشري:

يُعرف تخطيط الأداء البشري على أنه عملية تهدف إلى وضع الأسس التي يقوم عليها الأداء الفعال للمهام والأعمال التي يُتوقع من الأفراد إنجازها. ويشمل ذلك تحديد وتصنيف الأعمال والمهام بناءً على التصميم الفني المناسب، مع مراعاة قدرات وطاقات الموارد المتاحة لتنفيذ العمل، بالإضافة إلى فهم الظروف التنظيمية والإمكانات التي قد تؤثر على تنفيذ هذه المهام، مثل المناخ التنظيمي.¹

ويُعتبر تخطيط الأداء عملية تعاونية بين المشرفين والأفراد، حيث يتم تحديد الأهداف والتوقعات بوضوح، بالإضافة إلى وضع معايير وأدوات تقييم الأداء المناسبة. كما يُعرف تخطيط الأداء بأنه "اشتراك المشرف مع الأفراد في تحديد الأهداف وتوقعات الأداء وطرق التقييم ومعاييرهم".²

الغرض الأساسي من تخطيط الأداء البشري يكمن في ضمان التنظيم الفعال للمهام والغايات بشكل

يتناغم مع أهداف وحدة العمل أو المنظمة ككل. ويشمل ذلك:

- تنظيم مهام وغايات العمل: يجب أن تكون مهام الفرد متوافقة مع أهداف المنظمة الكبرى أو على الأقل أهداف الوحدة التي يعمل فيها، بحيث يدرك الفرد دوره وكيفية تأثيره في تحقيق الأهداف العامة؛
- تعديل وصف ومسؤوليات الوظيفة: يتم تحديث وتعديل وصف الوظيفة بما يتماشى مع التغييرات في بيئة العمل أو المهام الموكلة؛

¹ طيبي حسين، فائزة التونسي، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية (دراسة نظرية)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 112.

² المرجع نفسه، ص 113.

- الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية: يتم الاتفاق بين المشرفين والأفراد حول المهام الأساسية وكيفية تقييم النجاح المحقق، بالإضافة إلى تحديد المهام الأكثر أهمية والأقل أهمية، بما يتماشى مع المسؤوليات المحددة لكل فرد؛
- تحديد الدعم المطلوب: يُناقش المشرف مع الأفراد الدعم الذي يمكن أن يقدمه لهم، بالإضافة إلى تحديد العقبات التي قد تعيق الوصول إلى الأهداف والبحث عن سبل للتغلب عليها؛
- إصدار وثيقة رسمية (خطة الأداء): تُوثق كل المناقشات والاتفاقات في وثيقة رسمية تُسمى "خطة الأداء"، يتم التوقيع عليها من قبل المشرف والأفراد المعنيين، مما يُعتبر التزامًا قانونيًا وإداريًا بتحقيق الأهداف المتفق عليها.¹

2. توجيه الأداء البشري:

- يُعتبر توجيه الأداء البشري من العمليات الحيوية التي تركز على متابعة وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية في المنظمة. فهو عملية معلوماتية واتصالية أساسية تتضمن رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالأداء الفعلي وظروفه المحيطة، بالإضافة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم على إعادة توجيه أدائهم نحو الاتجاه الصحيح. وتُعتبر هذه العملية مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، حيث يجب أن تكون هناك آلية واضحة لتوجيه الأداء بناءً على توزيع الأدوار والصلاحيات بين المشرفين والموظفين.²
- عناصر توجيه الأداء البشري:
- متابعة مستويات وظروف الأداء: تشمل هذه العملية المراقبة المستمرة والفورية لمستوى تقدم الأداء مقارنة بالخطة الموضوعية مسبقًا. كما يُراقب المناخ الداخلي للمنظمة وما قد يطرأ عليه من تغييرات، بالإضافة إلى الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة. يهدف هذا إلى الكشف المبكر عن أي مشاكل أو عقبات قد تعوق الوصول إلى الأهداف المستهدفة.
 - تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعد توجيه الأداء من الآليات الهامة التي يتم من خلالها نقل المعلومات، التوجيهات، النصائح والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى الأفراد لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. يهدف ذلك إلى تجنب الأخطاء التي قد تعيق الوصول إلى الأهداف المستهدفة، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي في المنظمة.
 - تمكين العاملين لتحقيق الأداء المتميز: يعتبر التمكين من أهم جوانب عملية التوجيه، حيث يهدف إلى تزويد الأفراد بالصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. يتم تحقيق التمكين من خلال التدريب المستمر، تراكم المعارف، وتوفير بيئة عمل تدعم الأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة لتعديل مسار التنفيذ وفقًا للظروف المتغيرة.³

¹ عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الرافعات)، قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 105.

² كمال طاطاي، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، مجلة الإدارة للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2015، ص 296.

³ أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة لنسيج والتجهيز بسكرة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد السابع، 2016، ص 300.

3. تقييم الأداء البشري:

يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها قياس أداء الفرد الحالي في عمله وقدرته على النهوض بمسؤوليات أكبر في المستقبل. يهدف تقييم الأداء إلى تحديد مستوى كفاءة الأداء والسلوك في العمل، وكذلك مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف الموكلة إليه. كما يتم تقييم قدراته وإمكاناته الذاتية التي تؤهله للمهام المستقبلية. يُعتبر تقييم الأداء جزءاً أساسياً في مطابقة الإنجاز الفعلي مع ما هو مطلوب في الخطط التنظيمية.¹

4. أهمية تقييم الأداء:

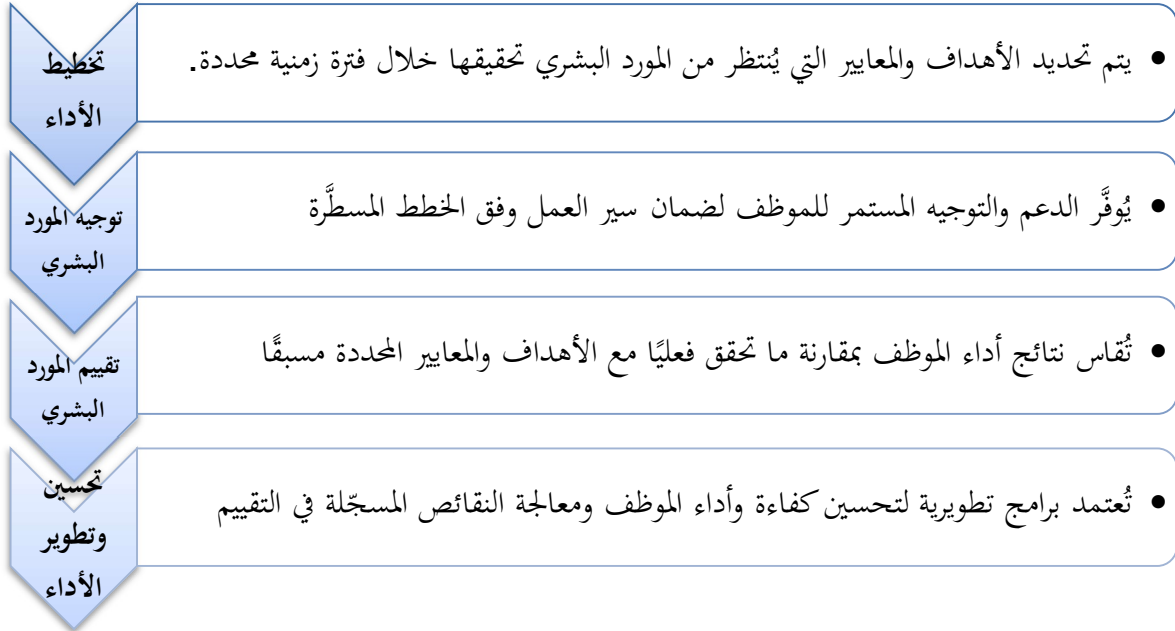
- مراقبة وضبط الأداء: يُعد تقييم الأداء من أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام المراقبة والضبط داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل مستمر.
- تنمية روح المسؤولية: يعزز تقييم الأداء إحساس الأفراد بروح المسؤولية من خلال تأكيد أن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة هي جزء من عملية تقييم شاملة. هذا يعزز من حافزهم للعمل بجدية أكبر للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات: تساهم عملية التقييم في تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية هامة مثل التطوير المهني، الاستثمار في الموظفين، أو إجراء تغييرات جوهرية في سياسات العمل.
- مصدر أساسي للتخطيط: يُعتبر تقييم الأداء أحد المصادر الرئيسية للبيانات التي تحتاجها الإدارة لتخطيط مستقبل الموظفين والموارد البشرية داخل المنظمة.²
- تحسين وتطوير الأداء: تسعى نظم إدارة الأداء إلى تحقيق أهداف متعددة تتجاوز مجرد تحقيق الأهداف المحددة في الخطط المعتمدة. فهي تهدف إلى تحسين مستويات الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. من جانب، تركز إدارة الأداء على الحفاظ على الأداء المتميز وصيانته بحيث لا ينحدر عن مستوى التميز المطلوب. ومن جانب آخر، تهدف إلى تحسين الأداء الأقل تميزاً، الذي لا يصل إلى أفضل المستويات، بشكل مستمر من خلال تطوير عناصره المختلفة مثل المدخلات، العمليات، والمخرجات، بهدف تحقيق قدرة تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم. هذا يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق.³

¹ خليفة عزي وآخرون، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 52.

² نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونالغاز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 24.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2005، ص 157.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأداء

- تتطلب إدارة الأداء في المؤسسة مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة. عند اتخاذ المؤسسة قراراً بشأن إدارة أداؤها وقياس مدى فعاليته، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن تكون قد استوفت الشروط الضرورية التي تضمن نجاح العملية. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تشكل هذه المتطلبات:
- وجود استراتيجية واضحة: يجب أن تكون لدى المنظمة استراتيجية محددة تتضمن رسالتها، رؤيتها، مجموعة القيم، والأهداف الاستراتيجية. هذه الاستراتيجية تعد الأساس الذي يُبنى عليه كافة القرارات والخطط المتعلقة بالأداء.
 - تخصيص الموارد: ينبغي تخصيص الموارد البشرية، المالية، والمادية بشكل مناسب لضمان تنفيذ العمل بكفاءة للوصول إلى الأهداف المرجوة.
 - نظام إلكتروني موحد: من الضروري وجود نظام إلكتروني موحد يسهل عملية تجميع البيانات، متابعة الأداء، ورصد الانحرافات عن الخطط الموضوعة. يجب أن يكون هناك آلية واضحة لتبرير هذه الانحرافات والعمل على التحسين المستمر.
 - التحول إلى موازنة البرامج والأداء: يجب التحول من موازنة البنود التقليدية إلى موازنة البرامج التي تُركز على قياس الأداء، مما يعزز القدرة على تقييم الفعالية وتحقيق الأهداف.
 - التحول إلى مبدأ الاستحقاق: من الضروري التحول من مبدأ المحاسبة النقدية إلى مبدأ الاستحقاق، مما يساعد في التقييم الدقيق للإنفاق وتحقيق الأهداف.
 - الوعي لدى القيادات والموظفين: يجب أن يكون لدى القيادات العليا والموظفين التنفيذيين وعي كافٍ بأهمية الالتزام بالخطط الموضوعة مسبقاً وتنفيذ المشاريع في المواعيد المحددة لتحقيق النجاح المؤسسي.
 - تأهيل الكوادر البشرية: ينبغي تدريب وتطوير الكوادر البشرية على كيفية تطبيق الرقابة المستمرة وتوسيع نطاقها، لتشمل التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وليس فقط مراقبة الصرف المالي.
 - تعديل نماذج تقييم الموظفين: يجب تغيير نماذج تقييم الأداء للموظفين بحيث تُربط المكافآت والمزايا المادية بالأداء المتميز، مما يشجع على رفع مستوى الأداء والالتزام بالمعايير المتفق عليها.¹

¹ فاطمة عبد الله الشهراني، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي،

المطلب الثالث: النماذج المفسرة لإدارة الأداء

تعد النماذج المفسرة لإدارة الأداء أدوات تحليلية تهدف إلى فهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المنظمات والافراد ، من خلال ربط النتائج الفعلية بالأهداف الاستراتيجية

1. نماذج إدارة الأداء لبوكارت وهاليغان:

- اقترح الباحثان بوكارت وهاليغان تقسيم إدارة الأداء إلى أربعة نماذج فرعية تعكس تطور هذا النمط من الإدارة. تستند هذه النماذج إلى ثلاثة محاور رئيسية، هي القياس، الدمج، والاستخدام. ويتناول كل محور جانباً من عملية إدارة الأداء في المنظمات العامة، ويشمل
- المحور الأول (القياس): يتضمن جمع وتحليل المعطيات والمعلومات بما يتناسب مع أهداف قياس الأداء.
- المحور الثاني (الدمج): يتعلق بمدى دمج ثقافة الأداء وطرق قياسه في الإجراءات والتنظيمات والقوانين الخاصة بالإدارة العامة، ومدى احترام هذه المعايير.
- المحور الثالث (الاستخدام): يتعامل مع مدى الاستخدام الفعلي والناجح لعملية قياس الأداء والمعطيات الناتجة عنها في التحكم وقيادة الإدارة.¹

وبتمثل تطور هذه النماذج في الأنواع التالية:

1. النموذج التقليدي:

هذا النموذج يركز على جوهر الأداء، ويعتمد بشكل أساسي على مؤشرات ومقاييس بسيطة وبدائية. لا تعكس هذه المؤشرات الصورة الحقيقية للوضع المالي، الاستراتيجي، والتنظيمي للإدارة العامة. كما أنها لا تعتمد على أسس علمية ومنهجية واضحة، مما يجعلها غير فعالة في قياس الأداء بشكل دقيق.

2. نموذج تسير الأداء:

يمثل هذا النموذج مدى امتثال الإدارة العامة للقوانين والتنظيمات المعتمدة. يعتمد على بعض المؤشرات التي تقيس ذلك، دون النظر إلى المتغيرات الأخرى، مثل كفاءة الموارد البشرية ومدى فعالية هذه الإدارة. هذا النموذج يعد تطوراً منطقياً للنموذج التقليدي، حيث يتم إدراج مؤشرات قياس الأداء التنظيمية، ولكنها قد تظل غير كافية أو غير فعالة في بعض الحالات.

¹ محمد أحمد حبار، الطيب لخليح، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص 430.

3. نموذج الإدارة باستخدام الأداء:

يرتبط هذا النموذج باستخدام المفاهيم الرئيسية للأداء عبر مراحل سير العمل في الإدارة العامة. ومع ذلك، لا يتم ربط المعلومات الناتجة عن عملية القياس وتحليل الأداء بين مختلف أقسام الإدارة العامة ومراحل سير العمل بشكل منسجم. هذا يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة، مما يمنع تحقيق أعلى مستويات الأداء والنتائج المرجوة.

4. نموذج إدارة الأداء:

يُعتبر هذا النموذج الأكثر تطوراً مقارنة بالنماذج السابقة. يتميز بدمج الأداء عبر كافة مراحل سير العمل بطريقة منسجمة ومتناسقة، بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالإدارة العامة. يتيح هذا النموذج تحكماً دقيقاً في نشاط الإدارة العامة ويقودها نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء. يعتمد هذا النموذج على بناء نظام قياس أداء مدمج في نظام معلومات الإدارة العامة، مع ضرورة أن تكون مخرجات هذا النظام واضحة، مفهومة، وقابلة للتحليل. يساعد ذلك صانعي القرار على التحكم في أداء الإدارة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.¹

¹محمد أحمد حبار مرجع سبق ذكره ، ص 430.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الأساسيات التي تشكل جوهر إدارة الأداء في المنظمات، حيث بدأنا بتعريف مفهوم إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، كما تناولنا العناصر الرئيسية لإدارة الأداء، بدءاً من تحديد الأهداف ومروراً بتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة وصولاً إلى تطوير وتحسين الأداء.

كما تطرقنا إلى النماذج المختلفة لإدارة الأداء وكيفية تطبيقها بفعالية لضمان تحسين مستمر في أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وركزنا على أهمية توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، حيث يعزز ذلك من الكفاءة والإنتاجية، ويزيد من التحفيز والإبداع بين الموظفين.

أوضح الفصل أيضاً أن إدارة الأداء ليست مجرد عملية تقييم، بل هي نظام متكامل يشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة المستمرة لضمان وصول المنظمة إلى أعلى مستويات الأداء. وفي النهاية، يتضح أن تطبيق ممارسات إدارة الأداء بشكل فعال يسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل وزيادة التنافسية في الأسواق المتغيرة.

الفصل الثاني

أساسيات حول خطة العمل الإستراتيجي

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة نتيجة اشتداد حدة المنافسة وكثرة المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات. ولم يعد النجاح مرتبطاً فقط بتوفير المنتجات أو الخدمات، بل أصبح مرهوناً بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها بفعالية، وتحقيق أداء عالٍ للعاملين، والتحكم في جودة المخرجات بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويضمن لها مكانة متقدمة في السوق.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري على المؤسسات اعتماد خطة عمل استراتيجية واضحة ومتكاملة، تستند إلى أسس علمية وتحليل واقعي للبيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحسين الأداء الكلي وتوجيه الجهود نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

لقد أثبتت التجارب أن التخطيط العشوائي أو الارتجالي لم يعد يجدي نفعاً، بل إن الخطة الاستراتيجية هي السبيل الأمثل لضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في محيطها التنافسي.

وعليه، سيتناول هذا الفصل بالتحليل مجموعة من المحاور الأساسية، وهي: مفهوم خطة العمل الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها، ومقوماتها الأساسية، بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها عملية إعداد الخطة، وذلك بهدف تقديم تصور شامل حول كيفية بناء خطة استراتيجية فعالة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول: ماهية خطة العمل الاستراتيجي

يشكل خطة العمل الاستراتيجي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير. وتعد خطة العمل الاستراتيجية بمثابة الإطار المنظم الذي يوجه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. في هذا المبحث، سنتناول ماهية خطة العمل الاستراتيجية من خلال تعريفها، خصائصها، وأهم عناصرها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم خطة العمل الاستراتيجي

أولاً: تعريف الاستراتيجية

تعود جذور كلمة "استراتيجية" إلى المصطلح اليوناني (STRATIGOS)، والذي كان مرتبطاً قديماً بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية، ومع مرور الزمن، ازدادت أهمية هذا المفهوم في المؤسسات خلال القرن العشرين، وذلك لأسباب عدة، أبرزها:¹

- التوسع في حجم المؤسسات؛
- زيادة مستويات الإدارة والهيكل التنظيمي؛
- تصاعد معدلات التغيير في البيئة الخارجية.

ورغم أن الاهتمام الرسمي بالاستراتيجية بدأ في ستينيات القرن العشرين، خصوصاً مع أعمال إيجور أنسوف (Ansoff)، الذي نشر كتابه الاستراتيجية الشاملة عام 1965، فإن الاستخدام العسكري للاستراتيجية يعود إلى فترات أقدم بكثير، فقد عُرفت لدى الصينيين من خلال أفكار صن تزو (TZU)، وظهرت في الفتوحات الإسلامية، كما برزت في القرن التاسع عشر من خلال المفكر العسكري كارل فون كلاوزفيتز (Clausewitz) في كتابه الشهير في الحرب.²

وفي ثمانينيات القرن الماضي، شهد مجال الاستراتيجية مساهمات بارزة، خاصة أعمال مايكل بورتر حول الاستراتيجيات التنافسية، والتي تضمنت استراتيجيات القيادة، وخفض التكلفة، والتميز، والتركيز، كما وردت في كتابه الميزة التنافسية عام 1985، وقد أصبحت هذه المفاهيم أساسية في دراسة وتدريب الاستراتيجية الحديثة.³

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2010، ص: 27.

² محمد حسين العيساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة . مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص: 44.

³ المرجع نفسه، ص: 44.

أما من حيث الأصل اللغوي، فإن الاستخدام الأول لمفهوم الاستراتيجية يعود إلى الإغريق، حيث كان يشير إلى "فن القيادة"، ومع ذلك، لم يبقَ معنى الاستراتيجية ثابتاً، بل تطور ليشمل مجموعة واسعة من المجالات، ليعبر عن أسلوب أو نهج يُستخدم لتحقيق أهداف معينة في مختلف الميادين.¹

يُعرف توماس الاستراتيجية بأنها "وضع الخطط وتحديد الشروط والمتطلبات لتحقيق الأهداف المطلوبة، مع مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة، وإيجاد البدائل المناسبة لتنفيذها بفعالية وكفاءة."²

ويُعد الاستراتيجية عملية ضرورية لخلق رؤية واضحة وتنظيم الأهداف ضمن إطار زمني محدد، حيث يساهم في توجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، كما يتطلب الاعتماد على معايير دقيقة لتحقيق التوازن بين الإمكانيات والاحتياجات، إضافةً إلى تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة لضمان التنفيذ الأمثل.³

ويعتبر الاستراتيجية عنصراً أساسياً في مختلف المجالات، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارية، حيث يساعد في مواجهة التحديات وتقليل المخاطر المحتملة، كما يساهم في تحقيق الاستقرار من خلال وضع استراتيجيات محكمة تُمكن من التكيف مع التغيرات والمتطلبات المستقبلية.⁴

وفي هذا السياق، يُشير بعض الباحثين إلى أن الاستراتيجية لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف، بل يشمل أيضاً تصميم منهجيات التنفيذ، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج، كما أن نجاح أي خطة يعتمد على وضوح الرؤية، ودقة المعلومات، ومرونة الإجراءات، مع الالتزام بمبادئ الإدارة الفعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق الممكنة.⁵

من خلال ما سبق، الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط والإجراءات التي تُستخدم لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، سواء في المجالات العسكرية أو الاقتصادية أو الإدارية، تتضمن تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان النجاح والتكيف مع المتغيرات، كما تُستخدم لتعزيز التنافسية وتوجيه الموارد نحو تحقيق نتائج مستدامة.

ثانياً: خطة العمل الاستراتيجي

الخطة الاستراتيجية للعمل هي وثيقة متكاملة توضح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، إلى جانب مسار واضح ومفصل لتحقيق تلك الأهداف. تعمل هذه الخطة بدراسة واقع بيئة الأعمال الراهن، وتساهم في تحديد المزايا التنافسية

¹ كاظم هاشم، الوجيز في الاستراتيجية، ط 01، منشورات أكاديمية للدراسات العليا، مصر، 2000، ص: 117.

² فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 13.

³ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص: 39.

⁴ نور الدين بعوشة، قراءة في مفهوم الاستراتيجية و الاستراتيجية، مجلة المرئي، المجلد 20، 2017، ص: 117.

⁵ المرجع نفسه، ص: 117.

للمؤسسة، كما تساعد في وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). وتُعد مرجعاً أساسياً في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، إذ تساهم في ربط الوضع الحالي بالمستقبل المراد الوصول اليه¹

كما يعرف خطة العمل الاستراتيجي هو: "الأسلوب الأمثل لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المنظمة بشكل فعال لتحقيق رغباتها وطموحاتها".

في حين عرف التقرير الفدرالي خطة العمل الاستراتيجي بأنه: "عملية مستمرة يشارك فيها قادة وعاملو المنظمة لاتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل المنظمة ومسار تطورها، مع تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".²

كذلك، عرّف مصطفى خطة العمل الاستراتيجي بأنه: "خطة عمل شاملة بعيدة المدى، ترسم أسلوباً ومساراً واضحاً لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال حسن استغلال الموارد البشرية".³

ومن جهة أخرى، عرف بأنه: "تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة، إضافة إلى أساليب التنافس المناسبة".⁴

ويرى Lampang and Kehl أن خطة العمل الاستراتيجي هو: "عملية تقوم من خلالها المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، مع اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف".⁵

من خلال ما سبق نستنتج أن خطة العمل الاستراتيجية هي وثيقة تنظيمية شاملة تُحدّد من خلالها المؤسسة رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وتوضّح الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيقها في ظل المتغيرات البيئية المحيطة. تعتمد هذه الخطة على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما تُعد بمثابة خارطة طريق تنظّم خطوات العمل وتوجّه الموارد نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ <https://www.shopify.com/blog/strategic-business-plan> 15/02/2025, 20.34

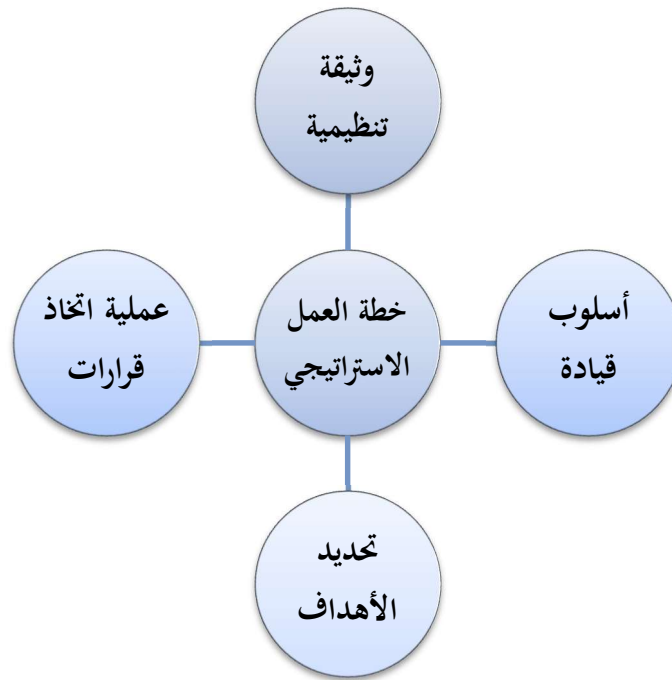
² Poli Castro, Michael, (2003) "**Introduction to stratégie planning**", SBA, U.S. Small Business Administration, 2003, p: 01

³ مصطفى أحمد، التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الأرباب، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 08، العدد 02، الشارقة، 1999، ص: 71.

⁴ السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، 2001، ص: 18.

⁵ Kuehl, c and lamping, p, small business planning and management for thworth, 18th Drydenpress, new York, London, 1990, p 232.

الشكل رقم (03): مفاهيم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: خصائص خطة العمل الاستراتيجي

يتميز خطة العمل الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تمنحه طابعاً مميزاً عن باقي أنماط التخطيط، والتي تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى وضمان استمراريتها وفعاليتها في بيئة ديناميكية متغيرة. من بين أبرز هذه الخصائص:¹

- أداة أساسية لتوقع الأهداف المستقبلية للمنظمة: يُعد خطة العمل الاستراتيجي وسيلة فعّالة تساعد المنظمة على استشراف مستقبلها، وتحديد ما تسعى لتحقيقه على المدى الطويل، بما يتلاءم مع رؤيتها ورسالتها؛
- وسيلة لتحديد القدرة التنافسية المستقبلية: يمثل خطة العمل الاستراتيجي العملية التي من خلالها تتوقع المنظمة موقعها المستقبلي مقارنة بمنافسيها، من خلال تطوير خطط وبرامج دورية تواكب التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية؛
- يركز على تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة: يهتم خطة العمل الاستراتيجي بتحديد الاتجاهات الرئيسية التي من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، تعزز من قدرتها على التفوق ضمن سوقها أو مجال نشاطها؛
- يتوجه نحو المدى البعيد: يتميز هذا النوع من التخطيط بكونه طويل الأمد، حيث يضع تصورات واضحة تمتد لسنوات مقبلة، ما يسمح بتحديد أهداف استراتيجية طموحة وتطوير برامج مرحلية متناسقة لبلوغها؛
- يُمارس عادةً على مستوى الإدارة العليا: نظرًا لما يكتسبه من أهمية، يُعد خطة العمل الاستراتيجي من مسؤوليات القيادات العليا في المؤسسة، حيث يتطلب قرارات حاسمة وتصورات شاملة تنبثق منها باقي مستويات التخطيط؛
- يركز على الفعالية وحسن استغلال الموارد: يهدف خطة العمل الاستراتيجي إلى تحقيق أعلى مستويات الفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يضمن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى كفاءة؛
- عملية رسمية ومنتظمة: يتميز الطابع الرسمي للتخطيط الاستراتيجي بكونه عملية منهجية منتظمة تخضع لمراحل مدروسة تبدأ بتحليل البيئة، مرورًا بتحديد الأهداف، وصولًا إلى اختيار الاستراتيجيات الأنسب لمواجهة المتغيرات؛
- يولي أهمية للمستقبل واستشرافه انطلاقًا من الحاضر: يقوم خطة العمل الاستراتيجي على استقراء المستقبل استنادًا إلى معطيات الحاضر، حيث يعمل على تحليل المتغيرات البيئية المحتملة واستباق تأثيراتها، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف والتأقلم مع المستجدات.

¹ جمال الدين غولام، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطور التنظيمي بالمؤسسة، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، المجلد 19، العدد 01، جوان 2023، ص: 48.

المطلب الثالث: مراحل خطة العمل الاستراتيجي

تمر خطة العمل الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تضمن إعدادها وتنفيذها بشكل منظم وفعال. وفي هذا المطلب، سنتعرف على أهم هذه المراحل التي تساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولاً: تطوير الرؤية المستقبلية

تعد الرؤية الواضحة والتميزة حجر الأساس في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ لا تقتصر على مجرد عبارات أو شعارات، بل تعبر عن "حالة مستقبلية مرسومة في ذهن تستدعي التفكير في الوسائل والأساليب التي تجعل من تحقيقها أمراً ممكنًا".¹

وتُعرف الرؤية بأنها صورة مستقبلية أو حلم يسعى القائمون على المؤسسة إلى تحقيقه. وتُجدر الإشارة إلى أن هذه الصورة لا ينبغي أن تكون بعيدة عن الواقع الحالي الذي تنطلق منه المؤسسة، بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق ضمن المدة الزمنية المحددة لها.²

إن صياغة الرؤية ليست مهمة بسيطة أو سريعة، بل هي عملية معقدة تتضمن مجموعة من الأفكار التي تحدد ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة في المستقبل. وهي عملية ديناميكية مستمرة تتطور وتُعدّل مرارًا أثناء العمل، وليست فعلاً يُنفَّذ مرة واحدة.³

وتُصاغ الرؤية بصورة جماعية، لما لذلك من أثر في تعزيز فعالية وإنتاجية المؤسسة، إذ تحفّز الجميع للعمل باتجاه هدف مشترك.

- واقعية ومرنة: تنطلق من الإمكانيات الحالية والمتوقعة للمؤسسة؛
- قابلة للقياس: بحيث يمكن متابعة وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف؛
- محددة بفترة زمنية: يُفضّل أن تكون طويلة المدى، مع تحديد موعد تقريبي لتحقيقها؛
- متكاملة مع الرسالة: بحيث تقدم تصورًا واضحًا لمسار تحقيقها، وتبرز الفروق بين الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- محفّزة للتغيير الإداري: تعمل على قيادة عملية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود.⁴

¹ سميرة عميش، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية. شركة آمازون نموذجا. ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص: 45.

² حافظ محمد صبري والسيد البحري ، تخطيط المؤسسات التعليمية في عالم الكتب القاهرة ، 2006.

³ حميدي عبد المالك، مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 402.

⁴ المرجع نفسه، ص: 402.

أ. الرسالة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة واضحة تسعى إلى تحقيقها، حيث تُستمد هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه. وغالبًا ما تنطلق المؤسسة برسالة محددة، إلا أنه مع مرور الوقت قد تطرأ عليها تعديلات لتواكب المتغيرات المحيطة.¹

وقد عرّف بابكر (2001:95) الرسالة بأنها: "الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها الأساسي وما تقدمه من أعمال وخدمات لجمهور عملائها".²

فالرسالة هي الدور الجوهري الذي أنشئت من أجله المؤسسة، وهي بمثابة إجابة عن مجموعة من التساؤلات، من أبرزها:³

- من نحن كمؤسسة؟
- ما هي المهنة أو الوظيفة التي وُجدت المؤسسة من أجلها؟
- ما الوسائل التي تعتمد عليها لتحقيق مهامها وتقديم خدماتها؟
- ما الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل؟

مواصفات الرسالة الجيدة:

- ينبغي أن تتصف رسالة المؤسسة بعدة خصائص تجعلها فعّالة وواضحة، من بينها:
- أن تكون مختصرة وذات نظرة مستقبلية، بحيث تشكل دليلاً عاماً يُسترشد به؛
- تجنّب الرسائل المطولة والمفصلة بدقة، لأنها قد تعيق الابتكار والإبداع وحرية التفكير.

وترى العارف أن الرسالة الفعّالة ينبغي أن:

- تكون مختصرة قدر الإمكان (في حدود مائة كلمة أو أقل)؛
- تُحدد ماذا تنتج المؤسسة، ولن تُوجّه منتجاتها أو خدماتها؛
- تُبرز مبرر وجود المؤسسة والدور الأساسي الذي تقوم به؛
- تُحدد القوة الدافعة التي تحرك المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

¹ العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة، دط، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 55.

² بالحاج الزين فتيحة، محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي - مراحل تطبيق - الاساليب والمقومات، مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد 02، 2022، ص: 962.

³ المرجع نفسه، ص: 962.

ب. الأهداف الاستراتيجية:

في هذه المرحلة الإدارية، يتم تحويل رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى، ذات طبيعة كمية قابلة للقياس، بما يتيح متابعة النتائج المتحققة. وتُحدد هذه الأهداف توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع بيئتها المحيطة.¹

وتشمل الأهداف الاستراتيجية تحديد الغايات الخاصة التي سيتم اتباعها أثناء تنفيذ الخطة، من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتقسيمها إلى مهام محددة يتوجب إنجازها، مع وضع جدول زمني للتنفيذ، وتحديد الموازنة المالية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل.²

إن تحديد أهداف واضحة وذات مواصفات جيدة يُمكن العاملين بالمؤسسة من توجيه مواردهم البشرية والمادية نحو تحقيق غايات محددة، مستثمرين بذلك جميع الإمكانيات المتاحة. أما المؤسسة التي يجهل العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها، فإن مواردها تُهدر بلا جدوى.

فتحقيق الأهداف هو جوهر العملية الإدارية وسبب وجودها؛ إذ لا مبرر لوجود أي مؤسسة أو إدارة من دون أهداف واضحة تسعى لتحقيقها.³

ج. التحليل الاستراتيجي:

تعد فعالية خطة العمل الاستراتيجي مرهونة بمدى دقة وعمق التحليل الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالمؤسسة. ويشمل ذلك تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف. ومن خلال هذا التحليل، يمكن توليد بدائل وخيارات استراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها.⁴

ويتفق حسين مع غنيم في التأكيد على أن التحليل البيئي يعد ضرورة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، مع التحذير من الاعتماد على الماضي، إذ أن المتغيرات البيئية تتطور بسرعة ديناميكية. فالفرص المتاحة اليوم قد تزول غداً، ونقاط القوة قد تتحول إلى نقاط ضعف، والعكس صحيح. وقد يُفضي هذا التحليل إلى مراجعة رسالة المؤسسة أو تعديل بعض أهدافها أو استراتيجياتها، أو حتى تعزيز الاستراتيجية الحالية والاستمرار في تحقيق الرسالة نفسها.⁵

¹ كرميش هشام، اتصال المؤسسة ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مجمع صيدال. الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات

الإعلامية، المجلد 05، العدد 02، جويلية 2022، ص: 81.

² فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 12..

³ المرجع نفسه، ص 15.

⁴ عليمية، محمد متولي: التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 90..

⁵ حسين، حسن المختار: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية، عدد (6)،

2002، ص 203

ويُعرف هذا النوع من التحليل باسم التحليل البيئي، أو وفق اختصاره الشهير SWOT Analysais، ويتضمن مايلي:¹

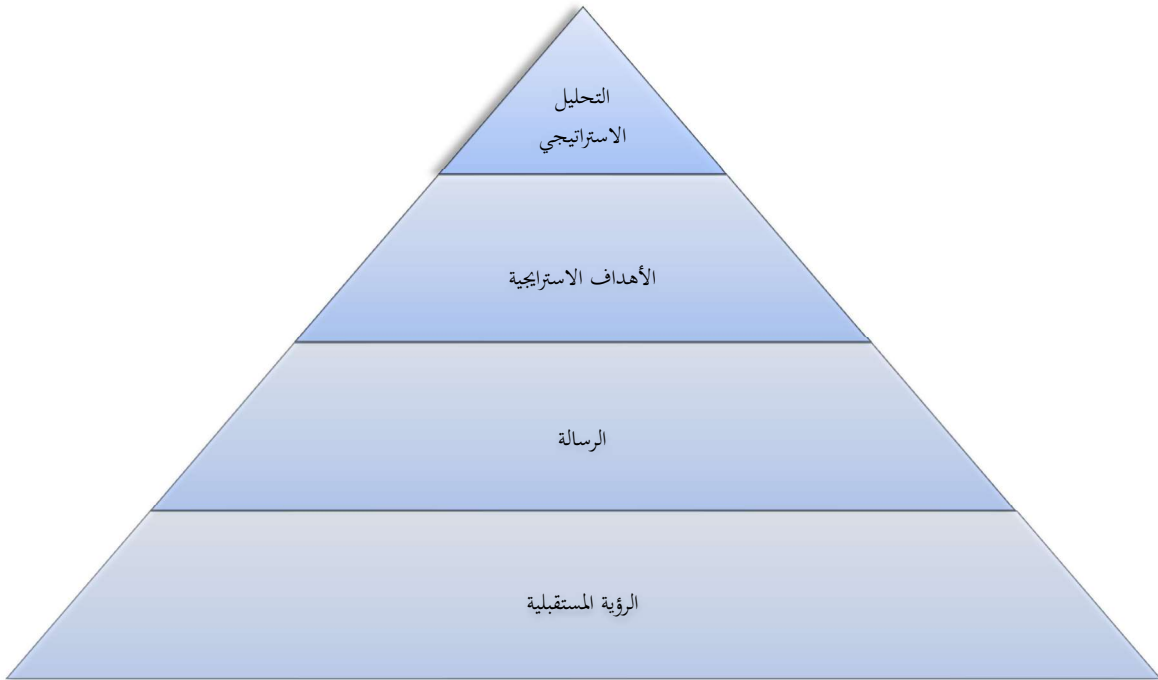
1. البيئة الداخلية:

- مواطن القوة (Strengths): وهي العناصر الإيجابية التي تميز المؤسسة؛
- نقاط الضعف (Weaknesses): وهي الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.

2. البيئة الخارجية:

- الفرص المتاحة (Opportunities): وهي العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة؛
- التهديدات المتوقعة (Threats): وهي المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على مسار المؤسسة.

الشكل رقم (04): مراحل خطة العمل الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ المرجع نفسه، ص 22.

المبحث الثاني: أبعاد خطة العمل الاستراتيجي

تتعدّد أبعاد خطة العمل الاستراتيجي باعتبارها الإطار الذي يحدد مختلف الجوانب التي تقوم عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. إذ تشمل هذه الأبعاد ما يتعلّق بالأهداف، الموارد، الأنشطة، والرقابة، لضمان تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية. وفي هذا المبحث، سنسلّط الضوء على أهم الأبعاد التي تشكّل دعامة أساسية لأي خطة استراتيجية ناجحة.

المطلب الأول: مقومات خطة العمل الاستراتيجي

يقصد بمقومات خطة العمل الاستراتيجي الأسس والركائز التي تستند إليها العملية التخطيطية، والتي تُمثّل القواعد الأساسية لضمان فاعليتها ونجاحها. وتمثّل هذه المقومات فيما يلي:¹

أولاً: دراسة البيئة وتحليل الواقع

يعد تحليل الوضع القائم للمنظمة من أبرز الأسس التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، سواء كان ذلك على مستوى قطاع معين، أو حالة محددة، أو ظاهرة قائمة. ويهدف هذا التحليل إلى تكوين صورة واضحة ودقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً: التنبؤ بأهداف الخطة

تعتبر عملية التنبؤ من العمليات العلمية الدقيقة التي تعتمد على جمع كميات كافية من البيانات والمعلومات الموثوقة، مع توظيف الوسائل والأساليب الإحصائية المناسبة لبناء تصورات مستقبلية واقعية. ويُشترط لتحقيق دقة مقبولة في هذه العملية أن تؤخذ كافة المؤثرات والمتغيرات المحتملة بعين الاعتبار، لأن ضعف التنبؤ قد يؤدي إلى صورة ضبابية عن المستقبل.

ثالثاً: وضع الأهداف

تمثّل الأهداف النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل. وتختلف الأهداف بحسب المدى الزمني:

- أهداف بعيدة المدى: وتُعرف بالأهداف الاستراتيجية؛
- أهداف قصيرة المدى: وتسمى بالأهداف التكتيكية؛
- كما قد تكون الأهداف شاملة لمستوى الدولة بأكملها أو خاصة بكل قطاع وفق اختصاصاته.

رابعاً: السياسات (Policies)

وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والتوجهات العامة التي تهدف إلى تسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة. وتشكّل السياسات مرجعاً إرشادياً للمخططين والإداريين، إذ تُوفّر مؤشرات واضحة حول توجهات الإدارة واتجاهات العمل.

¹ إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر خطة العمل الاستراتيجي على جودة دراسة عينة لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية. الخرطوم ، مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. ، العدد 50، ص: 54.

خامسا: الإجراءات (Procédures)

ويقصد بها سلسلة الخطوات المتتابعة التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين، بدءًا من تحديد نقطة الانطلاق وصولًا إلى إتمامه بالشكل المطلوب. وتهدف الإجراءات إلى تحسين أساليب العمل وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ، بالإضافة إلى مصادر اتخاذ القرار. وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة تبعًا لطبيعة المهام.

سادسا: مستلزمات تنفيذ الخطة

لا يكفي وضع السياسات والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف، بل يتطلب الأمر توفير المستلزمات الضرورية للتنفيذ، سواء من الموارد البشرية أو الإمكانيات المادية كالمواد، والخدمات، والمعدات. ويستلزم ذلك تخصيص الأموال اللازمة لتغطية الأجور، والرواتب، والنفقات التشغيلية وغيرها من الاحتياجات.

سابعا: البرامج (Programs)

يقصد بالبرنامج أنه خطة مصغرة تهدف إلى إنجاز مهمة محددة، ويحتوي البرنامج على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة محددة، إضافة إلى مخرجات واضحة. وتشكل البرامج بمجموعها مفردات الخطة العامة للمنظمة، مما يستدعي ضرورة تنسيقها بشكل فعال لتجنب التعارض والتعطيل الذي قد يؤثر سلبًا على تنفيذ الخطة.

المطلب الثاني: مداخل خطة العمل الاستراتيجي

يعتمد خطة العمل الاستراتيجي على مجموعة من المداخل التي تحدد الطريقة التي تنطلق منها المنظمة في بناء خططها المستقبلية واتخاذ قراراتها المصيرية. ومن بين أهم هذه المداخل:¹

أولاً: مدخل الطائر

وفقًا لهذا المدخل، تبدأ المنظمة عملية خطة العمل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الخارجية بمختلف أبعادها، سواء البيئة العامة أو البيئة التنافسية. ويتم التركيز على البحث عن الفرص المتاحة في هذه البيئة من أجل استغلالها بطريقة فعالة تعزز من موقع المنظمة.

وسمي هذا المدخل بالطائر تشبيهاً له بطائر يلقق فوق شجرة كبيرة متعددة الأغصان، يبحث بعناية عن الغصن الأنسب ليستقر عليه. وعلى الرغم من كثرة الخيارات المتاحة أمام المنظمة، فإنه من الضروري أن تحسن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، بعد دراسة دقيقة لمتغيرات البيئة.

فمثلما لا يستطيع الطائر أن يبقى محلقاً في السماء طويلاً دون أن يستقر على غصن محدد، لا يمكن للمنظمة أن تظل حائرة أمام البدائل لفترة طويلة، وإلا أصبح ذلك خطراً يهدد استقرارها. لذا، يجب أن يكون الاختيار الاستراتيجي مبنياً على تحليل علمي دقيق للفرص والتحديات في البيئة الخارجية، لضمان اتخاذ قرار رشيد وناجح.

¹ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط 01، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص: 100، 101.

ثانيا: مدخل السنجاب

يعتمد هذا المدخل على البيئة الداخلية للمنظمة كنقطة انطلاق للتخطيط الاستراتيجي. حيث تبدأ الإدارة بتحليل الموارد المتاحة لديها، والخبرات المكتسبة، والقدرات البشرية والفنية، وتقييم نقاط القوة والضعف في بنيتها التنظيمية. وسمي بالسنجاب تشبيهاً لحركة السنجاب الذي يبدأ من أسفل الشجرة (الجدع) ويتنقل صعوداً نحو الأغصان، ما يعكس الطريقة التي تتبعها الإدارة في بناء استراتيجيتها بدءاً من داخل المنظمة قبل التوجه نحو البيئة الخارجية. في هذا المدخل، تعتمد المنظمة على ما تملكه بالفعل من موارد وإمكانات، ثم تختار من البدائل المتاحة وفقاً لواقعها وإمكاناتها الحالية. وغالباً ما يكون القرار المتخذ أقل مخاطرة نظراً لمحدودية الخيارات ووضوح حدود القدرات المتوفرة.

المطلب الثالث: أهمية خطة العمل الاستراتيجي

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تبرز أهمية خطة العمل الاستراتيجي في كونه أداة فعالة تساهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين النتائج، وتركيز الجهود، وتوجيه الأنشطة، وحل المشكلات، إضافة إلى كونه وسيلة تعليمية تساعد في بناء طريق واضح للمستقبل. كما يعزز خطة العمل الاستراتيجي من كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي، ويدعم عمليات التسويق، ويُساهم في تجنب الأزمات المحتملة، بل والعمل على تجاوزها سواء كانت حالية أو مستقبلية. فضلاً عن مساعدته في تحديد أسباب المشكلات ومعالجتها بشكل منهجي وفعال. وقد أكدت العديد من الدراسات والتجارب العملية أن اعتماد المؤسسات على خطة العمل الاستراتيجي

يحقق لها العديد من الفوائد، من أبرزها:¹

- التركيز الواضح على القضايا والمسائل ذات الأهمية الاستراتيجية؛
- مساعدة القادة والمدبرين على التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل؛
- التمكن من مواجهة التحديات والقيود التي تعترض طريق المؤسسة؛
- التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وما لها من تأثيرات على أداء المؤسسة؛
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل؛
- تقديم أسس منطقية تساعد في تقييم الموازنات والقرارات الإدارية؛
- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة؛
- تحسين تخصيص الموارد المتاحة وتحديد أفضل السبل لاستثمارها بفعالية.

¹ سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، خطة العمل الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020، ص ص: 19، 20.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تبين أن خطة العمل الاستراتيجي يُعدّ من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تنظيم جهودها وتوجيه مواردها بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وفي ظل المنافسة الشديدة والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح لزاماً على كل مؤسسة أن تعتمد خطة عمل استراتيجية واضحة تمكّنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة وضمان مكانتها بين المؤسسات المنافسة.

تعرّضنا من خلال هذا الفصل إلى التعريف بخطة العمل الاستراتيجية، وأهميتها في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وضمان استمرارية أداؤها بكفاءة. كما تناولنا خصائص هذه الخطة، والتي تجعلها مرنة، واقعية، وقابلة للتنفيذ والمتابعة، إضافة إلى مقوماتها التي تستند على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف، السياسات، الإجراءات، والبرامج.

كما عالج الفصل المراحل الأساسية التي تمر بها خطة العمل الاستراتيجية من تحليل الوضع الحالي، إلى تحديد الأهداف، ثم تنفيذها، وأخيراً مراقبة النتائج وتقييمها. وأخيراً، تطرقنا إلى أبعاد هذه الخطة التي تشمل الجوانب الإدارية، التنظيمية، التمويلية، والرقابية لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية. وبذلك، يتضح أن خطة العمل الاستراتيجي أصبح ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة تطمح لتحقيق النجاح والاستدامة.

الفصل الثالث

إدارة الأداء ودورها في تفعيل خطة العمل

الاستراتيجي

— وحدة سوناغاز خنشة —

تمهيد:

تعد سونالغاز من الهياكل المهمة في الجزائر اذ تسعى هذه الاخيرة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، تسعة مؤسسة سونالغاز الى اوصول الخدمة الى الزبون في الوقت المحدد والعمل على تقليص الوقت المخصص لتوصيل الكهرباء والغاز للزبائن الى ادنى حد ممكن.

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سونالغاز**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة****اولا: تعريف مؤسسة سونالغاز**

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونالغاز) من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

ثانيا سونالغاز: أهمية

تعتبر من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، نجد أن سونالغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى افريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه.

ثالثا: أهداف سونالغاز

-دراسة الأسواق ومتابعة تطورها؛

-تخطيط واعادة برنامج الانتاج السنوي؛

-بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة او تركيبها او تهيئتها وانجاز جميع الأشغال؛

-التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص او لحساب الغير؛

-المساهمة في اي شركة او مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ان تقوم

بجملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية؛

-تهدف للانتماء الى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وافريقيا؛

- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر او الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية؛
- انشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة او سيتم انشاؤها في الجزائر او الخارج.

رابعاً: مهام سونالغاز

- ضمان انتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة؛
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام كل الشروط والاجراءات الأمنية وبأدق تكلفة؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدة سنوات وتأمين تمويلها؛
- دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار؛
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها؛
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة؛
- تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع؛
- اعادة تطوير بناء واستغلال المنشآت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لسونالغاز

تضم هذه المؤسسة عدة مديريات فرعية وتضم عمالة هائلة.

أولاً: الهيكل التنظيمي

يضم الهيكل التنظيمي لسونالغاز ما يلي:

-مجلس الادارة: ويعتبر أعلى هيئة.

- المدير العام: ويتحكم في أربع مدراء فرعين موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تنفرع الى خمسة عشر مدير مركزي موزعين كما يلي:

المستوى الأول:

- مديرية الأعمال والضبط؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير؛
- مديرية الاستراتيجية والتنمية.

المستوى الثاني:

- مديرية التنظيم والاعلام الآلي؛
- مديرية المالية؛
- مديرية الادارة العامة.

المستوى الثالث:

- مديرية انتاج الكهرباء؛
- مديرية نقل الكهرباء؛
- المديرية المسيرة للنظام الكهربائي؛
- مديرية التوزيع.

المستوى الرابع:

- مديرية نقل الغاز؛
- مديرية التجارة والتسويق؛

المبحث الثاني: دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي لدراسة حالة مؤسسة سونالغاز المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

فيما يلي، تفصيل للمنهجية المعتمدة في الدراسة التطبيقية:

1- أسلوب البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الأدوات أمثلتها علينا نوعية الموضوع، و وجدنا أن دقة المعلومات المتوصل إليها تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات، وكذا كيفية استعمالها، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقد صيغت العبارات الخاصة بكل متغير صياغة تعطي إمكانية الإجابة عليها من قبل أفراد العينة المبحوثة عمال مؤسسة سونالغاز.

2- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لمؤسسة سونالغاز.

3- عينة الدراسة:

تم إختيار عينة مقصودة لإجراء الدراسة، و تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 31 استبانة و تم استرجاعها جميعا.

4- فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم وبغية تحقيق أهداف البحث، فقد وضعت مجموعة من الفرضيات تذكر فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الأداء على تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

انطلاقا من هذه الفرضية، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

فرضية 1 يوجد للتخطيط دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

فرضية 2 يوجد للمراقبة دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

فرضية 3 يوجد للتقييم دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بعد جمع الإستبيان الموزع، نقلت المعلومات إلى البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية

Statistique Package For Social Science الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية

بكافة أشكالها، كالإحصاءات الوصفية والإرتباط والإنحدار، ما يساعد في فهم وتحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط المتعدد : (Multiple Corrélation Coefficient) تم استخدامه لتحديد العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة و متغير تابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابة الباحثين لفقرات الإستبيان، ويعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة (05) خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى إختيار واحد منها على النحو الآتي:

جدول رقم(01): درجة مقياس ليكارت

الإستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	2.60 إلى 3	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5

المصدر: فاطمة الزهراء شريف، محاضرات كتابية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة بومرداس 2017/2016

للتمكن من قياس إتجاهات فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الإختبارات تدرج من (1) إلى (05) إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات الموافية لاتجاه الموضوع الدراسة، وتعطي الدرجة (01) إلى الإجابة لا أوافق على الإطلاق في حالة العبارات الموافية كذلك.

6- ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها من جهة ثانية، ويقصد به الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، استخدمنا لهذا الغرض معامل "معامل ألفا كرونبا Alfa Cronbach " وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ معامل ثبات القياس مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من 0.6، وتحديدًا في البحوث الإدارية والسلوكية. والجدول الموالي يبين النتائج النهائية لإختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (02): يبين النتائج النهائية لإختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

المحور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تخطيط الأداء	0,576
2	مراقبة الأداء	0.493
3	تقييم الأداء	0.493
4	إدارة الأداء	0.191
	جميع عبارات الإستبيان "29"	0,710

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS..

يمكن التأكد من صدق وثبات الإستبيان الموجه للدراسة، ما يفسر ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات من خلال الفا الكلي الخاص بالدراسة ككل 0.710.

المطلب الثاني: دراسة حالة

يتم من خلال هذا المطلب التعليق على النتائج المتوصل إليها في هذا الإستبيان كالاتي:

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية

1. توزيع العينة حسب الجنس.

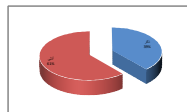
يتم من خلال هذا الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم(03): توزيع العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	38,7	38,7	38,7
	أنثى	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (01): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 03

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية العينة المدروسة إناث، حيث تقدر نسبتهم ب 61%، أما نسبة الذكور فتقدر ب 39%.

2. توزيع العينة حسب العمر:

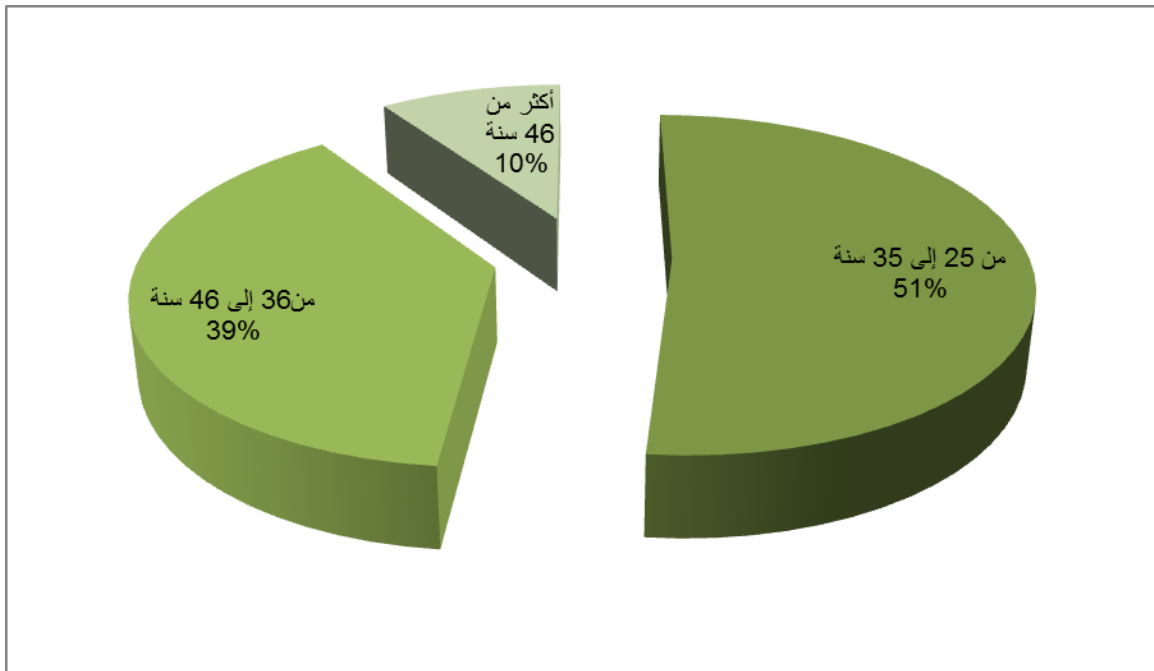
يبين الجدول الموالي، توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 35 سنة	16	51,6	51,6	51,6
	من 36 ال 46 سنة	12	38,7	38,7	90,3
	أكثر من 46 سنة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (02): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 04

من نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة العمرية (25-35) سنة تمثل نسبة 51% تمثل حصة الأسد في الدراسة وهي فئة شبانية تتمتع بالحياة والنشاط وأن الفئة العمرية (36-46) نسبة 39% من عينة الدراسة احتلت المرتبة الثانية، بحيث أن الفئة العمرية (46 فما فوق) سنة تمثل نسبة 10% وتمثل المرتبة الثالثة. وهذا دلالة على أن أكثر نسبة في الدراسة هي فئة شبانية حيث تمكنهم بالقيام بمهامهم بسهولة.

3. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

يبين الجدول الموالي، توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

		المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قبل الجامعي	5	16,1	16,1	16,1
	جامعي لسانس و ماستر	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: تم اعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم 05



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 05

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن المستوى الدراسي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 84%، أما المستوى قبل جامعي فمثل بنسبة 16%.
و يلاحظ من النتائج أن أغلبية الأفراد لهم مستوى جامعي و هو المستوى المطلوب لتأدية العمل بشكل صحيح وذلك كون التعامل يتم مع المناصب الحساسة.

4. توزيع العينة حسب الخبرة

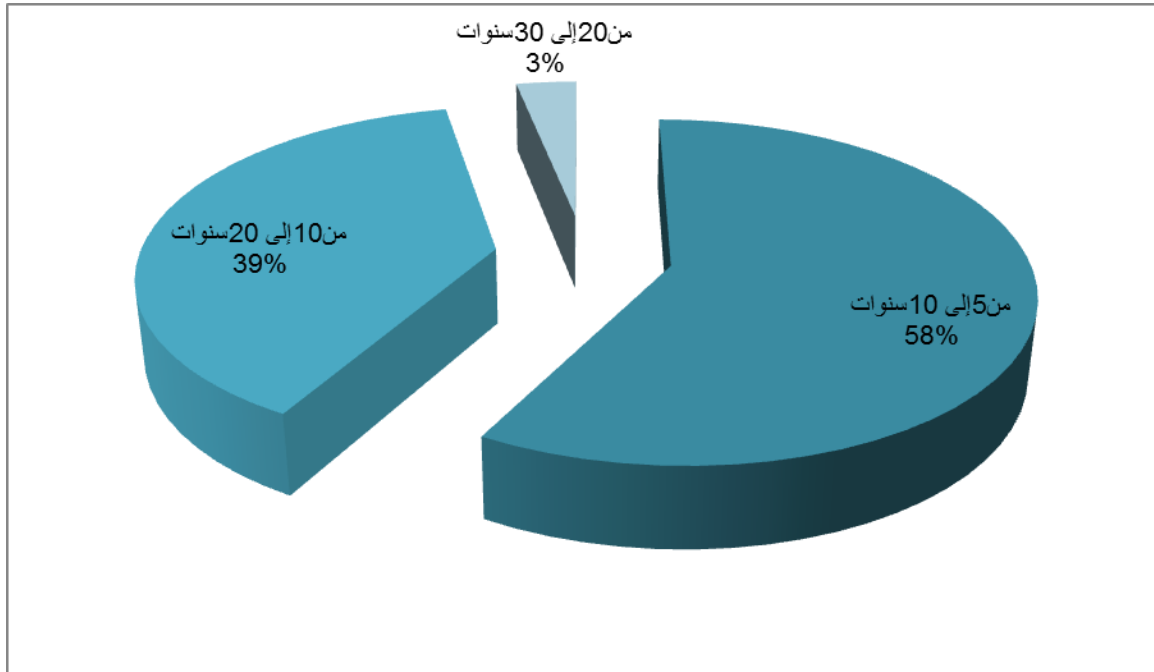
يتم توزيع العينة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب الخبرة

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 الى 10 سنوات	18	58,1	58,1	58,1
	من 10 الى 20 سنة	12	38,7	38,7	96,8
	من 20 الى 35 سنة	1	3,2	3,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر : تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS.

شكل رقم(04) دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم 06



المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 06

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن اغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بالمؤسسة أكثر من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 58%، تليها نسبة 39% للذين لديهم 10 إلى 20 سنوات خبرة، والنسبة الضئيلة كانت للذين لديهم من 20 إلى 30 سنوات خبرة بنسبة 3%.

وهذا يثبت أن المؤسسة تهتم بتوظيف العمال الذين عايشوا التطورات التكنولوجية الحديثة التي تساعدهم في مهامهم.
ثانياً: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للمحاور التي يتضمنها الإستبيان من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة و تصوراتهم عن متغيرات دور تخطيط الأداء و خطة العمل الاستراتيجي في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور تخطيط الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 1: تخطيط الأداء	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %
1.04	2.67	1	19	1	9	1	التكرار	.1
		3.2	61.3	3.2	29	3.2	النسبة %	
0.84	2.58	1	17	7	6	/	التكرار	.2
		3.2	54.8	22.6	19.4	/	النسبة	
1.05	2.54	4	14	6	6	1	التكرار	.3
		12.9	45.2	19.4	19.4	3.2	النسبة	
1.08	2.12	9	14	5	1	2	التكرار	.4
		29	45.2	16.1	3.2	6.5	النسبة	
0.92	2.48	4	13	9	5	/	التكرار	.5
		12.9	41.9	29	16.1	/	النسبة	
1.08	2.77	4	9	9	8	1	التكرار	.6
		12.9	29	29	25.8	3.2	النسبة	
1.19	2.19	10	12	4	3	2	التكرار	.7

		32.3	38.7	12.9	9.7	6.5	النسبة	
0.56	2.48							الدرجة الكلية للمحور الأول

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الإستبيان وفقا للمحور الأول المتمثل في "تخطيط الأداء"، وقد بلغت الدرجة الكلية للمتوسط لتخطيط الأداء 2.48 و بانحراف معياري عام 0,56، وبعد مقارنتها مع سلم ليكارت المعتمد في الدراسة اتضح أن مؤسسة سونلغاز تتمتع بنظام تخطيط أداء جيد.

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور مراقبة الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 1: مراقبة الأداء	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %
0.72	2.06	5	21	3	2	/	التكرار	.1
		16.1	67.7	9.7	6.5	/	النسبة %	
0.88	2.38	3	18	5	5	/	التكرار	.2
		9.7	58.1	16.1	16.1	/	النسبة	
1.17	2.77	5	10	3	13	/	التكرار	.3
		16.1	32.3	9.7	41.9	/	النسبة	
1.09	1.93	13	12	2	3	1	التكرار	.4
		41.9	38.7	6.5	9.7	3.2	النسبة	
0.99	2.41	4	16	6	4	1	التكرار	.5
		12.9	51.6	19.4	12.9	3.2	النسبة	
1.07	2.67	4	11	8	7	1	التكرار	.6
		12.9	35.5	25.8	22.6	3.2	النسبة	
1.03	3.00	3	7	8	13	/	التكرار	.7
		9.7	22.6	25.8	41.3	/	النسبة	
1.00	2.16	8	14	6	2	1	التكرار	.8

		25.8	45.2	19.4	6.5	3.2	النسبة	
0.48	2.42	الدرجة الكلية للمحور الثاني						

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الإستبيان وفقا للمحور الثاني المتمثل في "مراقبة الأداء"، وقد بلغت الدرجة الكلية للمتوسط مراقبة الأداء 2.42 و بانحراف معياري عام 0,48 ، وبعد مقارنتها مع سلم ليكارت المعتمد في الدراسة اتضح أن مؤسسة سونلغاز تتمتع بنظام مراقبة أداء متوسط.

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 3: تقييم الأداء	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %
0.92	1.93	11	14	3	3	/	1	التكرار
		35.5	45.2	9.7	9.7	/	1	النسبة %
1.03	2.29	7	14	4	6	/	2	التكرار
		22.6	45.2	12.9	19.4	/	2	النسبة
1.06	2.25	6	18	1	5	1	3	التكرار
		19.4	58.1	3.2	16.1	3.2	3	النسبة
0.99	2.87	3	7	13	7	1	4	التكرار
		9.7	22.6	41.9	22.6	3.2	4	النسبة
1.11	2.41	6	14	4	6	1	5	التكرار
		19.4	45.2	12.9	19.4	3.2	5	النسبة
1.07	2.29	8	12	5	6	/	6	التكرار
		25.8	38.7	16.1	19.4	/	6	النسبة
1.20	3.00	3	6	5	2	16	7	التكرار
		9.7	19.4	16.1	6.5	51.6	7	النسبة
1.17	2.77	5	10	3	13	/	8	التكرار
		16.1	32.3	9.7	41.9	/	8	النسبة

0.53	2.48	الدرجة الكلية للمحور الثالث					
------	------	-----------------------------	--	--	--	--	--

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الاستبيان وفقا للمحور الثالث المتمثل في "تقييم الأداء"، وقد بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمتغيرات تقييم الأداء 2.48 بانحراف معياري عام 0.53، وبعد مقارنتها مع سلم ليكارت المعتمد في الدراسة اتضح ان المؤسسة تتمتع بتقييم أداء جيد نوعا ما.

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 4: إدارة الأداء	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %
0.63	3.00	3	10	3	15	/	التكرار	.1
		9.7	32.3	9.7	48.4	/	النسبة %	
0.77	1.93	5	7	4	15	/	التكرار	.2
		16.1	22.6	12.9	48.4	/	النسبة	
0.60	1.68	6	9	1	15	/	التكرار	.3
		19.4	29	3.2	48.4	/	النسبة	
0.65	2.18	2	9	5	15	/	التكرار	.4
		6.5	29	16.1	48.4	/	النسبة	
0.68	2.06	3	9	4	15	/	التكرار	.5
		9.7	29	12.9	48.4	/	النسبة	
0.91	3.18	4	6	5	1	15	التكرار	.6
		12.9	19.4	16.1	3.2	48.4	النسبة	
0.31	2.34	الدرجة الكلية للمحور الرابع						

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الإستبيان وفقا للمحور الأول المتمثل في "إدارة الأداء"، وقد بلغت الدرجة الكلية للمتوسط لتخطيط الأداء 2.34 و بانحراف معياري عام 0,31، وبعد مقارنتها مع سلم ليكارت المعتمد في الدراسة اتضح أن مؤسسة سونلغاز تتمتع بنظام إدارة أداء متوسط.

ثالثا: اختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الأداء على تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS يمكن اجراء اختبار معامل الارتباط الخطي Person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم(11): اختبار النموذج

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	Ddl2	Sig. Variation de F
1	,202	,041	-,199	,34929	,041	,169	3	12	,915

a. Prédicteurs : (Constante), مراقبة الأداء, تخطيط الأداء

b. Variable dépendante : تقييم الأداء

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,062	3	,021	,169	,915 ^b
de Student	1,464	12	,122		
Total	1,526	15			

a. Variable dépendante : تقييم الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), مراقبة الأداء, تخطيط الأداء

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

معامل الارتباط $R=0.62$ أكبر من 0.05 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الأداء وخطة العمل الاستراتيجي، أي أنه كلما زادت إدارة الأداء كلما أدى ذلك إلى الزيادة في مستوى تفعيل خطة العمل الاستراتيجي. ومنه الفرضية الرئيسة محققة.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط و تفعيل خطة العمل الاستراتيجي.

لإختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط لكارل بيرسون بين التخطيط وخطة العمل الاستراتيجي وذلك باستخدام برنامج SPSS، لمعرفة نوع العلاقة بينهما، ثم لا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها كما يلي:
الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط و خطة العمل الاستراتيجي.

الفرضية الموجبة: **H1**: توجد علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط وخطة العمل الاستراتيجي.

لإختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الإنحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS.

الجدول رقم(12): نتائج التحليل لإختبار العلاقة بين التخطيط وخطة العمل الاستراتيجي

المتغير المستقل: خطة العمل الاستراتيجي		المتغير التابع: التخطيط
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.48	*0.55	

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج إختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.55 بقيمة موجبة عند مستوى دلالة 0.48 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين خطة العمل الاستراتيجي والتخطيط، أي أنه كلما زادت التخطيط كلما أدى ذلك إلى الزيادة في خطة العمل الاستراتيجي. ومنه الفرضية 1 محققة.

فرضية 2 يوجد للمراقبة دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

لإختبار هذه الفرضية نقوم بحساب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول المحور المتعلق مراقبة الأداء

ومقارنته مع المتوسط الحسابي لسلم ليكرت المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم(13): نتائج مستوى مراقبة الأداء

مراقبة الأداء	
المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري

0.40	2.39
------	------

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، إتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

يلي:

- قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة نسبيا، وبمقارنتها مع سلم ليكرت المعتمد في الدراسة يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بنظام مراقبة لا بأس به، قيمة معامل الإنحدار بلغت 0.40 وهي ضعيفة، حيث تفسر عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتوجههم الموحد. من هذا يمكننا إثبات صحة الفرضية.

فرضية 3 يوجد للتقييم دور في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

لإختبار هذه الفرضية نقوم بحساب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول المحور المتعلق بتقييم الأداء

ومقارنته مع المتوسط الحسابي لسلم ليكرت المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم(14): نتائج مستوى تقييم الأداء

تقييم الأداء	
المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
2.47	0.53

المصدر: تم إعداد الجدول، بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، إتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

يلي:

- قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة نسبيا 2.47، وبمقارنتها مع سلم ليكرت المعتمد في الدراسة يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بنظام تقييم أداء متوسط، قيمة معامل الإنحدار بلغت 0.53 وهي ضعيفة، حيث تفسر عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتوجههم الموحد. من هذا يمكننا إثبات صحة الفرضية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (15): ملخص نموذج الانحدار

SIG	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل (R ²)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط (R)	النموذج
0.001	0.532	0.303	0.342	0.584 ^(a)	01

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية

الدالة الاحصائية	F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.001	8.816	2.501	02	5.001	مجموع مربعات الانحدار
		0.284	34	9.643	مجموع مربعات البواقي
			36	14.645	مجموع مربعات الكلي

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

الجدول رقم (17): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.112	1.632		0.411	0.671	ثابت Constant
0.356	0.935	0.138	0.151	0.142	الاداء

0.001	3.531	0.523	0.174	0.616	التميز
-------	-------	-------	-------	-------	--------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

2. الفرضيات الفرعية

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (18): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (R ²)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.316 ⁽¹⁾	0.316	0.100	0.61362	0.028

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

نموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	01	1.466	3.3893	0.05
	مجموع مربعات البواقي	35	0.377		
	مجموع مربعات الكلي	36	14.645		

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

الجدول رقم (20): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B		Beta		
	الخطأ المعياري				

0.001	3.766		0.393	1.480	ثابت Constant
0.056	1.973	0.316	0.164	0.324	الاداء

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار

الدلالة الاحصائية	الخطأ في التقدير	معامل التحديد المعدل (R^2)	معامل التحديد (R^2)	الارتباط (R)	النموذج
0.000	0.531	0.305	0.325	0.570 ⁽¹⁾	01

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الاحصائية	F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نموذج
0.000	16.819	4.753	01	4.753	مجموع مربعات الانحدار
		0.283	35	9.891	مجموع مربعات البواقي
			36	14.645	مجموع مربعات الكلي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (23): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات المنطقية Beta	المعاملات الغير منطقية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.013	2.621		0.339	0.888	ثابت Constant
0.000	4.101	0.570	0.164	0.671	التميز

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تقديم المؤسسة الإقتصادية، وذلك بإعطاء مفهوم المؤسسة، مع ذكر أهدافها، وإعطاء الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

وتم أيضا من خلال هذا الفصل إسقاط دور ادارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز وذلك بتوزيع استبيان على عينة من العمال في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الإستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للمجموعات SPSS.

من خلال مخرجات البرنامج، يمكن القول أن إدارة الأداء في مؤسسة سونلغاز له علاقة ارتباطية طردية في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي.

الخاتمة

الخاتمة:

يعيش العالم اليوم في مجموعة من نظم التي لا حصر لها، فهناك نظم لاتصالات ونظم اقتصادية ونظم سياسة ونظم قضائية ونظم لتأمين الاجتماعي، ومن بين هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية أو نظم معلومات لاختلاف تسمياتها، ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المؤسسات، أصبح من الضروري لها وضع تصورات مستقبلية، حيث أدركت المؤسسات ضرورة العمل الاستراتيجي، لذلك فإن المؤسسات مطالبة باعتماد خطة العمل الاستراتيجي كأداة تضمن استمرار البيئية وبقاءها، بل نموها وتقدمها في البيئية يعد فيها التميز من أهم أسباب البقاء. ومن خلالنا دراستنا لدور ادارة الاداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي للمؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

نتائج الدراسة :

وعى كبير بأهمية إدارة الأداء: أغلب موظفي سونلغاز يدركون أن إدارة الأداء أداة استراتيجية تُساهم في

تحسين فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

• ارتباط واضح بين الأداء والخطة الاستراتيجية: تُستخدم نتائج تقييم الأداء في سونلغاز لتوجيه وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال.

• نقاط قوة:

• وجود مؤشرات أداء واضحة في بعض المديریات.

• تقييمات دورية ومنتظمة.

• استخدام أدوات رقمية لتتبع الأداء.

• نقاط ضعف:

• نقص التكوين في مجال إدارة الأداء.

• ضعف ربط الأداء بالحوافز.

• تفاوت في تطبيق التقييم الفردي بين الوحدات.

• دعم اتخاذ القرار: بيانات الأداء تُستخدم في سونلغاز لاتخاذ قرارات مدروسة في التوظيف والتكوين وتخصيص الموارد.

• متابعة فعالة لتنفيذ الخطة: تساعد إدارة الأداء في مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تقارير دورية وتصحيح الانحرافات.

قائمة المراجع	1
أولاً: المراجع باللغة العربية	2
أ. الكتب:	3
1. بدوي حمد زكي، <u>معجم المصطلحات الاجتماعية</u> ، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.	4
2. الحسيني فلاح، <u>الإدارة الاستراتيجية</u> ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.	5
3. العيساوي محمد حسين، <u>الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة</u> ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.	6
4. العارف نعيمة، <u>الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة</u> ، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.	7
5. السلمي علي، <u>إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية</u> ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.	8
6. كاظم هاشم، <u>الوجيز في الاستراتيجية</u> ، ط1، منشورات أكاديمية للدراسات العليا، مصر، 2000.	9
7. عليمه محمد متولي، <u>التخطيط التربوي</u> ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.	10
8. الصيرفي محمد، <u>التخطيط الاستراتيجي</u> ، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.	11
9. مرسي جمال الدين محمد، إدريس، ثابت عبد الرحمن، <u>الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية</u> ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.	12
10. البحيري السيد، صبري حافظ محمد، <u>تخطيط المؤسسات التعليمية</u> ، عالم الكتب، القاهرة، 2006.	13
ب. الرسائل الجامعية:	14
1. عبد الله علي، <u>أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية</u> ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.	15
2. فضيل نعيمة، <u>أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز</u> ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2005.	16

3. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الرافعات)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002. 25
- 26
- ج. المجلات: 27
1. أحمد أحمد محمد، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية...، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، 2010. 28
- 29
2. بالشيخ بلقاسم، أثر إدارة الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية...، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد06، عدد02، 2020. 30
- 31
3. خان أحلام، بياضي صفاء، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي...، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، عدد07، 2016. 32
- 33
4. طايطي كمال، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء...، مجلة الإدارة للبحوث والدراسات، مجلد04، عدد01، 2015. 34
- 35
5. لخليح الطيب، حبار محمد أحمد، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد14، عدد01، 2021. 36
- 37
6. عميش سميرة، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مجلد06، عدد02، 2022. 38
- 39
7. غولام جمال الدين، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التطور التنظيمي بالمؤسسة، مجلة المواقف، مجلد19، عدد01، 2023. 40
- 41
8. عزي خليفة وآخرون، مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث كمية ونوعية، مجلد02، عدد01، 2020. 42
- 43
9. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد05، 2007. 44
- 45

10.	بعوشة، نور الدين، <u>قراءة في مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجية</u> ، مجلة المربي، مجلد20، 2017.	46
11.	داودي الطيب، <u>أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية</u> ، مجلة الباحث، عدد05، 2007.	47
12.	سليمان سمير، الرجوب عدنان، <u>خطة العمل الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات</u> ، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد04، عدد01، 2020.	48
13.	عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام، <u>أثر خطة العمل الاستراتيجي على جودة دراسة</u> ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد50.	49
14.	هشام كرميش، <u>اتصال المؤسسة ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية</u> ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، مجلد05، عدد02، 2022.	50
15.	عبد المالك، حميدي، <u>مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي</u> ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد47، جامعة بسكرة، 2017.	51
16.	الشهراني، فاطمة عبد الله، <u>إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام</u> ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 21، 2021.	52
17.	عبد الهادي محمد، بالحاج الزين فتيحة، <u>إدارة الجودة الشاملة</u> ، مجلة دفاتر البحوث العلمية، عدد02، 2022.	53
18.	السكرانة خالد، <u>استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية</u> ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد17، 2001.	54
	د. المداخلات:	55
1.	الحناق، سناء عبد الكريم، <u>مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية</u> ، مداخلات ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.	56
	ثانيا: المراجع الالكترونية	57

قائمة المراجع

2. https://www.shopify.com/blog/strategic-business-plan ، تم الدخول	68
بتاريخ : 2025/02/15، الساعة 20:34.	69
3. تيشوري، عبد الرحمن، <u>إدارة الأداء وأهدافه ومعاييرها</u> ، 2006، تمت الزيارة في:	70
.2025/04/20	71
ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية	72
1. Castro, Michael Poli, <u>Introduction to Strategic Planning</u> , SBA,	73
U.S. Small Business Administration, 2003.	74
2. Kuehl, C., Lamping, P., <u>Small Business Planning and</u>	75
<u>Management</u> , 18th ed., Dryden Press, New York, London, 1990.	76
	77
	78
	79
	80
	81
	82
	83
	84

الملاحق

ملحق رقم "01" : يوضح تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
إدارة الأعمال

خنشلة في : 2025/04/23

رقم: 176 ع/ت/ق ع/م/2025

إلى السيد: مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز

تسهيل مهمة
2026/05/08 إلى 2025/05/04

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة، وبشرط أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	الاسم واللقب
/	ماجدة بوزيان	تاريخ ومكان الإزدياد
/	المحمل 2002/07/05	رقم التسجيل
/	34053566	

عنوان التقرير: دور إدارة الاداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .

رئيس القسم

شيمان بدير
رئيس قسم التسيير والتجارة
إدارة الأعمال

مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز

ملحق رقم "02" : يوضح تقييم تقرير تريض

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
إدارة الأعمال

خنشلة في : 2025/04/23

الرقم: 176 ع/ت/ق ع/م/2025

الاسم واللقب : ماجدة بوزيان

تاريخ الميلاد: 2002/07/05

مكان الميلاد: المحمل

عنوان تقرير التريض: دور إدارة الاداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي

مكان التريض: مديرية توزيع الكهرباء والغاز

فترة التريض: 20 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/20	المواظبة
	04/20	المبادرة
	04/20	المعارف التطبيقية
	04/20	قدرة العمل
	04/20	العلاقة مع المعان
	04/20	العلامة النهائية
	20/20	

ملاحظات أخرى:

شيمان بدير
رئيس قسم التسيير والتجارة
إدارة الأعمال

ممثل المؤسسة

ملحق رقم 03 : يوضح استبيان



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان مُقدم يدخل ضمن مُتطلبات إنهاء موضوع

سيدي / سيديتي

أحيطكم علما أن هذا الاستبيان يدخل ضمن إنهاء متطلبات شهادة الماستر في إدارة أعمال تحت عنوان: دور إدارة الأداء في تفعيل خطة العمل الاستراتيجي . دراسة حالة مؤسسة سونالغاز .
، لذلك أطلب منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم لغرض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف الأستاذة:

صالح دندن

من إعداد الطالبة:

ماجدة بوزيان

السنة الجامعية: 2024/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر 25 . 35 سنة 46 سنة من 46 سنة
3. المستوى الدراسي قبل جامعي جامعي (ليسانس، ماستر) إسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
4. سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات 10 سنوات إلى 20 سنة 20 سنة إلى 35 سنة أكثر من 35 سنة

المحور الثاني: أسئلة الاستبيان

م	م	م	م	م	
و	و	ح	و	و	
ا	ا	ا	ا	ا	
فق	فق	ي	و	فق	
ب	ب	د	ا	ب	
ش	ش		فق	ش	
د	د			د	
ة	ة			ة	
تخطيط الأداء					
هل تعتقد أن خطة العمل الاستراتيجية للمؤسسة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين؟					

					هل يتم ربط مؤشرات الأداء الفردي والفرقي بأهداف خطة العمل الاستراتيجية للمؤسسة؟
					هل يتم إشراكك أو إشراك فريق عملك في وضع مؤشرات الأداء السنوية بما يتماشى مع خطة العمل الاستراتيجية؟
					في رأيك، هل يساعد تخطيط الأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل فعال؟
					هل يتم متابعة نتائج الأداء بشكل دوري وربطها بتعديلات أو تطورات في خطة العمل الاستراتيجية؟
					هل يتم تحفيز الموظفين بناءً على تحقيق مؤشرات أداء مرتبطة بالخطة الاستراتيجية؟
					برأيك، هل تخطيط الأداء الحالي يعكس أولويات المؤسسة الاستراتيجية بشكل صحيح؟
مراقبة الأداء					
					تقوم المؤسسة بمراقبة أداء الموظفين بشكل يتماشى مع أهداف خطة العمل الاستراتيجية.
					تم مراجعة نتائج الأداء بشكل دوري لضمان توافقها مع توجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية.
					آليات مراقبة الأداء المتبعة حالياً تساعد على كشف الانحرافات عن الأهداف الاستراتيجية في الوقت المناسب.
					تساهم تقارير مراقبة الأداء في تعديل أو تحسين خطة العمل الاستراتيجية للمؤسسة.
					تم متابعة تنفيذ الأنشطة وفق مؤشرات أداء مرتبطة بشكل مباشر بالخطة الاستراتيجية.

					تعمل إدارة المؤسسة على ربط نتائج مراقبة الأداء بمؤشرات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					تتوفر آليات واضحة لمراقبة مدى تقدم تنفيذ خطة العمل الاستراتيجية في المؤسسة.
					تؤدي نتائج مراقبة الأداء إلى اتخاذ قرارات تصحيحية أو تطويرية تتماشى مع الخطة الاستراتيجية.
تقييم الأداء					
					تم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفق معايير مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
					يساهم تقييم الأداء السنوي في تحديد مدى تحقيق الأهداف المدرجة في خطة العمل الاستراتيجية.
					تؤخذ نتائج تقييم الأداء بعين الاعتبار عند مراجعة أو تعديل خطة العمل الاستراتيجية.
					تعمل إدارة المؤسسة على ربط تقييم أداء الموظفين بتحقيق مؤشرات الخطة الاستراتيجية.
					يتم توجيه الموظفين من خلال نتائج تقييم الأداء لتحسين أدائهم بما يخدم أهداف الخطة الاستراتيجية.
					تساهم تقارير تقييم الأداء في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة على مستوى المؤسسة.
					تتوفر آليات واضحة لربط نتائج تقييم الأداء بخطة العمل الاستراتيجية.
					يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتطوير برامج تدريبية وخطط دعم تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

					تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفق معايير مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
إدارة الأداء					
					هل تتوفر المؤسسة على نظام موحد وواضح لإدارة الأداء يتم تطبيقه على مختلف المستويات الوظيفية؟
					في رأيك، هل تساهم إدارة الأداء في تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين بما يخدم الأهداف الاستراتيجية؟
					هل يتم تقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين حول أدائهم، بما يساعدهم على تحسينه بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية؟
					هل تعتمد إدارة الأداء على أدوات تكنولوجية أو رقمية تسهل عملية المتابعة والتقييم؟
					هل ترى أن إدارة الأداء في المؤسسة تركز على تطوير قدرات الموظفين وتحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي؟
					برأيك، هل توجد علاقة واضحة وملموسة بين إدارة الأداء ورفع كفاءة تنفيذ خطة العمل الاستراتيجية؟