

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and

Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela

Faculty of Economics Management and

Commercial Sciences

Department of Business and

Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

## التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

### - دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بيبى وليد

إعداد الطلبة:

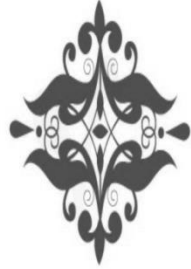
- عشيقة شمس الدين

- صكاوي أكرم

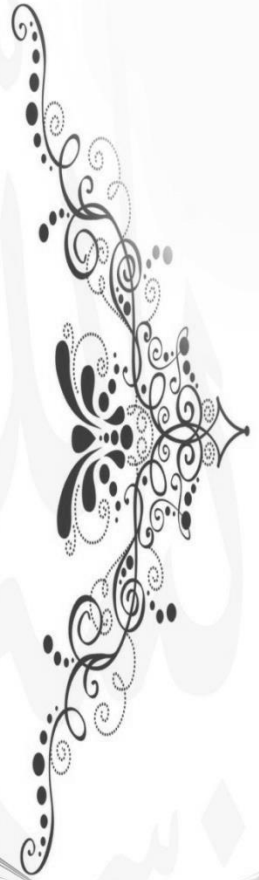
لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	حرنان نجوى
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	بيبى وليد
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	بلعابد دلييلة

السنة الجامعية: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

قبل كل شيء، نبدأ بشكر الله تعالى الذي اعطانا الإيمان  
الذي ارشدنا ونور طريقنا لتحقيق مشروع دراستنا  
وتتويجه.

كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وامتناننا للمشرف:  
الدكتور " وليد بيبي " من أجل صبره ونصائحه  
وإرشاداته القيمة التي ساعدتنا كثيرًا.  
وكذلك أعضاء لجنة المناقشة لموافقتم على تقييم عملنا.

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى  
وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية بهذه المذكرة ثمرة الجهد والنجاح بفضل  
تعالى مهداة إلى: الوالد والوالدة الكريمة حفظهما الله.  
إلى كل من ساندنا ووقف بجانبنا في إنجاز هذا العمل.

فهرس الموضوعات

الشكر والعران

الإهداء

..... قائمة الجداول: 1

..... قائمة الأشكال: 1

..... مقدمة: 1

**الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي**

..... تمهيد: 5

..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي: 6

..... المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي 6

..... المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه: 17

..... المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي ونماذجه 20

..... المبحث الثاني: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي 27

..... المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي: 27

..... المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي 28

..... المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي: 31

..... خلاصة الفصل: 37

**الفصل الثاني: الأداء المؤسسي**

..... تمهيد: 39

..... المبحث الأول: الاطار العام للأداء 40

..... المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاداء 40

..... المطلب الثاني: معايير ومحددات الاداء 41

43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء .....
46	المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء ومؤشراته.....
46	المطلب الاول: مفهوم قياس الأداء .....
47	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاداء .....
53	خلاصة الفصل:.....

### **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عباس لغرور خنشلة**

55	تمهيد:.....
56	المبحث الأول: التعريف بجامعة خنشلة.....
56	المطلب الأول: تعريف جامعة خنشلة ونشأتها.....
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة عباس لغرور خنشلة .....
67	المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة .....
67	المطلب الاول: تعريف المقابلة وانواعها.....
68	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة .....
70	خلاصة الفصل:.....
72	خاتمة:.....
75	قائمة المصادر والمراجع: .....

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
12	جدول يبين الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى من وجهة نظر (McCune)	01
14	جدول يبين الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى من وجهة نظر (valentine)	02

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
22	يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي	01
30	يظهر معوقات التخطيط الإستراتيجي	02
31	يمثل الفرص المتاحة داخل المؤسسة	03
32	يمثل التهديدات المحتملة	04
33	يمثل عوامل القوة	05
34	يمثل عوامل الضعف	06
58	الهيكل التنظيمي لجامعة عباس لغرور خنشلة	07

# المقدمة

### المقدمة

تواجه كافة المؤسسات سواء ان كانت خاصة او عمومية على المستوى الوطني أو المستوى العالمي صعوبات نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية وبيئة متغيرة تزداد تعقيدا أكثر فأكثر من حيث الفرص المتاحة لتأدية المهام وتحقيق الاهداف المسطرة ويستوجب هذا مرونة كبيرة للتكيف مع البيئة الخاصة بالمؤسسة حتى تستطيع الاستمرار والبقاء. أغلبية المؤسسات العالمية العظمى والناجحة تهتم كثيرا وتتعرف بأهمية التخطيط الاستراتيجي فهو يساعدها على تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها.

أن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يوصلنا الى التحدث عن الادارة الاستراتيجية التي اصبحت ضرورية لزيادة القدرة التنافسية وتحسين الاداء، ويعد الاداء وقياس الاداء عنصر وعامل أساسي لا يقل شأنًا عن العمليات الادارية الاخرى حيث أن التطبيق الناجح لأساليب قياس الاداء من أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة.

### 1/ إشكالية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة خنشلة، وقياس أداء هذه الجامعة وذلك من خلال هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء في جامعة خنشلة ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

**كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة خنشلة

- ما هو مستوى أداء جامعة خنشلة ؟

- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة خنشلة ؟

### 2/ أهمية البحث:

إن التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ،وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب. ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين.

## المقدمة

1- الأهمية العلمية: تنبثق أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسته هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر. كذلك إلى إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعات.

2- الأهمية العملية: تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث تأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات جامعة خنشلة، وكذا مدى وعي مسيري الجامعة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات.

### 4/ اهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وتحقيق رسالتها الأساسية في تحقيق الاداء المطلوب.
- إيجاد العلاقات التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.
- وضع الأهداف الإستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو لجامعة خنشلة.

### 5/ فرضيات الدراسة:

من الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

أ/ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي والاداء في جامعة خنشلة حيث ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### ب/ الفرضيات الفرعية:

- ❖ توجد علاقة بين متغير تحليل البيئة الاستراتيجية وتحسين الاداء.
- ❖ توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة.

### 6/ منهج الدراسة:

من أجل دراسة اشكالية البحث وتحليل ابعادها وجوانبها، ونتائجها والاجابة عن تساؤلاتها الفرعية واثبات صحة الفرضيات، ستعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

### 7/ أسباب الدراسة:

تم اختيار الموضوع لوجود عدة اسباب ونذكر منها الاسباب التالية:

- الميول الشخصي والفهم الاكثر لهذا الموضوع
- القيمة الجوهرية والعلمية التي يحظى بها موضوع التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات
- أهمية الموضوع لأنه ضروري في سيرورة عمل المؤسسات

### 8/ الصعوبات :

من الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة :

- قلة المصادر المعتمدة في الدراسة وعدم دقة المعلومات المتوفرة
- اختلاف المفاهيم من بلد الى اخر

### 9/ هيكل الدراسة:

للإجابة عن الاسئلة المطروحة والشرح الجيد للدراسة تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول الى التخطيط الاستراتيجي أما في الفصل الثاني حيث سنتناول فيه مفاهيم على الأداء وقياس الأداء، بالإضافة إلى الفصل الثالث والذي نعرض فيه دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، فيما سينتهي موضوعنا بخاتمة تتضمن حوصلة لأهم ما تحصلنا عليه من خلال هذه الدراسة.

# الفصل الاول

ماهية التخطيط الاستراتيجي

**تمهيد:**

إن واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الكبرى يعتمد بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، حيث أن أغلب المؤسسات العالمية مزودة بخطة استراتيجية تختار فيها مجالات النشاط وما سوف تقوم به المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف يشهد هذا المصطلح تطور مع بداية السبعينات من أجل تطوير النظرية الشاملة للتخطيط، ورغم الثراء النظري وسرعة الإنتشار في المؤسسات إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى الإطار النظري العام للتخطيط الاستراتيجي ومن خلاله سنتعرف على كل ما يتعلق به من خلال المبحثين التالية:

**المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي****المبحث الثاني: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين ابتداءً من أب الإدارة الحديثة Fayol حيث يقدم التقدير على رأس مهام الوظيفة الإدارية وأخذ نفس المكانة لدى مختلف المختصين لحد اليوم.

لقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة، انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة أيضاً، وسوف نتعرض لعدد منها دون مسح كلي لها.

ف نجد التخطيط لدى Newman. يعني البحث عن ما يجب فعله، وكما تعنيه هنا التخطيط كمجال واسع من القرارات تحديد أهداف واضحة اختيار سياسات وضع برامج وحملات البحث عن طرق وإجراءات محددة؛ إعداد جداول زمنية يومية.

ورغم أن كلا من العمليات أو المراحل المقترحة حسب هذا التعريف ترتبط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه، إلا أن هذا المحيط لا يظهر له أثر في هذا التعريف.<sup>1</sup>

التخطيط أولى الأبعاد أو العناصر في العملية الإدارية أو في وظائف الإدارة الأربعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتعتمد العناصر التالية على أول وأهم عنصر وهو التخطيط والذي يشمل تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات ويبين ما هو المطلوب من المنشأة سواء كانت ربحية في عالم الأعمال الخاصة أو خدمة عامة في عالم القطاع العام.

والتخطيط قد يكون عاماً وقد يكون استراتيجياً لذلك سوف يشمل الحديث عن التخطيط الحديث عن التخطيط الاستراتيجي وبيان الفرق بينهما والعلاقة بينهما.<sup>2</sup>

الخطة ويمكن تعريف التخطيط بأنه إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية وهو عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الكفيلة لتحقيق ذلك. وبالتالي يمكن القول أن التخطيط عمل يسبق أي عمل

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2017، 53.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، 47.

تنفيذي في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الأهداف وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الأهداف وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في التخطيط.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم الاستراتيجية:

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في الإستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. وهذه الكلمة لغوياً تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر. في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش، أو الجيوش، المتقابلة وبميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات، والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية. ولما كان كل ذلك، فقد توسع مفهوم الإستراتيجية الى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون.<sup>2</sup>

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل. يمكن للاستراتيجية التنظيمية أن تركز على مجالات تنظيمية كثيرة ومختلفة مثل التسويق التمويل الإنتاج، البحث والتطوير، الأفراد والعلاقات العامة.<sup>3</sup>

الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق استخدم في الميدان العسكري ابتداءً، وكان يقصد به علم وفن استخدام القوة ووضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء، وبعدها استخدم في المجال السياسي التي يعني استثمار الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا، أما استخدام الإستراتيجية في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة... الخ يعد حديثاً مقارنة بالمجالين العسكري والسياسي. (Bracker.1980)، وفي بداية الستينيات من القرن العشرين عرف الباحث (Chandler:1962) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد

<sup>1</sup> د عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زاهرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص: 166

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> Samuel C. Cetro, Principles of Modern management, Fourth Edition (Boston: Allyn and Bacon, 1980). P. 133.

للمؤسسة واختيار التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف كما عبر الباحث (1980) (Steiner) عن الإستراتيجية بكونها مفهوماً يتعلق بما يقوم به المديرون أو الإدارات لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في المؤسسات<sup>1</sup> وقد ذكر بأن للإستراتيجية عدداً من المفاهيم نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

✚ الإستراتيجية تعبر عن مسار يتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات حتى تستطيع المؤسسة تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المؤسسة في المستقبل.

✚ يطلق مصطلح الإستراتيجية على الأهداف البعيدة المحددة، وتحديد البدائل المتاحة والاختيار بينها على أساس مقارنه التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل وتقييم كل البدائل ومن ثم اختيار الأفضل منها والذي يطلق عليه اسم الإستراتيجي ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ.

**كما عرف القظامين الإستراتيجية:** بأنها أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الإنسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بنظر الاعتبار القرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والمادية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة.

مما تقدم يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها فكر علمي بعيد المدى يتصف بالإبداع والشمول ولديها القدرة على مزاجرة الواقع والخيال بنظرة موضوعية نستند من داخل الحاضر القريب وبرؤيا متجددة تنطلق بنقاؤل نحو المستقبل البعيد لتعطي نتائج ملموسة على المدى الزمنية.

للإدارة العليا الناجحة عدد من الإستراتيجيات الأساسية يمكن أن تطبق أي منها على النحو الذي ترى أنها تتناسب مع إمكانات المؤسسة الداخلية الفنية والإدارية والتقنية والمعلوماتية ومواردها البشرية والمالية والمادية المتاحة متمثلة في مجالات القوة والضعف وبما يتلائم مع ظروف ومتغيرات عناصر البيئة الخارجية بما تحتويه من فرص وتهديدات، وتحاول الإدارة العليا جاهدة اختيار الإستراتيجيات

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة (فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص 296.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999. أنظر أيضا حسين جواد الجبوري، نفسه، ص 296.

المناسبة بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية بالمؤسسة وما تكتشفه من مجالات قوة وضعف بحيث تكون قادرة على تعزيز مجالات القوة ومعالجة مجالات الضعف في المؤسسة وكذلك دراسة وتحليل البيئة الخارجية وما أظهرته من ضرورة استثمار الفرص المتاحة والعمل على مواجهة التهديدات المحيطة بها.<sup>1</sup>

الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية وإذا أردنا أن نفرق بين قرار إستراتيجي وآخر غير إستراتيجي فأن المعيار هو الثبات وعدم التغير، فالقرارات التي تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة تعد قرارات إستراتيجية بينما القرارات الأخرى تكون أكثر عرضة للتغير بسرعة ولذلك فالإستراتيجية تهتم أكثر بالتغير طويل الأمد وهي أقل تجاوباً مع التغير القصير الأمد وهذا لا يعني أن الإستراتيجية لا تتغير أو لا يمكن تعديلها على الإطلاق أو أنها غير مرنة أو منغلقة ولكن نفترض بأن الإستراتيجية لا تتغير بالأسلوب الذي تتغير فيه الخطط والسياسات والبرامج الأخرى.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نشأ نظام التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي والافتراض الأساسي الذي يعتمد عليه هذا النظام هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغيير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة حيث يجري التعديل في اتجاهات الإستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية التخطيط الاستراتيجي يجيب عن سؤاليين:

ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها. ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة السعر، الجودة، السرعة، المرونة. فمثلاً التخطيط الاستراتيجي لمطعم دجاج منذ عامين كان لابد أن يأخذ في الاعتبار تهديد أنفلونزا الطيور التخطيط الاستراتيجي لمطعم فول قد يكون استهداف سكان منطقة سكنية معينة وتقديم خدمة متميزة لهم والاقتصار على الفول فقط أو وجود تنوع في السندوتشات وقد تكون

<sup>1</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 296.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 297.

خطة بائع التلفزيونات العادية أن يبدأ في بيع تلفزيونات البلازما تدريجياً مع التركيز على النوعيات الجيدة جداً.<sup>1</sup>

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل.<sup>2</sup> ينظر المديرون إلى المنظمة كوحدة إجمالية ويسألون أنفسهم ما الذي يمكن عمله في المدى الطويل لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعرف الأجل الطويل عادة بأنه فترة من الوقت تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل. وعليه ففي التخطيط الاستراتيجي يحاول المديرون أن يقرروا ما الذي يجب أن تفعله منظماتهم لتحقيق النجاح في وقت ما خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. يمكن أن تواجه المديرين مشكلة التحديد الدقيق لمدى توسيع تخطيطهم الاستراتيجي في المستقبل كقاعدة عامة يجب على المديرين العمل بمبدأ الالتزام الذي ينص على أن المديرين يجب أن يلتزموا بتخصيص أموال للتخطيط إذا كانوا قادرين على أن يتنبؤوا في المستقبل المنظور، بعائد على مصاريف التخطيط كنتيجة لتحليل التخطيط طويل الأجل. إذ من الناحية الواقعية تعتبر تكاليف التخطيط استثماراً لا يجوز القيام به ما لم يتم التنبؤ بعائد معقول على هذا الاستثمار.<sup>3</sup>

إن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب فضلاً عن أنه عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس إلى مجموعة من التساؤلات وهي:

1. أين نحن الآن؟

2. أين نرغب أن نكون؟

3. كيف سنصل إلى هناك؟<sup>4</sup>

4. كيف نقيس مدى تقدمنا؟

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010، ص 91.

<sup>2</sup> Leslie w.Rue, and Phyllis G. Holland, Strategic Management, Second Edition (New York McGraw – Hill Book company 1989)

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص67.

<sup>4</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 67.

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبه عمليات التنفيذ وتقييمها في حين أن الخطط (plans) هي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

إن التخطيط الإستراتيجي يعطي للمؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات أو القيود المحتملة للتقليل من آثارها وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية.<sup>1</sup>

هناك العديد من تعريفات التخطيط الإستراتيجي يختلف بعضها عن البعض الآخر، إذ أشار إلى أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمه بشأن ما هي المؤسسة؟ وما تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟.

وأوضح سكوت أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها.

واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعنى بتصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.<sup>2</sup>

وأشار ابن حبتور إلى أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، ولذا يعني:

- أ- كشف حجب المستقبل الخاص بالمنظمة.
- ب- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- ت- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- ث- تخيل مجال الأنشطة والأعمال التي تدخل فيها المنظمة.

<sup>1</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 68.

أوضح (Steiner) بأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن أربع عناصر رئيسة تمثل الإطار الذي يتحرك من خلاله مفهوم التخطيط الإستراتيجي وهي: <sup>1</sup>

1. **مستقبل القرارات الحالية:** أن التخطيط الإستراتيجي يتجه إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل وإيجاد أساليب تستند إليها المؤسسة من خلال عملية صنع القرارات الآتية، التي تستهدف الإفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وفي ذلك فإن التخطيط يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب فيه ومعرفة الوسائل المؤدية لتحقيقه وتحديدها.

2. **التخطيط الإستراتيجي عملية دائمة:** هو عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف ثم تحديد الإستراتيجيات والسياسات ثم وضع الخطط ولاسيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجيات بالصورة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، إذ أنها في الوقت ذاته تتصف بالاستمرارية لاحتواء المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

3. **التخطيط الإستراتيجي يمثل فلسفة إدارية:** أنه يمثل أسلوباً معاصراً للحياة، فهو يركز في الأداء العلمي المبني على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل ويعتمد على الاستمرارية والمرونة ولا يعتمد على مجموعة ثابتة.

رابعاً: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه:

أ/- التخطيط بعيد المدى:

جدول رقم (01): جدول يبين الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى من

وجهة نظر ( McCune )

وجه الاختلاف	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط بعيد المدى
يفترض ←	أنه نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع.	نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة أو برامج العمل.
يركز ←	على عملية التخطيط وضع الرؤية،	برنامج العمل النهائي لخطة التحليل

<sup>1</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 69.

الداخلي.	تحليل البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية وتدريب الموظفين والمجتمع.	
قسم التخطيط أو المتخصصين بالتخطيط.	بواسطة مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة على نطاق واسع مع المسؤولين.	ينفذ ←
البيانات المتاحة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.	يستخدم ←
على التغيرات التخطيط، الأساليب الداخلية التخطيط الداخلي الخارجي.	على التغيرات التي تحدث خارج المؤسسة والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة.	يؤكد ←
الأهداف والأغراض التنظيمية لـ 5 سنوات من الآن.	على صنع القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد 5 سنوات من الآن.	يركز ←
مجموعة البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها خطط وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية.	على صنع القرار الإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها .	يعتمد ←

المصدر: حسين جواد الجبوري ص 105

جدول رقم (02): جدول يبين الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى من وجهة نظر ( valentine )

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط بعيد المدى
يفترض التخطيط الإستراتيجي أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتميز بالديناميكية والتفاعل مع البيئة الخارجية.	يفترض التخطيط بعيد المدى أن المؤسسة نظاماً مغلقاً لا يتأثر في البيئة الخارجية المحيطة ويمكن أن تضع فيه برامج عمل دقيقة مدتها 3-5 سنوات
التخطيط الإستراتيجي جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة.	التخطيط بعيد المدى تغيير وظيفة منفصلة.
يكون التركيز على العملية الكفيلة بإنجاز الأهداف.	يتم التركيز على الخطة النهائية وأهداف المؤسسة المستقبلية خلال 3-5 سنوات.
يستخدم التحليل الداخلي والخارجي للتحرك نحو الهدف المشترك للمؤسسة.	يستخدم التحليل الداخلي فقط للمؤسسة.
تستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات راهنة وليس مستقبلية.	تعتمد القرارات الخاصة بالمستقبل على البيانات الحالية.

المصدر: حسين جواد الجبوري ص 106.

#### ب/- التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي لم يأت من فراغ، وإنما ظهر باعتباره ضرورة حياتية أملتتها متغيرات العصر المتسارعة حالياً، ومستقبلاً، ولا سبيل لمواجهة إلا بتفكير معاصر جديد وهو التفكير الاستراتيجي الذي يستطيع استشراف نمط المتغيرات المستقبلية سياسية، اقتصادية، تكنولوجية اجتماعية، ثقافية ..الخ) بناء على معطيات الحاضر واكتشاف طبيعة تلك المتغيرات المحتملة في المستقبل حتى يمكن التدخل الواعي في استشرافها وتوجيهها في المسارات المرغوبة التي لا تؤثر سلباً في مسار المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 49.

التفكير الاستراتيجي يتضمن التجديد والإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة تحقق التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمؤسسة والتهيؤ والاستعداد للآزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، كما أنه يساهم في تقوية الولاء والانتماء والرضا الوظيفي وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة الجماعية في المناخ التنظيمي للمؤسسة وممارسة المسؤولية التضامنية والرقابة الذاتية وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

التفكير الاستراتيجي يمثل نشاط فكري منظم وأسلوب علمي معاصر البناء إستراتيجية تصوّر المستقبل المأمول، ولا بد من إيجاد فضاء جديد للحرية ومناخ ديمقراطي سليم تبرز فيه الرؤى الجديدة والقدرات المتميزة من خلال العمل الجاد لتدريب القيادات العليا في المؤسسة والكوادر الإدارية في برامج تدريبية تطويرية مكثفة، الهدف منها معرفتهم بأهمية وجدوى التفكير الاستراتيجي وترسيخ القناعة بأهميته واحترام العقل ودوره في الإبداع مروراً بوضع تصورات عملية لذوي التفكير الاستراتيجي وتقديم نماذج تطبيقية عن كيفية استشراف المستقبل ومعرفة مواصفات المفكر الاستراتيجي في المؤسسة وانتهاء بالقدرة على اختيار أصحاب العقول المبدعة القادرة للارتقاء بإدارة المؤسسات العامة نحو الريادة والتميز.

ليس هناك اتفاق في الأدبيات الإستراتيجية حول تحديد المفهوم الدقيق للتفكير الاستراتيجي فقد استخدم عدد من المختصين والباحثين عدد من التعاريف نذكر منها ما يأتي:<sup>2</sup>

✚ الباحث (اسيفيرن 2002 Masifer ) أشار في تعريفه للتفكير الاستراتيجي بأنه مجموعة من المبادئ والأفكار والسياسات والقواعد العلمية التي تكون طريقة للقادة يفكرون بواسطتها ودليل يرشدهم في أعمالهم اليومية).

✚ ويرى أوهامي (Oham) أن التفكير الاستراتيجي هو مجموعة طرائق تحليلية. هي الإدراك والاختبار وتعيين أولويات الأفكار والمرونة العقلية والموهبة لتوليد أفكار ونتائج جديدة متميزة في رسم صورة المستقبل .

✚ يعرف يونس التفكير الاستراتيجي هو مضمون يعكس القدرات والمهارات التي يمتلكها القيادي في إسقاط معطيات الحاضر بملاساتها المختلفة على استشراف المستقبل بضماناته وتحدياته

<sup>1</sup> حسين جواد الجبوري، المرجع السابق ، ص 49.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 49-50.

وممكناته في إطار تحجيم احتمالات الخطأ في التنبؤ إلى الحدود الدنيا التي تؤثرها معطيات القياس الإحصائي.

✚ تعريف الباحث: التفكير الاستراتيجي أنه عملية ذهنية عقلية إبداعية لرسم صورة التوجه المستقبلي الذي تطمح المؤسسة للوصول إليه من خلال رؤية ورسالة وقيم وأهداف إستراتيجية واضحة.

### ج/- الإدارة الاستراتيجية:

تتعلق الإدارة الإستراتيجية Strategic management والتي تسمى أحياناً بالإدارة المؤسسية أي Institutional management بكل ما يتعلق بحالة المنظمة ككيان ومؤسسة.<sup>1</sup>

تتطلب الإدارة الإستراتيجية تحديد خصائص أساسية للمنظمة تعتبر استراتيجية للعمل، لأنها تشكل الأساس لتحديد الوظائف الأخرى للإدارة العملية، فهي تتطلب قرارات تؤثر في طريقة تنفيذ وظائف العمليات والتسويق والمالية بالإضافة إلى الوظائف الإدارية العملية كالتخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها. لذلك تعتبر الإدارة الإستراتيجية فعالية بالغة الأهمية إلا أن علماء الإدارة الأوائل لم يهتموا بها بشكل صريح وكأنهم افترضوا بأن أصحاب العمل سيهتمون بها بشكل طبيعي، لكن الوضع تغير بعد أن أصبحت بعض الشركات بأحجام عملاقة في معظم دول العالم وفي أكثر من نشاط. فبدأ الاهتمام بهذه الوظيفة وما يجب أن تشمله وتطوير الأدوات للمساعدة في تنفيذها. والأساس في المسؤوليات الإستراتيجية أنها من مسؤولية الأطراف المسؤولة عن وجود هي المنظمة أي المالكين والمساهمين بالإضافة إلى العاملين لذلك في الأعمال الكبيرة<sup>2</sup> هذه المسؤوليات هي أساس مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يمثل مصالح الأموال والمساهمين وتشاركه في وضعها الإدارة العليا التي تتولى مسؤولية تنفيذها.

أما في الأعمال الصغيرة فنظراً للدمج بين الملكية والإدارة، فإن هذه المسؤوليات هي مسؤولية المالك والذي يكون هو أيضاً المدير الأعلى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. سعاد نائف برونوطي، الأعمال، دار وائل، عمان - الأردن، 2001، ص: 264

<sup>2</sup> بشار بيزيد الوليد، المرجع السابق، ص 71

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 72.

## المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط وفي جملة من النقاط سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسات:

## أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تبدو أهمية التخطيط الإستراتيجي كون الإدارة المستولمة عن المنشأة أو أصحاب المشروع أو القائمين عليه يضعوا نصب أعينهم أهدافاً بعيدة المدى فتتكون لديهم رؤية مستقبلية بعيدة ويعتمدون على تنبؤات لمجال أطول وأوسع وبالتالي يكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي وتوفير النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين أو المدراء والتنفيذيين والإشرافيين والعمال المهرة ويكون لهم القدرة الأوسع على التكتيك والتحصير والتمهيد. كما يكون لديهم الفرصة الأكبر للمتابعة والتقييم وتعديل الخطة على مهل وببطء كافي للإتقان والإنجاز. كما يضع أمام المخططين الفرصة الأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب و لاختيار الموارد البشرية الأفضل وإلى تحديد البدائل الأنسب والأمتثل كما تمكنهم من المتابعة المستمرة والعودة إلى تحديد بدائل جديدة على ضوء ما يستجد معهم التنفيذ المرحلي.<sup>1</sup> كما يمكنهم من تحديد التكنولوجيا الأفضل للمشروع والتعديل على الآلات وخطوط الإنتاج أو الوسائل التي ستستخدم في التنفيذ كما يمكنهم من التحسين المستمر في كافة الموارد المالية والبشرية والمادية كما يمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي الأكفاء وبأقل التكاليف حيث يكون هناك مرونة كافية في الدراسة والتحليل والاختيار كما يمكنهم من وضع خطط مرحلية كافية ملائمة مساندة للتخطيط الإستراتيجي طويل المدى لا شك أن التخطيط الإستراتيجي تبدو أهميته في أنه يخدم الإدارة على المدى الطويل ويساعد في تغيير الخطط الفرعية واختيار البدائل الممكنة في الوقت المناسب والعمل على توفير في المال والوقت والجهد وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وأقل جهد وأقل وقت وأحسن أداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 68.

أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة لعدة أسبابه لكي تتمكن من التعرف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير المشروع قليلا وتستهدف شريحة أكثر جاذبية هي:<sup>1</sup>

1. لتعرف كيف ستصمم مشروعك وما، احتياجات الشريحة المستهدفة وهل أنت تهدف إلى أن تكون أسعارك زهيدة أم أن تكون منتجاتك أو خدماتك متميزة.

2. لتعرف ماذا ستفعل العام القادم والأعوام التالية هل ستتوسع أم ستبدأ في نشاط آخر. هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيبقى لسنوات عديدة.

3. لتعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على مشروعك.

4. لتعرف أولويات الإنفاق على المشروع.

5. لتكون دراسة الجدوى مبنية على أساس سليم فأنت تحتاج لدراسة كل العوامل المؤثرة في السوق قبل أن تقدر حجم الطلب المتوقع على منتجك أو خدمتك.

لا يمكن الحصول على كل المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي وبالتالي فكيف نقوم به؟

بالطبع لن يمكنك معرفة كل المعلومات عن المنافسين وعن ما سيحدث في المستقبل ولكنك ستقوم بمحاولة الحصول على الكثير من المعلومات ثم تقدر ما لا تستطيع الحصول عليه. فأنت عندما تقرر الخروج من المنزل لا تعلم إن كنت ستموت في حادث ولكنك تقدر أن احتمالات الإصابة في حادث قليلة فتخرج ثم تحاول ألا تصاب، أنت تقرر الذهاب للاستجمام في بلد ما فتدرس الطقس في هذا المكان لتحديد<sup>2</sup> الوقت الجيد للرحلة بما يتناسب مع جدول عملك واهتماماتك الأخرى ثم تختار الوقت المناسب وتقوم بالرحلة. فعملية التقدير لبعض الأمور هو أمر نستخدمه دائما في حياتنا اليومية.

وأخيرا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا وتكون هذه مجرد

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 94.

لافتة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

1. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.<sup>2</sup>

### تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:<sup>3</sup>

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
2. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 94.

4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
6. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
7. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
8. تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:<sup>1</sup>  
التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أما المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

1. تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
2. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
3. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
4. وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

### المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي ونماجه

#### أولاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:<sup>2</sup>

#### 1. الآثار الطويلة الأجل

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

#### 2. المشاركة الواسعة

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 95

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 113-114

### 3. المرونة

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

### 4. حشد الطاقات الكامنة والموارد

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

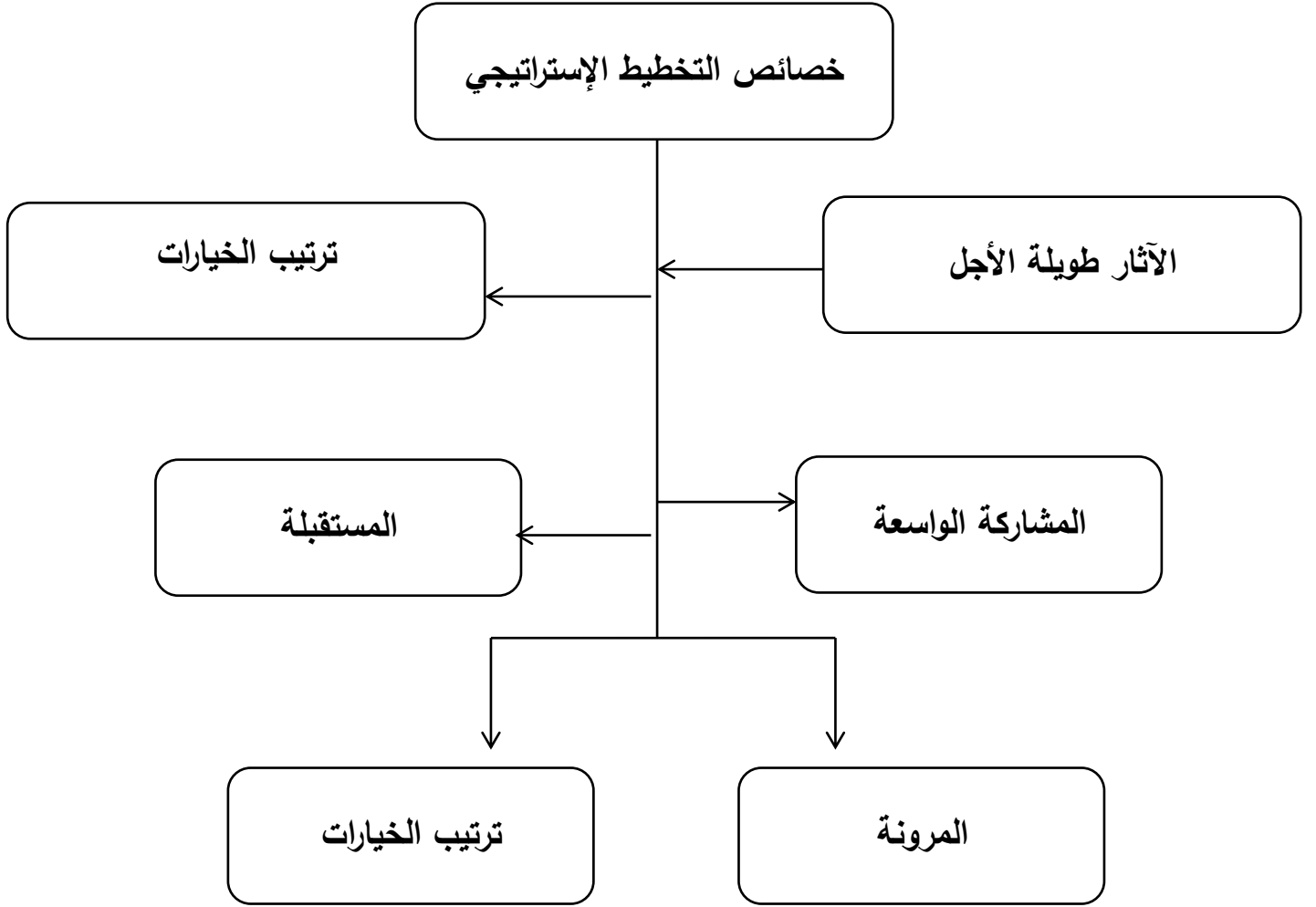
### 5. المستقبلية

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

### 6. الترتيب للخيارات والأولويات

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

الشكل (01) يوضح خصائص التخطيط الإستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 114

ثانيا: نماذج التخطيط الاستراتيجي

1/- نموذج التحليل الرباعي سوات "swot" :

أ/- مفهوم نموذج التحليل الرباعي سوات:

وهناك من يطلق عليه نموذج "هارفارد" لأن أصل هذا النموذج من الجامعة الأمريكية هارفارد.

ينطلق من أربع 04 كلمات:

- نقاط القوة Strengths القوة الداخلية للمؤسسة.
- نقاط الضعف Weaknesses الضعف الداخلي للمؤسسة.

• الفرص المتاحة Opportunities خارجية قد تحرك عمل المؤسسة.

• المهددات المخاطر المتاحة Threats خارجية قد تحرص عمل المؤسسة

فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي عن طريق هذا النموذج، نقوم مناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعتريها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، وهناك من الباحثين والمهتمين بهذا المجال من يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة، أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة، وهناك من الباحثين من يتصور بأن نقاط القوة والضعف موجودة فعلا وليس شيء منتظر سيأتي فيما بعد، أما الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة يمكن أن توحدها.<sup>1</sup>

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الحاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في ثلاثي خطرها والاستعداد لمواجهتها، حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة، هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.<sup>2</sup>

ب/- خطوات نموذج التحليل الرباعي سوات:

تتمثل خطوات هذا النموذج التخطيطي فيما يلي:<sup>3</sup>

1- تحديد النقاط الأربعة السابقة (القوة والضعف والفرص والمخاطر).

<sup>1</sup> هشام بويكر، التخطيط الاستراتيجي، مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية -

جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 28، ص 53

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 53

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 53-54.

✚ تحويل هذه النقاط الأربعة إلى أهداف فكل نقطة قوة هي هدف وكل نقطة ضعف علاجها هو هدف، وكل فرصة تحقيقها واستغلالها هدف، وكل خطر يمكن أن نحتاط منه هو كذلك هدف، فهي بذلك مسألة صياغة ف 50% من الجهد في نموذج سوات يتجلى في هذه المرحلة من التحليل.

✚ نقوم بتحديد كيف نصل إلى تلك الأهداف.

✚ وطريقة تحليل نموذج سوات مسيطرة على عالم التخطيط تستخدم في التخطيط الاستراتيجي كما تستخدم في التخطيط التشغيلي، في 83 % من الخطط الإستراتيجية تكتب بطريقة سوات، أما في التخطيط التشغيلي هي أكثر من ذلك من حيث الاستعمال ونسبت نجاحها في هذا الأخير حيدة جدا، أما نسبت نجاحها في التخطيط الاستراتيجي 30% فقط و70% منها فاشلة، إذ يعود السبب في ذلك لعدم معرفة المخطون كيفية تطبيق نماذج أخرى من التخطيط

## 2/- نموذج التخطيط بالسيناريو Scenario planning :

السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي مدخلات لكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا وأصعب ما فيه هو تحديد عددها وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أن تؤكد على تحديد القضايا والأهداف، كذلك يحتاجه المخطون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي، تستعمله وزارة الدفاع الأمريكية بشكل كبير، ووزارة الخارجية الأمريكية ومعظم وزارات الدفاع في العالم، وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ؛ أي أنه مناسب لوضع خطة بديلة بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

ووجود عدد من السيناريوهات للمنظمة لمواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم نلجأ تلك المنظمة إلى تخمين أو توقع أو تنبأ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطة موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات.<sup>1</sup>

فهذا النموذج مبني على وضع الاحتمالات والتوقعات التي يمكن أن تظهر في المستقبل مع تجنب الوقوع في العواطف والهوى عند تبني تلك الاحتمالات، ثم إعطاء قيم كمية لتلك الاحتمالات حتى يسهل ضبطها وقراءتها ولم تفسيرها وتحليها في ضوء الواقع، ومن ثم إعطاء بدائل وتقديرات للحلول وإن حدث شيء غير متوقع يمكن تغيير الاحتمالات، لأن هذا النموذج من التحليل قد درس كل الاحتمالات والتوقعات المفترضة.<sup>2</sup>

### 3/- نموذج التخطيط المقاس بالأداء PMSP :

يعتبر الرقم صفر "0" في أي مؤسسة هو الرقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح، فأكثر من هذا الرقم تعد مؤسسة رابحة وقل من ذلك الرقم فهي إذن مؤسسة خاسرة ومفلسة، وهذا ما تجده في أغلب شركات العالم إلا الشركات التي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء، فهي تنظر إلى المعادلة بطريقة مختلفة وفلسفتها في ذلك لا تعتمد على هدف ثابت فالهدف يقوم على مدى أفضلية الشركة من السوق مثلاً بـ 5% أو 10% ففي هذا النوع من الشركات يمكن أن تكون تحت الرقم صفر "0" ولكن مع ذلك تحقق أهدافها، فهذا النوع من التخطيط خاص جداً مرتبط في الأساس بالأسواق التي تعرف تقلباً مستمراً، ففي هذا النموذج يجب على القائمين بالتخطيط أن يكون لهم السبق في الحصول على المعلومات المفصلة والدقيقة والسريعة والآنية، فطريقة التخطيط الاستراتيجي PMSP طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة.

يستخدم التخطيط الاستراتيجي المقام بالأداء PMSP في المؤسسات المالية خاصة كأسواق البورصة التي تتعامل مع : السلع والعملات التي تعرف تغيراً دائماً وعدم الاستقرار في قيمها المادية والمالية والقائمون على هذا النوع من التخطيط يكونون على درجة عالية من التخصص في الحسابات المالية مثلاً، ويمتلكون العديد من مصادر المعلومات والأخبار المتنوعة التي تساعدهم على التنبؤ وتدعم

<sup>1</sup> هشام بويكر، المرجع السابق، ص 54

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 55

قدرتهم على التوقع بالأحداث والتغيرات التي قد تحدث في المستقبل، حتى يتمكنوا من القيام بخطوات إستباقية تزيد من فرص النجاح لديهم وتساهم في تحقيق الأرباح.<sup>1</sup>

#### 4/- نموذج فايفر Prieffier

يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها، ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التطبيقية، فيعتمد بذلك فايفر في نموذجه هذا على عشر 10 خطوات إستراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط واستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة، وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الإستراتيجية ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام بويكر، المرجع السابق، ص 55

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 55

## المبحث الثاني: مزايا ومعيقات التخطيط الإستراتيجي

### المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي:

✚ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

✚ ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

✚ التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

✚ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

✚ يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط العليا الوسطى الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية

✚ يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

✚ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنطلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشرى سالم الصمادي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن:

دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الرابع، 2015، ص 81

<sup>2</sup>، المرجع نفسه، 82.

ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال ما يلي:

- ❖ يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.
- ❖ يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف
- ❖ يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة
- ❖ وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية
- ❖ يساعد على تنمية مهارات الأفراد

### المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي

تقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: التغير والتبدل السريع في البيئة

بما أن الإستراتيجية هي، خطة بعيدة المدى 5 سنوات فأكثر فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

#### ثانياً: عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة أولاً وآخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

#### ثالثاً: مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير

هي إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 108

رابعاً: الموارد المالية للمنظمة

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

خامساً: عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى المنظمة أهم العقبات التي تعتبر الخطة الإستراتيجية.

سادساً: انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.<sup>1</sup>

سابعاً: المعلومات والبيانات الإحصائية:

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر سر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

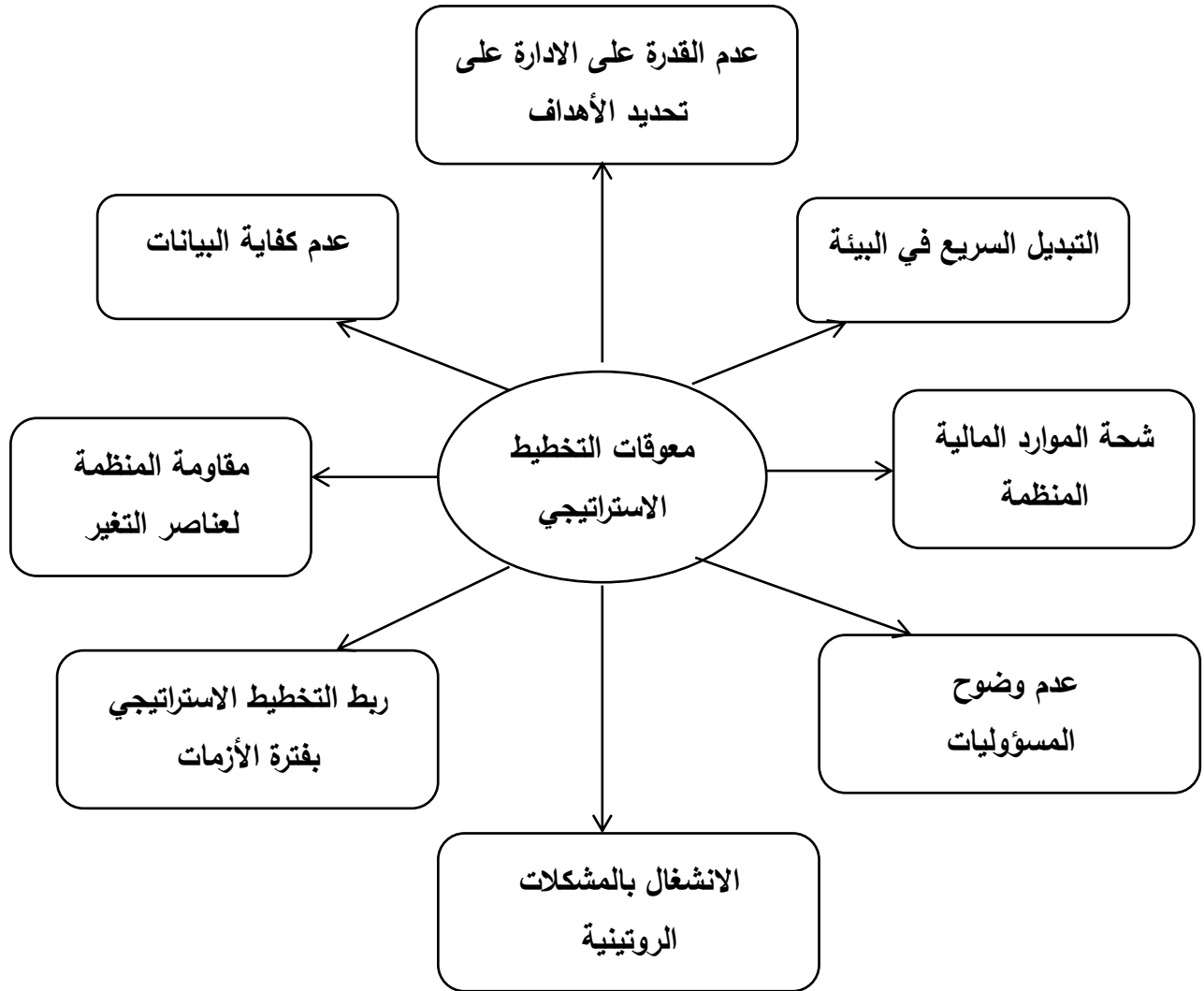
ثامناً: ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 109

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 110

الشكل (02): يظهر معوقات التخطيط الإستراتيجي

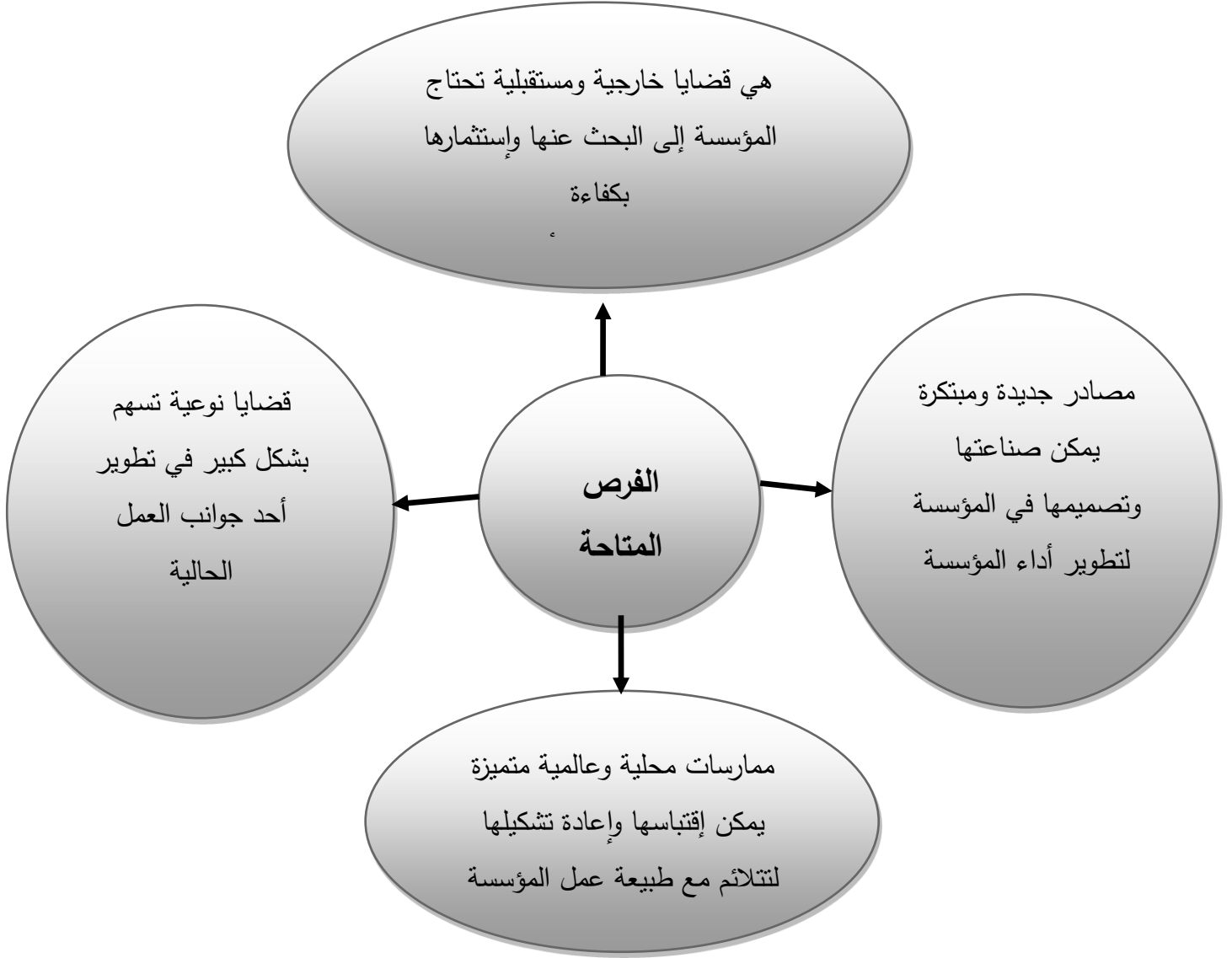


المطلب الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

أ/- الفرص المتاحة:

الشكل (03): يمثل الفرص المتاحة داخل المؤسسة

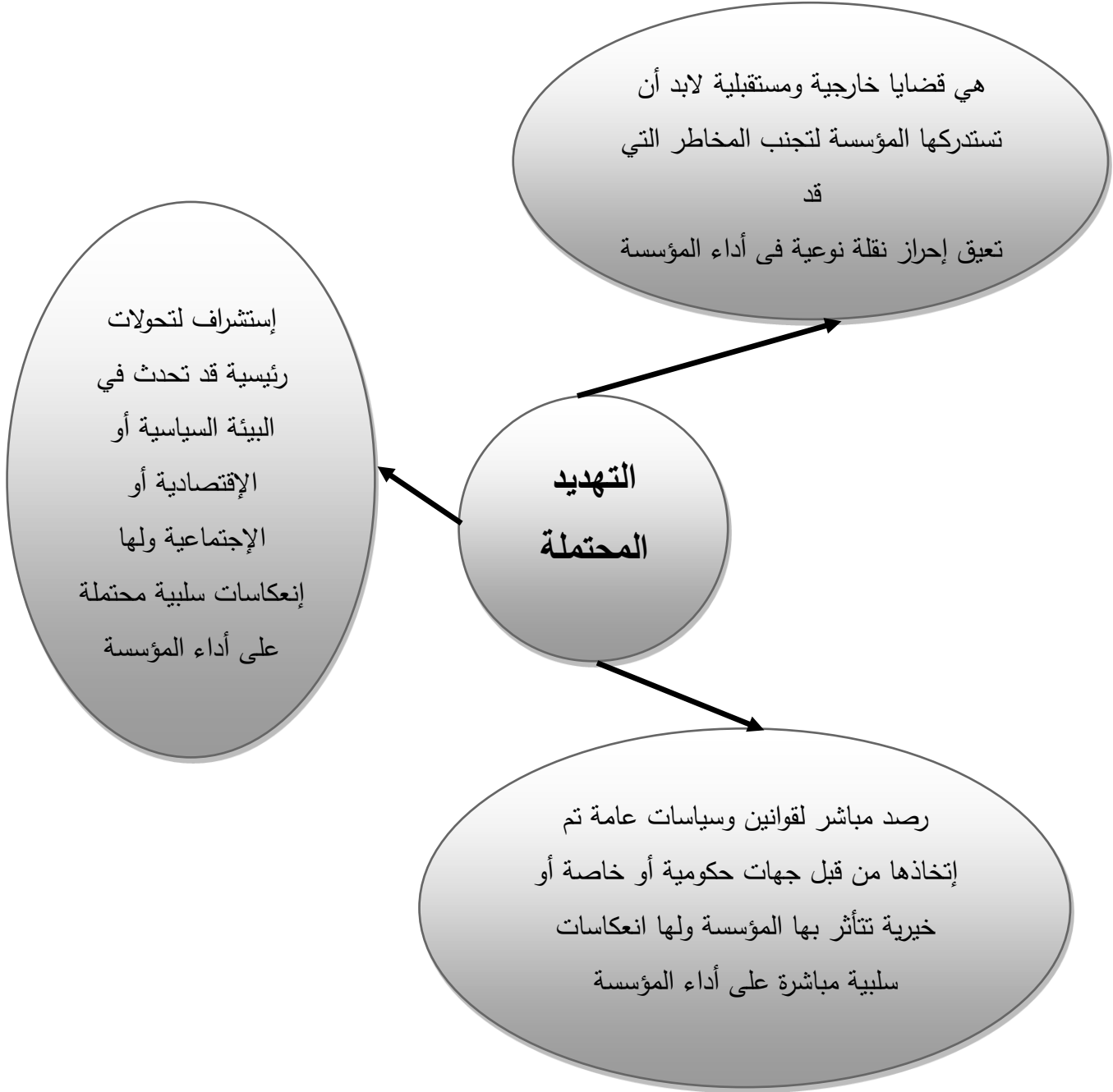


المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي ، القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فعالة،

مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، الرياض، ص 16.

ب/- المخاطر " التهديدات المحتملة":

الشكل (04): يمثل التهديدات المحتملة

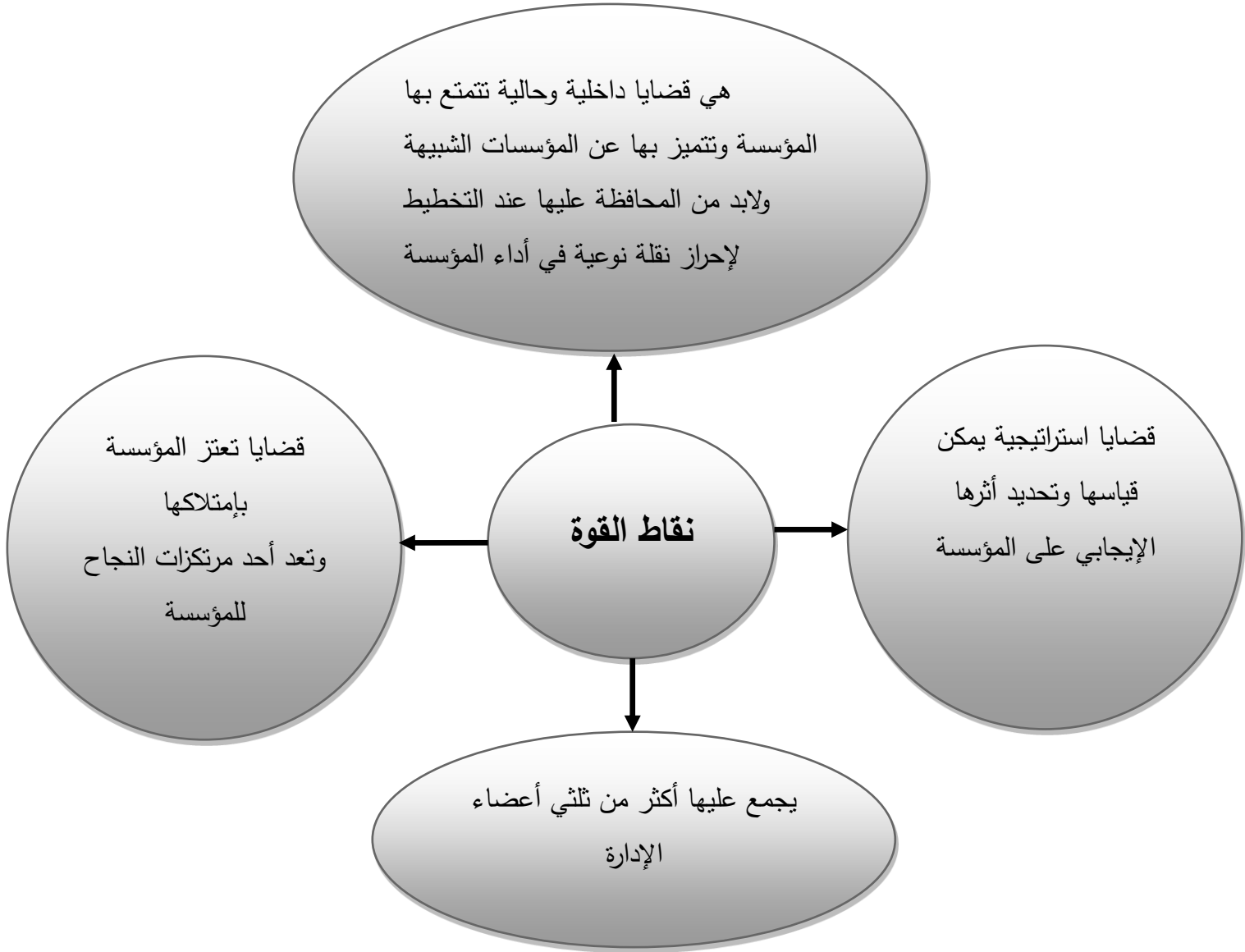


المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي ، القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فعالة،

مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، الرياض، ص 17.

ج/- عوامل القوة:

الشكل (05) يمثل عوامل القوة

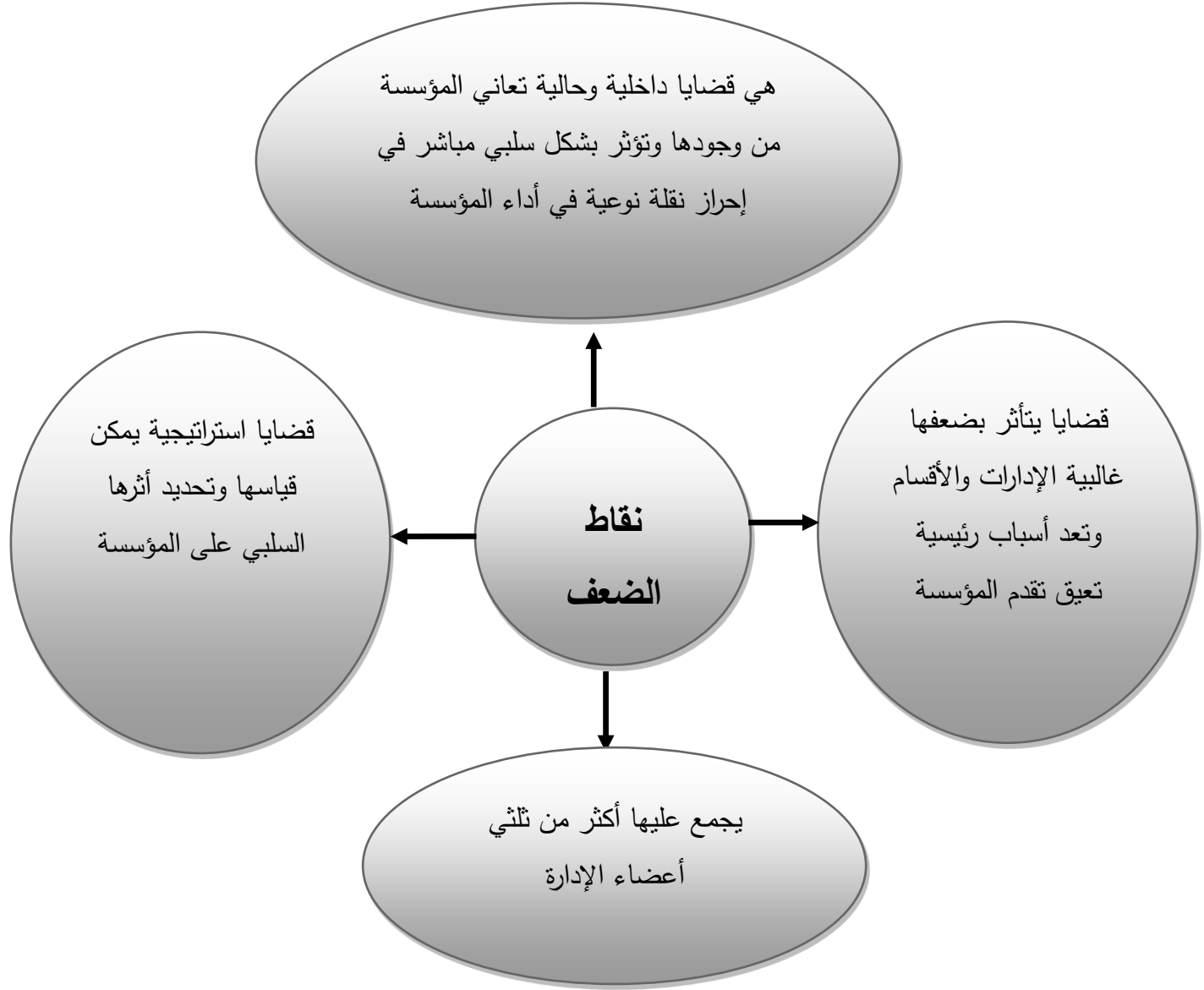


المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي ، القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فعالة،

مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، الرياض، ص 14.

د- عوامل الضعف:

الشكل (06): يمثل عوامل الضعف



المصدر: دليل التخطيط الاستراتيجي ، القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فعالة،

مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، الرياض، ص 15.

ثانيا: مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة هي عملية تضمن للمؤسسة رصد ما حققته من نتائج مع ما وضعت من أهداف لتحقيقها،

أي قيام المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب ثم اتخاذ الإجراءات وردود الفعل الضرورية

التي تسمح بعملية الرقابة الاستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة في المنظمة تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة وهذا يعني أن الرقابة الاستراتيجية هي عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة دون التفاصيل.

الرقابة الاستراتيجية هي الرصد المستمر وعملية تقييم للاستراتيجية مع التركيز على الأهداف في المدى البعيد في ظل الموارد التي تستخدمها المؤسسة.<sup>1</sup>

وللرقابة الاستراتيجية عدة أنواع نذكر منها:

#### أ/- حسب طبيعة المحيط

توصل (Feigener) في دراسة له بأنه على المؤسسات أن تتبنى أنظمة رقابة استراتيجية مختلفة حسب المحيط الذي تنتمي إليه، وقد أشار إلى هذه النقطة (=Lorange) حيث ميز بين أربعة أنواع من الرقابة الاستراتيجية، وفقا لإمكانية القدرة على التنبؤ بالتغيرات في محيط المؤسسة وقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات، وتتمثل في:<sup>2</sup>

#### ❖ الرقابة القيادية

تستخدم المؤسسة هذا النوع من الرقابة في محيط يمكنها التنبؤ بسرعة للتغيرات التي تحدث فيه كما أن لها قدرة كبيرة على الاستجابة لهذه التغيرات، حيث يكون نظام الرقابة في يقظة مستمرة تجاه التغيرات في المحيط والتنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها سواء كانت تمثل فرصة أو تهديدا للمؤسسة وفي نفس الوقت تتمكن المؤسسة من الاستجابة لهذه التغيرات في الوقت المناسب باختيار البديل الأفضل نظرا للإمكانيات المتاحة.

#### ❖ الرقابة المستعجلة الطوارئ

في هذا النوع من الرقابة لا تمتلك المؤسسة نظاما جيدا للتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في المحيط الذي تمارس فيه نشاطها أو أن التغيرات في حد ذاتها تحدث بشكل مفاجئ لا يمكن التنبؤ بها، لكن لدى

<sup>1</sup> العابد، الرقابة الاستراتيجية، محاضرات في مادة الإدارة الاستراتيجية، ملقاة على طلبة السنة الأولى ماستر ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، دس، ص 1.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 1

المؤسسة كل الإمكانيات للاستجابة السريعة لهذه التغيرات سواء مثلت فرصة أو تهديدا بالنسبة لها، حيث تغير بسرعة في خططها الاستراتيجية لاقتناص الفرص أو تجنب التهديدات، حيث تقوم بإعداد مخططات إستجابالية للاستجابة للتغيرات السريعة في المحيط.

#### ب/- الرقابة الاستشرافية - المتواصلة - الساحبة

تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الرقابة إذا كانت لها قدرة كبيرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط، لكنها لا تمتلك قدرة على الاستجابة لهذه التغيرات، وعليه يفترض بالمؤسسة في ظل هذا الوضع أن تحدد ما إذا كانت ستواصل تنفيذ الاستراتيجية أو تتخلى عنها حسب الخيارات التي توصلت إليها، فهذا النوع من الرقابة يعطي للمؤسسة نظاما للإنذار المبكر للاستجابة للتغيرات في المحيط لتفادي خسائر كبيرة إذا كانت التغيرات تمثل تهديدات أو الحصول على عوائد كبيرة نتيجة الفرص الجديدة التي أتاحتها التغيرات، حيث تعمل المؤسسة على وضع الميكانيزمات الضرورية لذلك وأن تحسن قدرتها على الاستجابة.<sup>1</sup>

#### ج/- الرقابة الرجعية - المتواصلة - الساحبة

يمكن أن نسميه أيضا بنظام الرقابة الضعيف، حيث لا يمكن للمؤسسة التنبؤ بالتغيرات التي يشهدها المحيط وعند حدوث التغيرات لا يمكنها الاستجابة لها بالسرعة الكافية، حيث لا يمكنها تغيير المخططات التي يتم تنفيذها فيما أن تستمر في الخطأ أو تتوقف تماما عن النشاط، ما يعني أنها ستتحمّل خسائر كبيرة أو أنها ستفقد فرصا عديدة، والجانب الإيجابي لهذا النوع من الرقابة أنه إذا استمرت المؤسسة في النشاط ستكتسب تجربة تستفيد منها في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العابد، المرجع السابق، ص 2.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 2

## خلاصة الفصل:

يهدف موضوع هذا الفصل إلى محاولة تحديد مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد محور عمل أي مؤسسة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي والعملية، فهذا الأخير يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها الانسجام والتوازن في ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي كما يؤكد عليه بعض الباحثين المختصين يركز في عملياته على تحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم طريقة للوصول إليها بفاعلية، فهو بذلك ضروري لمواجهة الظروف غير المستقرة المحيطة بالمؤسسة، و من أهم المعالم التي تهتدي بها في ظل التغيرات الطارئة والمفاجئة، وما يزيد من قيمة الخطط الإستراتيجية حاجة المؤسسات إلى الحفاظ على مكتسباتها المختلفة والمتعددة في السوق وطموحها إلى نيل مكانة تنافسية مرضية فيه.

# الفصل الثاني

## الأداء المؤسسي

### تمهيد:

يعد مصطلح الاداء مهما لجميع المؤسسات باختلاف النشاط الذي تمارسه، ونظرا لتطور بيئة الاعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الاداء وكيفية قياسه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا من منطلق أن الاداء يمثل الدافع الاساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

حيث تسعى كلا مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى تصبح نظرنا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وانما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في انشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها كما يعد قياس الاداء المؤسسي من ابرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساسا إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء

المؤسسة وسيتم معالجة هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية هي كالتالي:

- المبحث الأول: الاطار العام للأداء.
- المبحث الثاني: ماهية قياس الاداء.

### المبحث الاول: الاطار العام للأداء

يعد الاداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم لإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الاداء من خلال التطرق إلى المفهوم ثم التمييز بين المصطلحات القريبة والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول الاداء

أولاً: مفهوم الاداء لغة:

مصطلح الأداء مستمد من اللغة الانجليزية "to perform"، والذي اشتقت هذه الكلمة بدورها من الفرنسية القديمة "performer"، والذي يعني "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل".<sup>1</sup>

ثانياً: مفهوم الاداء اصطلاحاً:

يستخدم مفهوم الاداء على نطاق واسع فهو: "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>

"قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف طويلة المدى".

"درجة تحقيق واتمام المهام المكونة بها الفرد متطلبات الوظيفة".

كما تم تعريفه بأنه يعبر عن المخرجات أو الاهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف انواعها واحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو النصر، مدحت محمد، "الاداء الاداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 66.

<sup>2</sup> وائل صبحي اديس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الاداء، وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص 38.

<sup>3</sup> توقي عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص 3.

بالإضافة إلى هذا فالأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها أو بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد هذا الاداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدنيا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير ومحددات الاداء

#### أولاً: معايير الاداء:

إن معيار الاداء هو عبارة عن لبيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل اليها الموظف الذي يؤدي عمل معين والهدف من وضع معايير الاداء مراقبة الاداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الاداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الاداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين وصعب تغييره وتتمثل أهم معايير الاداء فيما يلي:<sup>2</sup>

1/ **معيار تاريخي:** والمقصود منها الاداء الحالي مع الاداء السابق لمعرفة درجة التحسن في اداء الفرد أو المؤسسة.

2/ **معيار المنافسة:** وتقوم بمقارنة الاداء الفعلي مع المقدر للمؤسسة أو المنافسين.

3/ **معيار الهدف:** الاهداف توضع اجتهاد باتفاق أفراد التنظيم لتعكس مستوى معين من الاداء ينبغي أن يكون واقعية وممكنة التطبيق.

4/ **معيار مطلق:** تشير إلى المعايير النظرية في محتواها مثل معيار النوعية (العيوب الفرية ((defects zéro)) وهو معيار مطلق إذ يؤكد (crosby) بأن العيب الصفري معيار الاداء ذو الكفاءة الوحيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إياد علي المحاسنة، دور التخطيط الاستراتيجي في وجود الاداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المنهج وطرائف التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 149.

<sup>2</sup> ابراهيم محد المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي، كلية العلوم التربوية، مركز القياس والتقويم، جامعة جرش الاهلية سابقا، مملكة البحرين، 2013، ص 113.

<sup>3</sup> محمد تركي عبد العباس، استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص 9.

ثانيا: محددات الاداء:

انطلاقا من اعتبار الاداء الوظيفي ممارسة الانشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الاداء سلبا أو ايجابا ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الاداء، وتنقسم هذه المحددات إلى قسمين فهي على النحو التالي:

1/- المحددات الداخلية:

1/ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

2/ **القدرات:** وتعني بها تلك الخصائص المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا ب من توافرها.

3/ **ادراك الادوار:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى الدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي. ترجمة للجهود وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله او وظيفته.

2/- المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن السيطرة العامل وتؤثر في الاداء وتتمثل فيما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات والتوقعات المأهولة من العامل، اضافة إلى الطرق والاساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الانظمة الادارية، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى ادائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الاداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء

وقد اتته أغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، بالاعتماد على مصدر هذه العوامل وعلى قدرة المؤسسة على التحكم فيها.

#### أولا: العوامل الخارجية:<sup>2</sup>

وهي تلك العوامل التي لها علاقة بالمحيط السياسي والاقتصادي والطبيعي للمؤسسة وتوفر في تسيير مواردها من بعيد ومن قريب ويختلف تأثير هذه العوامل على الاداء المؤسسة من عامل لآخر.

• **الموقع:** والذي قد يحد من بلوغ المؤسسة أهدافها المرجوة لأهميته، في تقليل تكاليف

الانشاء وتكاليف التشغيل، ويمكن من رفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها المسطرة أيضا.

• **الظروف الاجتماعية:** كالعادات والتقاليد المناخ الثقافي والمعتقدات الاجتماعية عن

العمل.

• **الظروف الاقتصادية:** كالأزمات الاقتصادية، تدهور الاسعار... الخ.

• **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات والتطورات التكنولوجية كاختراع آلات جديدة

تساهم في تخفيض تكاليف الانتاج، حيث تفيد تكنولوجيا الانتاج المؤسسة في رفع إنتاجية عاملها

وتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> قرين ربيع وعطا الله ياسين، مداخلة بعنوان: فعالية بطاقة الاداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 نوفمبر 2009، ص 8.

<sup>2</sup> دريس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 04.

• عوامل سياسية وقانونية: تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والامني للدولة، نظام الحكم القوانين والتشريعات، العلاقات مع العالم الخارجي... الخ.

### ثانياً: العوامل الداخلية:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثيرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيرها فيه:

#### 1/ التحفيز:

ويتمثل التحفيز في المؤسسة، الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الاداء الجيد ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز غلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.<sup>1</sup>

#### 2/ المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارات التقليد وتمكن من انجاز أو القيام بالانشطات المتكررة حسب اجراءات محددة مسبقاً.
- مهارة الاسقاط تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة، مواجهة وضعيات اخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الاولى.
- مهارة الابداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد كجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في ايجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق مواجهتها.

الانواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الابداع هي الاهم، وهذا لا يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> عنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 37.

### 3/ التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الاداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الاداء في النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الافراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في الاتجاهات.

### المبحث الثاني: ماهية قياس الأداء ومؤشراته

لقد اعتبر الريج ولفترة طويلة الهدف الاساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وانطلاقا من هذا يقاس الاداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة ، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الاداء واتجهوا إلى قياس الاداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وابرز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

### المطلب الاول: مفهوم قياس الأداء

#### أولا: مفاهيم اساسية حول قياس الاداء

تعتبر عملية قياس الاداء نشاطا مهما في أنشطة المنظمات الحديثة فقياس الاداء هو تقييم الاداء المؤسسي للمنظمات خاصة في علاقتها مع جميع أصحاب المصالح مع العاملين وحتى علاقتها مع المجتمع الكلي، وتأسيسا على ذلك فإن جوهر عملية قياس الاداء هو مراقبة ومتابعة الجوانب الاساسية للبرامج والنظم والعمليات التنظيمية حيث يتم تجميع البيانات للوقوف على سير العمليات التنظيمية ومن ثم تستخدم المعلومات الناتجة كأساس لعملية اتخاذ القرارات التنظيمية.<sup>1</sup>

- يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة.

- يعرف قياس أنه الأداء على تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلا عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات المماثلة الأخرى.

#### ثانيا: أهمية قياس الأداء

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل محمود زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الاداء التنظيمي ، مصر، منشورات المنظمة العبية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2017، ص 08.

<sup>2</sup> شهيناز كشرود، أطروحة مكملة لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، ل. م. د في العلوم السياسية، ادارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، سنة 2021-2022، ص 85-87.

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على خطط المنظمة فضلا عن غاياته ومستوى أدائه.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاداء

هناك مؤشرات أداء يمكن تقسيمها إلى:

#### أولاً: المؤشرات المالية التقليدية

تستخدم العديد من المؤسسات عددًا من المقاييس المالية للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية من الذي نحصل عليه:

- أ- **معدل العائد على رأس المال المستثمر:** بعد المقياس الأكثر شيوعًا الذي يدخل في قاعدة الاستثمار عند قياس الدخل، يتم تعريف عائد الاستثمار على أنه نسبة صافي الربح إلى الاستثمار ويتم حسابه على النحو التالي:<sup>1</sup>

العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر

<sup>1</sup> رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014، ص 65.

ب - **معدل العائد على المبيعات:** يتكون من نسبة صافي الربح إلى المبيعات، وغالبًا ما يشار إليها بالعائد على المبيعات. مقياس مستخدم على نطاق واسع للأداء المالي، والعائد على المبيعات هو أحد مكونات العائد. استثمر وفقًا لمنهجية (DuPont) التي تعد لتحديد القدرة الربحية للمبيعات، أي بيان الكفاءة في توليد الأرباح:<sup>2</sup>

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}$$

ج- **معدل ربحية السهم العادي:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسة الاقتصادية حيث يرتبط ارتباطًا مباشرًا بنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف الرئيسية المعترف بها نظريًا للمؤسسة الاقتصادية. والحصول على أقصى ربح ممكن

$$\text{معدل ربحية السهم العادي} = \text{النتيجة الصافية} / \text{عدد الاسهم}$$

د- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا المقياس قيمة العائد المحقق من قبل المساهمين على إجمالي استثماراتهم بناءً على العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}) \times 100$$

### ثانياً: المؤشرات غير المالية:

لا يكفي استخدام المقاييس المالية وحدها لتحديد وضع المؤسسة، علاوة على ذلك يجب أن تكون هناك مؤشرات غير مالية أخرى مثل الجودة ورضا العملاء والإبداع والابتكار والمرونة وغيرها من المؤشرات جنبًا إلى جنب مع المؤشرات المالية لمنحنا الأداء المؤسسي صورة شاملة عن المؤشر المثالي، والتي تبين عدم وجود المؤشر المثالي، لأن مؤشر الوحدة الاقتصادية يختلف لأسباب التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>لمرازة عيسى، (2009)، "الاساليب الاستراتيجية لقياس الاداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ورقة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ( 10-11 نوفمبر )، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات الاستراتيجية الاقتصادية في الجزائر، ص 297-302

<sup>2</sup>الدليمي، جنان عبد العباس باقر، (2012)، " استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعة الكيماوية"، المجلة العراقية الاكاديمية، القاهرة، مج 8، ع33، ص 178

<sup>3</sup>حمر حمود ، (2009) "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية" ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (1110) نوفمبر، جامعة السيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ص296-292

- مؤشرات الجودة (QM): أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.<sup>1</sup>

ب مؤشرات المرونة: تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة

ج- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد (JIT): وهو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ويتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

د - مؤشرات أداء التسليم: للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق، ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 بالمئة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

<sup>1</sup> محمد، أحمد محمد أبو قمر (2009) "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل غزة فلسطين، ص:

هـ - مؤشرات البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.<sup>1</sup>

و- مؤشرات التحكم في التكاليف: إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC)، التكلفة المستهدفة (Target cont) ...، والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسات، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، من أجل الموقف الإستراتيجي المؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.<sup>2</sup>

ي- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعني بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وعرفت بأنها مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في أربع أبعاد رئيسية هي: البعد المالي بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل العمليات الداخلية. ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية المنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوعية مسبقاً، واستخدام بطاقة الأداء والترابط بين الخطط الموضوعية واستراتيجيات المؤسسة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة عندما تم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازنة الأمريكي المتخصص (Balanced scorecard Institution) وضعت مكوناتها على إنها أداة التواصل بين الأهداف المتنوعة والمترابطة والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها للتنافس على أساس القدرات والإبداع،

<sup>1</sup> خالص، حسن يوسف الناصر (2010) التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية- دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولائية في الموصل، تنمية الرافدين، كلية الإثارة والاقتصاد جامعة الموصل، مع 32، 99، من 7

<sup>2</sup> السعيفان، تغريد صالح الطيط، أحمد عدنان (2009)، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، ص 37

وليس فقط الموجودات المادية الملموسة، وتحتوى هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من استراتيجية الوحدة. وتمثل بشكل أساسي الكيفية التي ستحقق بها الوحدة أهدافها، عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Noton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية حيث يقدم هذا المدخل حلاً كاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام، الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال.<sup>1</sup>

ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة.

في حين عُرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.<sup>2</sup>

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة مهمة العمل إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الشاملة من خلال توفير هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية ولا تركز على تحقيق الأهداف المالية ورضاها عن العملاء والموظفين وعلاقتها بالموردين ومستوى النمو والتطور الذي حققته وتقترب منه المؤسسة .

<sup>1</sup>الحسن، أسماء رشيد علي (2009) استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، المطروحة دكتوراه في محاسب كلفة وإدراية غير منشورة، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص: 13.

<sup>2</sup> بلاسكة صالح، (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية غير منشورة، جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، ص23

من هذا يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية تساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى واقع تنفيذي حيث يمكن توقع الإجراءات والنتائج، مما يسمح لنا بالاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة. ونقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة محاور: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

وعلى العموم، فإن بطاقة الاداء المتوازن لها اهمية كبيرة يمكن توظيفها في النقاط التالية :

- أ- **توصيل الاستراتيجية وربطها بالأهداف:** ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف وتحديد الأسواق وشرائح العملاء التي ستعملها المنظمة من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- ب- **التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يُظهر أفضل ما في بطاقة الأداء المتوازن. لذلك، عندما يتم استخدامه لإحداث تغيير تنظيمي، يجب على المديرين التنفيذيين تحديد أهداف تقيس الأداء بعدة طرق متوازنة من خلال السبب والنتيجة وترجمة الإمكانيات غير المحققة إلى أداء مالي.
- ج- **تعزيز التعلم التغذية العكسية الإستراتيجية:** حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات إثناء تنفيذ الإستراتيجية فضلا عن عمل التغيرات الجوهرية إذ ما تطلب الأمر، فضلا عن إمكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية الى تضمن المحاور الإضافية كالزبائن، الأسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تنسيق استراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم وبأسرع وقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صالح ابراهيم (2011) المنظور الإستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور"، مجلة البحوث المستقبلية، العراق ع (33 و34)، من ص: 105-137

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل تستخلص أن أداء المؤسسة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعتبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير أو المدى الطويل.

وعليه يعتبر الأداء موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المؤسسة الرئيسية إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقنا إلى أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية المؤشرات المالية والغير المالية، بهدف التعرف على الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير، لكن كيف هو واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في أداء الجامعة في الإطار الميداني؟ هذا ما ستعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة جامعة

عباس لغرور خنشة

**تمهيد:**

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة خنشلة والتطرق الى الاثر الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع في جامعة خنشلة، حيث اخترنا الاطارات والعمال كمجتمع بحث، حيث استعملنا في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي (المقابلة) كأداة لجمع المعلومات وتحليل نتائجها.

ومن خلال ما تقدم سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض الى التعريف بجامعة عباس لغرور مكان اجراء الدراسة، وكذا تحليل المقابلة من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: التعريف بجامعة عباس لغرور خنشلة

المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة

### المبحث الأول: التعريف بجامعة خنشلة

#### المطلب الأول: تعريف جامعة خنشلة ونشأتها

تعريف الجامعة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا ما ورد في المادة من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها

#### مهام الجامعة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي , فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على خصوص فيما يأتي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

و تتمثل المهام الأساسية للجامعة ومجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما

يأتي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

وهذا ما ورد في المادة الخامسة من المرسوم السابق الذكر.

#### نشأة وتطور جامعة عباس لغرور:

تقع جامعة خنشلة ببلدية الحامة ولاية خنشلة , تتوزع كلياتها على عدة مواقع غير ان مديرية الجامعة تقع ببلدية الحامة.

**الملحقة الجامعية:** تم فتح المركز الجامعي في اكتوبر 1999 كملحقة لجامعة العقيد الحاج

لخضر باتنة بتخصيص الادب العربي والحقوق.

**إنشاء المركز الجامعي خنشة:**

تم انشاء المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي 278/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001

وضم معهدين:

- الادب واللغات.

- العلوم القانونية والادارية.

**تطور المركز الجامعي خنشة:**

بموجب المرسوم التنفيذي: 281/06 المؤرخ في 16 اوت 2006 تم تعديل المرسوم التنفيذي

278/01 ليصبح المركز الجامعي بستة معاهد:

- معهد الادب وللغات.

- معهد العلوم القانونية والادارية.

- معهد العلوم والتكنولوجيا.

- معهد علوم الطبيعة والحياة.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معهد العلوم الاجتماعية والانسانية ( المرسوم التنفيذي 139/11 المؤرخ في 28/03/2001).

**ترقية المركز الجامعي إلى جامعة:**

بتاريخ 14 ديسمبر 2011 اعلن فخامة رئيس الجمهورية عن ترقية المركز الجامعي الى مصاف

الجامعات.

بمقتضى المرسوم التنفيذي 246/12 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن انشاء جامعة خنشة

المتكونة من الكليات كما يأتي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

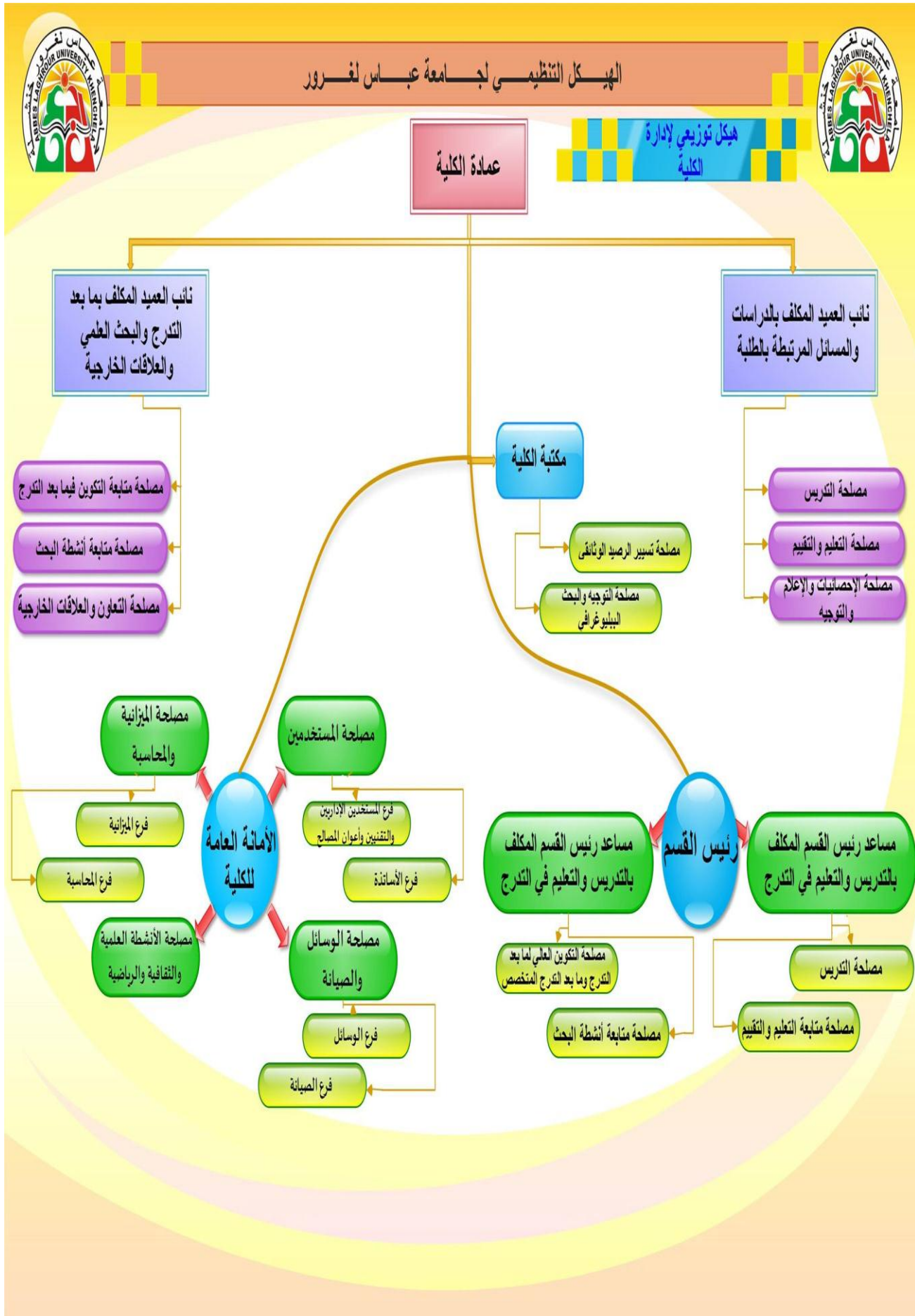
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة عباس لغرور خنشة

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي لجامعة عباس لغرور خنشة





أولاً: مدير الجامعة:

مدير الجامعة مسئول عن السير العام للجامعة مع إحترام صلاحيات هيئاتها الأخرى، وبهذه الصفة يتولى ماياتي:

- ✓ يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- ✓ يمارس السلطة على سلامة جميع المستخدمين.
- ✓ يبرم كل صفقة وإتفاقية وعقد إتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- ✓ هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- ✓ يصدر تفويض إعتامادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الإقتضاء.
- ✓ يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الإقتضاء.
- ✓ يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- ✓ يتخذ تدابير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها.
- ✓ يسهر على إحترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- ✓ يعد المسئول عن حفظ الأمن والإنضباط داخل الجامعة.
- ✓ يمنح الشهادات بتفويض من وزير التعليم العالي ويضمن حفظ الأرشيف وصيانته.

ثانياً: نيابات مديرية الجامعة:

هناك أربع نيابات مديرية للجامعة وهي:

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:

مهامها:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
- ✓ السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد من خطط تنمية الجامعة.

✓ السهر على إحترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التطوير المتواصل.

✓ السهر على إحترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات.

✓ ضمان مسك القائمة للطلبة وتحسينها.

**مصالحها:** لا تتشكل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل

والشهادات من ثلاثة مصالح توضع تحت سلطة نائب المدير وهي:

✓ مصلحة التكوين المتواصل.

✓ مصلحة الشهادات والمعدلات.

✓ مصلحة التعليم والتدريب التقييم.

**ب - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي**

**وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج:**

**مهامها:** وهي مكلفة بما يلي:

✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

✓ متابعة أنشطة البحث العلمي لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع

الكليات والمعاهد.

✓ القيام بكل نشاط من شأنه تهمين نتائج البحث.

✓ ضمان السير الحسن العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

**مصالحها:**

و تتشكل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج من ثلاثة مصالح توضع تحت سلطة نائب المدير وهي:

✓ مصلحة التأهيل الجامعي.

✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائج.

ج - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية:  
مهامها:

✓ ترقية علاقة الجامعة مع محيطها الإجتماعي والإقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعة والتعاون في مجال التعليم والبحث.

✓ القيام بأعمال التنشيط والإتصال.

✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

✓ ضمان بمتابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على إنسجامه.

مصالحها:

تشكل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية من مصلحتين توضع تحت سلطة نائب المدير وهما:

✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

✓ مصلحة التنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية.

د - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراق والتوجيه:

مهامها:

✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

✓ القيام بكل دراسة إستشراقية حول توقعات تطوير تعداد طلاب الجامعة وإقتراح

كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحسينها.

✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة

ومنافذها المهنية.

✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدته على إختيار

توجيههم.

- ✓ ترقية نظام إعلام الطلبة.
  - ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالإتصال مع مصالحها المعنية.
- مصالحها:**
- تتشكل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراق والتوجيه من ثلاثة مصالح توضع تحت سلطة نائب المدير وهي:

- ✓ مصلحة الإحصاء والإشراف.
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام.
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

**ثالثا: الأمانة العامة:**

الأمانة العامة للجامعة هي تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهيكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي.

يتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة، وتتكفل الأمانة العامة بمايلي:

- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- ✓ السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب

الوزاري للأمن الداخلي.

- ✓ ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ✓ ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

**فروعها:**

وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، أربعة

مديريات فرعية وهي كما يلي:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

مهامها:

- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

- ✓ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

مصالحها: وتشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة مستخدمي الاساتذة.
- ✓ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- ✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ب- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

مهامها:

- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس إقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات.
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ✓ تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.

- ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.

- ✓ مسك محاسبة الجامعة.

مصالحها: وتشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- ✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- ✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ج- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

مهامها:

- ✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.
- ✓ ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.
- ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

مصالحها: وتشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الوسائل والجرد.
- ✓ مصلحة النظافة والصيانة.
- ✓ مصلحة الأرشيف.

د- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

مهامها:

- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ✓ تنظيم الأنشطة في إطار الرياضة الجامعية.
- ✓ دعم الأنشطة في إطار الرياضة الجامعية.
- ✓ القيام بأنشطة إجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

مصالحها: وتشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- ✓ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

رابعا: المكتبة المركزية للجامعة:

توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهيكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، يتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة.

مهامها:

- ✓ إقتراح برامج إقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتعاون مع مكاتب الكليات والمعاهد.
- ✓ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية بإستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة مسئول مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- ✓ وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبلوغرافية.

مصالحها: وتشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الإقتناء.
- ✓ مصلحة المعالجة.
- ✓ مصلحة البيبلوغرافي.
- ✓ 4مصلحة التوجيه.

خامسا: الكليات:

هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة والتي تتمثل في ستة كليات وهي

كالتالي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة

## المطلب الاول: تعريف المقابلة وانواعها

تعريف المقابلة في البحث العلمي هي أداة من أدوات المنهج النوعي، يستخدمها الباحثون في دراساتهم البحثية بهدف التوصل إلى معلومات مفصلة وعميقة عن الظاهرة التي يدرسونها، وذلك من خلال توجيه الباحث مجموعة من الأسئلة للمشاركين بعد أخذ موافقتهم على المشاركة في البحث. تتميز المقابلة بالتفاعل الاجتماعي على عكس كثير من أدوات البحث الأخرى، إذ ينتبه فيها الباحث لكل تحركات المبحوث وردود أفعاله، لذا لا بد من تدريب الباحث على مهارات إجرائها، إضافة إلى أنها تمنح المشاركين في البحث مساحة أكبر للتعبير عن كل ما يجول بخاطرهم عند توجيه الأسئلة لهم. وتمنح أداة المقابلة أيضا الباحث فرصة لملاحظة إيماءات المبحوثين وإدراك مشاعرهم وعواطفهم المتعلقة بالموضوع الذي يتم طرحه.

تتيح المقابلات الفرصة للمبحوثين الإلقاء بوجهات نظرهم حول الموضوع المطروح للنقاش، أو التحدث عن تجاربهم وخبراتهم في مجال معين، كما وتزيد من نسبة مصداقية المعلومات لأنها تدعم الثقة بين الباحثين والمبحوثين.

مما يحثهم على الإجابة بصدق وصرحة عن معظم الأسئلة التي توجه إليهم ويفضل استخدام هذه الطريقة في جمع البيانات مع الأطفال، والأشخاص غير المتقنين لمهارة الكتابة. طرق إجراء المقابلة في البحث العلمي هناك عدة طرق يمكن من خلالها إتمام عملية المقابلة، وهي:

المقابلة وجها لوجه. المقابلة عبر الهاتف. المقابلة عبر الانترنت (أونلاين)، أهم المعلومات في مقابلة البحث العلمي تستخدم المقابلة عادة لجمع معلومات مفصلة من الأشخاص حول قضايا متعددة، يمكن طرح مجموعة منها على سبيل الذكر لا الحصر:

وجهات النظر المعتقدات والاتجاهات، السلوك، السمات، أنواع المقابلة في البحث العلمي هناك ثلاثة أنواع من المقابلة التي يتم إجراؤها للإجابة عن أسئلة البحث العلمي، وهي:

المقابلة غير المنظمة أن يقوم الباحث بإجراء مقابلات بحثه دون إعداد دليل مسبق للأسئلة التي يريد طرحها في هذه المقابلة. ويمنح هذا النوع من المقابلات حرية كبيرة للمشاركين في البحث، لكنه في ذات الوقت يشكل صعوبة للباحثين لكونه يفتقد للبنية والقدرة على توجيه الحوار حول موضوع معين دون آخر. المقابلة شبه المنظمة يستخدم الباحث في هذا النوع من المقابلات دليل يمثل إطار عام يمنحها نوع

من التنظيم بهدف التأكد من أنها تسير ضمن ما هو مخطط له مسبقاً، وبالتالي هي أكثر تنظيماً من المقابلات غير المنظمة وفي ذات الوقت أكثر مرونة من المقابلات المنظمة، وتتميز المقابلة شبه المنظمة أيضاً بكونها تجمع بين الدقة والمرونة والعمق في المعلومات التي يتم التوصل لها حول الموضوعات التي يتم مناقشتها، المقابلة المنظمة أكثر أنواع المقابلة انتظاماً وصرامة، إذ يحدد فيها الباحث مجموعة من الأسئلة التي ينبغي أن لا يخرج الحديث عنها أثناء مقابله لمجموعة من المشاركين. إذ تهدف المقابلة المنظمة التوصل إلى إجابات معيارية لأسئلة تكون مغلقة في الغالب، وذلك على النقيض من الأنواع السابقة التي تهدف إلى الكشف عن آراء ومعتقدات المشاركين في البحث وتجاربهم حول موضوع معين.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

مقابلة مع الامين العام للجامعة

**السؤال الأول:** هل تتبع المؤسسة مخططاً استراتيجياً لتحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه

**الجواب:** كل جامعة تعد خطة استراتيجية حسب عدد موظفي وأساتذة وطلبة الجامعة

**التحليل:** وضع خطة استراتيجية لكيفية سيرورة عمل موظفي وأساتذة الجامعة ضروري لتحقيق

أهداف المؤسسة

**السؤال الثاني:** هل تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي او بناء استراتيجية محددة تنتهجها المؤسسة

عملية معقدة او عملية سلسلة يمكن من خلالها تحقيق اهدافها بأعلى نسبة ممكنة

**الجواب:** هي عملية سلسلة وذلك عن طريق تعيين مسيرين ومسؤولين ذوي كفاءة ومرونة عالية من

أجل الاستغلال الأمثل للموارد

**التحليل:** يكون التخطيط الاستراتيجي عملية سهلة وسيلة عندما تتوفر الشروط الاتية: الكفاءات،

المرونة، الموارد الاقتصادية

**السؤال الثالث:** هل يمكن القول ان للتخطيط الاستراتيجي دور في ادارة العلاقة بين المؤسسة

واهدافها

**الجواب:** بدون تخطيط لا يمكن تحقيق الاهداف المسطرة

**التحليل:** بدون خطة استراتيجية عميلة استغلال الموارد البشرية تكون فوضوية

**السؤال الرابع:** من المعلوم ان اي مؤسسة سواء حكومية او خاصة تسعى الى تحسين ادائها

هل تنطوي عملية تحسين الاداء ضمن اهداف المخطط الاستراتيجي المتبع من قبل مؤسستنا

**الجواب:** تدخل ضمن أولويات المؤسسة الجامعية وأهدافها ويكون ذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها

**التحليل:** المؤسسة الجامعية تقوم بدورات تكوينية لموظفيها قصد تحسين جودة ونوعية أدائها الوظيفي

**السؤال الخامس:** نعود الى السؤال الرئيسي مؤسسة التعليم العالي هي منظمة مهيكلة كأى منظمة اخرى نظامية ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسة وما هي ابرز نقاطه الايجابية

**الجواب:** عدة نقاط ايجابية أهمها:

-يساهم في أخراج كفاءات للمؤسسات الاقتصادية

-القيام بالمهام على أكمل وجه وبأنتقان

-تتبنى المشاريع للطلبة وتدعمهم

**التحليل:** التخطيط الاستراتيجي عنصر فعال وأساسي لتنمية مهارات وكفاءات الطلبة والموظفين في

الجامعة

### خلاصة الفصل:

من خلال المقابلة التي اجريناها مع الأمين العام للجامعة توصلنا الى أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية، حيث تعتبر عملية سهلة وسلسلة ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة مندون توفر تخطيط استراتيجي، وبدون خطة استراتيجية تكون عملية تسيير واستغلال الموارد البشرية عملية فوضوية، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصر فعال لتحسين الأداء الوظيفي.

# الخاتمة

### الخاتمة:

تعمل المؤسسات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى الى زيادة التحدي امام المؤسسات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجب احداث تغيرات جوهرية في اساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد اساسا على تحليل واستقراء الاحداث الماضية وافترض ان المستقبل امتداد الماضي، والنظر الى التغيير باعتباره يمثل تهديدات المؤسسات.

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الادارية من اكثر المواضيع اهمية وبروزا وتجندا في عالم الادارة في الآونة الاخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الاداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

اقد اصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من اهم الادوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والاحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم المؤسسة او منظمة عالمية من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق اهدافها ويتطلب ذلك ان تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات لكل مؤسسة خطة استراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من استراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الى تحقيق الاهداف المنشودة وتأدية الادوار المطلوبة اذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الاساسية التي تتيح اجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم احرازه فهو من ابجديات عمل المؤسسات بشكل عام.

لكن على الرغم من اهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين اداء المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة اساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف امكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية .

من خلال الدراسة يمكن ان نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من اجل نفي او تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة :

### النتائج :

#### النتائج النظرية :

- 1- تساعد البيئة الاستراتيجية في توطيد علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي .
- 2- تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل متوازن وفق الامكانيات المتوفرة .
- 3- يتم تحديد اهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من اجل التطوير والتحسين في مستوى الاداء.
- 4- التحليل الاستراتيجي اداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
- 5- ضرورة تحديد بدائل استراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة تتجسم مع الخطط الموضوعية.

#### النتائج التطبيقية:

تم التوصل للنتائج من خلال الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية:

- 1- الفرضية الجزئية الاولى مقبولة، توجد دلالة ذات علاقة احصائية بين البيئة الاستراتيجية ودورها في تحسين الاداء مؤسسة جامعة عباس لغرور خنشلة.
- 2- الفرضية الجزئية الثانية مقبولة، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء وبالتالي تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية:
- 3- الفرضية الرئيسية مقبولة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسة جامعة عباس لغرور خنشلة.

#### التوصيات والاقتراحات:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حيث يساعد المؤسسات بجميع انواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار الابداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة انشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة والرقابة.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. ابراهيم محم المحاسنة، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي، كلية العلوم التربوية، مركز القياس والتقويم، جامعة جرش الاهلية، مملكة البحرين، 2013.
2. أبو النصر، مدحت محمد، "الاداء الاداري المتميز"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
3. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرؤية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
4. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2010.
5. توقي عبد المحسن، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004.
6. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة (فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2014.
7. سعاد نائف برنوطي، الأعمال، دار وائل ، عمان - الأردن، 2001.
8. العابد، الرقابة الاستراتيجية، محاضرات في مادة الإدارة الاستراتيجية، لقاء على طلبة السنة الاولى ماستر ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، د س.
9. عادل محمود زايد، مدخل مؤسسي لإدارة الاداء التنظيمي، منشورات المنظمة العبية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2017.
10. عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
11. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
12. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2017.
13. وائل صبحي اديس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الاداء، وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.

### ثانياً: المجلات:

14. بشرى سالم الصمادي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الرابع، 2015.
15. الدليمي، جنان عبد العباس باقر، (2012)، " استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعة الكيماوية "، المجلة العراقية الاكاديمية، القاهرة، مج 8، ع33.
16. صالح ابراهيم (2011) المنظور الإستراتيجي لاستخدام النموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور"، مجلة البحوث المستقبلية، العراق ع (33 و34).
17. محمد تركي عبد العباس، استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
18. هشام بويكر، التخطيط الاستراتيجي، مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 28.

### ثالثاً: المذكرات

#### 1- الأطروحات

19. إياد علي المحاسنة، دور التخطيط الاستراتيجي في وجود الاداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المنهج وطرائف التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
20. الحسن، أسماء رشيد علي (2009) استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، المطروحة دكتوراه في محاسب كلفة وإدارية غير منشورة، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
21. شهيناز كشرود، أطروحة مكملة لمتطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، ل. م. د في العلوم السياسية، ادارة الموارد البشرية والتنمية الادارية، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، سنة 2021-2022.

#### 2- المذكرات

22. بلاسكة صالح، (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات "رسالة ماجستير في علوم

## قائمة المراجع

- التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية غير منشورة، جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف.
23. خالص، حسن يوسف الناصر (2010) التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية- دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولائية في الموصل"، تنمية الرفادين، كلية الإثارة والاقتصاد جامعة الموصل.
24. دريس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
25. رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013-2014.
26. عنان الجعبري، دور الايداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
27. محمد، أحمد محمد أبو قمر (2009) "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل غزة فلسطين.
- رابعاً: الملتقيات:**
28. حمر حمود ، (2009) "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية" ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة (1110) نوفمبر، جامعة السيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر.
29. السعيفان، تغريد صالح الطيط، أحمد عدنان (2009)، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة.

## قائمة المراجع

30. قرين ربيع وعطا الله ياسين، مداخلة بعنوان: فعالية بطاقة الاداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 نوفمبر 2009.

31. لمرازقة عيسى، (2009)، "الاساليب الاستراتيجية لقياس الاداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ورقة مقدمة المؤتمر العلمي الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، ( 10-11 نوفمبر )، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات الاستراتيجية الاقتصادية في الجزائر.

**خامسا: المراجع بالفرنسية:**

32. Leslie w.Rue, and Phyllis G. Holland, Strategic Management, Second Edition (New York McGraw – Hill Book company 1989)
33. Samuel C.cetro, Principles of Modern management, Fourth Edition (Boston: allyn and Bacon, 1980).

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في : 30/05/2023

الرقم: 80 / ك ع ا ع ت / ق ع ت / ع ت / 2023

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد مهدي مبروك

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل د م في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : عشيقة شمس الدين / صكاوي اكرم

مكان الميلاد: بابوس / خنشلة

تاريخ الميلاد : 1999/06/19 / 1999/07/24

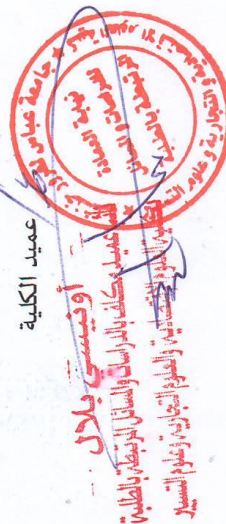
التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل:

عنوان المذكرة : اثر التخطيط الإستراتيجي في إعداد مؤسسات التعليم العالي

\*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

عميد الكلية





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

Université Abbes Laghrou - Khanchela  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم : 80 / ل ع / ت ع / ق ع / ت ع / 2023

## استمارة تقييم المتربص (ة)

مكان المتربص: خنشلة / خنشلة

التخصص: تسيير عمومي

الاسم و اللقب : عشيقه شمس الدين / صكاوي اكرم

تاريخ الميلاذ : 1999/07/24 / 1999/06/19

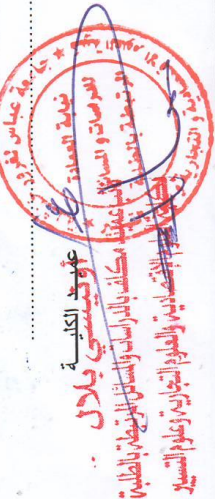
رقم التسجيل :

عنوان المذكرة : اثر التخطيط الإستراتيجي في إعداد مؤسسات التعليم العالي

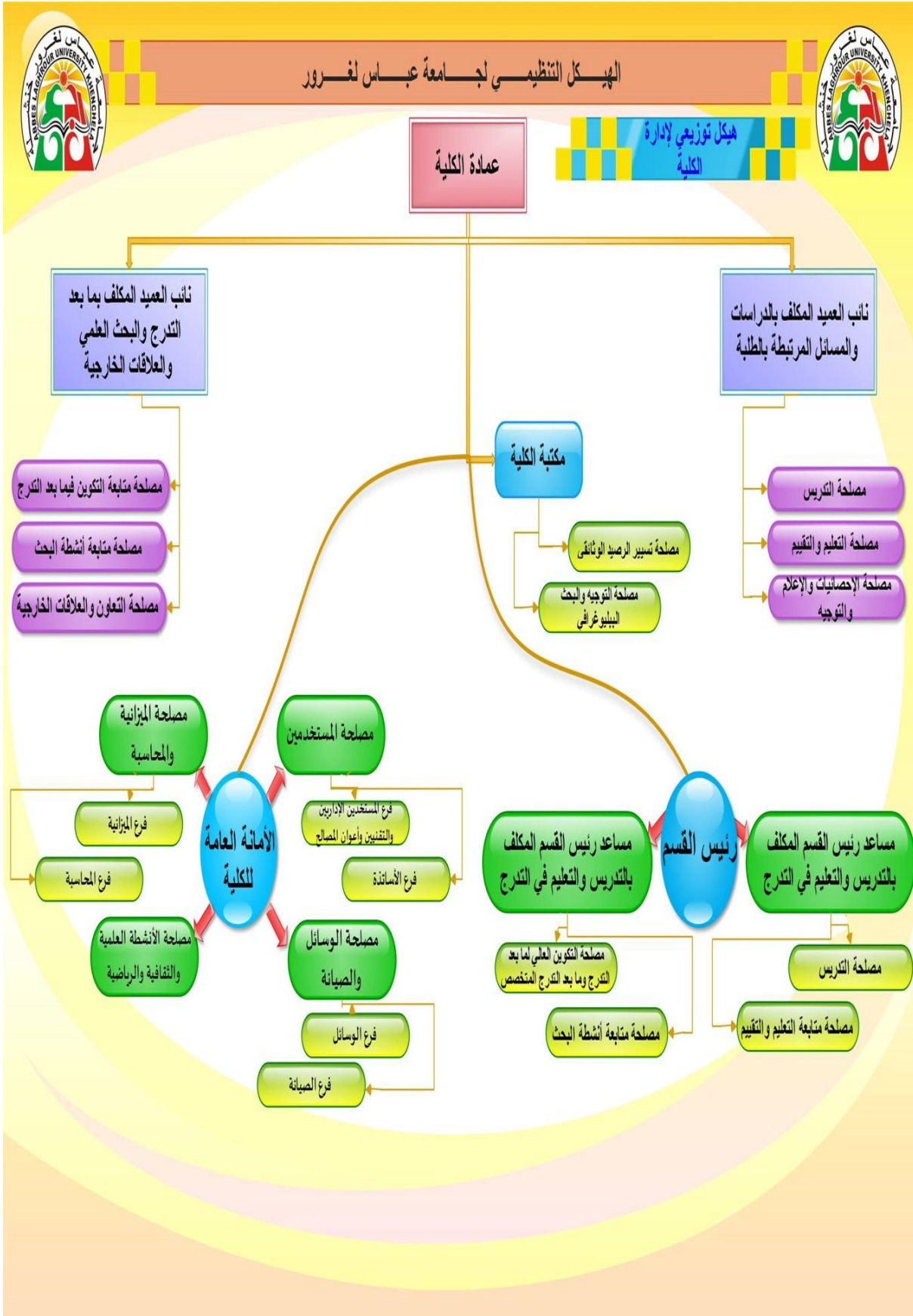
مكان التربص : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...19	المواظبة
	04/...19	المبادرة
	04/...19	المعارف التطبيقية
	04/...19	فترة العمل
	04/...19	العلاقة مع العمال
	20/...19	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:







## المخلص:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيقا لذلك تم معالجة الموضوع نظريا، وبعدها الكشف عن مدى تقارب ما تم التوصل اليه في الجانب النظري مع واقع جامعة خنشلة وتم الاعتماد في ذلك المنهج الوصفي التحليلي و على المقابلة مع الامين العام لجامعة عباس لغرور خنشلة في دراسة حالة تم تحليل ما جاء فيها من أسئلة.

و قد خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

-ضرورة وضع خطة استراتيجية من أجل اتخاذ قرارات تتسجم مع الاهداف المقررة

-التخطيط الاستراتيجي يشمل خطط واقعية قابلة للقياس لتحفيز مهارات و تطوير مستوى الاداء

-توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية و تحسين الاداء الوظيفي

## Résumé:

L'objectif de l'étude était de mettre en évidence l'impact de la planification stratégique sur les performances des établissements d'enseignement supérieur et, à cette fin, le sujet a été abordé en théorie, puis de révéler la convergence de ce qui a été réalisé du côté théorique avec les réalités de Khanshla Université et s'est appuyée sur ce programme descriptif analytique et sur l'entrevue avec le secrétaire. . Général de l'Université Abbas de Gharr Khanshila dans une étude de cas a analysé ses questions.

L'étude a révélé un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants:

-La nécessité d'élaborer un plan stratégique afin de prendre des décisions conformes aux objectifs établis

-La planification stratégique comprend des plans réalistes et mesurables pour stimuler les compétences et améliorer le niveau de rendement

-Il existe une relation entre la surveillance stratégique et l'amélioration du rendement professionnel