

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
امعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

التروقيـم التـمـسـلي:

الموضوع

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية و دوره في
تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

من إحداد الطلبة :

مقدم سعاد

- بوقرة مريم

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	محاضر - أ -	عماد بن تروش
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضو مشرف	مساعد - أ -	مناعي وسيلة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرف	محاضر - ب -	مقدم سعاد

السنة الجامعية: 2018/2017

Resume:

The present study in our hands specializes in the study and knowledge of the reality of strategic planning within the Algerian enterprise, and its role in organizational development. Indeed, organizational planning is an effective means in business development and in provoking change.

Thus, the problematic of our study was related to the reality of the strategic planning of the Algerian enterprise and its relation with the organizational development within the direction of Tourism and Artisanal Industries.

The purpose of this study was to identify the reality of strategic planning and also to highlight the process of decision-making and the strategic plan in achieving organizational development.

To this end, we asked the following central question: What is the role of organizational planning in the Algerian enterprise in achieving organizational development?

From the main question are branched the following secondary questions:

- 1- How does the decision-making process contribute to the achievement of organizational development?
- 2- How does the strategic plan contribute to the realization of organizational development?

Also, we adopted in our study the analytical descriptive mode. Regarding the collection of the indices we adopted the observation and the comparison. Also, we distributed a questionnaire on the overall study population composed of 27 individuals. We shared the study in three themes and came up with the following results:

- Concerning the result of the first question: The decision-making process contributes to the organizational development within the direction of Tourism and Artisanal Industries.

- Concerning the results of the second question:

We have managed to ensure that the strategic plan does not participate in the organizational development or the provocation of positive changes within the direction of Tourism and Artisanal Industries.

In conclusion, we say that the strategic plan partially participates in the organizational development and the provocation of the changes and to reach an adequate level of organization, it is thus of average efficiency.

ملخص باللغة العربية :

تختص هذه الدراسة التي بين أيدينا في البحث و التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي

بالمؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي حيث أن التخطيط الإستراتيجي كوسيلة فعالة

لتطوير المؤسسات وإحداث تحسينات وتغييرات حيث لقي إهتماما كبيرا من قبل المؤسسات الحديثة مما يساهم في تحقيق الأهداف و الوصول إلى مستوى تنظيمي فعال.

لذلك فإن مشكلة بحثنا إرتبطت بواقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية وعلاقته بالتطوير التنظيمي

بمديرية السياحة والصناعة التقليدية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي و

علاقته بالتطوير وإبراز مدى مساهمة عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي كذلك دور الخطة

الإستراتيجية في تحقيق تحسينات وتطوير بمديرية السياحة و الصناعة

التقليدية بولاية الطارف.

و لأجل ذلك صغنا التساؤل المركزي التالي: ماهو دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي

بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف؟

الذي تفرعت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- كيف تساهم عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

2- كيف تساهم الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

وقد إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي أما فيما يخص جمع البيانات فقد إعتمدنا على

الملاحظة والمقابلة وقمنا بتوزيع الإستمارة على المجتمع الكلي للدراسة وبلغ 27 مبحوث بتقسيم الإستمارة إلى

ثلاث محاور.

المخلص

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ بالنسبة للنتيجة المتعلقة بالتساؤل الأول توصلنا إلى أن عملية إتخاذ القرارات تؤدي إلى إحداث التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

✓ بالنسبة للنتيجة المتعلقة بالتساؤل الثاني توصلنا إلى أن الخطة الإستراتيجية لا تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

و منه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في بعض الأحيان في تحقيق التطوير التنظيمي و احداث تحسينات فالتخطيط الاستراتيجي تأثيره متوسط الفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى تنظيمي مناسب.

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

واله وصحبه والتابعين؛

فإن الحمد والشكر كله لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة؛

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

الدكتورة مقدم سعاد على تفضلها بالإشراف على هذه الدراسة؛

وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة

التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث؛

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الدراسة؛

وكذلك إلى جميع أساتذة علم الاجتماع

بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى موظفي

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف؛

والشكر الموصول إلى كل من ساهم وساعدني في إتمام وإنجاز هذه المذكرة.

قائمة المصادر و المراجع

الصفحة

فهرس الموضوعات

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية

الشكر

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

مقدمة.....أ - ب

الفصل الأول : الإشكالية والأسس المفهومية للدراسة.....4-32

أولا :الإشكالية.....4

1-أسباب إختيار الدراسة.....7

2-أهمية إختيار الدراسة.....7

3-أهداف إختيار الدراسة.....8

ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة.....9

1-مفهوم التخطيط.....9

2-مفهوم الإستراتيجية.....11

3-مفهوم التخطيط لإستراتيجي13

4-مفهوم التطوير14

5-مفهوم التنظيم15

6-مفهوم التطوير التنظيمي.....16

قائمة المصادر و المراجع

- 7- مفهوم عملية إتخاذ القرارات.....19
- 8- مفهوم الخطة الإستراتيجية.....20
- ثالثا : المقاربة النظرية.....22
- 1- المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي22
- 1-1 نظرية إتخاذ القرارات22
- 1-2 نظرية التحليل الإستراتيجي23
- 2- المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي.....24
- 1-2 نظرية العلاقات الإنسانية24
- 2-2 نظرية الإدارة بالأهداف25
- 2-3 نظرية النظم.....26
- رابعا : الدراسات السابقة.....27
- 1- الدراسات العربية.....28
- 1-1 دراسة أحمد السعيد ب-س بعنوان التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية المؤسسة28
- 1-2 دراسة إِيَاد على الدجني 2010-2011 بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في جودة أداء المؤسسة ...30
- 2- الدراسات الجزائرية32
- 1-2 دراسة بوزيان جواهر 2010-2011 بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....32
- 2-2 دراسة رحمة زعيبي 2014-2013 بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري34

قائمة المصادر و المراجع

الفصل الثاني : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالتطوير التنظيمي.....36- 64

تمهيد 37

أولا : التخطيط الإستراتيجي..... 38

1-أهمية التخطيط الإستراتيجي..... 38

2-عناصر التخطيط الإستراتيجي..... 40

2-1عملية إتخاذ القرارات..... 40

2-2الخطّة الإستراتيجية..... 42

3-مراحل التخطيط الإستراتيجي 45

4-معوقات التخطيط الإستراتيجي..... 48

ثانيا : التطوير التنظيمي..... 50

1-أهداف التطوير التنظيمي..... 50

2-مجالات التطوير التنظيمي 52

3-مراحل التطوير التنظيمي 54

4-معوقات التطوير التنظيمي..... 57

ثالثا : التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية وعلاقته بالتطوير التنظيمي..... 59

1-التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية..... 59

2-امساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي 63

خلاصة..... 64

قائمة المصادر و المراجع

80 - 65.....	الفصل الثالث : الأسس المنهجية للدراسة
66.....	تمهيد
67.....	أولا : المنهج المستخدم
68.....	ثانيا: أدوات جمع البيانات
68.....	1-الملاحظة
69.....	2-المقابلة
70.....	3-الإستمارة
71.....	ثالثا : مجالات الدراسة
71.....	1-المجال المكاني
73.....	2-المجال الزمني
74.....	3-المجال البشري
80.....	خلاصة
84-81.....	الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني
82.....	أولا : مساهمة عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي
94.....	ثانيا :مساهمة الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي
106.....	النتائج العامة
110.....	خاتمة
112.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	75
02	توزيع العينة حسب السن	76
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	77
04	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	78
05	توزيع العينة حسب التصنيف المهني	79
06	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على سياسة واضحة في عملية اتخاذ القرارات	83
07	يوضح مدى وجود التنسيق بين المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات	84
08	يوضح مدى توفير عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة على تشكيلة واسعة من المعارف الضرورية لأداء العمل.	85
09	يوضح مدى وجود المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	86
10	يوضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات على طبيعة العمل	88
11	يوضح مدى كفاءة القائمين على عملية اتخاذ القرارات	89
12	يوضح رأي العاملين اتجاه عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة .	91
13	يوضح مدى مساهمة عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها مؤسسة في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة	92
14	يوضح ما أنا كانت عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى أحداث تطوير تنظيمي .	93
15	يوضح مدى وجود أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	94
16	يوضح أسس تصميم الخطط الإستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة	95

96	يوضح مدى وجود مشاركة في عملية وضع و تصميم الخطط الإستراتيجية .	17
97	يوضح مدى قيام المؤسسة بالتعريف و توضيح خططها قبل التنفيذ	18
98	يوضح رأي العاملين في تأثير الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة على أداء و مردودية المؤسسة	19
99	يوضح ما إذا كانت الخطط الإستراتيجية ترسم آليات قصور الأداء	20
100	يوضح مدى مساهمة الخطط الإستراتيجية في تحقيق التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها	21
101	يوضح مدى توفر الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة على برامج تساهم في تطوير أفراد و الأعمال .	22
102	يوضح ما إذا كانت هنالك مقاومة من طرف العاملين اتجاه بعض الخطط التي تضعها المؤسسة	23
103	يوضح مدى مساهمة الخطط الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي	24
104	يوضح رأي العاملين اتجاه مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي	25

مقدمة

يعيش العالم في وقتنا الراهن سرعة وحدة في التغيرات والتطورات التي تعمل في ظلها المؤسسات على إختلاف نوعها الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب تقليدية حيث أصبح الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي كأحدث صور التخطيط متزايدا بسبب المشكلات و التحديات غير مسبقة التي تواجهها المؤسسات في كافة المجالات.

والمؤسسات الجزائرية هي أيضا من المؤسسات العالم التي قطعت شوطا في هذا المجال رغبة منها في تحقيق التطوير والبقاء وتحقيق الأفضل فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسات مهما كان نوعها ونشاطها وأهدافها على تحديد كيفية الوصول للأهداف وتسهيل القيام بالأعمال والتنبؤ بالمتغيرات ومحاولة التصدي لها ومعالجة مايمكن أن يحدث مستقبلا من مشكلات وتغيرات سلبية. وبالتالي فإن عمليات التطوير والتغيير تحتاج إلى جهود وإمكانيات متعددة لإجراء التعديلات ولكي تصبح المؤسسة أكثر إنسجاما مع البيئة الخارجية لهذا أصبح الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يتزايد أكثر فأكثر بإعتباره الطريق السليم والفعال لتحقيق الأهداف.

ونظرا لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي تناولنا بالبحث والتحليل الموضوع وكان بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية الطارف حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية مع إلقاء الضوء على دوره في تحقيق التطوير التنظيمي و للتعرف على هذه الدراسة وتحليل الموضوع قسمت الدراسة إلى أربع فصول:

الفصل الأول: يتضمن الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، الأهمية والأهداف المرجوة منها مع تحديد أهم مفاهيم الدراسة والنظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي والدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: يحتوي على أبرز العناصر الخاصة بالمتغير التخطيط الإستراتيجي من أهمية، عناصر والمراحل و المعوقات و كذلك عناصر خاصة بمتغير التطوير التنظيمي من أهداف أساليب ومراحل والمعوقات مع إبراز واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية وتوضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة كما تعرضنا إلى خصائص مجتمع الدراسة بالتحليل و التفسير.

الفصل الرابع: إختص هذا الفصل للمعالجة الميدانية للدراسة من تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

و في الأخير تعرضنا إلى النتائج العامة للدراسة وفق التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث و خاتمة وقائمة المصادر والمراجع و الملاحق.

الفصل الأول: الإشكالية والأسس المفاهيمية للدراسة

أولاً: الإشكالية

1-1 أسباب إختيار الدراسة

2-1 أهمية الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

ثالثاً: المقاربة النظرية

1- المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي

2- المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي

رابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

2- الدراسات الجزائرية

أولاً: الإشكالية

تعد المؤسسة جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية التي تتواجد فيها حيث أنها في حالة تفاعل مستمر معها وهذه البيئة التي تتعامل معها هذه المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا واضطرابا بسبب التغيرات مما جعلها غير ثابتة ومستقرة هذا فتح للمؤسسات عدة خيارات لمواجهة كل هذه التحديات ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين أهم الضروريات التي تعتمد عليها المؤسسة كعملية ونشاط لتحديد تصورها المستقبلي حيث وضع التخطيط الإستراتيجي من أجل ترجمة الأهداف الطويلة المدى إلى برامج وخطط تحدد بطريقة منظمة تستطيع المؤسسة من خلالها إحداث تطوير تنظيمي وتغييرات إيجابية تساعد المؤسسة في نجاحها والتطوير في جميع المستويات الإدارية وجميع المجالات داخل المؤسسة وزيادة فعاليتها في أداء مهامها مما يساعد في تحقيق الأهداف.

فرغبة المؤسسة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية يفرض عليها تبني عمليات وأنشطة إدارية حديثة وفعالة ذو تأثير إيجابي ويعتبر التخطيط الإستراتيجي كعملية ملازمة للمؤسسة ومن المفردات الإدارية الحديثة النشأة التي تولي لها المؤسسة إهتماما كبيرا نظرا لقدرتها على فهم البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالمشكلات حيث تقوم المؤسسة من خلالها بعملية إتخاذ مجموعة من القرارات هذه الأخيرة تعتبر عملية وضع لمجموعة من البدائل حول مشكلة ما أو محاولة لتحقيق هدف إيجابي واختيار بديل أفضل ومناسب والذي يلائم كافة المتطلبات والعوامل وفق إعتبارات محددة وتحديد إجراءات التنفيذ فبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل بإضافة إلى أن المؤسسة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بوضع وبناء خطط إستراتيجية منظمة وواضحة تجمع بين جميع أهداف المؤسسة وتعتبر إحدى المنهجيات الإدارية التي تشتمل على تفصيلات الأهداف والتغيير المنشود كل هذا يعتبر كمحفز وكوسيلة للتعامل مع المتغيرات والعمل على تحسين أساليب ووسائل وطرق تحقيق الأهداف داخل المؤسسة مع إحداث تغييرات إيجابية.

ولقد إهتمت المؤسسات الجزائرية مهما كان نشاطها وهدفها بعملية التخطيط الإستراتيجي كأهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة وزاد هذا الإهتمام في الآونة الأخير بشكل كبير نظرا للتغيرات والتطورات المتسارعة سواء في مجتمعنا الجزائري أو في العالم الخارجي مما حتم على المؤسسات الجزائرية الإهتمام وتخصيص الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي وقد مرت عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية بمرحلتين المرحلة الأولى التي كانت تعاني فيها المؤسسات الجزائرية من بعض القيود خاصة المتعلقة بإستقلالية في التخطيط أما المرحلة الثانية كانت أقل ثقلاً من المرحلة الأولى وأصبحت هنالك حرية للمؤسسة الجزائرية وعمالها في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي إلا أن هذا لا يمنع من وجود إختلالات في تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية نظرا لهشاشة هذه المؤسسات وصعوبة مواكبتها لما يحدث في العالم الخارجي مما يفتح أمام هذه المؤسسة مجال للبحث عن مقومات لتعزيز وترشيد عملية التخطيط الإستراتيجي وبلوغ الأهداف المرجوة من هذه العملية.

إن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والإنتفاع على العالم الخارجي وزيادة في التطورات العلمية والتكنولوجية هذه المؤشرات وغيرها تعتبر من بين العوامل التي حتمت على المؤسسة تحقيق تطوير تنظيمي في جميع المجالات والمستويات في البناء التنظيمي للمؤسسة والذي يرتبط بالتطبيق المنهجي للأساليب والمنهجيات الإدارية من أجل إحداث تغيير إيجابي وتحسين فاعلية أداء المؤسسة هذا يساهم في الرفع من مستواها والإرتقاء بمكانها ومحاكاة نظيراتها من المؤسسات المحلية والعالمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم وضمان تطبيق معايير الجودة في تحقيق غاياتها ورسالتها حيث يرتبط التطوير التنظيمي بمعايير جودة مؤشرات أداء واضحة ومحددة تشمل كافة جوانب الأداء المؤسساتي والمرتكزة على أساليب وخطط تتناسب والمؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية مما يساهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة والقدرة على أداء المهام بطريقة جيدة كما يساعد التطوير التنظيمي في

تحقيق الأهداف التنظيمية ومحاولة إحداث تغييرات إيجابية والمتمثلة في النتائج والغايات التي تريد المؤسسة تحقيقها مستقبلا بالتعاون والتنظيم الجيد بين المؤسسة ومواردها بكل أشكالها (موارد مادية، بشرية، مالية).

وعليه فإنه من الضروري للمؤسسات وخاصة مع هذه التغييرات والتطورات المتسارعة إهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي كنشاط وعملية أساسية وطريقة لتحقيق التطوير التنظيمي والتعديل والتحسين في مختلف المجالات داخل المؤسسة بما يحقق لها المرونة والإستمرارية في أنشطتها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في التعرف على دور عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي وجودة الأداء المؤسسي.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

(1) كيف تساهم عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف؟

(2) كيف تساهم الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف ؟

1- أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار الباحث لأي موضوع يكون من خلال مجموعة من الأسباب الواضحة التي دفعت به لإختيار هذا الموضوع دون سواه والبحث والتقصي فيه.

وإختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة إعتبارات ذاتية وموضوعية يمكن ذكرها في النقاط التالية:

✓ إستعدادنا ورغبتنا للعمل في هذا الموضوع حيث أن هذه الدراسة تفتح مجالا للنقاش بالإضافة إلى توفر العديد من المراجع.

✓ محاولة إثراء المكتبة ببحث يخص هذه الظاهرة حتى يكون سند ومرجع مستقبلا.

✓ محاولة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية مع إبراز دور عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي.

2- أهمية الدراسة

لأي موضوع بحث أهمية كبيرة سواء بالنسبة للباحث أو الجامعة أو للمؤسسة محل الدراسة ومن هنا تكمن أهمية موضوعنا في النقاط الآتية:

✓ تقديم مؤشرات واضحة حول مدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي بكافة مكوناتها ودورها في الإرتقاء بجودة أداء وتطوير المؤسسة.

✓ الربط بين التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي في نسق متكامل يتضمنه دليل التقييم المؤسساتي المقترح.

✓ محاولة التعرف على مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي وواقعه في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي مع إبراز نقاط القوة والضعف في العملية التخطيطية.

3- أهداف الدراسة

مما لا شك منه أن لكل دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير الظاهرة أو أهداف تطبيقية كمحاولة لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات ميدانية.

وعليه فإن دراستنا هذه تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على عملية التخطيط الإستراتيجي وواقعه داخل المؤسسة الجزائرية وخصائصه وإسقاط الضوء على التطوير التنظيمي داخل المؤسسة مع إبراز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بالتطوير التنظيمي؛
- ✓ إبراز مدى مساهمة عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف؛
- ✓ توضيح أهمية الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف.

ثانيا: تحديد المفاهيم

تستوجب الدراسة السوسيولوجية تحديد المفاهيم بدقة التي لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها ومعالجتها وفي دراستنا هذه سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي سنتناولها في البحث ونذكر أهمها:

1/ مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط من بين أهم العمليات والوظائف الإدارية التي تهتم بها المؤسسة وتولي لها إهتمام كبير نظرا لأهميتها في التنبؤ بالمستقبل.

وقد وردت في تعريف التخطيط آراء كثيرة لكن جميعها تتفق على أنه المسار الذي يحدد مسبقا من أجل تحقيق أهداف معينة ومن هذه التعاريف نذكر:

التخطيط هو «عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والبرامج مستندة إلى معلومات دقيقة وطرق عمل ومصادر التمويل بهدف التنبؤ بالمشاكل المتوقعة وطرق معالجتها وتحقيق الأهداف»⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التخطيط هو عملية من خلالها تحدد الأهداف والسياسات والبرامج بالإعتماد على معلومات وطرق عمل ومصادر تمويل هذا من أجل التنبؤ بالمشكلات والتغلب عليها وتحقيق الأهداف.

(1): إياد على الدجني: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011، ص:9.

التخطيط هو «عبارة عن عملية فكرية ومسار تسلكه المؤسسة من أجل النظر للمستقبل والأستعداد له حيث تشمل هذه العملية على جميع المعلومات والموارد في تحديد الأهداف والسياسات وإتخاذ قرارات ثم تقرر الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المؤسسة»⁽¹⁾.

حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التخطيط هو نشاط فكري وطريقة تسلكه المؤسسة من خلاله يتم النظر للمستقبل والتنبؤ به ويشتمل التخطيط على معلومات وموارد من أجل تحديد الأهداف والسياسات وإتخاذ قرارات من أجل صياغة الإستراتيجية.

التخطيط هو «العلاقة الهيكلية التي تنشأ في المؤسسة بين المخطط والمنفذ المستخدم من أجل تصميم خطط وبرامج تتضمن أهداف وسياسات كما تتضمن موطن القوة والضعف كما تأخذ بعين الإعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية كل هذا من خلال تظافر الجهود والإمكانات والموارد المتاحة داخل المؤسسة [موارد مادية، موارد مالية، موارد بشرية]»⁽²⁾.

نستخلص من خلال هذا التعريف أن التخطيط هو عبارة عن علاقة تجمع المخطط والمنفذ وتظافر الجهود والموارد المتاحة داخل المؤسسة من أجل تصميم خطط تتضمن الأهداف ومواطن القوة والضعف والأخذ بعين الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

(1) : أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:103.

(2) : علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:207.

التخطيط هو «أسلوب علمي وعملي وأحد الوظائف الإدارية المهمة يتضمن وضع مجموعة من الأهداف، المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة من خلال وجود الوسائل والإمكانيات اللازمة»⁽¹⁾.

ومن هذا التعريف نستنتج أن التخطيط طريقة علمية وعملية فمن خلال يتم وضع الأهداف المراد تحقيقها بوجود وسائل وإمكانيات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التخطيط إجرائياً على أنه عملية وأسلوب تتشارك فيه جميع الموارد المتاحة واللازمة داخل المؤسسة [مادية، بشرية، مالية] لوضع تصميم وبرنامج للأهداف التي تريد الوصول إليها.

2/ مفهوم الإستراتيجية:

يستخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في الميدان العسكري وهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الكلمة strategos والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش وقد إنتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات من القرن الماضي.

وقد تعددت تعريفات مصطلح الإستراتيجية نذكر منها:

⁽¹⁾: أحمد السعيد: التخطيط الإستراتيجي وعلاقة بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم

إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ب-ت، ص-ص: 17-21.

الإستراتيجية هي «خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تشمل مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتصميم ومن ثم تنفيذ لهذه الخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية»⁽¹⁾.
من هذا التعريف نلاحظ أن الإستراتيجية هي خطط شاملة حيث يتم صياغة وتصحيح ثم تنفيذ لخطط تتضمن قرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الإستراتيجية حسب تعريف توماس تمثل «الخطط والأنشطة للمؤسسة التي يتم وصفها بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة»⁽²⁾.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط تضعها المؤسسة بطريقة منظمة لتحقيق غاياتها.

من خلال التعاريف المتعددة يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للإستراتيجية على أنها مجموعة الخطط والتصاميم والبرامج التي تضعها المؤسسة كأداة ووسيلة تساهم في تحديد مقاصد وأهداف المؤسسة وتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة وتحسين أداء المؤسسة.

⁽¹⁾: موقف محمد الضمور: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلاقات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 07.

⁽²⁾: يوسف مشعراوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص:

3/ مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين أهم العمليات الإدارية التي تهتم بها المؤسسة كمنهج يستشرف الأفاق المستقبلية ويستعد لمواجهة المشكلات وتشخيصها وهذا ما سنوضحه بالتفصيل في التعريفات المقدمة لبعض العلماء والباحثين.

التخطيط الإستراتيجي هو «عملية تحدد من خلاله الغايات والأهداف بانتقاء الوسائل وتصميم الإستراتيجيات وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ الغايات والأهداف»⁽¹⁾.

من هذا التعريف نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المخطط له.

يعرف "أسامة محمد علما" «التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة وضع تصور لتوجه المؤسسة مستقبلا ورسالتها وأهدافها الطويلة»⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن التخطيط الإستراتيجي هو عمل يسمح للمؤسسة بوضع توجهاتها المستقبلية ورسائلها وأهدافها طويلة الأجل.

من خلال هذه التعاريف السابق ذكرها نستخلص إجرائيا أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية ونشاط مستمر وملزم لأي مؤسسة يضع أهداف المؤسسة مستقبلا ومساعدتها على التكيف مع

⁽¹⁾: جواهر بوزيان: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010-2011، ص: 6.

⁽²⁾: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

المتغيرات المحيطة بها خارجيا وداخليا بحيث تساهم مختلف الموارد المتاحة في المؤسسة في هذه العملية.

4/ مفهوم التطوير:

يعد التطوير من بين أهم المفاهيم الإدارية الأساسية داخل المؤسسة الراغبة وتحقيق عملية تنمية هادفة إذ لا بد من وجود وسائل وخطط متطورة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذا التطور. وقد تعددت تعريفات التطوير وسنذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

التطوير هو «عبارة عن نشاط أو عملية هادفة للتغيير الإيجابي هدفه التحسين والتعديل والحدثة والإرتقاء بالحالات المدروسة نحو الأفضل [أفراد، منظمات، مستويات إدارية، موارد مادية..... إلخ]»⁽¹⁾.

نستخلص من خلال هذا التعريف أن التطوير هو نشاط إيجابي يهدف للتغيير والتعديل للجوانب المراد تحسينها داخل المؤسسة.

التطوير هو «نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير والتحسينات بطريقة مخططة في إحدى المجالات داخل المؤسسة»⁽²⁾.

(1): طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح: التطوير التنظيمي «مدخل تحليلي»، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

(2): بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 56.

ومن هذا التعريف نلاحظ أن التطوير هو مجموعة المجهودات المكرسة لإحداث تغيير في جانب من جوانب المؤسسة بشكل مخطط.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف التطوير إجرائيا على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات المخطط لها والهادفة للتغيير لما هو أحسن وأفضل ويضمن تحسين الأداء للأفراد والمؤسسة ومما يساهم في تحقيق الأهداف.

5/ مفهوم التنظيم

يسعى الفرد في حياته لتلبية احتياجاته فمن الضروري أن تكون منشآت لتلبية وإشباع رغباته ويعتبر التنظيم بناء وكيان اجتماعي يتكون من موارد مختلفة تسعى لتحقيق أهداف وتلبية مصالح الأفراد.

وعليه فإنه يمكن تعريف التنظيم كالآتي:

يعرف التنظيم على أنه «بناء يحدد النشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد بحيث يكون تعاون بين الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام»⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التنظيم هو تحديد وترتيب للأنشطة وتعاون بين الأفراد بغية تحقيق الأهداف.

يمكن النظر أيضا للتنظيم على أنه «بناء هيكلي يحدد المناحي والعلاقات لتحقيق أهداف

المرجوة ويأخذ شكل منظم للأنشطة والموارد والعلاقات وتقسيم الأعمال والوظائف»⁽¹⁾.

⁽¹⁾: محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

نلاحظ من هذا التعريف أن التنظيم هو بناء هيكلي يتم من خلاله تحديد العلاقات وتنظيم الأنشطة والموارد وتقسيم الأعمال لتحقيق أهداف.

كما يعرف التنظيم على أنه «الآلية والبناء الذي يتم من خلاله الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال فهو كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم وأنشطة منظمة وتنسيق بين جهود الأفراد وترتيبها»⁽²⁾.

نستخلص من هذا التعريف أن التنظيم هو بناء وألية وكيان إجتماعي منسق له حدود وأنشطة تنسق فيه الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التنظيم إجرائيا على أنه بناء وكيان إجتماعي يتميز بالتنسيق والترتيب للأفراد والجهود والإمكانات وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المرجو منه.

6/ مفهوم التطوير التنظيمي

يعتبر مصطلح التطوير التنظيمي من بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة حيث لقي اهتماما من طرف الباحثين في مختلف النظريات التنظيمية ولهذا نجد تعدد في التعريفات إلا أن كلها تجتمع على فكرة أن التطوير التنظيمي هو مجموعة الطرق والوسائل والعمليات التي تساعد على التغيير للأحسن وزيادة الفعالية وتحسين الأداء داخل المؤسسة ومن هذه التعاريف نذكر:

⁽¹⁾: فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 140.

⁽²⁾: فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 78.

التطوير التنظيمي هو «نشاط أو عملية مخططة تدار ضمن أسس معينة بغرض إحداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة مثل القوى العاملة، الهيكل التنظيمي، القيم، السلوكيات، ثقافة المنظمة، أساليب العمل المتبعة، حتى تستطيع المنظمة التفاعل مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية»⁽¹⁾

ومن هذا التعريف نستنتج أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير كلي أو جزئي في جوانب بشرية أو مادية.

يعرف "H-Rush" ريش التطوير التنظيمي على أنه «عملية التخطيط والمجهودات المنظمة التي تستهدف تغيير وتحسين في قدرات المؤسسة وتغيير سلوكياتها ونظامها من أجل زيادة فعاليتها وقدرتها على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد»⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التطوير التنظيمي هو عملية و مجهودات مخططة ومنظمة من أجل تغيير والتحسين داخل المؤسسة من أجل زيادة فعاليتها والقدرة على حل المشاكل والتكيف والتجديد.

أما "الدهان" فتعرف التطوير التنظيمي بأنه: «عملية مخططة ومقصودة، وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم»⁽¹⁾.

⁽¹⁾: منصور محمد إسماعيل العريفي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الكتاب الجامعي، صفاء، اليمن، 2012، ص:

⁽²⁾: عبد الله بن عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج الإستراتيجية، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع،

ومن خلال هذا التعريف نستخلص أن التطوير التنظيمي هو طريقة عمل مخططة ومقصودة من خلالها تستطيع المؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية وقدرتها على حل المشاكل والتغيير الإيجابي.

عرف "Ithomas and christophe 2013 طوماس وكريستوف "التطوير التنظيمي على أنه:

«نظام يهتم بتطبيق ونقل المعرفة العلمية حسب ما هو مخطط من أجل زيادة الفعالية داخل المنظمة وبما يحقق الأهداف الإستراتيجية فالتطوير التنظيمي يهتم بنمو أداء وفعالية كل من الفرد والمنظمة على حد سواء»⁽²⁾.

نستنتج من هذا التعريف أن التطوير التنظيمي هو إطار يضم تطبيق ونقل مختلف المعارف المخططة من أجل زيادة الأداء وفعالية الفرد والمنظمة بما يحقق الأهداف.

من خلال ماورد من تعاريف حول مفهوم التطوير التنظيمي يمكن إستنتاج تعريف إجرائي للتطوير التنظيمي على أنه مجموعة العمليات والجهود المخطط لها تجتمع فيه جميع الموارد المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحسين فعالية المؤسسة وأدائها وتحقيق أهدافها.

7/ مفهوم عملية إتخاذ القرارات

إن إتخاذ القرارات عملية مطلوبة يحتاج إليها ويقوم بها كل شخص سواء كان مديرا أو شخص عادي لأنها تساعد في تحقيق الأهداف، حيث تعددت تعريفات مصطلح القرار نذكر أهمها:

⁽¹⁾: إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسة الغير حكومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 52.

⁽²⁾: نضال جميل أحمد: إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص: 18.

تعرف عملية إتخاذ القرارات على أنه « مرحلة في عملية مستمرة وسلوك واعي لإختيار بديل من بين عدة بدائل بطريقة منظمة ثم تنفيذ هذا القرار»⁽¹⁾.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن عملية إتخاذ القرارات هي إختيار بديل من بين مجموعة من البدائل التي تم إختياره من خلال طريقة منظمة وسلوك واعي.

عملية إتخاذ القرارات هي « مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف التي تنبغي المؤسسة تحقيقه وحل المشكلات»⁽²⁾.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية إتخاذ القرارات هو أن متخذ القرار يقوم بها كأفضل وسيلة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

عملية إتخاذ القرارات هي « عملية تقوم بها إدارة المشروعات كعملية متعلقة بكيفية تطبيق أو تحقيق أهداف المشروع»⁽³⁾.

نستخلص من هذا التعريف أن عملية إتخاذ القرارات هو نشاط تقوم به المؤسسة بإختيار بديل من بين البدائل بما يضمن لها تحقيق أهدافها.

وعليه وبناء على ماسبق ذكره من تعاريف نستنتج تعريف إجرائيا لعملية إتخاذ القرارات على أنها نشاط تقوم بها المؤسسة من خلال إختيار البديل من بين مجموعة من البدائل ويكون هذا الإختيار وفق خطوات منظمة بحيث يساهم في تحقيق الأهداف.

⁽¹⁾: حسين جريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:229.

⁽²⁾: عصام فهد العريبد: المحاسبة الإدارية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:19.

⁽³⁾: أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الإجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

8/ مفهوم الخطة الإستراتيجية

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على مجموعة من الوسائل والطرق والأدوات وتعتبر الخطط الإستراتيجية من بين أهم البرامج التي تقوم بها المؤسسات على إعتبار أن هذه الخطط تتضمن مختلف أهداف المؤسسة وغاياتها المستقبلية بشكل منظم ومخطط، وفيمايلي سنذكر أهم التعاريف التي وردت حول مصطلح الخطة الإستراتيجية ومنها:

الخطة الإستراتيجية هي: «الوسيلة أو الأداة النظرية التي تترجم المحتوى الفعلي لعملية التخطيط حيث تشتمل على جميع التفصيلات عن نوع التغيير والأهداف بشكل واضح ودقيق»⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الخطة الإستراتيجية هو الإطار النظري لعملية التخطيط والتي تتضمن الأهداف المراد تحقيقها.

تعرف الخطة الإستراتيجية على أنها « برنامج طويل الأجل يحدد فيه فلسفة المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها»⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الخطة هي برنامج يتكون من الأهداف والغايات التي تريد المؤسسة تحقيقها.

(1): عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط5، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:

(2): بلال خلف السكارنه: التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010،

كما عرفت الخطة الإستراتيجية على أنها « برنامج شامل يتم وضعه من طرف المؤسسة من أجل تحديد كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها وتفعيل الميزة التنافسية وصياغتها يكون بمعرفة الأوضاع الداخلية والخارجية وتحديد الرسالة والإنجاز المراد الوصول إليه»⁽¹⁾.

من هذا التعريف نستخلص أن الخطة الإستراتيجية هو عبارة عن صياغة أهداف المؤسسة في برنامج بالأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى ما هو منشود.

من التعاريف السابقة حول مفهوم الخطة الإستراتيجية يمكن إستخلاص تعريف إجرائي لها على أنها برنامج مصمم وفق خطوات منظمة وشاملة تتضمن رسالة وأهداف المؤسسة.

⁽¹⁾: ليلي بوحديد: التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية،

المحلية الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، الجزائر، ص:141.

ثالثاً: المقاربة النظرية

تناول العديد من العلماء والباحثين في مجال التنظيم والعمل وتسير الموارد البشرية ونالت إهتماماتهم مما دفعهم في البحث والدراسة في العديد من المواضيع التي تخص المؤسسة والعاملين بها ولقد تعددت الأطر والمدارس النظرية ووجهات النظر التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي ومن بين النظريات نجد:

1. المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي

باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي هي عملية حديثة النشأة وعليه فإن من أهم النظريات المفسرة لهذه العملية هي:

1-1 نظرية إتخاذ القرارات:

ظهر مدخل نظرية صنع القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال هريورت سيمون هذه النظرية تركز على عملية إتخاذ القرارات بإعتبارها عملية رشيدة ومنظمة حيث أن التنظيم من خلال تحديد نطاق المسؤولية وتثبيت القواعد والإجراءات الرسمية تمكنها من الوصول إلى القرارات الرشيدة.

وقد ركز هريورت سيمون على عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد وتحقيق التوازن بين أهداف الطرفين كما يرى أنه من الضروري الإهتمام بعملية إتخاذ القرارات وأن هذه القرارات يجب أن تتم بالعقلانية والرشد حتى يمكن من تنفيذ أهداف التنظيم وإعتبر هريورت سيمون أن التنظيمات أنساق تعمل على إتخاذ القرارات بشكل متناسق ويرى سيمون أن الأفراد داخل المؤسسة يعملون بشكل جماعي مترابطين بين بعضهم وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع

القرار وأن إتخاذ القرارات يكون بتعاون الأفراد مع المؤسسة كما ركز على ضرورة الإعتماد على الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية بما يعمل على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية⁽¹⁾.

وعليه وبناءا على ماسبق ذكره يمكن القول أن نظرية إتخاذ القرارات من بين النظريات التي ركزت على عملية التخطيط الإستراتيجي والاهتمام بعملية إتخاذ القرارات بإعتبارها عملية متكاملة ورشيدة تعتمد على تحديد نطاق المسؤولية والقواعد والتنسيق بين الجميع داخل المؤسسة.

1-2 نظرية التحليل الإستراتيجي:

تعتبر نظرية التحليل الإستراتيجي من بين النظريات الحديثة للمنشأة التي أتى بها ميشال كروزيه توصل إليها من خلال تجاربه الميدانية حيث عمل ميشال كروزيه على تحليل المؤسسة بإعتبارها نظاما مفتوحا أعطى كروزيه أهمية كبيرة إلى العامل والإستراتيجية كمنبع أساسي لتحقيق الأهداف.

حيث ربط ميشال كروزيه التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة ويرى بأن الموارد البشرية داخل المؤسسة هم عبارة عن كتلة من الفاعلين الحاملين لمجموعة من الإستراتيجيات مع ضرورة الربط بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجيات الخاصة من أجل ضمان نجاح الأهداف ويرى ميشال كروزيه أن الخطة الإستراتيجية هي فعل ووسيلة منظمة ومستدامة تساعد في فهم البناء التنظيمي وتحقيق الغايات فمن خلالها تتم المؤسسة وضع أهدافها⁽²⁾.

من خلال ماسبق ذكره يمكن القول بأن ميشال كروزيه ومن خلال نظرية التحليل الإستراتيجي أكد على عملية التخطيط الإستراتيجي كأداة لفهم البقاء التنظيمي وتحقيق الأهداف كما ربط هذه العملية بالقوى العاملة ويرى ميشال كروزيه أنه من الضروري ربط الإستراتيجيات الخاصة للأفراد مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

⁽¹⁾: [https:// samehar-wordpress](https://samehar-wordpress), 12:45, 14/02/2018.

⁽²⁾: مرجع سابق ذكره.

2. المقاربة النظرية للتطوير التنظيمي

تناولت العديد من النظريات موضوع التطوير التنظيمي نظرا لأهميته داخل المؤسسة ونذكر من

أهمها:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية على يد الباحث إلتون مايو وأسهمت الدراسات التي قام بها في شركة "ويسترن الكتريك" هو ثورة في أمريكا في لفت الأنظار لدور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية والتفاعلات الغير رسمية بين الأفراد داخل المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما قدم مايو جهودات كبيرة في مجال التطوير التنظيمي توصل إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم حيث يرى مايو أنه من الضروري الإرتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذ كان هدفها هو زيادة الإنتاجية كما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على المحددات الرئيسية لتطوير جماعات العمل والتعرف على خصائص الجماعات الغير رسمية بإعتبار أن المنظمة هي مجتمع إنسانيا متناسق وتعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الأفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي تحقيق تطوير داخل التنظيمات⁽¹⁾.

وعليه وحسب ماجاء به إلتون مايو بجانب تطوير المنظمات والعمل على زيادة الإنتاجية وضرورة الإرتقاء وتطوير أساليب التعامل مع الأفراد وإرتفاع الروح المعنوية كما ركز على المرتكزات الضرورية لتطوير جماعات العمل، والتنسيق بين الجهود والإهتمام بالجماعات الغير رسمية كوسيلة لتحقيق

⁽¹⁾: <https://hrdixussion.com>, 10:15,20/02/2018.

أهداف المنظمات وبالتالي تطويرها على ضرورة تحقيق تطوير في مجال العمل وزيادة الإنتاجية وتطوير أساليب التعامل مع الأفراد كأساس لتحقيق أهداف التنظيمات.

2-2 نظرية الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف إلى الكاتب الإداري بيتير دراكر (petar f-Druchar) وتعرف نظرية الإدارة بالأهداف على أنها نظرية تعتمد على أساليب في الإدارة يمكن بواسطتها وضع أهداف معينة لفترة زمنية والعمل على ضمان تحقيقها.

تركز نظرية الإدارة بالأهداف على ضرورة الإهتمام بعملية وضع الأهداف وكيفية الوصول إليها من أجل تحقيق التطوير داخل المؤسسة والعمل على زيادة فعاليات المؤسسات وذلك بالأخذ بمبادئ التي أتت بها نظرية الإدارة بالأهداف على إعتبار أنها تتميز بالسهولة وإنسجامها مع الحس العام كما تركز على الجهود المبذولة والمتفاعلة فيما بينها من أجل بلوغ الأهداف والأغراض المرغوب في الوصول إليها. ويستلزم أسلوب إدارة بالأهداف نظرا نافذا ومستمر في التنظيم على تطويره أو تغييره وذلك بطريقة مستمرة وناجحة بما يضمن زيادة الكفاية الإنتاجية وإنجاز الأهداف والنمو⁽¹⁾.

من خلال ماسبق ذكره نستنتج بأن نظرية الإدارة بالأهداف هي أسلوب وطريقة في التخطيط والإدارة والتقييم من أجل تحقيق الأهداف من هنا يتضح لنا إهتمام نظرية الإدارة بالأهداف على ضرورة التركيز على عملية وضع الأهداف وأساليب تحقيقها من أجل تحقيق التطوير والتغيير المطلوب وكذلك التركيز على الجهود المبذولة والتنسيق فيما بينها وضرورة إنسجامها بما يضمن إنجاز الأهداف والنمو.

(1): مرجع سابق.

2-3 نظرية النظم

تعد نظرية النظم من النظريات التي أستمعلت في التحليل بشكل واسع خلال العشريات الأربعة الأخيرة وكان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم إنتقلت إلى العلوم الإجتماعية بواسطة أعمال العديد من المفكرين أمثال سلزنيك سنة 1949 وبلون سنة 1955.

وتقوم نظرية النظم على ضرورة التحليل وتنظيم الجهود لفهم وإستعاب المشكلة القائمة من خلال معرفة واقعها وبيئتها والطريقة التحليلية تساعد المخطط في تحقيق الأهداف وإحداث تغييرات حيث أن التفكير النظامي يفرض على الفرد مسؤولية أن يتصور ويتخيل حلول للمشاكل التي تواجه مؤسسته وأن ينظم ويوجه فعاليات ذلك النشاط لغايات مقصودة وبمنظار واسع وشمولي كما تؤكد نظرية النظم على التداخل بين الأجزاء والعلاقات بين النظام وبيئته وضرورة الإهتمام برضا عن العمل وذلك لتحقيق الغايات والخطط المرسومة مسبقا والعمل على تطوير المؤسسة والتغيير للأحسن⁽¹⁾.

ووفقا لذلك فإن نظرية النظم تؤكد على التداخل بين أجزاء التنظيم والتحليل وتنظيم الجهود كالأنشطة وعمليات لتحقيق التطوير التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة.

⁽¹⁾: مرجع سابق.

رابعاً / الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة من الأجزاء والعناصر ولا بد للباحث أن يستفيد أثناء قيامه ببحثه بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع وتمثل الدراسات السابقة في أطروحات بحوث، رسائل جامعية ولها أهمية بالغة في تدعيم البحث العلمي لأنها تتوفر على معلومات سواء كانت تخدم الجانب النظري والجانب الميداني بحيث يتم الاستفادة منها في جميع مراحل البحث العلمي فهي شواهد وبيانات كما أنها تزود الباحث بالمراجع والمصادر وتحدي له الوجهة الصحيحة في تحديد مسار البحث واختيار المعلومات التي تخدم البحث الخاص به وكيفية اختيار الأدوات البحث.

وقد تناول العديد من الباحثين موضوع التخطيط الإستراتيجي في العديد من الدراسات المتنوعة سواء كانت جزائرية أو عربية إلا أننا لم نتعرض لدراسات الأجنبية لنقص المراجع وسنوضح هذه الدراسات المتشابهة لموضوع دراستنا في النقاط الآتية.

1. الدراسات العربية

1-1 دراسة أحمد السعيد: ب-س بعنوان التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي بفاعلية المؤسسة وإرتفاع الإنتاجية وإحداث تطورات في كل المجالات داخل المؤسسة.

وتم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي⁽¹⁾:

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية المؤسسة في شركات تكنولوجيا المعلومات؟

وكذلك الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما خصائص التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات؟

✓ ما مدى مشاركة القيادات التنفيذية في شركات تقنية المعلومات في وضع الخطط الإستراتيجية في

هذا المجال؟

✓ ما هي أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات؟

✓ ما هي متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى هذه الشركات من أجل رفع فاعلية المؤسسة بها؟

وقد إستعان الباحث هنا في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي بإستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن

الظاهرة المراد دراستها تعبير كمياً وكيفياً وقد كان مجتمع الدراسة 120 فرد وطبق أداة الإستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة وقد تبنى الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإستجابات

⁽¹⁾: أحمد السعيد: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم

إدارة الأعمال، عمان، الأردن،

المحتملة لكل سؤال وتم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذوي النقاط الخمس واشتملت الإستبانة على البيانات الأولية، متغيرات الدراسة الأساسية [المحاور 4].

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد مناقشة وتحليل بيانات الدراسة ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

✓ فيما يتعلق بخصائص التخطيط الإستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات تبين أن أكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق التخطيط الإستراتيجي.

✓ الإختصاص الرئيسي لعملية التخطيط الإستراتيجي مقتصرة فقط على الإدارات العليا بنسبة 80.4% في حين أن الباقي كانت لبقية العمال 19.6%

✓ كما تبين أن أكبر المعوقات في التخطيط الإستراتيجي يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

✓ أما فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الفعالية أهمها إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على إتخاذ القرارات السليمة كذلك المشاركة للجميع.

التعقيب على الدراسة:

نلاحظ أن دراسة أحمد السعيد تتوافق إلى درجة كبيرة مع دراستنا الحالية خاصة في محاولة البحث والتقصي في دور التخطيط الإستراتيجي وأهميته داخل المؤسسة فكانت الإستفادة منها من ناحية الجانب النظري والمعلومات القيمة وكذلك الجانب الميداني فيما يحض المنهج المستخدم إلا أنها تختلف مع دراستنا في المجال الزماني والمكاني وكذلك أدوات جمع البيانات الميدانية.

1-2 دراسة إِيَاد علي الدجني، 2010-2011- بعنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في جودة

الأداء المؤسسي

تناولت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى إرتباط عمليات التخطيط الإستراتيجي بمكونات الأداء المؤسسي.

حيث إهتمت هذه الدراسة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي؟

والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟
- ✓ مامدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية؟
- ✓ ما واقع مستوى جودة التخطيط الإستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية؟
- ✓ ما دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث ومحاولة التقصي فيها في حين إستخدم أداة الإستبانة ومثلت الأداء الرئيسية للبحث والتي وزعت على كامل مجتمع البحث والمتكونة من 130 شخص [أكاديميين، إداريين] بجامعة فلسطينية وذلك لقياس دور عملية التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وواقع مستوى الا جودة الأداء بالجامعة.

في حين تم إعداد دليل المقابلة والتي وزعت على 9 من أعضاء الإدارة العليا وتكونت من 43 فقرة موزعة 4 أبعاد رئيسية.¹

إِيَاد علي الدجني : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010 - 2011.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نجد:

✓ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته في الجامعات الفلسطينية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

التعقيب على الدراسة:

إنفقت دراسة إياد علي الدجني مع دراستنا هذه من حيث دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها جودة الأداء المؤسسي [دراسة إياد علي الدجني] وتحقيق التطوير التنظيمي [دراستنا] وقد إستفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري في توضيح ماهية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفعال إلا أنها إختلفت مع دراستنا في الجانب الميداني في مجموعة من النقاط منها مجتمع الدراسة والمجال الزماني والمكاني للدراسة.

2. الدراسات الجزائرية

1-2 دراسة جواهر بوزيان: 2010-2011: بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾:

قامت هذه الدراسة بالبحث في واقع التخطيط الإستراتيجي من ناحية الخصائص، العوامل المؤثرة، المقومات والمعوقات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث تم طرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالآتي:

ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهي خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

✓ ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

✓ ماهي أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات؟

وقد تم الإعتماد هذه الدراسة في تحديد مجتمع الدراسة على العينة العشوائية نظرا لأكبر حجم الدراسة وتم جمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية البحث بالإعتماد على الإستمارة كأهم أداة.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

⁽¹⁾: جواهر بوزيان: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010-2011.

✓ أن من أهم خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يهيمن عليها قطاع البناء والأشغال العمومية وقطاع التجارة.

✓ عدم إهتمام هذه المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي وغياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية وإفتقاد الخطة الإستراتيجية المكتوبة.

✓ يواجه التخطيط الإستراتيجي صعوبات كثيرة خاصة فيما يخص عدم الإهتمام بجمع المعلومات اللازمة للتخطيط وعدم وجود جهود متفاعلة خاصة وأن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمدون على خبراتهم الشخصية وعدم توفر الأموال اللازمة.

التعقيب على الدراسة

يمكن القول بأن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية بصفة كبيرة خاصة وأنها تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما سنتطرق إليه بالبحث والدراسة حيث كان إستفدتنا من هذه الدراسة من الجانب النظري وكذلك في الجانب الميداني في صياغة الإستمارة إلا أنها اختلفت عن دراستنا من ناحية ربط التخطيط الإستراتيجي بالتطوير التنظيمي في دراستنا في حين دراسة بوزيان جواهر إقتصرت على توضيح واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كذلك من ناحية حجم العينة والمجال الزماني والمكاني.

2-2 دراسة رحمة زعبي: 2013-2014 بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية⁽¹⁾:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء مؤسسات التعليم وواقع التخطيط الإستراتيجي ونظرة العاملين بمؤسسات التعليم العالي إتجاه عملية التخطيط الإستراتيجي.

حيث إهتمت هذه الدراسة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

وتتدرج عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة؟

✓ ما هو مستوى أداء جامعة بسكرة؟

✓ ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة؟

✓ هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعة المبحوثة؟

وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التقصي والبحث الميداني في مشكلة البحث في حين إستخدم أداة الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات الميدانية ووزعت الإستبيان على مجتمع الدراسة ككل بلغت 180 عينة في حين تم إسترجاع 103 إستبيانة فقط.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

✓ إلى مستوى ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة مرتفعة.

⁽¹⁾: رحمة زعبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للتنظيمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

- ✓ كذلك مستوى أداء جامعة بسكرة جيد وفي المستوى المطلوب.
- ✓ هنالك علاقة إيجابية بين عملية التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة.
- ✓ أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة.

التعقيب على الدراسة

إنفقنا دراسة رحمة زعيبي مع دراستنا إلى حد كبير من حيث أنها تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي بالأداء وقد إستفدنا من هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري من خلال تعرفنا على مجموعة من المعلومات النظرية التي تخص التخطيط الإستراتيجي إلا أنها اختلفت مع دراستنا في الجانب الميداني خاصة في مجتمع الدراسة والمجال الزمني والمكاني للدراسة كذلك أداة جمع المعلومات الميدانية فيما يخص أداة الإستبيان.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

- 1- أهمية التخطيط الإستراتيجي
- 2- عناصر التخطيط الإستراتيجي
- 3- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
- 4- معوقات التخطيط الإستراتيجي

ثانياً: التطوير التنظيمي

- 1- أهداف التطوير التنظيمي
- 2- مجالات التطوير التنظيمي
- 3- مراحل التطوير التنظيمي
- 4- معوقات التطوير التنظيمي

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية

- 1- مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية
- 2- الأطراف المشاركة ضمن التخطيط الإستراتيجي
- 3- معوقات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية
- 4- تقنيات دعم التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية
- 5- مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين أهم العمليات التي تركز عليها المؤسسة نظرا لأهميتها في تحقيق الأهداف والتنبؤ المستقبلي للأحداث كما يساهم في إحداث تغييرات إيجابية وتطوير في مجالات متعددة داخل المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهم العناصر التي يتكون منها من عملية إتخاذ القرارات والخطة الإستراتيجية كما سنتطرق إلى المراحل والمعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي.

بالإضافة إلى توضيح أهداف التطوير التنظيمي ومجالاته وأهم المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي والمعوقات التي تواجهه.

وفي الأخير وواقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية مع إبراز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

1- أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه الخطة الإستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الشاملة لها ومهامها وتقييم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها كما تعمل على حشد الجهود لتوجيه الفرص وحسن إستغلالها وتقليل التهديدات ووصول المؤسسة للأهداف المرجوة. وعليه فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي من بين أهم العمليات الإدارية المهمة وفيما يلي سنذكر بعض النقاط حول أهميته⁽¹⁾:

- ✓ تعزيز دور المؤسسة في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- ✓ المساعدة في إبتكار طرق وآليات عمل جيدة تحسن مستوى الأداء.
- ✓ تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه المنظمة ووضع حلول مناسبة لها.
- ✓ يساعد في توفير قاعدة بيانات من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تحديد التوجهات المستقبلية.
- ✓ جعل المديرين أكثر وعياً وإستجابة بظروف البيئة وتغيراتها.
- ✓ إن التخطيط الإستراتيجي يجعل المستقبل واضحاً كما يساعد في التنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها والإستعداد وإتخاذ الإجراءات للتقليل من التهديدات.

⁽¹⁾: محمد الألفي: التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة، التنظيم والإدارات، ط3، السحاب للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2004، ص-ص: 26-27.

- ✓ يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة من خلال توفير فرصة مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف مما يؤثر على تخفيض نسبة المقاومة للتغيير وزيادة الروح المعنوية والولاء التنظيمي.
 - ✓ التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف التنظيمية واضحة لجميع الأفراد سواء العاملين داخل المؤسسة أو حتى الأطراف المتشاركة مع المؤسسة [عملاء، زبائن، شركاء..... إلخ].
 - ✓ يساعد التخطيط الإستراتيجي في كشف القضايا الرئيسية لأنشطاتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة ويوسع معارفها لمختلف جوانب عملها الداخلية والخارجية.
 - ✓ يعمل التخطيط الإستراتيجي على تكامل وإتساق أنشطة المؤسسة وذلك بإحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.
- وعليه وبناء على ماسبق نستخلص أن التخطيط الإستراتيجي أصبح عملية ونشاط ملازم للمؤسسة نظرا لأهميته البالغة في كونه طريقة لتحديد مجالات التغيير وتحسين مستوى الأداء ويساعد في التعرف على البيئة الخارجية ومتغيراتها ومحاولة التنبؤ بها والعمل على مواجهة التغيرات السلبية كما يساعد التخطيط الإستراتيجي في كشف القضايا الأساسية للمؤسسة وربط أهدافها مع الأهداف التفصيلية وإعطائها مركزا تنافسيا أفضلًا وتحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة وكذلك بين جميع المستويات الإدارية وتشجيع العمل الجماعي وأكثر من هذا تحقيق أهداف المؤسسة.

2- عناصر التخطيط الإستراتيجي

بما أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية إتخاذ مجموعة من القرارات حول أهداف المؤسسة وغاياتها في شكل خطط منظمة ولغرض القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي فإنه من الضروري الإعتماد على مجموعة من العناصر المهمة والأساسية التي من شأنها تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي كما تؤدي إلى تحقيق تغيير وتطوير شامل.

وعليه فإن من هذه العناصر الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي نجد:

2-1 عملية إتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرارات تعنى قيام الفرد بالمفاضلة وإختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بطريقة عقلانية ورشيده تقود إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى التطوير وإحداث التغيرات المطلوبة.

2-1-1 أهمية عملية إتخاذ القرارات:

تكمن أهمية عملية إتخاذ القرارات بإرتباطه الشديد بالمواقف التي تتعرض لها المؤسسة لأنها تؤثر على تطورها ونجاحها.

وعليه فإن أهمية عملية إتخاذ القرارات تتضح في العناصر التالية⁽¹⁾:

✓ تؤدي عملية إتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد وتكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات وإستراتيجيات العامة في المؤسسة.

(1): أمنة مسغوني وسهيل شوية: آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص: 38.

✓ تلعب عملية إتخاذ القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط، الرقابة والتنظيم وغيرها.

✓ التعامل مع المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية.

✓ تجنب نوع من التصرفات والأفكار الغير عقلانية والطرق التلقائية في تحقيق الأهداف.

2-1-2 مراحل عملية إتخاذ القرارات:

تسير عملية إتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة واضحة ومتسلسلة ليصل المقرر إلى القرار السليم من أجل تحقيق نتائج المرجوة من هذا القرار.

وعليه سنعرض فيمايلي مراحل عملية إتخاذ القرارات كالآتي⁽¹⁾:

أ- **تشخيص طبيعة المشكلة:** وفيها يتم تحديد الأهداف من القرار وإكتشاف طبيعة المشكلة وجمع معلومات حولها.

ب- **تحليل المشكلة وإيجاد البدائل [الحلول المختلفة]:** إن الوصول إلى الحلول من خلال الإستناد إلى إجراءات وتتم فيه معرفة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية لإقتراح حلول مختلفة.

ج- **تقييم البدائل:** تتم في هذه المرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في كل بديل من البدائل المتاحة بالإعتماد على الخبرات والمعلومات المتوفرة.

⁽¹⁾: أمانة مسغوني وسهيلة شوية: آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء الوظيفي، مرجع سابق،

د- إتخاذ القرار [إختيار البديل الأمثل]: تتم في هذه المرحلة إختيار البديل الأفضل والملائم لكافة المتطلبات والعوامل.

هـ- تنفيذ القرار ومتابعته: يتم تطبيق القرار المتخذ على الواقع مع المتابعة المستمرة والوقوف على النتائج المتحققة من هذا القرار للتعديل أو الإستمرار فيه.

2-1-3 العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

هنالك العديد من العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات لذا يجب الأخذ بعين الإعتبار هذه العوامل، وأهم هذه العوامل نجد:

أ- **العوامل الداخلية:** وهي مختلف العوامل الموجودة داخل المؤسسة من قوانين الموارد والإمكانيات، العلاقات والسلطة والإتصالات كذلك حجم المؤسسة.....إلخ.

ب- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي تكون خارج المؤسسة من عوامل ثقافية سياسية وتنظيمية، إقتصادية، تكنولوجية وغيرها من العوامل الموجودة في المجتمع الخارجي للمؤسسة.

وعليه فإن عملية إتخاذ القرارات من بين أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي بإعتباره نشاط تقوم به المؤسسة من خلال إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل بالتتابع مراحل متساقطة والأخذ بعين الإعتبار لعوامل داخلية وخارجية لضمان تحقيق الأهداف وإحداث تغيير والتطوير داخل المؤسسة في مختلف المجالات.

2-2 الخطة الإستراتيجية

تعتبر الخطة الإستراتيجية من بين أهم العناصر التي تقوم عليها عملية التخطيط الإستراتيجي فالخطة الإستراتيجية عبارة عن منهجية عمل تترجم إلى وثيقة تتضمن سياسات وبرامج توضح فيها

الأهداف والغايات فهي برنامج شامل ومتكامل بتخصيص الموارد اللازمة وتحديد الأعمال المرتبطة بتحقيق الأهداف وإنجاز تطوير في مختلف المجالات داخل المؤسسة.

2-2-1 أهداف الخطة الإستراتيجية⁽¹⁾:

باعتبار أن الخطة الإستراتيجية برنامج مخطط يتضمن أهداف المؤسسة وبالتالي فإنها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هذه الأهداف نذكر:

✓ تساعد في تعريف المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها ومتغيراتها كما تساعد على التكيف مع هذه المتغيرات.

✓ تساعد في إستخراج الأفكار والأهداف وتفكيكها ووضعها في إطار مناسب ومناقشة توافقها مع البيئة وإمكانيات المؤسسة وفق منهجية العمل.

✓ تعد مرشد التحديد مسار العمل والمواقف التي تواجه المؤسسة.

✓ تساعد في ترجمة أهداف المؤسسة وتحقيقها وإحداث تطوير تنظيمي.

2-2-2 مراحل وضع الخطة الإستراتيجية

إن الخطة الإستراتيجية تتضمن عملية وضعها مراحل منظمة ومتكاملة ومن هذه المراحل نذكر:

• تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها بشكل واضح ودقيق وقابلة للتحقيق ضمن الموارد والإمكانيات المتاحة.

• وضع رؤية واضحة وواقعية للمؤسسة تتضمن الوجهة المستقبلية.

⁽¹⁾: بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص: 102.

- القيام بعملية التحليل الرباعي أو تحليل SWot حيث يشمل هذا التحليل على تحديد ورصد الجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- الإعداد والكتابة النهائية للخطة في وثيقة واضحة.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة المتابعة والتقييم.

وعليه تعتبر الخطة الإستراتيجية من بين أهم ما يمكن الإعتماد عليه عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي فهي تعكس الأنشطة والفعاليات الواجب الإعتماد عليها ليسهل بلوغ الهدف المنشود وتحقيق التطوير التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية لنجاح المؤسسة.

وعليه ومن خلال ما تطرق إليه حول عناصر التخطيط الإستراتيجي فإننا نستخلص أن هذه العناصر من عملية إتخاذ القرارات والخطة الإستراتيجية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على إحداث تغييرات وتطوير داخل المؤسسة في مختلف المجالات مما يساعد المؤسسة في نجاحها وإستمرارها وضمان بقائها.

3- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المؤسسة إليها ويتيح للمديرين فرصة تقرير ما يريدون الوصول بمؤسساتهم إليه مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المؤسسة ووضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء الظروف بيئتها الداخلية والخارجية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها تم إختيار الأمثل من هذه البدائل وتنفيذه مع المتابعة والتقييم لهذا البديل وبالتالي فإن إعداد الخطة الإستراتيجية يأتي ووفق خطوات متتابعة لايجوز فيها أن تبدأ مرحلة إلا بعد إنتهاء المرحلة التي سبقتها.

وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يقوم على الخطوات الآتية ذكرها⁽¹⁾:

3-1 تحديد رؤية المؤسسة: تبدأ الخطة الأولى في عملية التخطيط الإستراتيجي من صياغة رؤية شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن بقية المؤسسات ويمثل رؤية المؤسسة ما ستقوم به وطموحاتها المستقبلية ورغباتها فرؤية المؤسسة تمثل الطريق الذي تتوي المؤسسة سلكه بحيث يجب أن تكون واضحة وصريحة وتحديدها يتطلب مشاركة الجميع.

3-2 تحديد رسالة المؤسسة: وهي تمثل سبب وجود المؤسسة وإستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك وإتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة مما تساهم في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري كما تدل رسالة المؤسسة على الإتجاه الذي سوف تعتمده المؤسسة وتسعي لتحقيقه في المستقبل ويجب أن تصاغ رسالة المؤسسة بشكل سليم وأسلوب واقعي وتركيز الجهود البشرية والمادية والمالية بصورة شاملة لرسم الخطوط عامة عن كيفية الإستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة ذات التأثير

⁽¹⁾: إياد عبد الفتاح السنور: إدارة التسويق، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:76.

الخاص على مجال النشاط الذي تقوم به المؤسسة مثل (العملاء، المنافسون، الموردون، الشركاء، الزبائن) وبالإضافة إلى العوامل الإجتماعية، ثقافية، سياسية، إقتصادية.

ويمكن تحديد جانبين أساسيين في تحليل البيئة الخارجية وهي الفرص وهي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية كذلك التهديدات وهي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة.

3-5 تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة المؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات العامة.

3-6 إختيار البديل الأفضل: وهو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل البدائل لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

3-7 إكمال وكتابة الخطة الإستراتيجية: تتضمن هذه الخطوة في وضع القرار الإستراتيجي والخطة المتفق عليها في ورق وتوثيقها في شكلها النهائي.

3-8 التنفيذ: حيث أن في هذه المرحلة تقوم جميع المستويات الإدارية بتنفيذ الخطة الإستراتيجية والعمل بروح الفريق الواحد لضمان تحقيق أهداف الخطة بكفاءة وفعالية.

3-9 المتابعة والتقييم: وهي عملية مراقبة الخطة الإستراتيجية ومدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وتقييمها ما إذا كانت ناجحة أو تتطلب تعديل أو إختيار بديل آخر⁽¹⁾.

(1): أحمد السعيد، مرجع سابق، ص: 50.

وعليه وبناءا على ماسبق ذكره يمكن القول بأن عملية التخطيط الإستراتيجي وهي عملية متكاملة ومنظمة تمر بمجموعة من المراحل المتناسقة من تحديد لرؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها والغايات التي تريد الوصول إليها ثم تقوم المؤسسة والمتخصصين في عملية التخطيط الإستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية ومعرفة عناصر القوة والضعف مع تحليل البيئة الخارجية والتركيز فيها يكون على الفرص والتهديدات ثم يتم تحديد البدائل الإستراتيجية وبعد إتخاذ القرار يتم إختيار بديل مناسب يتم توثيقه في خطة إستراتيجية لتنفيذها على الواقع ومتابعتها وتقييم مدى نجاحها أو فشلها.

4- معوقات التخطيط الإستراتيجي

بالرغم مما يحققه التخطيط الإستراتيجي من فعالية والتطور الذي شهده بإعتباره مدخلا رشيدا للتصرف بالموارد [المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية] وفق أسلوب علمي ومنهجي منظم إلا أنه أصبح أكثر تعقيدا بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها وبدأ يعاني من العديد من الإشكالات والمعوقات التي تقف حائلا بينه وبين تحقيق أهدافه.

وفيما يلي سنتطرق لإبراز المعوقات في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- **التغيير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية خطة بعيدة المدى فإنها تحتاج إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال تلك الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وفشلها.
- **عدم قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الإستراتيجية:** بالرغم من أن المؤسسة قد يتوفر لديها إيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية.
- **عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

كما يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات نذكر منها⁽²⁾:

⁽¹⁾: نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص-24.

⁽²⁾: علي عباس، مرجع سابق، ص:201.

- ✓ عدم التركيز أو شمولية عملية التخطيط الإستراتيجي وتجميعه لجوانب العمل كافة داخل المؤسسة والتخطيط في ظل عدم التأكد نظرا للتغيرات المبالغة في وضع أهداف غير ملائمة وغير مناسبة.
- ✓ مقاومة بعض الموارد البشرية [جماعات الضغط] لبعض القرارات والخطط نقص في الموارد التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي من موارد بشرية ذوي كفاءة عالية وكذلك بعد المتخصصين عن الوضع الفعلي للمؤسسة كما يواجه نقص في المعلومات والميزانية.
- ✓ وضع نظم جديدة دون مشاركة جميع الأفراد بالإضافة إلى عدم تشجيع الفكر الإبداعي في التخطيط بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة.
- وعليه يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يواجه صعوبات كبيرة التي تقف عائق أمام تحقيق أهدافه من معوقات موجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة وتخص أهم العناصر الموجودة داخل المؤسسة من أفراد، مستويات إدارية، معلومات.....إلخ بالإضافة إلى معوقات في البيئة الخارجية.

ثانيا: التطوير التنظيمي

1- أهداف التطوير التنظيمي

لا جدال في أن التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وكإبداع إنساني يستخدم لأغراض التغيير المخطط وقد إحتل التطوير التنظيمي مكانا مميزا بين النظريات الإدارية الحديثة وتم إستخدامه من قبل العديد من الباحثين والعلماء في أعمالهم حول تطوير المؤسسة كل هذا يقودنا إلى الوقوف على مجموعة من الأهداف التي يحققها التطوير التنظيمي فيما يخص حل المشكلات داخل المؤسسة وإحداث تغييرات وتحسينات في مجالات ونواحي متعددة.

وعليه فإن من أهم الأهداف الأساسية التي يسعى التطوير التنظيمي إلى الوصول إليها نجد⁽¹⁾:

- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات.
- ✓ زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- ✓ إيجاد إنفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها.
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في المؤسسة.

⁽¹⁾: محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص-ص: 28-29.

✓ العمل على إيجاد توافق وتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة الإدارية وأهدافها.

كذلك نجد من بين أهم الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي تحقيقها⁽¹⁾:

✓ رفع قدرات المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها وتجديد الموارد المادية والمالية.

✓ يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتحسين مستوى الإنتاجية.

✓ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن يتطوروا ويحققوا ذواتهم.

✓ يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير ثقافة السلبية السائدة في المؤسسة بحيث تسود قيم التعاون وإقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدلا من التنافس والسيطرة لطرف دون الآخر وبالتالي تشجيع القيم الديمقراطية الإنسانية بدلا من البيروقراطية والإعتماد على جماعات عمل وبالتالي فهو يفتح المجال أمام العاملين للمشاركة فيؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

بعد كل هذا التوضيح المبسط حول أهداف التطوير التنظيمي نلاحظ أن عملية التطوير التنظيمي كمجهود منظم يهدف في الأساس إلى إحداث تغييرات إيجابية وإدخال تحسينات للمؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى محاولة حل المشكلات وكذلك محاولة معالجة التغيرات الخارجية ومواكبتها، بالإضافة إلى أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إحداث تغيير في الموارد المتاحة داخل المؤسسة وتجديدها وتغيير مسارها نحو الأفضل وتحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.

(1): بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص-27.

2- مجالات التطوير التنظيمي

باعتبار أن التطوير التنظيمي نشاط وعملية منظمة لإحداث تغييرات إيجابية ويستخدم التطوير التنظيمي في مجالات عديدة داخل المؤسسة منها الأفراد، جماعات العمل، التنظيم، بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل وتختلف مجالات التطوير التنظيمي نظرا لرغبة المؤسسة في إحداث تغييرات في جميع الجوانب داخل المؤسسة.

وعليه فإننا سنتناول هذه المجالات بشرح وتحليل فيمايلي⁽¹⁾:

2-1 الأفراد: وهم من أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر مؤسسات العمل وأهم عناصره على الإطلاق ويمكن تطوير أفراد المؤسسة عن طريق تفهم وإدراك إحتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم وإتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات ومن ثم العمل على تطويرها لتلائم مع متطلبات وأدوار المؤسسة.

2-2 جماعات العمل: هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة سواء كانت هذه المجموعة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم ويتحقق ذلك عن طريق الإهتمام بقيم ومعايير الجماعة وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها وتطوير نظم الإتصال وأساليب صنع القرارات ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

⁽¹⁾: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

2-3 التنظيم: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الإتصالات والمعلومات والوظائف التي يشمل عليها التنظيم والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم كما يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الخدمات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والإبتكار.

وعليه فإن التطوير التنظيمي يهدف إلى إحداث تغيرات وتحسينات داخل المؤسسة في مجالات متعددة نظرا لأهدافه المتعددة فهو يهدف إلى إحداث تغيرات على الأفراد باعتبارهم أهم ركائز المؤسسة ويكون تطويرهم من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم وإتاحة مجال مشاركتهم في إتخاذ القرارات وحل مشاكلهم كذلك تطوير جماعات العمل وتحقيق التماسك بينهم والتفاعل الموجب. وحل النزاعات داخل الجماعات وتحقيق أهدافهم المشتركة كذلك يعتبر التنظيم من بين مجالات التطوير التنظيمي من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والنشاطات والعلاقات وأنماط السلطة وتحسين الوظائف والتكنولوجيا مما يتيح التجديد والإبتكار.

3- مراحل التطوير التنظيمي

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهداً منظماً وعملية مستمرة بدلاً من أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة لذا كان لابد من أن يمر برنامج التطوير بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.

ويمكن تلخيص مراحل التطوير التنظيمي في النقاط الآتية⁽¹⁾:

3-1 الشعور بالحاجة للتطوير: إن الملاحظات المستمرة لسير الأعمال في المؤسسات ونتائج تقييم الأداء فيها والتقارير والمؤشرات المالية والإنتاجية والتغيرات البيئة الخارجية تمثل البداية لمعرفة مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمي حيث أن هذه الملاحظات ونتائج التقييم قد تشير إلى وجود خلل في جزء معين من أجزاء المؤسسة كالسياسات المتبعة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الهيكل التنظيمي أو القوانين أو انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يترتب عليها كثرة المشكلات التشغيلية والإنتاجية والشكاوي والغياب وبالتالي فإن الإحساس بالحاجة إلى التطوير يدفع بالمؤسسة للبدء بالتهيئة والتحضير.

3-2 التهيئة لعملية التطوير التنظيمي: دائماً ما يكون التغيير مصدر خوف لدى الكثيرين لأنه يرتبط في النهاية بالمستقبل وبمصالح الأطراف الموجودة وقد يؤدي التغيير إلى التأثير عليها بشكل أو بآخر وفي إطار التطوير التنظيمي لابد من تحديد القوى المساندة والقوى المعارضة وتعزيز القوى المساندة والعمل على توضيح أهمية وفوائد التطوير.

⁽¹⁾: محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص: 314.

3-3 تحديد مجالات التطوير التنظيمي: لابد من تحديد المجالات التي ينبغي إحداث تطوير وتحسين فيها ومن بين أهم مجالات التطوير التنظيمي نجد ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وسياستها، مجلس الإدارة والعاملين والهياكل التنظيمية، وظائف المؤسسة والتوصيف الوظيفي.....إلخ.

3-4 تحديد أساليب التطوير التنظيمي: في هذه المرحلة يجب تحديد الأساليب والوسائل التي من خلالها نستطيع تحقيق التطوير ومن بين أهم هذه الأساليب نجد: الإدارة بالأهداف، الإثراء الوظيفي، تدريب بالحساسية.

3-5 التخطيط ووضع خطة التطوير التنظيمي: بعد تحديد هدف التطوير ومجاله وتحديد أساليبه تأتي مرحلة كتابة ما تم الإتفاق عليه حول التطوير في وثيقة رسمية منظمة وواضحة.

3-6 التنفيذ والتقييم: وهنا تتم عملية تنفيذ التطوير بجميع خصائصه التي تم الإتفاق عليه مع مراقبة مدى نجاحه أو فشله.

في حين "Lawrence and Liech 1969" يحدد مراحل التطوير التنظيمي في أربع مراحل وهي كالآتي⁽¹⁾:

***التشخيص:** ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

*** التخطيط:** ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والإستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

*** التنفيذ:** وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

⁽¹⁾: حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:179.

* **التقييم:** وهدفها مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الإنحراف.

وعليه فإن عملية التطوير التنظيمي بإعتباره مجهود منظم فهو يمر بمجموعة من المراحل المتناسقة فيما بينها حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من خلال شعور المؤسسة بالحاجة إلى التطوير وإحداث تغييرات في جوانب ووجود جوانب تستدعي التطوير ثم التهيئة والإستعداد الكامل للتطوير وتحديد المجالات التي من الضروري إحداث تغيير فيها وتوضيح الأساليب والوسائل التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق التطوير ثم وضع خطة التطوير في وثيقة رسمية ليتم تنفيذها ثم تقييمها ومدى نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

4- معوقات التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة النشأة كونه يمثل مختلف السلوكات و المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تغييرات وتحسينات وزيادة فعاليتها إلا أنه ونظرا لتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتطورات العلمية والتكنولوجية كل هذا وغيره وقف عائق أمام عملية التطوير التنظيمي مما أدى إلى تغيير مساره نحو تحقيق الأهداف.

وعليه فإن من بين أهم المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي سواء بالنسبة للبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة نذكر أهمها⁽¹⁾:

✓ الثقافة الفردية وعدم تطابقها مع ثقافة المؤسسة كما نجد أن بعض الأفراد يرفضون إتباع ثقافة المؤسسة واحترامها لها.

✓ التركيز والإهتمام الكبير للذين تعطيها حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والإجتماعي في المؤسسة إذ قد يتم التحيز لحساب دون الآخر.

✓ نقص الإهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية كهدف من أهداف التطوير التنظيمي والإهتمام بجوانب غير مهمة.

✓ نقص كفاءة العناصر المتخصصة في التطوير مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة غير مرجوة وفشله في بعض الأحيان.

✓ إهمال إستراتيجيات التطوير التنظيمي لأهمية الصراع والسلطة والقوة والمنافسة وتأثيرها على سلامة مسار المؤسسة مما يحتم على المؤسسة إعادة النظر في نموذج التطوير التنظيمي ليصبح أكثر شمولية وذو تأثير إيجابي.

(1): بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص: 41.

- ✓ التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وعدم إستقرار الظروف مما يؤدي إلى تغيير مسار التطوير التنظيمي خاصة إذا كانت المؤسسة غير قادرة على التكيف والتنبؤ بالتغيرات.
- ✓ نقص في إمكانيات المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية للمؤسسة وبالتالي عدم الإهتمام الكافي بعملية التطوير التنظيمي.
- ✓ مقاومة بعض الأفراد لعملية التطوير التنظيمي وعدم تقييمهم لأي تطوير مهما كان شكله.
- وعليه يمكن القول بأنه بالرغم مما يحققه التطوير التنظيمي من نتائج إيجابية وإحداث تغييرات إيجابية إلا أنه يواجه معوقات تقف عائق أمام تحقيق أهدافها من خلال إختلاف ثقافة الأفراد مع ثقافة المؤسسة ورفضهم للتطوير في بعض الأحيان ونقص في الإمكانيات وعدم الإهتمام بعملية التطوير والصعوبة في التكيف والتنبؤ بالتغيرات الخارجية ونقص في كفاءة المتخصصين كل هذا وغيره يمنع التطوير التنظيمي من بلوغ أهدافه.

ثالثا: التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية

لقد إهتمت المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الإستراتيجي كونه يجعل المؤسسة على دراية بما يمكن أن يكون مستقبلا وقد إزداد الإهتمام بشكل كبير في الأونة الأخيرة خاصة مع التغييرات الكبيرة التي شهدتها المجتمع الجزائرية بصفة خاصة والعالم الخارجي بصفة عامة فقد تطور الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بإعتباره نشاط إداري رئيسي في سير عمل المؤسسة.

وقد مارست المؤسسة العمومية الوطنية عملية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي متوسط المدى ضمن السياق الوطني والقيود والتدخلات من الإدارة المركزية ولتحقيق الأهداف⁽¹⁾:

1- مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية

ما يمكن ملاحظته أن التخطيط الإستراتيجي في بلادنا قد مر بمرحلتين حسب التطور الزمني لمنظمات الأعمال الجزائرية وسنتطرق لهاتين المرحلتين بالتفصيل.

- **المرحلة الأولى:** حيث أن التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة كان يواجهه العديد من القيود خاصة لعدم قدرة المؤسسات لمواجهة التغييرات حيث أن المؤسسة تقوم بتحديد الموارد والوسائل والأهداف كوحدة لا تتمتع بحرية وإستقلالية القرار مع مشاركة جهاز التخطيط المركزي والخطة الإستراتيجية هنا نجمع كل النشاطات الإقتصادية والإجتماعية.
- **المرحلة الثانية:** شهدت هذه المرحلة نوعا من التغير في التصور العام للتخطيط الإستراتيجي حسب القوانين الصادرة في سنة 1988 بإعداد خطط متوسطة الأجل مع ضمن المخطط الوطني وضمن إنسجامها فيه مع السماح بممارسة فعلية للإستقلالية حيث كانت القيود أقل من المرحلة الأولى مما يتضح أن التخطيط الإستراتيجي في نهاية الثمانيات يستجيب أكثر للأهداف.

(1): [http:// books. google.dz books](http://books.google.dz/books), 9:50, 27-02-2018.

2- الأطراف المشاركة ضمن التخطيط الإستراتيجي:

كما رأينا سابقا مرت المؤسسة الجزائرية بمرحلتين الفاصل بينهما هو سنة 1988 أين بدأت إصلاحات الإستقلالية تخرج إلى الوجود وسنعرض فيما يلي الأطراف المتشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي حسب المراحل:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة كان العامل قد أعطى دور هام في عملية التسيير ولكن يبقى دوره كملاحظ فقط في ظل صلاحياته المحدودة حيث يبقى مجلس الإدارة هو الجهة الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة أخذت المؤسسة الجزائرية شكلا آخر أكثر وضوحا حيث أن سلطة أعمال التخطيط الإستراتيجي تعطي لمجلس الإدارة وجميع المساهمين.

3- معوقات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية

بالرغم من محاولة المؤسسات الجزائرية تطبيق التخطيط الإستراتيجي إلا أن هذا لا يمنع من وجود قيود تقف عائق أمام تحقيق هذه العملية لأهدافها منها⁽¹⁾:

- ✓ الموارد المحدودة التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالوقت المخطط للتخطيط والمعلومات الكافية والكفاءات والخبرات الضرورية والموارد المالية.
- ✓ عادة ما تتخذ القرارات في المؤسسات الجزائرية على أساس البعد عن التقليل والدراسة الكافية والتعمق فيها.

⁽¹⁾: عمر بن سديرة: التخطيط الإستراتيجي الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير العدد 13-2013، ص-ص: 248-249.

- ✓ تسيير المؤسسة بأفكار مالك المؤسسة حيث تصبح النظرية الفاعلة على إدارة المؤسسة تتجه إلى العمليات اليومية والتفصيلية والتوجه البيروقراطي والاتصالات الشخصية مما جعل عملية التخطيط الإستراتيجي تقتصر على فئة دون الأخرى.
- ✓ عدم إهتمام الإدارات الجزائرية بالمشكلات والقضايا الإستراتيجية نتيجة إهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية.

4- تقنيات دعم التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية

التخطيط الإستراتيجي كوسيلة مهمة يشارك فيها مختلف الأطراف في المؤسسة لكن مدام دور محدد في الأعداد والتنفيذ والمتابعة وبالتالي هناك مجموعة من التقنيات التي يمكن الإستفادة منها في مجال التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾:

* **المحاسبة العامة:** سواء فيما يتعلق بإعداد ومراقبة السجلات وإعداد العمليات المحاسبية وجدولة الحسابات والنتائج.

* **المحاسبة التحليلية:** تعتبر هذه التقنية ذات إستعمال داخلي لعدة مجالات.

* **التدقيق الداخلي:** أو ما يسمى بالمراجعة الداخلية وهي وظيفة لمراقبة والتدقيق في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة.

* **التقنيات الأخرى:** وهي القاعدة الأساسية التي تستفيد من معطياتها وأدواتها الإدارة في إعداد كل ما يجب إتخاذه من قرارات وإجراءات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ومراحل تنفيذه.

⁽¹⁾: [http:// books. google.dz books](http://books.google.dz/books), 9:00, 02-03-2018.

وعليه وبناءا على ماسبق ذكره يمكن القول بأن المؤسسات الجزائرية مهما كان نشاطها وهدفها ورغبة منها في مواكبة التغييرات والتطورات المتسارعة وتحقيق تطوير بذلت مجهودات كبيرا في مجال تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي وخاصة مع مشاركة جميع الأفراد في داخل المؤسسة في هذا العملية والإهتمام بها أكثر كأداة لتحقيق أهدافها والتنبؤ بالمتغيرات إلا أن هذا لا يمنع من مواجهة هذه العملية لبعض المعوقات التي تخول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

2- مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي

باعتبار أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عبارة عن نشاط منظم تقوم به المؤسسة بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق برامج وخطط إستراتيجية.

وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي المنظم هو مايجب عمله مقدما وأولى العمليات أهمية في ترجمة الأهداف وتحويلها على أرض الواقع فالتخطيط الإستراتيجي يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة وإحداث تغييرات إيجابية في مستوى أداء العاملين وأساليب العمل وإجراءاته وترشيد التكاليف وزيادة الموارد الضرورية للمؤسسة وتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة من مكانة وتطوير وتحقيق الأهداف من خلال وضع سياسات وبرامج ومعرفة الوضع الحالي حول التغييرات الواجب إحداثها في المؤسسة والتنبؤ بالوضع المأمول ودرجة تحقيق التطوير وأهم الأهداف المراد تحقيقها ومدى واقعيتها في ظل الإمكانيات المتاحة والتحديات والمخاطر الداخلية والخارجية.

والحديث عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي يقودنا إلى القول أن المؤسسات الجزائرية مارست عملية التخطيط الإستراتيجي رغبة منها في تحقيق الأهداف ومحاولة إحداث تغييرات تنظيمية إيجابية وتحقيق تطوير تنظيمي في مجالات عديدة وتحسين أداء المؤسسة إلا أن هذا لايمنع من وجود معوقات تواجه هذه العملية.

وبالتالي وبناء على ماسبق ذكره يمكن القول أنه من خلال تحويل الأفكار والقرارات إلى خطط إستراتيجية منظمة وفق عملية التخطيط الإستراتيجي المنظمة تساهم في تنفيذ الأهداف والوصول إلى تحقيق تعديلات وتطوير تنظيمي ناجح ومقبول داخل المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يعتمد على عناصر مهمة تعكس الأنشطة والفعاليات الواجب الإعتماد عليها بحيث يمر بمراحل متكاملة ومتناسقة كما تطرقنا إلى المعوقات التي تواجهه وتناولنا واقع وخصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية.

كما توصلنا إلى أن للتطوير التنظيمي أهداف لحل المشكلات وإحداث تغييرات إيجابية في مجالات متعددة منها الأفراد، الجماعات والتنظيم وفق مراحل منظمة تعرفنا على أهم المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي.

كما تعرضنا إلى توضيح واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية مع توضيح مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث : الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الإستمارة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الدراسات الميدانية محور إهتمام العديد من الباحثين كونها تساعد في دعم الموضوع بالمعلومات والبيانات ويتضمن هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح المنهج المعتمد عليه وأهم أدوات جمع البيانات الميدانية من ملاحظة مقابلة، إستمارة. وكذلك تعرضنا لمجالات الدراسة من مجال مكاني، مجال زمني ومجال بشري. وخصائص مجتمع الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

لا يمكن خوض غمار البحث العلمي دون أن يكون هنالك منهج علمي وهذا حسب طبيعة الدراسة لأنه يحدد معالمها ويخدم الدراسة.

1- المنهج الوصفي التحليلي:

إن استخدام المنهج مرتبط بالموضوع حيث أن إختيار المنهج الوصفي التحليلي من غيره من المناهج كونه يدرس الظواهر ويصفها مع التحليل والتفسير بدقة بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها كيفيا مع توضيح خصائصها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها عن طريق تحليلها والوقوف على الظروف المحيطة بها والأسباب المؤدية لحدوثها وأهم خصائصها" (1).

ومن هذا التعريف نستنتج أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على التحليل لتوضيح وتفسير الظاهرة ووصفها مع إبراز أسباب وقوعها.

وبما أن دراستنا حول موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي فمن خلال المنهج الوصفي التحليلي نستطيع الكشف عن أسباب اعتماد المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي وخصائصه ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي ووصف الظاهرة وتحليلها وتنظيمها كمياً وكيفياً وإبراز العلاقة بين المتغيرين.

(1): إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص:30.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات و المعلومات في أي بحث علمي يعتمد على وجود مجموعة من الأدوات و من الملاحظ تعدد هذه الأدوات مما يسمح للباحث بإختيار أنسب الوسائل و كثيرا ما يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات عن الظاهرة و أهمها نذكر مايلي:

1- الملاحظة

تعد الملاحظة من بين أهم الوسائل لجمع البيانات الميدانية وأولها إستخداما. وتعرف الملاحظة على أنها: "الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالمبحوثين بهدف جمع البيانات من خلال الملاحظة والرؤية المباشرة لسلوكات الأفراد وتصرفاتهم ويكون هذا بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظاهرة"⁽¹⁾.

إن الملاحظة هي أهم وأول الأدوات إستخداما يكون فيها إتصال مباشر بين الباحث والمبحوثين وفق قواعد وبدقة لجمع المعلومات والكشف عن تفاصيل وخصائص الظاهرة.

وما لاحظناه منذ أول زيادة لنا في المؤسسة الإستقبال الجيد خاصة من طرف رئيس مصلحة موارد بشرية كما لاحظنا التعاون والتفاعل بين الموظفين بعد زيارتنا المتكررة للمؤسسة كذلك الجدية في العمل والتشارك فيما بينهم في بعض القرارات كذلك لاحظنا رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الخدمات مما يسمح بتحقيق التطوير داخل المؤسسة.

(1): عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص:131.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل والأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لجمع البيانات الميدانية.

ويمكن تعريف المقابلة على أنها: "عملية إتصال شخصي لفظي مباشر بين الباحث وأحد المبحوثين يقوم على الثقة والصدق المتبادل بهدف الحصول على البيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة دقيقة وواضحة وإيجاد حلول مناسبة لها"⁽¹⁾.

وما تم إستخلاصه من هذا التعريف أن المقابلة هي الأداة التي من خلالها يلتقي الباحث بالمبحوث بطريقة مباشرة للحصول على المعلومات بناء على الثقة والصدق بين الطرفين.

وقد قمنا بالإعتماد على المقابلة غيرمقننة بهدف الحصول على معلومات حول المؤسسة المتمثلة في النبذة التاريخية ومهامها والهيكل التنظيمي من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

⁽¹⁾: وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قجل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص:73.

3- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة إحدى الوسائل المعتمد عليها للحصول على المعلومات الميدانية المتعلقة بأراء وإتجاهات المبحوثين حول الموضوع.

و يمكن تعريف الإستمارة على أنها: " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية للمبحوثين أو أن ترسل عن طريق البريد" (1).

من هذا التعريف يمكن القول أن الإستمارة من بين أهم الأدوات إستخداما لجمع المعلومات تضم مجموعة من الأسئلة يصوغها الباحث تخدم الموضوع تقدم للمبحوثين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

و لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة حيث قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على المبحوثين

سمحت لنا بإلغاء و تعديل بعض الأسئلة و منه تم صياغة الاستمارة النهائية.

وقد قسمت إستمارة دراستنا إلى ثلاثة محاور رئيسة تماشيا مع الأسئلة الفرعية للدراسة وتمثلت في:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويضم 05 أسئلة.

المحور الثاني: خاص بمساهمة عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي ويتكون هذا

المحور من 09 أسئلة.

المحور الثالث: يتضمن مدى مساهمة الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي ويتكون

المحور من 11 سؤال.

(1): عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي «دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية»، ط1، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:129.

ثالثا : مجالات الدراسة

تعد مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الاجتماعي ذلك لإسهامها الكبير في الدراسة الميدانية ولكل دراسة ثلاث محاور وهي:

1- المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية وفي دراستنا هذه يتمثل المجال الجغرافي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية:

هي هيئة من الهيئات والأجهزة الإدارية على مستوى الولاية مكلفة بمهام ووظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة والصناعة التقليدية حسب مراسيم تنفيذية الواردة في الجريدة الرسمية.

موقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف:

تقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية الطارف في الحي الإداري الجديد طريق المطروحة.

تأسيس مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف:

تم تأسيس هذه المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-216 المؤرخ في 04 جمادى الأول 1426 الموافق لـ 11 يونيو 2005 المتضمن إنشاء مديرية بولاية الطارف وهي مؤسسة ذات طابع عمومي.

مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف:

في مجال السياحة:

✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية والثقافية والتاريخية.

- ✓ تشجيع عروض سياحية متنوعة وترقية المنتوجات السياحية المحلية.
- ✓ السهر على الإتصال بالمصالح الخارجية والعمل على إحترام القوانين والإجراءات السارية على الأنشطة وعلى ممارسة المهن السياحية.
- ✓ تنفيذ برامج وترقية وتطوير المنشآت السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والتوسع السياحي.

في مجال الصناعة التقليدية:

- ✓ تساهم في حماية الثروة الحرفية التقليدية والمحافظة عليها وترقيتها وتنشيطها.
- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- ✓ المبادرة بالقيام بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

2- المجال الزمني

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالطارف في فترة امتدت من 26 فيفري 2018 إلى 15 أفريل 2018 كانت أول زيارة إستطلاعية مع الأخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة كانت في 26 فيفري 2018.

في 2 مارس 2018 كانت زيارة للاتفاق مع رئيسة مكتب المستخدمين والتكوين على برنامج الزيارات لإجراء الدراسة.

أما في 11 مارس 2018 قمنا بإستلام مجموعة من المعلومات حول المؤسسة وحصولنا على بعض الوثائق من بينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العاملين من قبل رئيسه مكتب المستخدمين والتكوين.

أما في 14 مارس 2018 قمنا بتوزيع الإستمارة التجريبية وإستلمناها في 18 مارس 2018 وبعد إجراء تعديلات عليها وقمنا بإعادة صياغتها وتم تطبيقها بشكل نهائي على المبحوثين إبتداء من يوم 22 مارس 2018 و تم استلامها في 29 مارس 2018.

3- المجال البشري

يمثل المجال البشري المجتمع الكلي الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية ويتكون مجتمع الدراسة من

27 عامل.

عمال تأطير : 16.

عمال تحكم : 04.

عمال تنفيذ : 07.

وفي دراستنا هذه قمنا بإختيار مجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل ذلك أنها تتناسب ومجتمع البحث المدروس والذي يتكون من 27 عامل.

ويعرف المسح الشامل بأنه « الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث تؤخذ البيانات من جميع أفراد المجتمع المبحوث دون ترك أي مفردة أو حالة»⁽¹⁾.

وقمنا بإستخدام المسح الشامل لما تنطوي على مميزات منها:

✓ دقة النتائج المتحصل عليها.

✓ تجنب أخطاء التقييم التي تنتج من إستخدام البيانات المأخوذة من عينة واحدة.

وسنقوم بعرض خصائص وصفات المبحوثين، فحسب الدراسة الميدانية فقد تم تحديد التوزيع الجيني للعينة بين الذكور والإناث على النحو التالي:

⁽¹⁾: مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأداء الرسائل الجامعية، ط1، مكتبة الإسكندرية، الأردن، 2000، ص:129.

جدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	% 55,55
أنثى	12	% 44,44
المجموع	27	% 100

يتضح لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور 55,55% في حين نسبة 44,44% تمثل الإناث وتعتبر هذه النسب متقاربة.

ومن هنا يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على وجود تكافؤ في فرص توظيف الجنسين وهو ما يفسر أن طبيعة العمل داخل المؤسسة لا يتطلب قوة عضلية من طرف الذكور وكذلك لا يحتاج إلى مهارات الإناث أكثر.

جدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	مركز الفئات	$F_i - \bar{X}$
[30 - 35]	05	% 18,55	32,5	162,5
[35 - 40]	08	% 29,62	37,5	300
[40 - 45]	08	% 22,22	42,5	255
[45 - 50]	07	% 25,92	47,5	332,5
[50 - 55]	01	% 3,70	52,5	52,5
المجموع	27	% 100		1102,5

- حساب المتوسط الحسابي: $\frac{\text{مجموع التكرارات} \times \text{مركز الفئة}}{\text{مجموع الأفراد}}$

- مركز الفئة: $\frac{\text{الحد الأول للفئة} + \text{الحد الثاني للفئة}}{2}$

- مثال الفئة الأول: $\bar{X} = \sum \frac{F_i \times X_i}{\sum F_i} = \frac{1102,5}{27} = 40,83$

- المتوسط الحسابي = 41

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن متوسط العمر 41 وهذا ما

يدل أن للمؤسسة فئة عمال نشطة تتمتع بالحيوية والقدرة على أداء العمل والسرعة في الإنجاز

والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات وكافة الأعمال داخل المؤسسة دون إجهاد.

جدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	03	% 11,11
متوسط	04	% 14,81
ثانوي	02	% 7,40
جامعي	18	% 66,66
المجموع	27	% 100

من خلال قرائتنا للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أغلبية العاملين بالمؤسسة هم حاملو شهادات جامعية وهو ما عبرت عنه نسبة 66,66% ذوي الكفاءة والخبرة والمستوى التعليمي العالي في حين نسبة 14,81% منهم ذوي المستوي المتوسط أما نسبة 11,11% من المبحوثين ذوي التعليم الإبتدائي في حين نسبة 7,40% تمثل العاملين ذوي المستوى التعليمي الثانوي.

و بالتالي نستنتج أن المؤسسة وأغلبية المؤسسات الخدماتية عموما تتطلب أداء وظائفها من طرف حاملو شهادات جامعية كونهم يملكون خبرة ومستوى عال من الكفاءة والقدرة على أداء العمل كما أننا نجد أن وجود حاملو شهادات جامعية ينسجم مع شروط وتعليمات التعيين والتوظيف في المؤسسات الخدماتية.

جدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة في العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	مركز الفئات	$F_i - \bar{X}$
[0 - 5]	04	% 14,81	02,5	10
[5 - 10]	15	% 55,55	07,5	112,5
[10 - 15]	05	% 18,51	12,5	62,5
[15 - 20]	03	% 11,11	17,5	52,5
المجموع	27	% 100	-	237,5

$$\bar{X} = \frac{237,5}{27} = 8,79 \cong 9$$

- المتوسط الحسابي

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن متوسط الخبرة في العمل 09 وهي مدة لا بأس بها لإكتساب العاملين للمهارة والفعالية والقدرة على أداء العمل وإستعابهم للعمليات الإدارية و هي مدة تسمح للعاملين لمعرفة المعلومات وخصائص الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة مما يساهم في قدرة العاملين على إتخاذ القرارات المناسبة والمشاركة في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية والإبداع في العمل وإتقان الأنشطة مما يساهم في الوصول إلى مستوى تنظيمي مناسب.

جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب المهنة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	16	% 59,25
تحكم	04	% 14,81
تنفيذ	07	% 25,92
المجموع	27	% 100

من خلال هذه النسب الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمؤسسة هم إطارات حسب ما عبرت عنه النسبة 59,25% في حين نسبة 25,92% تمثل عمال تنفيذ أما نسبة 14,81% وهي أقل نسبة تمثل عمال تحكم.

ومن هنا يتبين لنا أن أغلبية العاملين بالمؤسسة هم إطارات وهذا ما تتطلبه الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كذلك مستواهم التعليمي والخبرة التي يمتلكونها تؤهلهم للوصول إلى مستوى عال.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح المنهج الذي اعتمدنا عليه وأهم أدوات جمع البيانات والمعلومات الميدانية من ملاحظة، مقابلة وإستمارة كذلك تعرضنا إلى مجالات الدراسة من مجال مكاني، زمني والبشري. أين تعرضنا فيه إلى خصائص مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

أولاً: مساهمة عملية اتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي

ثانياً: مساهمة الخطة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التطوير التنظيمي

تحليل وتفسير البيانات

بعد إنتهاء الباحث من جمع البيانات يوجه إهتمامه نحو تحليل وتفسير تلك البيانات المتحصل عليها لإعطاء دلالات ومعاني وشرح المعطيات وإستخلاص النتائج المتعلقة بكل تساؤل فرعي للوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: مساهمة عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي

تلعب عملية إتخاذ القرارات أهمية بالغة داخل المؤسسة لأنها تساعد في الوصول وإختيار البديل الأفضل والمناسب لتحقيق الأهداف وإحداث التغييرات والتحسينات لذلك كان التساؤل: **كيف تساهم عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.**

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن الإجابة عن هذا التساؤل.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 06: يوضح مدى إعتداد المؤسسة على سياسة واضحة في عملية إتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 51,85
لا	13	% 48,14
المجموع	27	% 100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على سياسة واضحة في عملية إتخاذ القرارات وهذا ما عبرت عنه النسبة 51,85 % في حين نسبة 48,14 % تمثل المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة واضحة أثناء قيامها بعملية إتخاذ القرارات هذا الإختلاف في وجهات النظر راجع إلى مدى وضوح عملية إتخاذ القرارات وسهولة فهمها من طرف العاملين فمستواهم التعليمي والمستوى الإداري كذلك الخبرة المهنية للعاملين تلعب دور هام في مدى فهم وإستيعاب العاملين للسياسة المتبعة في عملية إتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تحرص على إتباع السياسة والأسلوب الواضح في عملية إتخاذ القرارات بإعتبار أن هذه العملية هي جوهر العمليات الإدارية الأخرى و نقطة الإنطلاق بالنسبة للأنشطة و بالتالي يجب أن تتم بشكل مناسب و منظم ليستطيع العاملين فهمها وهذا ما تعرضنا إليه في الجانب النظري فوجود سياسات واضحة في عملية إتخاذ القرارات يؤدي إلى قبولها والعمل بهذه القرارات المتخذة وهذا ما تحرص عليه المؤسسة من خلال سياستها الواضحة التي تمكنها من توضيح عملية إتخاذ القرارات للعاملين وفهمها وسهولة تنفيذها.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 07: يوضح مدى وجود التنسيق بين المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 59,25
لا	11	% 40,74
المجموع	27	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود تنسيق بين المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات و هذا ما توضحه النسبة 59,25% فهذه العملية تتم في نطاق متكامل بين جميع الأقسام في حين نسبة 40,74% ترى أن المؤسسة في قيامها بعملية إتخاذ القرارات لا تتسق بين المستويات الإدارية حيث تتم بشكل منفصل عن المستويات الإدارية.

ومن هنا يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بضرورة التنسيق بين المستويات الإدارية أثناء قيامها بعملية إتخاذ القرارات فهي تحرص على ضرورة تحقيق التكامل و العمل بروح الفريق الواحد المتناسق وهذا ما يضمن لها تحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات و كذلك قبولها من طرف العاملين مهما كان مستواهم لتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 08: يوضح مدى توفير عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة تشكيلة واسعة من

المعارف الضرورية لأداء العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	06	% 22,22
أحيانا	12	% 44,44
أبدا	09	% 33,33
المجموع	27	% 100

من خلال هذه النسب الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن عملية إتخاذ القرارات أحيانا تتضمن

تشكيلة واسعة من المعارف الضرورية لأداء العمل وهذا ما توضحه نسبة 44,44% في حين نسبة

33,33% من المبحوثين يرون أن عملية إتخاذ القرارات لا تتوفر على البرامج والسياسات التي تتوفر

على معارف ضرورية لأداء العمل وتسهيله في حين 22,22% ترى أن عملية إتخاذ القرارات التي

تقوم بها المؤسسة تتوفر على برامج من المعارف لتحسين وأداء العمل وهو ما عبرت عنه النسبة

22,22%.

وبالتالي نستنتج أن المؤسسة في بعض الأحيان أثناء قيامها بعملية إتخاذ القرارات فإنها تدرج

ضمنها برامج وسياسات تتوفر على معارف ضرورية تساعد العاملين لأداء عملهم ومعالجة المشاكل و

الإنحرافات الأدائية وتحقيق مستوى أداء مناسب مما يساهم في تحقيق الأهداف ويؤدي إلى الإستمرارية

ونجاح العمل.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 09: يوضح مدى وجود مشاركة في عملية إتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة %	الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	11	49,74 %	رفع الروح المعنوية	04	14,81 %
			زيادة الكفاءة والفعالية	02	7,40 %
			تحقيق أهداف المؤسسة	05	18,51 %
لا	16	59,25 %	التصنيف المهني لايسمح بالمشاركة	07	25,92 %
			عدم الرغبة بالمشاركة	01	3,70 %
			عدم إستعاب العاملين لعملية إتخاذ القرارات	08	29,62 %
المجموع	27	100 %			

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود مشاركة للجميع في عملية إتخاذ القرارات وهي ماعبرت عنه النسبة 59,25 % ويمكن إرجاعه لأسباب منها عدم إستعاب العاملين لعملية إتخاذ القرارات وهذا ماعبرت عنه النسبة 29,62 % في حين ترى نسبة 25,92 % أن تصميمهم المهني لا يسمح لهم بالمشاركة كذلك ترى نسبة 3,70 % تمثل المبحوثين الذين ليس لديهم رغبة بالمشاركة ونجد أن نسبة 49,74 % تمثل المبحوثون الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرارات ومشاركتهم في هذه العملية تؤدي إلى تحقيق أهداف نجد نسبة 18,51 % ترى أن مشاركتهم تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أما نسبة 14,81 % ترى أن المشاركة تساهم في رفع الروح المعنوية في حين نسبة 7,40 % ترى أن مشاركتهم تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

ومن هنا نستخلص أن أغلبية العاملين لا يشاركون في عملية إتخاذ القرارات فالمؤسسة لا تفتح المجال للجميع للمشاركة وبالتالي ليس هنالك تكافؤ للفرص هذا التباين في عدم المشاركة راجع لأسباب منها عدم إستعاب العاملين ونقص فهمهم لهذه العملية كما نجد التصنيف المهني للعاملين فالمستوى الإداري يلعب دور هام في مدى إمكانية العامل في المشاركة فوجود العاملين في مستوى عال يفتح لهم مجال واسع للمشاركة بالإضافة إلى الرغبة الشخصية للعاملين وميولهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 10: يوضح مدى تأثير عملية إتخاذ القرارات على طبيعة العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
سرعة إنجاز العمل	15	% 55,55
تحقيق جودة في العمل	12	% 44,44
المجموع	27	% 100

لقد أظهرت النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن عملية إتخاذ القرارات تؤثر على العمل من خلال السرعة في الإنجاز وهذا ما عبرت عنه نسبة 55,55% وهي أعلى نسبة في حين نسبة 44,44% تمثل المبحوثين الذين يرون أن عملية اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة العمل من خلال تحقيق جودة في العمل وبالتالي النجاح في أداء العمل وتحقيقه بكفاءة وفعالية وفقا للطريقة المطلوبة.

من هنا نستنتج أن تأثير عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة على طبيعة العمل ايجابي و هذا ما توصلنا إليه في الجانب النظري فهذه العملية تساعد في تحقيق القدرة في تنفيذ الوظائف والمهام في مدة زمنية مناسبة فعليه اتخاذ القرارات لا تعرقل أداء العمل بل بالعكس تساهم في سرعة انجازه وسهولته وتجنب الانحرافات الأدائية.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 11: يوضح مدى كفاءة القائمين على عملية إتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة %
عالية	06	22,22 %
نوعا ما	16	59,25 %
ليس لديهم كفاءة	05	18,51 %
عملية لا تتطلب كفاءة عالية	01	3,70 %
المؤسسة لا توفر فرص للتدريب على كيفية إتخاذ القرارات	04	14,81 %
المجموع	27	100 %

يظهر لنا من خلال إجابات المبحوثين أن القائمين على عملية إتخاذ القرارات ذوي الكفاءة المحدودة فكفائهم نوعا ما مقبولة وهذا ما عبرت عنه نسبة 59,25% في حين ترى نسبة 22,22% أن المتخصصين في عملية إتخاذ القرارات كفائهم عالية مما تأهلهم للقيام بهذه العملية بجدارة في حين نسبة 18,51% ترى أن القائمين على هذه العملية ليس لديهم كفاءة وقدرة للقيام بهذه العملية و إتخاذ القرارات المناسبة ويمكن إرجاع هذا لأسباب منها أن المؤسسة لا توفر فرص لتدريب المتخصصين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من كفائهم وهو ما عبرت عنه النسبة 14.81% في حين ترى نسبة 3.70% أن هذه العملية لا تتطلب كفاءة عالية.

وبالتالي يمكن القول أن المتخصصين في عملية إتخاذ القرارات يملكون من الكفاءة المقبولة والقدرة والفعالية المتوسطة للقيام بهذه العملية وهذا يمكن إرجاعه للخبرة المهنية والمستوى التعليمي للعاملين

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

وكذلك المستوى المهني ومدى تدريبهم على كيفية إتخاذ القرارات إلا أن المؤسسة حريصة إلى إرجاع عملية إتخاذ القرارات لمتخصصين ذوي الكفاءة حتى ولو كانت بنسبة متوسطة مع العمل على تطويرهم لزيادة كفاءتهم مستقبلا.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 12: يوضح رأي العاملين إتجاه عملية إتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عملية إيجابية	04	% 14,81
عملية نوعا ما مقبولة	13	% 48,14
عملية إرتجالية	04	% 14,81
عملية مصلحة	06	% 22,22
المجموع	27	% 100

يوضح الجدول أعلاه أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة مقبولة نوعا ما من طرف العاملين وهذا ما عبرت عنه نسبة 48,14% في حين نسبة 22,22% ترى أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية مصلحة وتخدم المصالح الشخصية ولا تتوافق مع أهداف الجميع في حين ترى نسبة 14,81% أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية إيجابية تحقق الأهداف ولها تأثير إيجابي وهي نفس النسبة التي ترى أنها عملية إرتجالية ولا تتم بطريقة منظمة.

وإستنادا لما سبق ذكره يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة هي عملية مقبولة عموما نظرا لإتباع المؤسسة لسياسة واضحة عند قيامها بهذه العملية مع تماشيها مع أهداف الجميع مما يؤدي إلى قبولها من طرف العاملين وعدم رفضهم ومقاومتهم للقرارات المتخذة من طرف المؤسسة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 13: يوضح مدى مساهمة عملية إتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسة في تحسين

عملية الإتصال داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة %	الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	18	66,66 %	تحسين الأداء والقيام بالعمل بسهولة	06	22,22 %
			إكتساب الخبرة من زملاء العمل	04	14,81 %
			سهولة تبادل المعلومات	08	29,62 %
لا	09	44,44 %			
المجموع	27	100 %			

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها

المؤسسة تعمل على تحسين عملية الإتصال والعلاقات بين العاملين وهذا ما عبرت عنه النسبة

66,66% في حيث ترى نسبة 44,44% أن عملية إتخاذ القرارات تعرقل عملية إتصال ولا تساهم في

تحسين العلاقات والتفاعلات.

من هنا نستخلص أن المؤسسة أثناء قيامها بعملية إتخاذ القرارات تهتم بضرورة تحسين الإتصالات وهذا ما توصلنا إليه في الجانب النظري أن عملية إتخاذ القرارات تساهم في تحسين الإتصالات داخل المؤسسة فالقرارات التي تتخذها المؤسسة تحسن العلاقات بين العاملين ورفع المستوى الوظيفي كذلك تسهيل الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل حيث نجد الإرتباط الوثيق والتكامل بين العمليتين فكلما كان إتصال جيد كانت قدرة على إتخاذ القرارات وكذلك إعلام العاملين بالقرارات المتخذة يكون عن طريق الإتصال وبالتالي فنجاح عملية الإتصال من نجاح عملية إتخاذ القرارات والعكس صحيح وهذا يؤدي إلى تحقيق مستوى تنظيمي فعال والوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت عملية إتخاذ القرارات تؤدي إلى إحداث تطوير التنظيمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 55,55
لا	12	% 44,44
المجموع	27	% 100

يتضح لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن عملية إتخاذ القرارات تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما عبرت عنه النسبة 55,55% فالعملية لها آثار إيجابية على المؤسسة و مواردها في حين نجد نسبة 44,44% ترى أن عملية إتخاذالقرارات لا تؤدي إلى تحقيق تطوير تنظيمي.

وبالتالي يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى مستوى تنظيمي فعال وهذا ما توصلنا إليه في الجانب النظري فعملية إتخاذ القرارات كنظام وعملية لتصحيح ومعالجة المشاكل والانحرافات الأدائية وتطوير القدرات وتحسين الإتصالات وتحقيق سرعة في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق تطوير تنظيمي شامل داخل المؤسسة مما يؤدي إلى إستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها وهذا ما تحرص علي تحقيقه المؤسسة من خلال إتخاذ القرارات المناسبة والواضحة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

ثانيا : مساهمة الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي

تساهم الخطة الإستراتيجية بشكل كبير في عملية تحقيق التطوير داخل المؤسسة لأنها تساعد في تحقيق الأهداف بطريقة منظمة كما تعمل على تحقيق التغييرات الإيجابية لذلك كان التساؤل : كيف تساهم الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة يمكن الإجابة عن هذا التساؤل.

جدول رقم 15: يوضح مدى وجود أهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 37,03
لا	17	% 62,96
المجموع	27	% 100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لا تتضمن أهداف طويلة المدى ف رؤية المؤسسة المستقبلية محدودة المدة وليست طويلة الأجل وهذا ما عبرت عنه النسبة 62,96% في حين ترى نسبة 97,03% أن المؤسسة لديها أهداف طويلة المدى ضمن خططها الإستراتيجية التي تقوم بتصميمها فرؤيتها بعيدة المدى.

وعليه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة في تصميمها للخطط الإستراتيجية لا تركز على الرؤية البعيدة الأجل والأهداف طويلة المدى فأهدافها يمكن أن تكون أهداف متوسطة أو أهداف قصيرة المدى وهذا تحسبا للتغيرات والتطورات المتسارعة وكذلك إمكانياتها والمشاكل والانحرافات التي يمكن أن تقع مستقبلا وتقاديا لكل هذا نجد أن المؤسسة لا تركز على الأهداف الطويلة المدى في تصميمها للخطط الإستراتيجية.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 16: يوضح أسس تصميم الخطط الإستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
رسمي ومخطط مسبق	09	% 33,33
ردة فعل طارئة	18	% 66,66
المجموع	27	% 100

يظهر لنا من خلال إجابات الباحثين أن المؤسسة تقوم بتصميم خطط إستراتيجية كردة فعل طارئة وهذا ما عبرت عنه النسبة 66,66% في حين ترى نسبة 33,33% أن تصميم الخطط الإستراتيجية يكون بطريقة رسمية و مخطط مسبقا.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بوضع خطط طارئة بعقد دورات إستعجالية دون تخطيط مسبقا فتصميم الخطط الإستراتيجية لا يكون إلا في حالة وقوع مشكلات أو من أجل تحقيق أهداف إستعجالية فقط.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 17: يوضح مدى وجود مشاركة في عملية وضع وتصميم الخطط الإستراتيجية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	% 25,92
لا	20	% 70,07
المجموع	27	% 100

نلاحظ من خلال قراءتنا للمعطيات الواردة في الجدول أن نسبة 70,07% ترى أن المؤسسة لا تسمح بمشاركة جميع العاملين في عملية وضع وتصميم الخطط الإستراتيجية بإعتبارها عملية مهمة تتطلب التنظيم والخبرة والكفاءة والتركيز من قبل المشاركين وهذه الصفات وغيرها لا تتوفر في أغلبية العاملين في حين نسبة 25,92% تمثل المبحوثين الذين يشاركون في عملية وضع وتصميم الخطط الإستراتيجية ومشاركتهم راجع لخبرتهم المهنية ومستواهم التعليمي وكفائتهم التي تؤهلهم للمشاركة في هذه العملية المهمة.

من هنا نستخلص أن وضع وتصميم الخطط الإستراتيجية بإعتبارها عملية مهمة تتطلب تنظيم أكثر فالمؤسسة هنا تحرص على إشراك من هم في مستوى عال من القدرة والكفاءة التي تسمح لهم بالقدرة على تصميم الخطط المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف والوصول إلى مستوى تنظيمي عال وإحداث تحسينات.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 18: يوضح مدى قيام المؤسسة بالتعريف وتوضيح خططها قبل التنفيذ

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	03	% 11,11
أحيانا	17	% 62,96
أبدا	07	% 25,92
المجموع	27	% 100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن المؤسسة أحيانا تقوم بالتعريف بخطتها قبل بدء التنفيذ وهو ما عبرت عنه النسبة 62,96% في ترى نسبة 25,92% أن المؤسسة لم تقم بتوضيح خططها أما نسبة 11,11% تمثل المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توضح لهم خططها قبل التنفيذ. وبناء على ما سبق ذكره نستخلص أن المؤسسة في بعض الأحيان تقوم بتوضيح خططها بإطلاع العاملين على الخطط قبل تنفيذها لا يكون بصفة دائمة وهذا راجع لأسباب يجعل المؤسسة لا تقوم بتوضيح خططها قبل التنفيذ بصفة دائمة و مستمرة للعاملين.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 19: يوضح رأي العاملين في تأثير الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة على أداء

ومردودية المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي	15	% 55,55
سلبي	12	% 44,44
المجموع	27	% 100

يظهر لنا من خلال إجابات المبحوثين أن الخطط الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء ومردودية المؤسسة فهي تتضمن على برامج تساهم في معالجة المشكلات والانحرافات الأدائية وتحسين مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا ما عبرت عنه النسبة 55,55% في حين ترى نسبة 44,44% أن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة لها آثار سلبية وأنها لا تساهم في تحسين الأداء وأن هذه الخطط تعرقل المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين مردوديتها.

وعليه يمكن القول أن الخطط الإستراتيجية التي تصممها المؤسسة لها أهمية من خلال تأثيرها الإيجابي على الأداء و مردودية المؤسسة والتحسين المستمر للعمل والإتصالات فهذه الخطط كأداة مساعدة لأداء العمل الأفضل ويعتبر ضمن أولويات المؤسسة في صياغتها للخطط ونظرتها في الإستجابة والتكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية والوصول إلى مستوى عال مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة المستوى التنظيمي.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 20: يوضح ما إذا كانت الخطط الإستراتيجية ترسم آليات قصور الأداء

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 51,85
لا	13	% 48,14
المجموع	27	% 100

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الخطط الإستراتيجية تتضمن برامج وآليات لمعالجة قصور الأداء وتحسينه وتصحيح المشاكل والعراقيل والانحرافات الأدائية وهذا ما تعبر عنه النسبة %51,85 في حين ترى نسبة %48,14 أن الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة لا تتضمن آليات لمعالجة المشكلات وضعف الأداء.

ومن هنا نستخلص أن المؤسسة في تصميمها للخطط الإستراتيجية تركز على البرامج والآليات التي تساهم في تطوير الأداء والبحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط والمستهدف فالخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة تفتح طريق نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقة مما يساهم في تحسين نوعية وكمية الإنجاز وتحقيق مستوى أداء عال ومعالجة الانحرافات التي يمكن أن تقع مستقبلا.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 21: يوضح مدى مساهمة الخطط الإستراتيجية في تحقيق التوفيق بين أهداف المؤسسة

وأهداف العاملين بها

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 59,25
لا	11	% 40,74
المجموع	27	% 100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 59,25% ترى أن الخطط الإستراتيجية تساهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة والعاملين بها حيث نجد التكامل بين الطرفين في حين نجد أن نسبة 40,74% ترى أن الخطط الإستراتيجية تتضمن برامج تسعى لتحقيق أهداف مختلفة بين المؤسسة والعاملين بها.

ومن هنا يتبين لنا مما سبق ذكره أن الخطط الإستراتيجية تحاول إحداث نوع من التوفيق والتكامل بين أهداف المؤسسة ومصالح وأهداف العاملين فالخطط الإستراتيجية تتوفر على برامج وسياسات تحقق أهداف وتخدم مصالح الطرفين هذا التكامل يؤدي إلى نجاح الخطط ومساهمتها أكثر في تحقيق الأهداف العامة والخاصة ومعالجة الانحرافات الأدائية والوصول إلى مستوى تنظيمي عال.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 22: يوضح مدى توفر الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة على برامج تساهم في

تطوير الأفراد والأعمال

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	07	% 25,92
أحيانا	15	% 55,55
أبدا	05	% 18,51
المجموع	27	% 100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة في بعض الأحيان تتوفر خططها الإستراتيجية على برامج تساهم في تطوير الأفراد والأعمال وإحداث تغييرات إيجابية وهو ما عبرت عنه النسبة 55,55% في حين ترى نسبة 25,92% أن خطط المؤسسة تتوفر دائما على برامج تساهم في تطوير الأفراد والأعمال وهذا ما يفسر أن هذه النسبة من المبحوثين هم الذين توفر لهم الخطط على برامج تساهم في تطويرهم وتطوير النشاطات في حين ترى نسبة 18,51% وهي نسبة ضئيلة ترى أن الخطط الإستراتيجية لم توفر لهم أي برنامج من أجل تطويرهم و تطوير الأعمال. وعليه نستخلص أن المؤسسة تركز في تصميمها للخطط على برامج وسياسات لتطوير وإحداث تغييرات إيجابية على مستوى العاملين و الإرتقاء بهم وزيادة مهاراتهم وتطوير خبراتهم وجعلهم أكثر فعالية كما تساهم الخطط في إيجاد سبل لتطوير النشاطات و المهامات مما يساهم في تحقيق أعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 23: يوضح ما إذا كانت هنالك مقاومة من طرف العاملين إتجاه بعض الخطط التي

تضعها المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 55,55
لا	12	% 44,44
المجموع	27	% 100

يظهر لنا من خلال الجدول إجابات المبحوثين أن أغلبية العاملين يقاومون الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة ويرفضونها وهذا ما عبرت عنه النسبة %55,55 في حين نسبة %44,44 من المبحوثين الذين يقبلون الخطط وتجذبهم لأنها تخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم.

ومن هنا يتبين لنا أغلبية العاملين معارضين للخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة فعدم جذب الخطط للعاملين وتأثيرها السلبي يؤدي إلى مهاجمة العاملين للخطط وعدم الأخذ بالمخططات والبرامج وتنفيذها بطريقة تحقق الأهداف وهذا الرفض راجع لأسباب تشكل لدى العاملين إتجاهات بالرفض لهذه الخطط التي تصممها المؤسسة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 24: يوضح مدى مساهمة الخطط الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	% 37,03
لا	17	% 62,96
المجموع	27	% 100

من خلال هذه النسب الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الخطط الإستراتيجية التي تقوم بتصميمها المؤسسة لا تؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية وهذا ما عبرت عنه النسبة %62,96 في حين ترى نسبة 37,03% أن الخطط الإستراتيجية لها تأثير إيجابي وتساهم في تحقيق تطوير تنظيمي والوصول إلى الأهداف المرجوة.

من هنا نستخلص أن الخطط الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة لا تؤدي إلى تحقيق مستوى تنظيمي مناسب والتطوير وتسهيل الوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن هذه الخطط وفشلها في معالجة الانحرافات والمشاكل التنظيمية والأدائية داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : تحليل وتفسير العمل الميداني

جدول رقم 25: يوضح رأي العاملين إتجاه مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير

التنظيمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أبدا	07	% 25,92
أحيانا	12	% 44,44
لا	08	% 29,62
المجموع	27	% 100

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة تساهم في بعض الأحيان في تحقيق التطوير التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية وهذا ما عبرت عنه النسبة %44,44 في حين ترى نسبة 29.62% أن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما يفسر وجود آثار سلبية لهذه العملية في حين ترى نسبة 25,92% أن عملية التخطيط الإستراتيجي تساهم بصفة دائمة في تحقيق التطوير التنظيمي والوصول إلى مستوى تنظيمي عال وإحداث تحسينات.

ومن هنا يتبين لنا أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة في بعض الأحيان تساهم في إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى مستوى تنظيمي مقبول و تحقيق تطوير في مجالات عديدة بالمؤسسة وتحسين أدائها وقيامها بمهامها بكفاءة وفعالية.

النتائج العامة

إن تفسير وتحليل البيانات يمثل ما توصل إليه الباحث من نتائج إستنادا إلى المعلومات المتحصل عليها وفي هذه العملية على الباحث أن يبرز قدراته الفكرية وخبراته المعرفية في التحليل والتوصل إلى النتائج وذلك حسب ما كان لديه من مقدمات وأساس نظري واضح إعتد عليه أثناء عملية بحثه ودراسته للموضوع.

وإنطلاقا من الدراسة التي قمنا بها في مديرية السياحة والصناعة التقليدية التي كانت محاولة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي ومدى نجاحه في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال دراستنا للمتغيرات الهامة المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في عملية إتخاذ القرارات والخطة الإستراتيجية بإعتبارهما من أهم العناصر لتحقيق الأهداف وإحداث تغييرات والوصول إلى مستوى تنظيمي عال وهذا ما سنقوم بمناقشته من خلال عرضنا لنتائج التساؤلات التي قمنا بطرحها في الإشكالية.

النتيجة المتعلقة بالتساؤل الأول: كيف تساهم عملية إتخاذ القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية ؟

تعد عملية إتخاذ القرارات من بين أهم العمليات الإدارية على إعتبار أنها عملية تحدد مسار كل الأنشطة وتتم هذه العملية من خلال إختيار القرار الأفضل والمناسب وفقا لخطوات ومعلومات وإمكانيات لازمة حيث توصلنا إلى أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة تتوفر أحيانا على برامج وسياسات تتضمن معارف ضرورية تساعد العاملين في تحسين أدائهم ومعالجة الإنحرافات الأدائية وهذا ما عبرت عنه النسبة 44,44 %، كما جاء في الجدول رقم (08) وبالتالي نجد أن عملية إتخاذ القرارات تؤثر على العمل من خلال السرعة في إنجازه في مدة زمنية مناسبة فهذه القرارات

لا تعرقل أداء المهام وهذا ما توضحه النسبة 55,55 %، كما هو موضح في الجدول رقم (10) فهذا التأثير الإيجابي للعملية يؤدي إلى عدم رفض ومواجهتهم العاملين لهذه العملية وقبولهم للقرارات وهذا كان بنسبة 48,14 %، كما جاء في الجدول رقم (12) كما نجد أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة لها تأثير إيجابي على عملية الإتصال وتحسين العلاقات بين العاملين وتسهيل الحصول على المعلومات الضرورية وهذا ما توضحه النسبة 66,66 %، كما جاء في الجدول (13) كما نجد أن عملية إتخاذ القرارات التي تقوم بها المؤسسة تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا كان بنسبة 55,55 % كما هو موضح في الجدول رقم (14)، فهذه العملية تؤدي إلى إحداث تغييرات والوصول إلى مستوى تنظيمي مناسب.

وعليه يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات كعملية إدارية مهمة تساهم في تصحيح ومعالجة المشكلات كما تساهم في تطوير الأفراد والأعمال وتحسين العلاقات بين العاملين وتحسين الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ونجاحه وضمان إستمرارها.

النتيجة المتعلقة بالتساؤل الثاني: كيف تساهم الخطة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

تعتبر الخطة الإستراتيجية كتصميم لغايات وأهداف المؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها ونلاحظ أن المؤسسة في تصميمها للخطط الإستراتيجية لا تركز على الأهداف طويلة المدى فأهدافها محدودة المدة تقاديا لما يمكن أن يحدث مستقبلا من إنحرافات ونظرا للإمكانيات فرؤيتها ليست بالبعيدة الأجل وهذا ما عبرت عنه النسبة 62,96 %، كما جاء في الجدول (15) وهذه الخطط لها أهمية من خلال أثارها الإيجابية على جودة الأداء و مردودية المؤسسة حيث تساهم في الوصول إلى مستوى أداء عال و تحقيق جودة في العمل وهو ما تؤكدته النسبة 55,55 %، كما هو في الجدول رقم (19)

كما تتضمن الخطط الإستراتيجية على برامج وسياسات لمعالجة قصور الأداء والبحث في أسباب الفجوة في أداء و الإنحرافات الأدائية ومحاولة معالجتها وتحسينه وهذا ما عبرت عنه النسبة 51,85 %، كما جاء في الجدول رقم (20) وأهمية الخطط الإستراتيجية تشمل أيضا تطوير الأفراد والأعمال فهذه الخطط تتضمن أحيانا على برامج تساهم في زيادة مهارات الأفراد وتأهيلهم وتنميتهم كما تساهم في إيجاد سبل لتطوير النشاطات وهو ما تؤكدته النسبة 55,55 %، كما هو موضح في الجدول رقم (22) إلا أنه حسب رأي العاملين لا تساهم الخطط الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما عبرت عنه النسبة 62,96 %، كما هو في الجدول (24) فهذه الخطط لا تحقق أهداف المؤسسة.

نلاحظ من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أنه بالرغم من دور الخطط الإستراتيجية التي تصممها المؤسسة في تحسين الأداء وتطوير الأفراد إلا أنها فشلت في تحقيق تطوير تنظيمي والمساهمة في إحداث تحسينات وتغييرات إيجابية والوصول إلى مستوى تنظيمي مناسب.

والتخطيط الإستراتيجي كعملية أساسية ومهمة داخل المؤسسة ترتبط بالعمليات الأخرى نلاحظ أن هذه العملية تساهم أحيانا في تحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما تؤكدته النسبة 44,44 %، في الجدول رقم (25).

وعليه نلاحظ من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة لها تأثير متوسط الفعالية فهي تساهم أحيانا في إحداث تغييرات وتحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى مستوى تنظيمي مناسب يساهم في نجاح المؤسسة.

خاتمة

وفي نهاية هذه الدراسة التي حاولنا من خلالها توضيح واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي والوصول إلى مستوى تنظيمي عال ومقبول يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك العاملين بها فالتخطيط الإستراتيجي يعد من أهم وأولى العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة فهو محاولة التبصر بمستقبل المؤسسة ووضع الأهداف الراضية في الوصول إليها و تحديد الأنشطة اللازمة لذلك ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بمختلف العمليات الإدارية الأخرى لأنه لا يمكن القيام بأي نشاط دون تخطيط مسبق له.

وقد قطعت المؤسسات الجزائرية شوطا هاما في هذا المجال نظرا للتغيرات والتطورات العالمية والمحلية المتسارعة والمعقدة التي تتطلب التنبؤ بها وتحقيق الأهداف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي حيث فتحت المؤسسات الجزائرية المجال أمام الجميع للمشاركة في هذه العملية بعدما كانت هذه العملية تواجه قيود عديدة منها من إرتبطت بإقتصار المشاركة على فئة دون أخرى مما يخلق مشاكل عديدة على مستوى التصميم والتنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية إلا أنه وبالرغم من مجهودات المؤسسة الجزائرية إلا أن هذا لا يمنع وجود بعض المعوقات بالمؤسسة الجزائرية في تحقيق أهدافها.

وبإعتبار أن التخطيط الإستراتيجي هو أساس الأنشطة داخل المؤسسة فهذا يساهم في تحقيق تطوير تنظيمي وإحداث التغييرات الإيجابية و التحسينات المطلوبة ليساعد في تحقيق الأهداف و نجاح المؤسسة و أداع العمل بالمستوى المطلوب.

أولا :قائمة الكتب

- 1-أحمد إبراهيم حمزة: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن، 2015.
- 2-إسماعيل شعباني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، المعهد الوطني التجارة، بن عكنون ، الجزائر 2010.
- 3-أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2011.
- 4-إياد عبد الفتاح: إدارة التسويق ، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005.
- 5-بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2010.
- 6-بلال خلف السكارنة: التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ،الأردن 2010.
- 7-حسين أحمد الطراونة و آخرون: نظرية المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2012. ،
- 8-حسين جريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2010 .
- 9-طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 10-عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج الإستراتيجيات، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية 2009.
- 11-عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية، ط 1 ،مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر 2010.

- 12-عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ عامة، ط5، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2010.
- 13-عصام فهد العرييد: المحاسبة الإدارية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2010.
- 14-عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحث ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.
- 15-علي عباس :إدارة الأعمال الدولية ، ط4 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،2010.
- 16-فتحي أحمد ذياب عواد : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق ، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2010.
- 17-فيصل محمود الشواورة:مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء،ط1،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،2011.
- 18-محمد الألفي: التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة التنظيم و الإدارات ،ط3 ، السحاب للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2004.
- 19-محمد الصريفي: التطوير التنظيمي ،ط1،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، مصر ،2006.
- 20-محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب ،ط7،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، 2011.
- 21-مدحت أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز ،ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة، مصر،2009.
- 22-مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأداء الرسائل الجامعية، ط1،مكتبة الإسكندرية ،مصر،2000.
- 23-منصور محمد إسماعيل العريفي : إدارة الموارد البشرية ،ط2،دار الكتاب الجامعي ،صنعاء، اليمن، 2012.
- 24-نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر،2000.

25-ناصر محمد سعود جردات و آخرون : إدارة التغيير و التطوير ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع،

عمان ، الأردن، 2013.

26-وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية

، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.

27-يوسف مشعراوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر،

2010.

ثانيا : قائمة المذكرات

28-إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة

،فلسطين، 2006.

29-أحمد السعيد: التخطيط الإستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي ،دراسة مقدمة لإستكمال

متطلبات الحصول على درجة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال، عمان ،الأردن، ب-س.

30-آمنة مسغوني و سهيلة شوية: آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء

الوظيفي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم

الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015-2014.

31-إياد علي الدجني: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ،مذكرة مقدمة لنيل درجة

الدكتوراه، قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية ،جامعة دمشق ،سوريا 2010-2011.

32-جواهر بوزيان: واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة

الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم

التسيير و التجارة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010-2011.

33-رحمة زعيبي: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري ،مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للتنظيمات، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر 2013-2014.

34-موقف محمد ضمور: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلاقات المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.

35-نظال جميل أحمد: إستراتيجية التطوير التنظيمي و أثره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

ثالثا: قائمة المجالات

36-عمر بن سديرة: التخطيط الإستراتيجي الإطار النظري و الواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، 2013.

37-ليلي بوحديد: التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.

رابعا : المواقع الإلكترونية

38-Http://books .googl.books

39-Http://Hadirnssion.Com.

40-Http://Samehar -Wordpress.