

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية : 2025 - 2026

الرقم التسلسلي :

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء في المؤسسات العمومية

الجزائرية - دراسة حالة

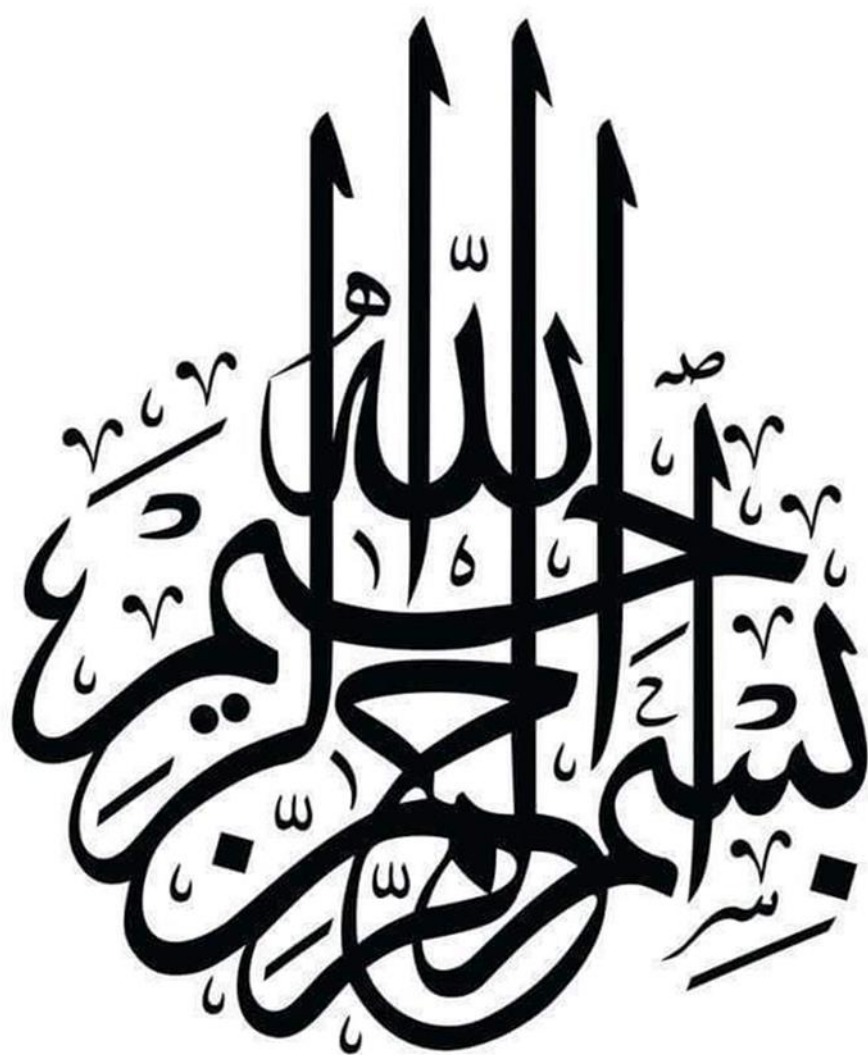
تخصص ادارة أعمال:

تحت إشراف :

د. بومدين منال

من إعداد الطالبة:

سوحة مفيدة





الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف، والتحليل الاستراتيجي) على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إسقاط الدراسة ميدانياً على المديرية العامة لمؤسسة "اتصالات الجزائر" بولاية الطارف.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ووُزعت على عينة قصدية شملت (30) فرداً من الإطارات والموظفين المعنيين بالتخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة، وتمت معالجة البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام .spss.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء حيث فسر المتغير المستقل مانسبته 62.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء كما أثبتت النتائج أن الاعتماد على التحليل الاستراتيجي ووضوح الأهداف يساهم بشكل مباشر في ترشيد النفقات، تقليل معدل الأعطال، استغلال التكنولوجيا الحديثة (مثل شبكات الألياف البصرية)، والرفع من مستوى رضا الزبائن، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في المحيط الاقتصادي

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، رؤية استراتيجية، رسالة، تحليل استراتيجي أداء مؤسسي

Abstract

This study aims to determine the impact of implementing strategic planning with its various dimensions (strategic vision, mission, objectives, and strategic analysis) on improving performance in Algerian economic enterprises. The study is projected practically on the General Directorate of "Algérie Télécom" in El Tarf province.

To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was designed as the primary tool for data collection and distributed to a purposive sample of (30) individuals, including executives and employees involved in planning and execution within the enterprise. The collected data was statistically processed using SPSS.

The study concluded with several findings, most notably the existence of a strong correlational relationship and a statistically significant positive impact between strategic planning and performance improvement, where the independent variable explained 62.4% of the variations in the dependent variable (performance). The results also demonstrated that relying on strategic analysis and clear objectives directly contributes to rationalizing expenditures, reducing failure rates, utilizing modern technology (such as fiber optic networks), and raising the level of customer satisfaction. This, in turn, enhances the enterprise's competitive advantage in the economic environment.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني وساندني في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو بعيد، وأخص بالشكر الأساتذة الكرام الذين قدموا لي التوجيه والنصح طوال فترة الدراسة والأساتذة المشرفة: بومدين منال

كما أتوجه بعظيم الامتنان إلى عائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم، فكانوا السند الحقيقي لي في كل خطوة

وفي الأخير، أشكر كل من مدّ لي يد العون وساهم بكلمة طيبة أو نصيحة أو تشجيع في إنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

إلى من كانا نور دربي وسندي في الحياة،
إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، حفظهما الله وأطال في عمرهما،
تقديرًا لتضحياتهما وصبرهما ودعمهما المتواصل، أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى زوجي العزيز،
الذي كان خير داعم وسند، وشجعني على مواصلة الطريق بكل إهتمام، وإلى أبنائي الأحبة،
مصدر فرحي وأملي، الذين منحوني القوة والعزيمة لتحقيق هذا الإنجاز.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد،
ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق، أهديكم ثمرة هذا الجهد مع خالص الشكر والامتنان.

سوحة مفيدة



قائمة المحتويات

4.....	المخلص
6.....	شكر وعرفان
7.....	الإهداء
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	قائمة الجداول
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	قائمة الاشكال
أ.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي
22.....	تمهيد
23.....	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
23.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (دراسة تأصيلية)
27.....	المطلب الثاني: تعاريف التخطيط الاستراتيجي وتحليلها الضمني (تفكيك المفاهيم)
29.....	المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي (تحليل وتفسير الأبعاد)
31.....	المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
31.....	المطلب الأول: مرحلة التشخيص أو التحليل البيئي
33.....	المطلب الثاني : مرحلة صياغة الاستراتيجية
36.....	المطلب الثالث :مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
37.....	المطلب الرابع : مرحلة المراقبة والتقييم – تقييم الأداء –
39.....	المبحث الثالث: معوقات ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
39.....	المطلب الأول: المعوقات التنظيمية والداخلية للتخطيط الاستراتيجي (تحليل وتفسير)
40.....	المطلب الثاني: المعوقات البيئية (الخارجية) في السياق الاقتصادي الجزائري
42.....	المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لنجاح التخطيط الاستراتيجي
43.....	المطلب الرابع: المتطلبات التقنية والبشرية الداعمة لعملية التخطيط
44.....	خلاصة الفصل
45.....	الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

46.....	تمهيد
47.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
47.....	المطلب الأول: ماهية الأداء وأبعاده
50.....	المطلب الثاني : محددات الأداء التنظيمي وارتباطه المباشر بالتخطيط الاستراتيجي
51.....	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء - المؤشرات المالية، المؤشرات غير المالية-
53.....	المطلب الرابع : تكامل المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق الأداء الشامل
55.....	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لربط الاستراتيجية بالأداء
55.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
56.....	المطلب الثاني: المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقاتها السببية
57.....	المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى أداء فعلي
58.....	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية
60.....	المبحث الثالث : العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء
60.....	المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد وتحسين الكفاءة
63.....	المطلب الثاني: أثر التحليل الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين التنافسية
65.....	المطلب الثالث: نماذج قياس أثر الاستراتيجية على الأداء العام
69.....	خلاصة
70.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -
71.....	تمهيد
72.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-
72.....	المطلب الأول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
75.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
82.....	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
82.....	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
83.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
84.....	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
89.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

قائمة المحتويات

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة.....	89
المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.....	93
المطلب الثالث: وصف وتشخيص فقرات محور أداء المؤسسات.....	98
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	100
المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	100
المطلب الثاني: الانحدار الخطي البسيط	102
خلاصة الفصل	107
خاتمة	109
قائمة المصادر والمراجع.....	114

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	83
02	ارتباط فقرات متغير تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع محورها	86
03	ارتباط فقرات محور أداء المؤسسات مع محورها	87
04	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	88
05	اختبار Kolmogorov-Smirnov	88
06	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة	89
07	وصف وتشخيص فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية	93
08	وصف و تشخيص فقرات بعد الرسالة الاستراتيجية	94
09	وصف وتشخيص فقرات بعد الاهداف الاستراتيجية	95
10	وصف وتشخيص فقرات بعد التحليل الاستراتيجي	96
11	وصف وتشخيص فقرات محور أداء المؤسسات	98
12	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	100
13	الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات	102
14	الانحدار الخطي البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات	103

104	الانحدار الخطي البسيط لآثر الاهداف الاستراتيجية على اداء المؤسسات	15
105	الانحدار الخطي البسيط لآثر التحليل الاستراتيجي على اداء المؤسسات	16
106	الانحدار الخطي البسيط لآثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	مراحل إدارة التخطيط الاستراتيجي	01
76	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
84	نموذج الدراسة	03
90	يوضح الجنس	04
91	يوضح المستوى التعليمي	05
91	يوضح الوظيفة	06
92	يوضح الأقدمية	07



مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية ومتسارعة مست كافة مجالات الحياة الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، لقد أدت ظاهرة العولمة، وثورة الاتصالات والمعلومات، واشتداد حدة المنافسة إلى إفراز بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية العالية وحالة من عدم التأكد، أمام هذه التحديات غير المسبوقة، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مجبرة على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد على ردود الأفعال والقرارات الارتجالية، والتوجه حتماً نحو تبني أساليب ومداخل إدارية حديثة تضمن لها البقاء، الاستمرارية، وتحقيق الميزة التنافسية.

في طليعة هذه المداخل الإدارية الحديثة يبرز "التخطيط الاستراتيجي" كركيزة أساسية للإدارة المعاصرة، حيث أصبح ضرورة حتمية وأداة فعالة، فهو يمثل مساراً منهجياً يبدأ بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، ومسح البيئة الخارجية لرصد الفرص والتهديدات، مروراً بصياغة رؤية ورسالة واضحتين، وصولاً إلى وضع الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها ومراقبتها، إن هذا المنهج يقلص من حجم المخاطر، يرشد عملية اتخاذ القرار، ويضمن توجيه كافة جهود المؤسسة نحو غاية مشتركة.

الهدف الأسمى من وراء هذه العملية التخطيطية المعقدة هو الارتقاء بـ "الأداء المؤسسي"، والذي يعد المرآة العاكسة لمدى نجاح الإدارة في استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، إن تحسين الأداء لم يعد يقتصر على المؤشرات المالية البحتة كتحقيق الأرباح، بل اتسع ليشمل أبعاداً تشغيلية، بشرية، وتسويقية، مثل جودة الخدمات، إرضاء العملاء، والإبداع والابتكار، وبالتالي، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء هي علاقة ارتباطية وثيقة؛ فالخطة الاستراتيجية المحكمة هي القاعدة الصلبة التي ينطلق منها الأداء المتميز.

وعند إسقاط هذا الطرح النظري على بيئة الأعمال الجزائرية، نجد أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تمر بمرحلة انتقالية حاسمة، ففي ظل مساعي تنويع الاقتصاد الوطني والانفتاح على الأسواق العالمية، تواجه هذه المؤسسات تحديات ضخمة لرفع مستوى تنافسيتها ومضاهاة المعايير الدولية، هذا الواقع يفرض على مسيري المؤسسات الجزائرية ضرورة إحداث قطيعة مع التسيير الكلاسيكي، والانتقال نحو ثقافة التفكير الاستراتيجي التي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية وتلبي تطلعات السوق المحلي.

وضمن هذا السياق، يعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أكثر القطاعات حساسية وديناميكية، كونه يمثل العصب الحيوي للاقتصاد الرقمي والرافد الأساسي لباقي القطاعات الأخرى، وتتصدر مؤسسة "اتصالات الجزائر" المشهد كفاعل رئيسي واستراتيجي في هذا المجال، غير أن الحفاظ على هذه المكانة الريادية في ظل التطور التكنولوجي اللحظي وتغير سلوكيات المستهلكين، يتطلب من المؤسسة تجديداً مستمراً لآليات عملها وتبنياً حقيقياً لأسس التخطيط الاستراتيجي على كافة مستوياتها التنظيمية.

إن نجاح الاستراتيجية الكلية لمؤسسة بحجم "اتصالات الجزائر" لا يتوقف فقط على الإدارة المركزية، بل يعتمد بشكل جوهري على مدى استيعاب وتطبيق هذه الاستراتيجية على المستوى المحلي والتشغيلي، ومن هنا تبرز أهمية تسليط الضوء على مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الطارف، هذه المؤسسة، كغيرها من الوحدات التشغيلية، تواجه تحديات ميدانية وتطالب بتحقيق أهداف مسطرة ضمن بيئة محلية لها خصوصياتها.

وتأسيساً على ما سبق، تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العامة بالطارف؟

2. الأسئلة الفرعية:

لتسهيل الإلمام بكافة جوانب الموضوع، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي وماهي مراحل ومحدداته وما هو واقع ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف.
- ما المقصود بالأداء وماهي الأساليب التقليدية والحديثة المستخدمة لقياسه؟
- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؟

3. فرضيات الدراسة

للإجابة المبدئية على تساؤلات الإشكالية، والتي سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال الاختبارات الإحصائية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات .

الفرضيات الفرعية

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية لاختبار أبعاد المتغير المستقل، وهي كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات.

4. مبررات اختيار الموضوع: ينبع اختيار هذا الموضوع من قناعات علمية وعملية، تنقسم إلى:

مبررات موضوعية: الأهمية الاستراتيجية لقطاع الاتصالات في الجزائر كقاطرة للتنمية، والحاجة الماسة لتحديث آليات التسيير في المؤسسات الوطنية لتنتقل من التسيير الإداري الكلاسيكي إلى الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

مبررات ذاتية: الاهتمام الشخصي البالغ بحقل الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيانات المؤسسية، والرغبة في تطبيق المعارف الأكاديمية المكتسبة في تخصص "إدارة الأعمال" على واقع مؤسسة اقتصادية فاعلة في المحيط المحلي (ولاية الطارف)، لتقديم إضافة علمية ملموسة.

5. أهداف الدراسة

تتجلى الأهداف الرئيسية لهذا البحث في النقاط التالية:

- إبراز الدور الفعلي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين مخرجات المؤسسة الاقتصادية.
- تشخيص واقع الممارسات الإدارية والتخطيطية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- تحديد مستوى كفاءة الأداء التشغيلي والمالي في المؤسسة المدروسة.
- تقديم نموذج تحليلي يربط بين المتغيرين، لتوجيه مسيري المؤسسة نحو الآليات التخطيطية الأكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة.

6. أهمية الدراسة : تكتسي الدراسة أهميتها من حيوية المتغيرات التي تعالجها، حيث:

- تسلط الضوء على "كفاءة الأداء"، وهو المعيار الحاسم الذي يضمن تفوق المؤسسة الاقتصادية في بيئة شديدة التنافسية.

- توفر لصناع القرار في المديرية لاتصالات الجزائر بالطرف تشخيصاً ميدانياً مدعماً بالأرقام، يساعدهم على تقييم مسارهم الاستراتيجي وتصحيح الانحرافات إن وجدت، لضمان استغلال أمثل للموارد المتاحة.

7. الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى:

مذكرة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية من انجاز الطالبة نحاوة عبلة ، السنة الجامعية 2023 -2024 بجامعة الجزائر 3 و هدفها عرض الخطة الاستراتيجية لمؤسسة سوناطراك و تحليل مدى تحقيق الاهداف المسطرة مع اكتشاف فجوات الاداء و اقتراح الحلول المناسبة لهذه الفجوات.

2. الدراسة الثانية:

مذكرة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي لتحسين الاداء المؤسسي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي- من انجاز الطالبة: دحماني نورالدين ، زايد ناصر ، رقيق محمد السنة الجامعية 2022-2023 جامعة حمة لخضر بالوادي وهدفها معرفة العلاقة بين كل من الرؤية الاستراتيجية و الاهداف الاستراتيجية و البيئة الداخلية و الخارجية و الأداء في شركة الاتصالات الجزائرية .

و تختلف دراستنا عنهما في اثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، التحليل الاستراتيجي) على تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية و ذلك مع اسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف .

الدراسة الثالثة

مذكرة بعنوان تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات السنة الجامعية 2016/2015 من إنجاز

الطالب : فراس عصمت هلال هدفها دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمات

الدراسة الرابعة:

مذكرة بعنوان التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن -وكالة أدرار من إعداد الطالب ابراهيم بعيشي جامعة أحمد درارية

أدرار

- الجزائر كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير هدفها دراسة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي

في تحسين أداء المنظمة .

الدراسة الخامسة :

مذكرة بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء

المتوازن

- دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريريج- من إعداد الطالبين عامر خديجة و باشن كريمة السنة

الدراسية 2021/2020 جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج هدفها دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي

على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ركيزة حتمية لضمان بقاء المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال شديدة التنافسية، مما يفرض تبني رؤية استشرافية استباقية، وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إرساء إطاره المفاهيمي انطلاقاً من استعراض ماهيته وتطوره التاريخي، ثم تفصيل مراحله المنهجية بدءاً بتحديد التوجه الاستراتيجي وصولاً إلى التشخيص البيئي المزدوج، ويختتم الفصل بتسليط الضوء على أبرز المعوقات التنظيمية والبيئية التي تعترض مساره، مع إبراز المتطلبات الإدارية والتقنية لضمان نجاح تطبيقه ميدانياً.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

يُمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة المنهجية التي تضمن للمؤسسات الاقتصادية عدم الانجراف وراء التغيرات العشوائية، بل توجيه مسارها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء متميز.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (دراسة تأصيلية)

إن التخطيط الاستراتيجي لم يبرز كفرع مستقل من فروع المعرفة الإدارية دفعة واحدة، بل هو نتاج تكميلي لتطور الفكر الإداري استجابةً لتعقيدات بيئة الأعمال المتزايدة، يمكن تتبع هذا التطور عبر عدة مراحل مفصلية:

1. الجذور العسكرية وتأصيل المفهوم:

كلمة "استراتيجية" مشتقة في الأصل من الكلمة اليونانية القديمة، والتي تعني "فن القيادة العسكرية" أو "فن إدارة الحرب"، في هذه المرحلة، كان المفهوم يقتصر على كيفية حشد الموارد المتاحة (الجيش، العتاد) ووضع الخطط للتغلب على العدو في ساحة المعركة، ورغم البعد الشاسع بين الحرب والتجارة، إلا أن جوهر الفكرة المتمثل في "استغلال الموارد لتحقيق هدف أسمى في مواجهة خصم" انتقل لاحقاً إلى عالم الأعمال¹.

2. مرحلة التخطيط المالي والموازنات (حتى الخمسينيات)

في النصف الأول من القرن العشرين، كانت بيئة الأعمال تتسم بالاستقرار النسبي والنمو المتوقع، لذلك، اقتصر التخطيط في المؤسسات الاقتصادية على "التخطيط المالي" القصير الأجل، حيث كان التركيز

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2007

الإسكندرية، ص 18-21

ينصب على إعداد الموازنات السنوية والتحكم في التكاليف التشغيلية، لم تكن هناك حاجة ماسة لرؤى بعيدة المدى نظراً لغياب التغيرات الجذرية في التكنولوجيا أو سلوك المستهلكين.

منذ سنوات العشرينات مجموعة من المؤسسات الأمريكية بدأت تتطور في هذا المجال، حيث بدأ بعض المسيرين يضعون خطط تقديرية متوسطة المدى (لسنة مثلاً) ومتداخلة ومتناسقة فيما بينها، ويتم تسطيرها بشكل متناسب مع هيكله مناصب المسؤولية.¹

إن نجاح المؤسسات في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا الجوهرية حيث تمثل الإجابة عنها استراتيجية المنظمة مثل تحديد مجال نشاط المنظمة وما تريد الوصول إليه مستقبلاً، والعمل على تطوير نظرية الإدارة بالأهداف 1954 management by objectives.²

3. ظهور "التخطيط طويل الأجل (Long-Range Planning) في الستينيات:

مع زيادة حجم المؤسسات وتوسعها بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت الحاجة للتنبؤ بالمستقبل، برز هنا رواد مثل "ألفريد تشاندلر (Alfred Chandler)" الذي ربط بين استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي. اعتمد التخطيط في هذه المرحلة على افتراض أن "المستقبل هو امتداد خطي للماضي"؛ أي أنه يمكن بناء خطط لخمس أو عشر سنوات قادمة بناءً على استقراء البيانات التاريخية للمبيعات والنمو.³

يرجع رسم الخطوط العريضة لهذه المرحلة إلى ثلاثة أعمال أساسية هي: الاستراتيجية والهيكل corporate strategy and structure للمفكر Alfred Chandler ألفريد شاندلر 1926و corporate strategy للكاتب إيغور أنسوف (1965) Igor Ansoff.

¹Jean Piere Helfer, Michael Kalika, Jaque Orsoni, Management Stratégique Et Organisation, 6em Eddition 2006, Paris, France, P27.

²صالح عبد الرضا رشيد، حنان دهمش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008، ص28.

³القحطاني سالم سعيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2010، ص 34-36.

وكتاب الدروس لجامعة هارفارد business policy 1965 وهو عبارة عن محاضرات ودراسات حالة حيث تم إسناد هذا العمل إلى كينيث أندروز Kenneth Andrews ثم تمت إعادة كتابته من طرف روملت وآل Rummler and Al في كتاب منفصل بعنوان corporate strategy استراتيجية الشركات 1971.¹ وفي هذه الفترة أيضا كان المدير العام هو المسؤول الوحيد على وضع الاستراتيجية والتي يستمدّها من خبرته في المجال دون الارتكاز على نظريات أو نماذج.²

4. صدمة السبعينيات وميلاد "التخطيط الاستراتيجي":

تعتبر فترة السبعينيات نقطة التحول الحقيقية، خاصة مع حدوث "الصدمة البترولية" والتقلبات الاقتصادية الحادة، أدركت المؤسسات أن التخطيط طويل الأجل التقليدي قد فشل؛ لأن البيئة لم تعد مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها بمجرد استقراء الماضي، هنا ظهر مصطلح "التخطيط الاستراتيجي" على يد مفكرين أمثال "إيغور أنسوف (Igor Ansoff)"، أصبح التركيز ينتقل من "التنبؤ بالداخل" إلى "الاستجابة للخارج"، حيث أصبح تحليل البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية) ضرورة حتمية لتعديل مسار المؤسسة قبل وقوع الأزمات.³

الانتقادات الموجهة للمقاربة التحليلية:

ورغم هذه النقلة النوعية في التعامل مع بيئة الأعمال، لم تسلم مدرسة التخطيط الاستراتيجي في تلك الحقبة من سهام النقد، إذ أفرزت ممارساتها آنذاك عدة اختلالات، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

¹Olivier Furrier and Others, the structure and evolution of the strategic management field, international review .of management (2008) black well publishing, Malden, USA p3

²Gerr Johnson, Keven Scoles, Richard Whittington, Fredric Frery, Stratégique, 7 em edition, Pearson education, Paris, France, Op cit p-p 22-23

³خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص 45.

بيروقراطية التخطيط وفقدان المرونة: تحول التخطيط الاستراتيجي إلى إجراءات روتينية وجدول معقدة ومقيدة، مما أوقع المؤسسات في فخ الجمود المالي والإداري،

فجوة التنفيذ (انفصال المخطط عن المنفذ): اتسمت هذه المرحلة بمركزية شديدة، حيث احتكرت على نخب الإدارة العليا وهيئات التخطيط رسم الاستراتيجيات داخل غرف مغلقة، بمعزل تام عن المديرين التنفيذيين والعمال في الميدان، هذا الانفصال خلق فجوة عميقة بين طموح "التنظير الاستراتيجي" وواقع "القدرة التشغيلية".

وهم السيطرة و"شلل التحليل": بالغت المؤسسات في الاعتماد على النماذج الكمية والرياضية لضبط المستقبل، مما أدى إلى الغوص في تفاصيل تحليلية مفرطة (ما يُعرف بشلل التحليل). وهو ما جاء على حساب التفكير الإبداعي، والمبادرة التلقائية، والرؤية الابتكارية.

5. مرحلة الإدارة الاستراتيجية والتنافسية (الثمانينيات وما بعدها)

تطور المفهوم ليتجاوز مجرد إعداد الخطط إلى التركيز على "التنفيذ" والميزة التنافسية، بفضل إسهامات "مايكل بورتر (Michael Porter)"، وفي السياق المعاصر، ومع ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أصبح التخطيط الاستراتيجي يتميز بـ "الرشاقة (Agility)"، حيث تُبنى الخطط بمرونة عالية تسمح للمؤسسات الخدمية والتكنولوجية بالتكيف الفوري مع الابتكارات المتسارعة وتغير تفضيلات الزبائن، لضمان استمرار تحسين الأداء التشغيلي والمالي، ويرى Michael Porter أن دراسة الإستراتيجية تقوم على "عناصر رئيسية: البيئة الخارجية، سلوك المنظمة، نتائج السوق."

المطلب الثاني: تعاريف التخطيط الاستراتيجي وتحليلها الضمني (تفكيك المفاهيم)

نظراً لتشعب استخدام التخطيط الاستراتيجي، اختلفت زوايا النظر إليه باختلاف المدارس الفكرية في الإدارة، للوقوف على الماهية الحقيقية، يجب استعراض أهم التعاريف وتحليلها تفصيلاً:

1. التعاريف وفقاً لمدارس الفكر الاستراتيجي:

• منظور المدرسة العقلانية (التصميمية)

• يُعرفه "أنسوف (Ansoff) "بأنه: "العملية التحليلية المنظمة التي تهدف إلى تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، وتتبنى مسارات العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"¹.

يركز هذا التعريف على الجانب "المنهجي والمنطقي"، حيث يرى أن التخطيط هو مسار متسلسل يبدأ بالأهداف وينتهي بتوزيع الموارد (المالية والبشرية) بدقة هندسية.

• منظور المدرسة التكيفية (البيئية)

• يُعرفه "هنري مينتزبيرغ (Henry Mintzberg) "بأنه: "نمط من القرارات والتوجهات التي تشكل تطابقاً بين المنظمة وبيئتها، للتعامل مع التغيرات المفاجئة واقتناص الفرص السانحة"².

هذا التعريف يرفض فكرة الخطط الجامدة، ويرى أن التخطيط هو "تكيف مستمر"، فالمؤسسة الناجحة (كمؤسسات قطاع الاتصالات مثلاً) هي التي تراقب التغيرات التكنولوجية خارجياً وتعديل من قدراتها الداخلية للاستجابة لها بسرعة.

¹-السالم مؤيد سعيد، الإدارة الاستراتيجية: الخيار الاستراتيجي والأداء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 52-54

²- بن ساسي إلياس، وبن يوب أحمد، "تطور الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على تسيير المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الإدارة والتنمية

5، عدد 1، 2016، 112-115.

• المنظور الجزائري (منظور الأداء والاستدامة)

في سياق البيئة الاقتصادية الجزائرية، يُعرفه الباحثون بأنه: "الآلية الإدارية الشاملة التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتشخيص وضعيتها التنافسية الحالية، ورسم معالم مستقبلها من خلال صياغة استراتيجيات تتلاءم مع التحولات الاقتصادية والتشريعية، بهدف تعظيم الأداء الكلي وضمان الاستمرارية"¹.

يربط هذا التعريف مباشرة بين نشاط التخطيط والنتيجة الحتمية المرجوة منه وهي "تحسين الأداء" (سواء أداء العاملين، أو جودة الخدمات، أو الأرباح المالية).

2. التحليل الضمني والتفسير لجوهر الماهية:

من خلال استقراء وتفكيك التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص مجموعة من الركائز التي تفسر "الماهية العميقة" للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال المعاصرة:

- **حتمية الاختيار والمفاضلة:** التخطيط الاستراتيجي في جوهره هو "اتخاذ قرار بما يجب فعله، وبما لا يجب فعله"، المؤسسات تمتلك موارد محدودة (ميزانيات، وقت، كفاءات)، والتخطيط هو الذي يقرر توجيه هذه الموارد نحو القطاعات أو الخدمات ذات العائد الأكبر، ووقف النزيف في الأنشطة غير المربحة.

¹ - شليحي أسماء، وبن حبيب عبد الرزاق، "ممارسات التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتسيير 14، عدد 2، 2018، 201-203.

- **ديناميكية التوافق:** يكمن السر الحقيقي للتخطيط في خلق توازن دقيق بين "ما ترغب" المؤسسة في تحقيقه (أهدافها)، "ما تستطيع" تحقيقه (مواردها ونقاط قوتها)، وما "يسمح" به المحيط (الفرص البيئية والقوانين)، إذا اختل هذا التوافق، يتراجع الأداء فوراً.
- **الاستباقية بدل رد الفعل:** التحليل الضمني يظهر أن التخطيط ينقل المؤسسة من "الوضعية الدفاعية" (انتظار ما سيفعله المنافسون أو ما ستقرضه الدولة من قوانين ثم الاستجابة لها)، إلى "الوضعية الهجومية والاستباقية" (صناعة أسواق جديدة، ابتكار خدمات، التأثير في الزبائن قبل المنافسين).
- **الجسر نحو تحسين الأداء:** الماهية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي ليست في إنتاج مجلدات من الوثائق والخطط، بل في كونه "نظام قيادة" يربط الأنشطة اليومية للموظفين بالرؤية العليا للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل الهدر، رفع الكفاءة التشغيلية، وفي النهاية، تحسين الأداء الاقتصادي الشامل للمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي (تحليل وتفسير الأبعاد)

لا يُعد التخطيط الاستراتيجي مجرد امتداد للتخطيط العادي، بل يمتلك بصمة وراثية (خصائص) تميزه وتجعله الأداة الأقوى بيد الإدارة العليا، وتتجسد هذه الخصائص فيما يلي¹:

1. النظرة المستقبلية والمدة الزمنية الممتدة:

يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع قرارات لا تظهر نتائجها إلا بعد سنوات (غالباً من 3 إلى 5 سنوات أو أكثر)، فهو لا يهتم بكيفية تسيير العمل غداً، بل أين ستكون المؤسسة بعد خمس سنوات.

¹ - ماجدة عطية، سلوك المنظمة والإدارة الاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، 85-88

هذه الخاصية تتطلب من المسيرين امتلاك "بصيرة نافذة" وقدرة عالية على التنبؤ، وفي قطاعات حيوية وسريعة التطور، تأخر المؤسسة في قراءة المستقبل التكنولوجي أو الاقتصادي قد يخرجها من السوق 2.

الشمولية والمركزية في الصياغة (التوجه من أعلى إلى أسفل):

يتميز بأنه شمولي يغطي كافة أجزاء المؤسسة ولا يقتصر على قسم دون آخر، ونظراً لخطورته، فإن مسؤولية إعداده تقع على عاتق الإدارة العليا (مجلس الإدارة، المدير العام).

3. التخصيص الجذري للموارد (الالتزام الاستراتيجي):

إن القرارات الاستراتيجية تتطلب توجيه حزم ضخمة من الموارد (المالية، البشرية، والتكنولوجية) نحو مسارات معينة، وتتميز هذه القرارات بصعوبة التراجع عنها دون تكبد خسائر فادحة¹. فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أمنيات، بل هو "تعهد بالموارد".

4. المرونة والديناميكية التكيفية:

رغم أن الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، إلا أنها لا يجب أن تكون قالباً جامداً، تتسم الاستراتيجية الناجحة بالقدرة على استيعاب التغيرات البيئية الطارئة. في البيئة الاقتصادية الجزائرية، حيث قد تتغير التشريعات أو تتقلب المعطيات الاقتصادية، وتعتبر المرونة ميزة حيوية، فالتخطيط الجيد يتضمن "سيناريوهات بديلة"، مما يضمن عدم انهيار الأداء الكلي عند مواجهة صدمات غير متوقعة².

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية: مبادئ، نظريات، وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، 42.

² - طارق طه، الإدارة الاستراتيجية: لتحقيق الميزة التنافسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، 110-113.

المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي ليس حدثاً عابراً، بل هو مسار ديناميكي متسلسل، ولتحقيق قفزة في مستويات الأداء التشغيلي والمالي، يجب أن تمر المؤسسة الاقتصادية بمراحل منهجية صارمة تبدأ بتحديد الهوية وتنتهي بالتقييم.

رغم الاختلاف الذي رصدناه بين مختلف الكتاب حول مراحل التخطيط الاستراتيجي إلا أنه حدث نوع من الاتفاق على المراحل الأربع الأساسية التالية:

مرحلة التشخيص أو التحليل البيئي Environmental scanning؛

مرحلة صياغة الاستراتيجية Strategy formulation؛

مرحلة التطبيق Strategy implementation؛

مرحلة المتابعة والتقييم Monitoring and evaluation.

المطلب الأول: مرحلة التشخيص أو التحليل البيئي

يعبر Johnson وScholars 1974 عن التحليل البيئي بأنه مجموعة من الأدوات والوسائل المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية، إن المنظمات الأكثر فهماً لبيئتها أفضل في تعاملها مع تلك البيئة وتستطيع بالتالي تحقيق النجاح وإنجاز الأهداف.

وتشير أغلب الدراسات إلى تقسيم بيئة المنظمة إلى خارجية وداخلية

تحليل البيئة الخارجية (رصد الفرص والتهديدات) : يهدف هذا التحليل إلى دراسة العوامل التي تقع خارج سيطرة الإدارة العليا، ولكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، وينقسم إلى مستويين¹:

أ. **تحليل البيئة الكلية:** يُستخدم عادة نموذج (PESTEL) لتفكيك هذه البيئة إلى:

◦ عوامل سياسية وقانونية: مثل قوانين الاستثمار، تشريعات تنظيم قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والضرائب.

◦ عوامل اقتصادية: معدلات التضخم، القدرة الشرائية للمواطنين، ومعدلات النمو الاقتصادي، والتي تؤثر على حجم الطلب على الخدمات.

◦ عوامل تكنولوجية: وهي الأهم في القطاعات التقنية، وتتمثل في سرعة التقادم التكنولوجي وظهور ابتكارات جديدة (مثل تقنيات الجيل الخامس 5G أو الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء).

ب. **تحليل البيئة التنافسية/الصناعة:** يُستخدم غالباً نموذج "القوى الخمس لمايكل بورتر" لتحليل شدة المنافسة، قوة المساومة للزبائن والموردين، خطر دخول منافسين جدد، والتهديد من الخدمات البديلة.

ينتج عن هذا المسح الخارجي تحديد الفرص كوجود مناطق حضرية جديدة غير مغطاة بالشبكة يمكن الاستثمار فيها، وتحديد التهديدات (Threats) ، كظهور منافس أجنبي أو محلي يقدم أسعاراً أقل، فالمؤسسة التي تنجح في رصد الفرص واستغلالها مبكراً تحقق قفزات نوعية في أدائها التسويقي والمالي.

2. تحليل البيئة الداخلية (تقييم القدرات الجوهرية) : ينتقل التركيز هنا إلى داخل أسوار المؤسسة لتقييم مواردها وقدراتها بشكل موضوعي بعيداً عن التحيز².

أ. **تحليل الموارد:** تقييم الموارد الملموسة (المعدات، الشبكات، السيولة المالية) والموارد غير الملموسة (براءات الاختراع، العلامة التجارية، سمعة المؤسسة، والخبرات المتراكمة للمهندسين والإداريين).

¹ بل كبير بومدين، وعبد الصمد محمد، "أهمية صياغة الرؤية والرسالة في توجيه الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة" مجلة الباحث الاقتصادي، 6، عدد 2، 2018، 45-48.

² جغلولي زكريا، وبن حبيب عبد الرزاق، "دور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، 11، عدد 1، 2020، 215-218.

ب. تحليل سلسلة القيمة: فحص الأنشطة الأساسية (الإمداد، العمليات التقنية، التسويق، المبيعات، خدمات ما بعد البيع) والأنشطة الداعمة (إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي) لمعرفة أين يتم خلق القيمة الحقيقية للزبون وأين توجد مكامن الهدر والقصور.

ينتج عن هذا التشخيص تحديد دقيق لـ نقاط القوة مثل: امتلاك أوسع شبكة بنية تحتية وطنية، أو كوادر بشرية عالية التدريب ونقاط الضعف مثل: بطء الإجراءات الإدارية، أو تقادم بعض التجهيزات في مناطق معينة).

المطلب الثاني : مرحلة صياغة الاستراتيجية

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقا للكتاب بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض ومن النماذج المتداولة: نموذج هارفارد ، نموذج هوشين ، نموذج كوفمان، نموذج ستينر، حيث ذكرنا هذه النماذج على سبيل الذكر لا الحصر وفيما يلي سنحاول تقديم عنصر صياغة الاستراتيجية بالطريقة التي تتوسط مختلف النماذج الوارد العمل بها.¹

حيث يتم وضع الاستراتيجية من خلال المراحل التالية:

1- وضع رؤية المنظمة THE VISION:

رؤية المنظمة هي صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة وهي طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة، حيث أنها بمثابة معلم يحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها. ولقد حدد COLLINS و PORRAS 1991 أطارا للرؤية يمثل العناصر التي تتكون منها وهي:

الإيديولوجيا الجوهرية (المكونة من القيم الجوهرية والغرض الجوهرية)؛ المستقبل المتصور.

وتتسم الرؤية الجيدة بالسمات التالية:

¹ عبد المجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى ، دار المناهج، عمان الأردن، 2009، ص ص 61-70.

التركيز على المستقبل future focused؛ الوضوح clarity فلا تكون موجزة مثل الشعار ولا طويلة معقدة؛ أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة strategic direction؛ وأن تتسم بالطموح والتحدي ambitions and challenging؛ والقدرة على الإلهام ability to inspire؛ والثبات النسبي والاستقرار stability؛ والتناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة alignment with culture¹.

2- وضع رسالة المنظمة THE MISSION:

رسالة المنظمة هي تعبير عن هدفها العام أي إيضاح الغرض من وجودها أو الإجابة عن السؤال ما هو عملنا.

تتكون الرسالة القوية من عدة عناصر جوهرية (المنتجات/الخدمات، الأسواق المستهدفة، التكنولوجيا المستخدمة، وفلسفة المؤسسة تجاه الجودة والزبائن)، فالتحديد الدقيق للرسالة يمنع الإدارة من الانحراف نحو استثمارات لا تخدم نشاطها الأساسي، على سبيل المثال، رسالة تركز على "تقديم خدمات إنترنت فائق السرعة وموثوقية عالية لدعم التحول الرقمي"، تُلزم الإدارة بتوجيه الميزانيات نحو تحديث البنية التحتية (كالألياف البصرية) بدلاً من تشتيت الأموال في مجالات أخرى، مما يضمن كفاءة استغلال الموارد وتحسين الأداء المالي والخدمات².

3- وضع أهداف المنظمة:

يرى Quinn أن الأهداف هي عنصر رمزي مراقب من طرف المسير لتوجيه نشاط المؤسسة لذلك فإن المهم هو الفائدة المستقاة من وضع الأهداف أكثر من مدى دقة الهدف على عكس النظرية التقليدية التي تقضي بوضع أهداف دقيقة وتراقب مدى تحقيقها، إن المسير الناجح يحدد خلاصة الأهداف الضمنية ولا يقتصر على الأهداف الرقمية.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، حنان جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سابق، ص 166-176.
² نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية - التخطيط - التنفيذ والتقييم، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان الأردن، 2013، ص 53-58.

رغم ذلك فإننا لا نستثني تحديد أهداف دقيقة لكن دون المساس بالمساحة الإبداعية وتقليص المرونة. إضافة إلى ذلك فإن وضع الأهداف الواسعة المجال التي بدون دلالة عددية لا تسمح بتحقيق الاجماع حول النقاط الرئيسية من نشاط المنظمة، دون أن ننسى أن وضع الأهداف المحددة الرقمية لا يمكن استغناء عنه لمعرفة مدى التغير وحجمه من حيث الانسجام حيث يرى Quinn أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تختلف من حيث الانسجام عن تلك التي كانت توضع ضمن أنظمة التخطيط المركزي.

إن غموض الأهداف أحيانا يفتح مجالا واسعا للإجابات في المنظمة حيث يختار المدير الاجابات التي تبدو له ملائمة وهو ما يسمح بالتعديل في الأهداف الأولية وإدخال أهداف جديدة.

إذن فالتحول في المؤسسة يتحقق من خلال التشغيل المتدرج للأهداف الموضوعية أثناء النشاط.¹

بعد تحديد رؤية ورسالة المنظمة يتعين تحديد الهدف العام للمنظمة حيث تعطي النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها وتتعلق عموما بالمجالات التالية: (الربح، المنتجات، المنافسون، الموارد، القيادة، الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل).²

4- اختيار الاستراتيجية المناسبة (الخيار الاستراتيجي):

بعد تحديد أهداف المنظمة تختار هذه الأخيرة الاستراتيجية التي تحقق من خلالها هذه الأهداف حيث توجد عدة نماذج نظرية لتحقيق هذا الاختيار نذكر منها:

نموذج Ansoff المكون من مصفوفة رباعية المنتج السوق ويقترح الاختيار بين 04 استراتيجيات هي: استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تنمية السوق ، استراتيجية تنمية المنتج ، استراتيجية التنوع.

¹Lehman Ortega, Leroy, Garrette, Dussange, strategie toute la strategie d' entreprise , 7 em edition, Dunod, Paris, France, p 745.

² أحمد ماهر، دليل المديرين إلى لتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 99، 100.

نموذج Porter للاستراتيجيات العامة ويقترح وجود 03 استراتيجيات: استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية قيادة التكلفة.

نموذج الساعة الاستراتيجية: استراتيجية السعر، استراتيجية البحث عن ميزة تنافسية، استراتيجية التميز.

الاستراتيجية الهجينة أو المختلطة.¹

لقد ارتأينا عدم الاطالة في هذا المجال لأن المقام لا يتسع وعلى العموم على المنظمة اختيار الاستراتيجية التي تكفل من خلالها التحقيق الأمثل لأهدافها.

المطلب الثالث : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

وهي العملية التي تتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات والتركيب التنظيمي ونظم تقييم الأداء الاستراتيجي.

إن النجاح في وضع الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، إذ أن التطبيق الأكثر صعوبة من الصياغة، ويتكفل بتنفيذ الاستراتيجية جميع الأطراف على كافة المستويات التنظيمية فكلما آمن عدد أكبر بأهداف الخطة وتبنوا تنفيذها قلت مقاومة التغيير.

ولضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية قدمت مجموعة مكنزي للاستشارة نموذجاً يهتم ببيان مختلف العناصر التي يؤدي التوافق بينها وبين ثقافة المنظمة إلى نجاح التنفيذ هذه العناصر هي:

الاستراتيجية - الهيكل - الأنظمة - نمط الإدارة - الموظفون - القيم المشتركة - المهارات.

¹ محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى دارمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص ص 105، 110.

وعند التنفيذ يقوم مدراء الفروع والوظائف الأساسية بالتعاون مع رؤوسهم بإعداد البرامج والموازنات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة ويجب أن يعملوا على تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف التنفيذية من أجل تحقيق فرص التميز لشركة.¹

المطلب الرابع : مرحلة المراقبة والتقييم - تقييم الأداء -

المراقبة هي المهمة التسييرية التي يتم من خلالها متابعة أنشطة المنظمة واكتشاف الانحرافات الممكنة وتصحيحها، لذلك فإن المراقبة تضمن عنصرين هما التقييم والتصحيح للوصول إلى الهدف المرغوب حيث لا يمكن للمسيرين معرفة ما إذا كانت نشاطاتهم تسير بشكل جيد دون تقييم ومقارنة الأداء المحقق مع الأداء المخطط له.

إن ممارسة عملية الرقابة تفترض قبل ذلك وجود معايير لقياس الأداء حددها التخطيط الاستراتيجي منذ البداية بحيث يجب وضع أهداف ملموسة قابلة للقياس وكذا وضع مؤشرات محددة لهذا القياس حيث تتمثل الرقابة في مجرد تطبيق لعملية القياس وعلى العموم تمر عملية الرقابة بالمراحل الأساسية التالية: قياس الأداء المحقق، مقارنة الأداء المحقق مع معايير الأداء المحددة مسبقا، العمل التسييري ويتضمن إما تصحيح الانحرافات أو تعديل المعايير.²

والشكل الموالي يلخص هذه المراحل:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، مرجع سابق، ص 151، 156.

² Stephen Robbins, David Decenzo, management, l'essentiel des concepts et pratiques, 4^e édition 2006, Pearson éducation, Paris, France -407-411.

² Stevens maleka, strategic mangement and stratigic planning process,p18

شكل رقم 01: مراحل إدارة التخطيط الاستراتيجي

شكل رقم 01: يفصل مراحل إدارة التخطيط الاستراتيجي



المصدر: Stevens Maleka, strategic management and strategic planning process, p 18

المبحث الثالث: معوقات ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

لا يكفي أن تتبنى المؤسسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي نظرياً لتحقيق قفزات في الأداء، بل يجب عليها أن تنتقل بحذر عبر حقل من المعوقات، وأن تؤسس بنية تحتية إدارية وتنظيمية صلبة لضمان التنفيذ الفعال.

المطلب الأول: المعوقات التنظيمية والداخلية للتخطيط الاستراتيجي (تحليل وتفسير)

تنشأ هذه المعوقات من داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وثقافتها، وتعتبر من أشد العقبات تأثيراً لأنها تعرقل الخطة قبل حتى أن تخرج للبيئة الخارجية:

انفصال التخطيط عن التنفيذ (أزمة البرج العاجي)

يحدث هذا عندما تتفرد الإدارة العليا (أو مستشارون خارجيون) بوضع الخطة الاستراتيجية دون إشراك الكفاءات الميدانية ومديري الأقسام التشغيلية، هذا الانفصال يؤدي إلى وضع أهداف غير واقعية لا تتناسب مع القدرات الفعلية للمؤسسة، علاوة على ذلك، يشعر الموظفون المنفذون بالاغتراب تجاه الخطة، مما يضعف ولاءهم لها ويؤدي إلى تراجع الأداء الفعلي أثناء التطبيق¹.

مقاومة التغيير والجمود الثقافي:

التخطيط الاستراتيجي يهدف بطبيعته إلى التغيير (اقتحام أسواق جديدة، تغيير طرق العمل، إدخال تكنولوجيا حديثة)، ففي العديد من المؤسسات الاقتصادية، تتشكل "مناطق راحة" للموظفين والمديرين، وأي

¹ -إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 258-261.

خطة تهدد طرق العمل المعتادة تواجه بمقاومة شرسة، إما علنية (بالرفض) أو ضمنية (بالتراخي في التنفيذ)، فغياب آليات إدارة التغيير يحول الاستراتيجية إلى حبر على ورق¹.

تشابك وتعقيد الهيكل التنظيمي (البيروقراطية الداخلية)

إن الهياكل التنظيمية العمودية التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وطول خطوط الاتصال تعيق انسيابية المعلومات، عندما يتم إقرار استراتيجية جديدة تتطلب سرعة في الاستجابة (مثل إطلاق خدمة اتصالات جديدة لمنافسة عرض في السوق)، فإن البطء في اتخاذ القرار وتميره عبر القنوات البيروقراطية يفقد المؤسسة ميزتها التنافسية.

القصور في تخصيص الموارد الاستراتيجية:

لا يمكن تنفيذ أهداف طموحة بميزانيات تشغيلية محدودة، فغالباً ما تضع المؤسسات خطاً استراتيجياً ممتازة، لكن عند مرحلة التنفيذ، يتم توجيه الموارد المالية والبشرية لحل المشاكل اليومية العاجلة على حساب الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، مما يخلق فجوة عميقة بين المخطط والمنفذ².

المطلب الثاني: المعوقات البيئية (الخارجية) في السياق الاقتصادي الجزائري

مهما بلغت كفاءة البيئة الداخلية، تظل المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتأثر بعوامل خارجية قد تعصف بأدق الخطط المحكمة:

¹ - خليل نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 310-312.

² - الغالي طاهر محسن منصور، وإدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 405-408 .

• حالة اللايقين البيئي:

يتميز محيط الأعمال المعاصر بسرعة التحولات، والتغيرات المفاجئة في التشريعات الجبائية، أو التذبذب في قيمة العملة، أو التغير في سياسات الاستيراد والتصدير، تجعل من التنبؤ المستقبلي (الذي يقوم عليه التخطيط) عملية محفوفة بالمخاطر، هذه الضبابية تدفع بعض المؤسسات للعزوف عن التخطيط طويل المدى والاكتفاء بردود الأفعال اللحظية¹.

الصدّات التكنولوجية وقصر دورة حياة الخدمات:

في قطاعات مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تظهر تقنيات جديدة بشكل متسارع (مثل التحول من الكابلات النحاسية إلى الألياف البصرية، أو تقنيات الجيل الرابع والخامس)، فإذا كانت دورة التخطيط الاستراتيجي بطيئة، فإن التكنولوجيا المعتمدة في الخطة قد تتقدم قبل اكتمال إنجاز المشاريع، مما يؤدي إلى هدر مالي كبير وضعف في الأداء التقني والتجاري².

نقص موثوقية قواعد البيانات الخارجية:

يعتمد التحليل البيئي بشكل كلي على جودة المعلومات المجمعة عن السوق، المنافسين، ورغبات الزبائن، إذ تعاني العديد من بيئات الأعمال من شح في مراكز الإحصاء الدقيقة وضعف في شفافية المعلومات، مما يضطر المخطط الاستراتيجي للاعتماد على تقديرات تقريبية قد تؤدي إلى قرارات خاطئة تضر بالأداء الكلي.

¹-الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 215-218.

²-بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، "مقاومة التغيير كمعيق لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث الاقتصادي 8، عدد 2، 2020، 114-117.

المطلب الثالث: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لنجاح التخطيط الاستراتيجي

لتجاوز المعوقات السابقة، يجب على المؤسسة الاقتصادية إرساء قواعد تنظيمية صلبة تمهد الطريق للتنفيذ:

الالتزام الحقيقي والقيادة الاستراتيجية الداعمة:

لا يتحقق النجاح إلا بوجود "رعاية" حقيقية من الإدارة العليا، لذا يجب على القادة ليس فقط صياغة الرؤية، بل النزول إلى الميدان، حشد الموارد، تحفيز فرق العمل، وتذليل العقبات الإدارية، فالقيادة الاستراتيجية هي الضامن لبقاء بوصلة المؤسسة متجهة نحو أهدافها رغم الصعوبات اليومية¹.

المواءمة الاستراتيجية:

الاستراتيجية الناجحة هي التي يتم تكسيورها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس لكل مديرية وقسم، لذا يجب أن يدرك كل موظف، من مهندس الشبكات إلى موظف الاستقبال، كيف يساهم عمله اليومي في تحقيق الرؤية الكبرى للمؤسسة، هذا التوافق يقضي على التناقض بين الأقسام ويرفع من الكفاءة التشغيلية.

بناء هيكل تنظيمي مرن ومواكب للاستراتيجية:

"الهيكل يتبع الاستراتيجية" إذا قررت المؤسسة تبني استراتيجية التوسع الجغرافي أو تنويع الخدمات، فيجب تعديل هيكلها التنظيمي ليصبح أكثر لامركزية ومرونة، مما يمنح الفروع الإقليمية والوحدات التشغيلية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة تخدم الزبون وتحسن الأداء الميداني².

¹ - بن ساسي إلياس، وبن يوب أحمد، "متطلبات التوافق بين الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء الكلي"، مجلة الاقتصاد والتسيير 15، عدد 3، 2019، 88-91.

² - بوزيدة محمد الطاهر، "دور أنظمة المعلومات الاستراتيجية في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية 12، عدد 2، 2021، 143-145.

المطلب الرابع: المتطلبات التقنية والبشرية الداعمة لعملية التخطيط

في عصر الاقتصاد الرقمي، أصبح الاعتماد على التكنولوجيا ورأس المال البشري الكفاء هو الفاصل بين التنفيذ الناجح والفشل:

تطوير أنظمة معلومات إستراتيجية متكاملة (SIS) :

يحتاج المخططون وصناع القرار إلى شاشات تحكم توفر بيانات آنية حول الأداء المالي، وضعية الشبكات، ومعدلات رضا الزبائن، فالاستثمار في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأدوات ذكاء الأعمال يقلل من هامش الخطأ البشري في التنبؤ ويسرع من عملية الاستجابة الاستراتيجية¹.

الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري:

التكنولوجيا المتطورة والخطط المحكمة لا قيمة لها دون كادر بشري مؤهل لإدارتها، لذا يتطلب نجاح الاستراتيجية استقطاب الكفاءات المتخصصة، تقديم برامج تدريبية مستمرة تواكب التحولات التكنولوجية، وخلق مسارات وظيفية واضحة تحافظ على المواهب من التسرب للمنافسين، فالكادر البشري المُمكّن هو المحرك الفعلي لتحسين الأداء².

إرساء أنظمة رقابة وتقييم مبنية على المؤشرات (KPIs) :

يتطلب النجاح بناء نظام رقابي لا يكتفي بالقياس المالي البحت (الأرباح والخسائر)، بل يعتمد أدوات حديثة مثل "بطاقة الأداء المتوازن" التي تقيس الأداء من أربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، هذا يسمح بتصحيح مسار التنفيذ الاستراتيجي بشكل استباقي قبل تفاقم الأزمات.

¹ - حمادي، طارق، "أثر البيئة التكنولوجية على مسار التخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية لقطاع الخدمات في الجزائر"، مجلة الإستراتيجية والتنمية 11، عدد 1، 2021، 208-210.

² - شليحي، أسماء، "أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كدعامة لتنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية 10، عدد 2، 2018، 150-153.

خلاصة الفصل

نخلص من خلال طيات هذا الفصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مساراً ديناميكياً متكاملًا يتجاوز مجرد كونه وثيقة ورقية أو تنبؤاً مستقبلياً جامداً، فهو يجسد نظام قيادة شامل وفلسفة إدارية متكاملة توجه بوصلة المؤسسة الاقتصادية نحو استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وقد تبين لنا أن الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية واعتماد التحليل الاستراتيجي الدقيق يشكلان نقطة الانطلاق الحقيقية لبناء استراتيجية قوية قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة، وعلى الرغم من الأهمية البالغة للمراحل المنهجية التي يمر بها هذا التخطيط من صياغة للرؤية والرسالة وتحديد للأهداف وتنفيذ للاستراتيجية والرقابة والتقييم ، إلا أن نجاحه الفعلي يظل مشروطاً بمدى التزام الإدارة العليا بتوفير البنية التنظيمية والمرونة اللازمة لتجاوز مختلف المعوقات البيروقراطية والبيئية، ليبقى التخطيط الاستراتيجي السليم في النهاية هو الآلية المحورية التي ترشد النفقات وتقلل الهدر وتمهد الطريق للارتقاء الشامل بمختلف مؤشرات الأداء، وهو ما يقودنا مباشرة في الفصل الموالي إلى الغوص في ماهية الأداء التنظيمي وأبعاده وكيفية تقييمه في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل "البوصلة" التي ترسم مسار المؤسسة الاقتصادية نحو المستقبل، فإن "الأداء" يمثل المقياس الحقيقي للمسافة التي قطعتها هذه المؤسسة نحو أهدافها، لا تكتسب الخطط الاستراتيجية قيمتها من جودة صياغتها الورقية، بل من قدرتها على إحداث تغيير إيجابي وملحوس في مخرجات المؤسسة، وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، لا سيما في القطاعات الحيوية التي تعتمد على التحديث التكنولوجي السريع، لم يعد الأداء مقتصرًا على تحقيق أرباح مالية مؤقتة، بل أصبح مفهوماً شمولياً يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها، وفعاليتها في إرضاء زبائنهم ومواجهة منافسيها، حيث يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء التنظيمي، أبعاده، ومحدداته، وينتقل ليعالج آليات قياسه وتقييمه باستخدام المؤشرات التقليدية والحديثة، وصولاً إلى استعراض "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة محورية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء وأبعاده

لم يكن مفهوم الأداء ثابتاً في الفكر الإداري، بل تطور بتطور المدارس الإدارية، ففي عهد المدرسة الكلاسيكية (الإدارة العلمية لتايلور)، كان الأداء مرادفاً للإنتاجية والربحية فقط، حيث يُقاس بنقاط كمية بحتة (كم أنتج العامل؟ وكم ربحت المؤسسة؟)، ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أُضيف البعد الاجتماعي، فأصبح رضا العامل جزءاً من الأداء، أما في الفكر الإداري الاستراتيجي المعاصر، فقد تبلور مفهوم "الأداء الشامل"، الذي ينظر للمؤسسة كنظام مفتوح، حيث يُعرّف الأداء بأنه محصلة تفاعل معقد بين القدرات الداخلية للمؤسسة (المالية، البشرية، التقنية) واستجابتها لمتطلبات البيئة الخارجية¹.

1 . ماهية الأداء :

يُعرف الباحثون الأداء بأنه "القدرة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة، مع الحفاظ على قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار في بيئة تنافسية"، من هذا التعريف نستخلص أن الأداء ليس "حالة" ثابتة، بل هو "سيرورة (Process) مستمرة تتضمن مدخلات (موارد)، عمليات (طرق تسيير)، ومخرجات (خدمات أو سلع)"².

عند إسقاط هذا المفهوم المعاصر على مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن الأداء لا يمكن اختزاله فقط في "حجم الإيرادات المحصلة من اشتراكات الإنترنت والهاتف"، فالتخطيط الاستراتيجي الناجح في تخصص إدارة الأعمال يفرض علينا النظر للأداء كمنظومة متكاملة؛ فالأداء المتميز للمؤسسة يتحقق عندما تتجح استراتيجيتها في توفير بنية تحتية متطورة كشبكات الألياف البصرية (FTTH)، مع تقديم خدمة عملاء

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين. تقييم الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 34-37.

² - خليل محمد نبيل، تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 55-58.

سريعة الاستجابة، وتدريب مستمر لمهندسيها وتقنييها، فإذا حققت المؤسسة أرباحاً مالية عالية في سنة ما ولكنها عانت من كثرة انقطاعات الشبكة وتذمر الزبائن، فإن أداءها "الاستراتيجي الشامل" يُعد ضعيفاً، لأن هذه الأرباح لن تكون مستدامة.

لا يمكن قياس وتقييم الأداء من زاوية واحدة، بل يمتد ليشمل عدة أبعاد مترابطة تعكس الصحة العامة للمؤسسة:

2. أبعاد الأداء ومستوياته

أ. الأبعاد الجوهرية للأداء التنظيمي¹:

- **البعد المالي :** هو البعد الكلاسيكي، يركز على قدرة المؤسسة على تعظيم إيراداتها، تقليل تكاليفها التشغيلية، وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتها (الربحية والسيولة).
- **البعد التشغيلي والتقني:** يرتبط بصلب العمليات الداخلية، ويقيس مدى كفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ويشمل جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، ومعدلات تقليل الأخطاء والأعطال.
- **البعد التجاري/التسويقي:** يعكس مكانة المؤسسة في السوق الخارجي، ويتحدد من خلال تطور الحصة السوقية، معدلات استقطاب زبائن جدد، ومستوى الولاء والرضا لدى الزبائن الحاليين.
- **البعد البشري والتنظيمي:** يركز على المورد الداخلي الأهم، ويشمل معدلات استقرار العمالة، مستويات الرضا الوظيفي، وتطور كفاءات ومهارات الموظفين من خلال التكوين المستمر.

ب- مستويات الأداء (الهيكل الهرمية): ينقسم الأداء حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى¹:

¹ - السالم مؤيد سعيد، الإدارة الاستراتيجية: الخيار الاستراتيجي والأداء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 142-145.

• أداء كلي (مؤسسي): يعكس نجاح الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل في بلوغ غاياتها الكبرى.

• أداء وظيفي (أقسام/مديرية): يقيس إنجازات الإدارات المختلفة (مثلاً: أداء القسم التقني، أداء قسم المبيعات، أداء الموارد البشرية).

• أداء فردي: يتعلق بتقييم إنجاز كل موظف على حدة لمهامه الموكلة إليه، ومدى التزامه بمعايير الجودة والوقت.

إن نجاح أثر التخطيط الاستراتيجي في "تحسين الأداء" يتجلى في التناغم بين هذه الأبعاد والمستويات، على سبيل المثال، في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية "الطارف"، لا يمكن تحسين البعد المالي للمديرية إلا إذا كان هناك تحسن في البعد التشغيلي مثل: سرعة استجابة الفرق التقنية لإصلاح أعطال الكابلات في البلديات النائية، وهذا التحسن التشغيلي يعتمد كلياً على البعد البشري (كفاءة وتحفيز التقنيين)، فالاستراتيجية الفعالة هي التي لا تضحي ببعد من أجل آخر؛ فلا ينبغي تقليص ميزانية تدريب العمال (بعد بشري) من أجل رفع الأرباح الصافية (بعد مالي) على المدى القصير، لأن ذلك سيؤدي حتماً لانهايار جودة الخدمة مستقبلاً.

¹ - حمادي طارق، وبن ساسي إلياس، "تطور مفهوم الأداء في الفكر الاستراتيجي وتأثيره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية 12، عدد 1، 2022، ص 210-213.

المطلب الثاني : محددات الأداء التنظيمي وارتباطه المباشر بالتخطيط الاستراتيجي

الأداء ليس متغيراً مستقلاً ينمو من تلقاء نفسه، بل هو نتيجة لتفاعل شبكة معقدة من العوامل والمحددات التي تتحكم فيها الاستراتيجية بشكل مباشر.

1. المحددات الداخلية للأداء¹:

- **المحددات الهيكلية والتنظيمية:** تشمل مرونة الهيكل التنظيمي، لامركزية اتخاذ القرار، ووضوح خطوط السلطة. الهيكل المرن يسرع من الاستجابة ويعزز الأداء التشغيلي.
- **المحددات التكنولوجية:** مدى امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا متطورة (أنظمة معلومات، معدات حديثة). في قطاع الخدمات، التكنولوجيا هي المحرك الأساسي لسرعة وجودة الأداء.
- **المحددات البشرية (رأس المال الفكري):** مستوى كفاءة العاملين، درجة تحفيزهم، وولائهم التنظيمي. المورد البشري هو المنفذ الفعلي للاستراتيجية وأي ضعف فيه يؤدي لانحيار مؤشرات الأداء.

2. المحددات الخارجية للأداء²:

- **محددات تنافسية وقطاعية:** شدة المنافسة، قوة الموردين، وتوقعات الزبائن المتزايدة.
- **محددات كلية:** السياسات الحكومية، القوانين الضريبية، ومعدلات النمو الاقتصادي في البلاد.

¹ - السالم مؤيد سعيد، الإدارة الاستراتيجية: الخيار الاستراتيجي والأداء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 155-158.

² - بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، "المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث الاقتصادي 9، عدد 2، 2020، ص 112 .

3. دور التخطيط الاستراتيجي كعامل تكامل وتحكم (الربط المباشر)

إن التخطيط الاستراتيجي يعمل كـ "مايسترو" يضبط إيقاع هذه المحددات، فالاستراتيجية الناجحة تقوم بتحديد المحددات الخارجية السلبية (التحديات) من خلال استغلال وتطوير المحددات الداخلية (نقاط القوة)، والتخطيط الاستراتيجي لا يمكنه تغيير القوانين أو إيقاف المنافسين، لكنه يُعيد تشكيل "المحددات الداخلية" للمؤسسة لتصبح قادرة على امتصاص الصدمات وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء¹.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء - المؤشرات المالية، المؤشرات غير المالية -

بعد الإلمام بمفاهيم الأداء، ننتقل إلى مرحلة القياس والتقييم، ففي بيئة الأعمال الجزائرية، لم يعد تقييم مسار المؤسسات الخدمية والتكنولوجية مقتصرًا على المؤشرات المالية والأرقام المحاسبية التقليدية، بل أصبح من الحتمي تبني مقاربة مزدوجة تدمج بين المؤشرات المالية التي تقيس أداء الماضي، والمؤشرات غير المالية التي تستشرف المستقبل، وعليه، يستعرض هذا المبحث آليات قياس وتقييم الأداء، مبرزًا كيفية تكامل هذه المؤشرات لخدمة التوجه الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

1. ماهية قياس وتقييم الأداء وأهميته الاستراتيجية

إن عمليتي "القياس" و"التقييم" ليستا مترادفتين، بل هما خطوتان متكاملتان في نظام الرقابة الاستراتيجية، ويُعرف "القياس" بأنه التعبير الكمي أو الرقمي عن المدخلات والمخرجات والعمليات، فهو يوفر البيانات الخام (مثل: حجم المبيعات، عدد المشتركين الجدد)، أما "التقييم"، فهو إصدار حكم قيمى ونوعى على تلك الأرقام ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية المسطرة مسبقاً، لتحديد ما إذا كان الأداء ممتازاً، مقبولاً، أو ضعيفاً، ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية، وتبرز الأهمية الاستراتيجية لهذا النظام في كونه يوفر تغذية

¹ - شليحي أسماء، وكوريت فريد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تفعيل محددات الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسات قطاع الخدمات"، مجلة الاقتصاد والتسيير 15، عدد 3، 2019، ص 88-91.

عكسية (Feedback) مستمرة للإدارة العليا، مما يسمح لها باختبار مدى نجاح خططها وتعديل مسارها قبل فوات الأوان¹.

فمثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر، لا يُعد إحصاء عدد الكابلات النحاسية التي تم تعويضها بالألياف البصرية في ولاية الطارف سوى "عملية قياس"، فالتخطيط الاستراتيجي يتجلى في "التقييم"؛ أي عندما تقوم الإدارة بمقارنة هذا العدد المنجز مع الهدف المسطر في استراتيجية الرقمنة الوطنية، ومقارنة التكلفة الفعلية بالميزانية المخصصة، إذا كشف التقييم عن انحراف سلبي (تأخر في الإنجاز أو تجاوز في التكاليف)، تتدخل الإدارة استراتيجياً لإعادة توزيع الموارد أو تكثيف ساعات العمل، مما يثبت أن تقييم الأداء هو الآلية التي تبقى الخطة الاستراتيجية على قيد الحياة.

2. المؤشرات المالية الكلاسيكية لقياس الأداء

تُعد المؤشرات المالية أقدم وأكثر أدوات التقييم شيوعاً، وتستمد بياناتها أساساً من القوائم المحاسبية (الميزانية، جدول حسابات النتائج)، ومن أبرز هذه المؤشرات: معدل العائد على الاستثمار (ROI) الذي يقيس كفاءة المؤسسة في تشغيل أصولها لتوليد الأرباح، ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، بالإضافة إلى نسب السيولة التي تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ونسب الربحية (هامش الربح الصافي والإجمالي)، تُعطي هذه المؤشرات صورة واضحة ومكثفة للإدارة العليا والمساهمين حول العوائد المالية التي تحققت نتيجة القرارات السابقة².

3. المؤشرات غير المالية (التشغيلية والتسويقية والبشرية)

استجابة لقصور المؤشرات المحاسبية البحتة، توجه الفكر الاستراتيجي الحديث نحو تبني مؤشرات غير مالية تعكس "القدرة التنافسية الحقيقية" وتعمل كـ "مؤشرات قائدة أو استشرافية"، تشمل هذه المؤشرات:

¹ -إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، تقييم الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 102-105 .

² -حنفي عبد الغفار، التحليل المالي وتقييم الأداء المؤسسي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 140-143 .

- مؤشرات تسويقية: كالحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالزبائن، ومؤشر رضا العملاء.
- مؤشرات تشغيلية: كنسبة الأعطال في الخدمات، دورة وقت تقديم الخدمة، وسرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن.

- مؤشرات بشرية وابتكارية: كمعدل دوران العمل، عدد ساعات التدريب لكل موظف، ونسبة الإيرادات المتأتية من خدمات جديدة تم ابتكارها مؤخراً¹.

هنا يكمن جوهر تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في قطاع الخدمات، ففي وكالات اتصالات الجزائر مثلاً، قد تُظهر السجلات المالية أرباحاً جيدة، لكن الاستراتيجية الناجحة تتطلب فحص المؤشرات غير المالية، إذا كان "معدل الوقت المستغرق لإصلاح أعطال الإنترنت" في ولاية الطارف مرتفعاً جداً (مؤشر تشغيلي سلبي)، فهذا سيؤدي حتماً إلى تراجع "رضا الزبائن" (مؤشر تسويقي سلبي)، مما سيدفع الزبائن مستقبلاً للتوجه نحو المنافسين (متعاطلي الهاتف النقال)، لتتهار الأرباح المالية في النهاية، لذا، التخطيط الاستراتيجي يفرض قياس هذه الجوانب غير المالية لضمان جودة الأداء التشغيلي واستدامته.

المطلب الرابع : تكامل المؤشرات المالية وغير المالية لتحقيق الأداء الشامل

لم يعد الخيار مطروحاً أمام المؤسسات الاقتصادية للمفاضلة بين المؤشرات المالية أو غير المالية، بل أصبح التحدي يكمن في كيفية "دمجها وتكاملها" في نظام تقييم واحد، فالمؤشرات المالية توفر الملخص النهائي (النتيجة)، في حين تقدم المؤشرات غير المالية القصة الكاملة وراء تلك النتيجة (الأسباب)، وإن التوجه الاستراتيجي المعاصر يفرض تصميم لوحات قيادة متوازنة، بحيث لا يتم تعظيم

¹ - السالم مؤيد سعيد، الإدارة الاستراتيجية: الخيار الاستراتيجي والأداء، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 215-218.

مؤشر على حساب آخر، فلا يُقبل تحقيق تخفيض في التكاليف المالية التشغيلية إذا كان الثمن هو تسريح كفاءات بشرية نادرة أو تقليص جودة الصيانة التقنية¹.

فالاستراتيجية الفعالة مثلاً لمؤسسة اتصالات الجزائر هي التي توازن بين (تحقيق الإيرادات) و(تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية)، فعندما يضع المخطط الاستراتيجي هدفاً يتمثل في "تعزيز التموقع التنافسي في ولاية الطارف"، فإنه يقوم بتقييم هذا الهدف في نهاية العام من خلال النظر المتزامن لنسبة نمو الإيرادات المحصلة (مالي)، وانخفاض عدد الشكاوى المسجلة في الوكالات (غير مالي)، وهذا التكامل هو الدليل القاطع على أن الأداء قد تحسن بشكل حقيقي وشامل، وليس مجرد طفرة محاسبية مؤقتة.

¹ - بن ساسي إلياس، وقرشي محمد، "أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء الشامل لمؤسسات قطاع الخدمات بالجزائر: دراسة حالة عينة من مؤسسات الاتصالات"، مجلة الباحث الاقتصادي، 7، عدد 3، 2020، 88-91.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لربط الاستراتيجية بالأداء

تواجه المؤسسات الاقتصادية ما يُعرف بفجوة التنفيذ التي تعيق تحويل خططها ورؤاها الاستراتيجية إلى أفعال يومية ملموسة، ولتجاوز هذا القصور الناتج عن التركيز المفرط على المؤشرات المالية التقليدية برزت الحاجة الماسة لنظام تقييم استراتيجي شامل، ومن هنا ظهرت "بطاقة الأداء المتوازن" كحل إداري ثوري ونظام متكامل لتوجيه الإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل هذه الأداة على خلق توازن دقيق بين المؤشرات المالية وغير المالية وربط الأنشطة التشغيلية مباشرة ببوصلة وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

1. النشأة والتطور المفاهيمي:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينيات (1992) بناءً على دراسة رائدة قام بها العالمان "روبرت كابلان (Robert Kaplan) و"ديفيد نورتون (David Norton) في جامعة هارفارد، كانت الفكرة الأساسية هي أن مقاييس المحاسبة المالية التقليدية تشبه قيادة سيارة بالاعتماد فقط على "المرآة الخلفية"؛ فهي تظهر أين كنت، ولكنها لا تخبرك إلى أين أنت تتجه، وقد تطور المفهوم لاحقاً من مجرد "نظام قياس" شامل، ليصبح "نظام إدارة استراتيجية" متكامل يوجه قرارات الإدارة العليا¹.

2. ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

تُعرف بأنها "إطار إداري وعملي يترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، توفر للإدارة العليا نظرة شاملة وسريعة عن أداء المؤسسة من خلال أربعة مناظير متوازنة"، وهي تسمى "متوازنة" لأنها تخلق توازناً دقيقاً بين المؤشرات المالية وغير المالية، بين الأطراف الداخلية (العمال

¹ - كابلان روبرت، ونورتون ديفيد، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، ترجمة دار المريخ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 25-28.

والعمليات) والأطراف الخارجية (المساهمين والزبائن)، وبين مؤشرات الأداء السابقة (المالية) والمؤشرات القادمة للمستقبل (الابتكار والتعلم)¹.

في سياق المؤسسات الخدمية والتكنولوجية الكبرى، يمثل هذا المفهوم نقلة نوعية في تخصص إدارة الأعمال، فعندما تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجية وطنية لتعميم الرقمنة، فإن بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة التي تمنع هذه الاستراتيجية من أن تظل حبيسة أدراج الإدارة العامة، فهي تضمن أن يفهم كل مدير وكالة تجارية، وكل تقني صيانة، كيف تساهم مهامه اليومية الدقيقة في تحقيق هذه الاستراتيجية الكبرى، مما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي بشكل منهجي ومدروس.

المطلب الثاني: المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقاتها السببية

تستند البطاقة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة عبر أربعة أبعاد (مناظير) مترابطة بسلسلة من علاقات "السبب والنتيجة":

1. **منظور التعلم والنمو:** يمثل القاعدة الأساسية، وي طرح سؤال: "كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟"، حيث يركز على الأصول غير الملموسة: رأس المال البشري (مهارات الموظفين)، رأس المال المعلوماتي (الأنظمة وقواعد البيانات)، ورأس المال التنظيمي (ثقافة المؤسسة والعمل الجماعي).

2. **منظور العمليات الداخلية:** حيث يطرح سؤال: "بماذا يجب أن نتميز داخلياً؟"، ويركز على كفاءة العمليات التي تخلق القيمة للزبون، مثل عمليات الابتكار، عمليات إدارة العمليات التشغيلية (سرعة الإنجاز)، وخدمات ما بعد البيع.

¹ - السالم مؤيد سعيد، بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 45-47.

3. منظور الزبائن: وي طرح سؤال: "كيف يرانا الزبائن؟"، حيث يركز على القيم التي تقدمها المؤسسة

للسوق (السعر، الجودة، الوقت، والصورة الذهنية)، ويقاس بمؤشرات مثل رضا الزبائن، والاحتفاظ

بهم، واكتساب زبائن جدد.

4. المنظور المالي: يمثل قمة الهرم والنتيجة النهائية، وي طرح سؤال: "كيف يرانا المساهمون؟"، حيث

يقاس بزيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف (تحسين الإنتاجية)¹.

وتتجلى روعة بطاقة الأداء المتوازن في ربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء عبر "العلاقات السببية"،

لنسقط هذا على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف: لا يمكن تحسين الأداء المالي (زيادة

مبيعات اشتراكات الإنترنت عالي السرعة) دون تحقيق رضا الزبائن (تقديم خدمة مستقرة وسريعة)، وهذا

الرضا لا يتحقق إلا إذا كانت العمليات الداخلية كفؤة (تسريع عمليات تركيب الألياف البصرية وتقليل

أعطال الشبكة)، وهذه الكفاءة التشغيلية مستحيلة التحقيق دون منظور التعلم والنمو (تدريب التقنيين

وتزويدهم بمعدات وأنظمة معلومات حديثة)، هذا التسلسل السببي يثبت أن الأداء المالي الممتاز هو

نتيجة حتمية لتخطيط استراتيجي شامل.

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة التخطيط الاستراتيجي إلى أداء فعلي

لا تكفي البطاقة بوصف المناظير، بل تمتلك آليات تنفيذية تحول التنظير إلى واقع، وأهمها "الخريطة

الاستراتيجية".

1. بناء الخريطة الاستراتيجية: هي تمثيل بصري ومرئي يوضح كيف تخلق المؤسسة القيمة من خلال

ربط الأهداف الاستراتيجية في المناظير الأربعة بخطوط تمثل علاقات السبب والنتيجة، هذه الخريطة

تجعل الاستراتيجية المعقدة واضحة ومفهومة لجميع مستويات الإدارة¹.

¹ - خليل محمد نبيل، تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص 150-155.

2. تحديد المؤشرات والمستهدفات والمبادرات: يلعب هذا المطلب دوراً حاسماً في تحسين الأداء؛ فالبطاقة

تجبر المخطط الاستراتيجي على ربط كل هدف استراتيجي بـ:

- مقياس أداء: كيف سنقيس النجاح؟ (مثلاً: نسبة الانقطاعات في الشبكة).
- المستهدف: ما هو الرقم المرجو تحقيقه؟ (مثلاً: تخفيض الانقطاعات بنسبة 15% خلال سنة).
- المبادرة: ما هو المشروع العملي لتحقيق ذلك؟ (مثلاً: تخصيص ميزانية لتجديد الموزعات الرئيسية القديمة)².

إن ربط الاستراتيجية بالأداء يتطلب تحويل الأهداف الكبرى إلى لغة الأرقام والمشاريع الميدانية، ففي بيئة تنافسية كقطاع الاتصالات، تفقد الخطط الاستراتيجية قيمتها إذا لم تُترجم إلى مبادرات واضحة، فبطاقة الأداء المتوازن تجعل من التخطيط الاستراتيجي "عملية حية"؛ حيث تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة هذه المستهدفات دورياً، وإذا لاحظت تأخراً في إنجاز خطة الصيانة (مبادرة في منظور العمليات)، فإنها تدرك فوراً أن هناك خطراً يهدد رضا الزبائن وبالتالي الإيرادات، فتتدخل لتصحيح المسار لضمان استمرار تحسين الأداء الكلي.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية

تطبيق هذا النظام المعقد في بيئة الأعمال الجزائرية يتطلب تهيئة أرضية تنظيمية صلبة، ويواجه تحديات يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي:

¹ - إدريسو ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2007، ص 320-323.

² - شليحي أسماء، "دور بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة الاستراتيجية وتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر اقتصادية 13، عدد 2، 2021، ص 164-167.

1. متطلبات التطبيق الفعال:

- نظام معلومات إداري (MIS) متطور: تعتمد البطاقة على التدفق السريع والدقيق للبيانات الكمية والنوعية (المالية منها وغير المالية).
- دعم حقيقي من الإدارة العليا: لا يمكن تطبيق البطاقة كمشروع يخص إدارة الموارد البشرية أو المالية فقط، بل هو مشروع قيادي يتطلب رعاية وتوجيهاً مباشراً من أعلى هرم المؤسسة.
- الشفافية وثقافة المساءلة: ربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة يتطلب بيئة عمل تتقبل التقييم المستمر بعيداً عن الثقافة البيروقراطية المنغلقة¹.

2. المعوقات المحتملة للتطبيق:

- التركيز المفرط على المؤشرات: قد تغرق المؤسسة في محاولة قياس عشرات المؤشرات (KPIs) مما يؤدي إلى تعقيد النظام وصعوبة إدارته، ويفقده وظيفته كأداة مبسطة للتوجيه الاستراتيجي.
- مقاومة التغيير: الانتقال من التقييم المالي التقليدي إلى التقييم الشامل يخلق نوعاً من التخوف لدى المديرين التشغيليين من انكشاف جوانب القصور لديهم في مجالات أخرى (كإرضاء الزبائن أو تدريب العمال)².
- تمتلك المؤسسات التكنولوجية الكبرى بنية تحتية رقمية تمنحها أفضلية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مقارنة بغيرها، نظراً لامتلاكها أنظمة معالجة بيانات ضخمة (Big Data)، فنجاح أثر التخطيط

¹ - بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، "متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة"، مجلة الاقتصاد والتسيير 16، عدد 1، 2021، ص 102-105.

² - حمادي طارق، وبن ساسي إلياس، "مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع الخدمات"، مجلة الباحث الاقتصادي 9، عدد 2، 2020، ص 215-218.

الاستراتيجي في تحسين الأداء يعتمد كلياً على قدرة المؤسسة على تذليل المعوقات التنظيمية والبيروقراطية، وتبني ثقافة تقييم تهدف إلى "التطوير والتحسين" وليس مجرد "المحاسبة والعقاب"، مما يخلق بيئة عمل محفزة وقادرة على مواكبة تحديات قطاع الاتصالات المتسارعة.

المبحث الثالث : العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء

لا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد أداة سحرية لرفع الأرباح بل هو آلية قيادة ديناميكية تعيد توجيه الموارد وتخلق التوافق البيئي، حيث يمثل مظلة واقية للمؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الجزئية سريعة التحول وتحديدا في قطاع الاتصالات، مما يضمن تحويل قدراتها إلى مخرجات ذات ميزة تنافسية عالية، ولهذا يركز هذا الفصل على تحليل هذه العلاقة الترابطية العميقة بدءاً من ترشيد الموارد وصولاً لتحقيق الفعالية التنظيمية الشاملة.

المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد وتحسين الكفاءة

تُعاني المؤسسات الاقتصادية دائماً من ندرة الموارد (المالية، البشرية، والمادية) مقابل تعدد الأهداف، ويتدخل التخطيط الاستراتيجي هنا كأداة عقلانية لفك هذه المعادلة، مما ينعكس مباشرة على تحسين "الكفاءة" وتقليل الهدر.

1. التخطيط الاستراتيجي كآلية عقلانية لتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد جوهر العملية الاستراتيجية، فبدون خطة واضحة، يتم توزيع ميزانيات المؤسسة بناءً على ردود الأفعال اللحظية أو نفوذ مديري الأقسام، مما يؤدي إلى تشتت الجهود في مشاريع ذات

عائد ضعيف، فالتخطيط الاستراتيجي يضع "أولويات" صارمة؛ فهو يوجه التدفقات النقدية والموارد البشرية نحو الأنشطة الاستراتيجية الأساسية التي تخلق القيمة الأكبر للمؤسسة وتضمن بقاءها¹.

في مؤسسة حيوية مثل اتصالات الجزائر (المديرية العملية بالطارف)، تتطلب مشاريع البنية التحتية ميزانيات ضخمة، فالتخطيط الاستراتيجي هو الذي يوجه الإدارة لتخصيص النسبة الأكبر من الميزانية نحو تكنولوجيا الألياف البصرية (FTTH) ذات المستقبل الواعد والعائد المرتفع، بدلاً من الاستمرار في صيانة الشبكات النحاسية المتقدمة التي تستنزف الموارد وتكثر أعطالها، هذا التوجيه العقلاني للمورد المالي هو الخطوة الأولى نحو تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمديرية.

2. أثر الرؤية والأهداف الاستراتيجية في تقليل الهدر التنظيمي

تعمل الرؤية الاستراتيجية والأهداف واضحة المعالم كـ "مصفاة" للأنشطة اليومية، فعندما يدرك كل فرد في المؤسسة الوجهة النهائية، تنخفض معدلات تكرار العمل، وتُلغى الأنشطة الروتينية التي لا تضيف قيمة للهدف الاستراتيجي، هذا التركيز يقلل من "الهدر الزمني والمادي"، ويرفع من الكفاءة التشغيلية، حيث تُنجز المهام بطريقة صحيحة من المرة الأولى بفضل وضوح الإجراءات المرتبطة بالخطوة².

وعليه إن غياب التخطيط يؤدي إلى "العمل الانعزالي"، لكن عندما تضع استراتيجية المؤسسة هدفاً متمثلاً في "تقليص زمن الاستجابة لشكاوى الزبائن في ولاية الطارف إلى أقل من 24 ساعة"، فإن هذا الهدف يلزم الأقسام التقنية والتجارية بتوحيد جهودهم ورقمنة سجلاتهم، والنتيجة المباشرة هي تقليل تنقلات الفرق

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 215-217.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 180-182.

التقنية العشوائية (تقليل الهدر المادي والزمني)، مما يرفع كفاءة الأداء التشغيلي ويزيد من رضا الزبون في آن واحد.

3. التوافق الاستراتيجي ودوره في تعظيم العائد

التوافق الاستراتيجي هو الحالة التي تتطابق فيها قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية مع الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، والتخطيط الاستراتيجي هو الأداة الوحيدة القادرة على رصد هذا التوافق وصناعته، فعندما توجه المؤسسة مواردها نحو استغلال فرصة بيئية تتناسب تماماً مع نقاط قوتها، فإنها تحقق أقصى عائد ممكن بأقل مقاومة، وهو قمة الكفاءة¹.

فولاية الطارف مثلاً قد تشهد توسعاً في الأقطاب الجامعية أو المجمعات السكنية الجديدة (فرصة بيئية خارجية)، والتخطيط الاستراتيجي يقوم بتوجيه الموارد (نقطة قوة داخلية: التمويل والخبرة التقنية) لاستهداف هذه المجمعات بخدمات الإنترنت عالي السرعة قبل المنافسين، هذا "التوافق" بين الفرصة الخارجية والمورد الداخلي يضمن تحقيق عوائد مالية سريعة ومضمونة، مما يعكس تحسناً جلياً في الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

4. دور التحليل الاستراتيجي في توجيه الاستثمارات التكنولوجية والبشرية

لا يقتصر توجيه الموارد على الحاضر، بل يمتد للمستقبل، فالتحليل البيئي يوفر (المرحلة الأولى في التخطيط) قراءة دقيقة للاتجاهات التكنولوجية والاقتصادية القادمة، وبناءً على هذا الاستشراف، تقوم المؤسسة بتوجيه استثماراتها لترقية تكنولوجياتها وتدريب رأس مالها البشري استباقياً، هذا التوجيه يجنب

¹ - محمد الطاهر بوزيدة، "أثر التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء المالي والتشغيلي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية 11، عدد 1، 2020، 220-222.

المؤسسة صدمة التقدم التكنولوجي، ويضمن استمرارية كفاءتها التشغيلية حتى عند تغير معطيات السوق¹.

قطاع الاتصالات هو الأكثر عرضة للصدمة التكنولوجية، والتخطيط الاستراتيجي الفعال في اتصالات الجزائر يفرض عليها توجيه جزء من ميزانيتها اليوم لتكوين مهندسيها في الطarf على تقنيات الشبكات الذكية وإدارة البيانات الضخمة (Big Data) أو الجيل الخامس، هذا التوجيه المسبق للمورد البشري يضمن أن تكون المؤسسة جاهزة تشغيلياً لتقديم خدمات جديدة بكفاءة عالية فور طرحها في السوق، مما يمنع انقطاع مسار الأداء التصاعدي².

المطلب الثاني: أثر التحليل الاستراتيجي في تقليل المخاطر وتحسين التنافسية

يعتبر التحليل الاستراتيجي (بشقيه الداخلي والخارجي) بمثابة "الرادار" الذي يوجه المؤسسة في محيط يتميز بالاضطراب والمنافسة الشرسة، إن قدرة المؤسسة على تحسين أدائها ترتبط طردياً بقدرتها على فك شفرة هذا المحيط وتحويل المخاطر إلى فرص تنافسية.

1. التحليل البيئي كأداة للإنذار المبكر وإدارة المخاطر

لا تعمل المؤسسات الاقتصادية في فراغ، بل هي أنظمة مفتوحة تتأثر بعوامل الاقتصاد الكلي (التشريعات، التكنولوجيا، الأزمات الاقتصادية)، حيث يوفر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (باستخدام أدوات مثل) PESTEL نظام "إنذار مبكر" يسمح للإدارة العليا برصد التهديدات قبل وقوعها أو

¹ - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل، المفاهيم، والعمليات، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص 150-153.

² - فريد كوريت وصليحة شيخي، "دور التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية 9، عدد 2، 2018، 130-132.

قبل تفاقم أثرها، هذا الرصد المسبق يمكن المؤسسة من إعداد "خطط طوارئ"، مما يقلل من حالة اللايقين ويخفف من حدة الصدمات التي قد تعصف بالأداء المالي والتشغيلي¹.

في قطاع الاتصالات الجزائري، المخاطر التكنولوجية والتشريعية مرتفعة جداً، إذا افترضنا صدور تنظيمات جديدة تفتح المجال لدخول متعاملين أجنب لتقديم خدمات الإنترنت الثابت، أو حدوث أزمة عالمية في توريد معدات الألياف البصرية، فالتحليل الاستراتيجي الفعال في "اتصالات الجزائر" هو الذي يتوقع هذه المخاطر مسبقاً، ويوجه المديرية العملية بالطرف مثلاً لتنوع مصدري معدات أو تسريع وتيرة ربط الزبائن الحاليين لضمان ولائهم قبل اشتداد المنافسة، مما يحمي الحصة السوقية ويمنع تدهور الأداء التجاري.

2. تشخيص القدرات الداخلية وبناء الميزة التنافسية المستدامة)

يهدف التحليل الداخلي (عبر مصفوفة تحليل الموارد أو سلسلة القيمة) إلى اكتشاف "الكفاءات الجوهرية" التي تمتلكها المؤسسة ويصعب على المنافسين تقليدها، فالميزة التنافسية لا تُشتري، بل تُبنى من الداخل، وعندما تتجح المؤسسة في المطابقة بين نقاط قوتها الداخلية (كخبرة العاملين أو جودة التكنولوجيا) وما يطلبه الزبون في السوق، فإنها تحقق تفوقاً تنافسياً يترجم فوراً إلى تحسن في الأداء المالي (أرباح أعلى) والأداء التسويقي (ريادة السوق)².

3. التكيف الاستراتيجي مع تقلبات السوق وصدمات المحيط

في الأسواق سريعة التغير، الخطط الاستراتيجية الجامدة هي وصفة للفشل، يعزز التحليل الاستراتيجي المستمر ما يُعرف بـ "الرشاقة الاستراتيجية" أو القدرة على التكيف، فهو يمنح المؤسسة القدرة على تعديل

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، 112-115

² - العربية سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية: مبادئ، نظريات، وتطبيقات ، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، 85-88

مسارها التشغيلي والتسويقي بسرعة استجابةً لتغير تفضيلات الزبائن أو التحولات المفاجئة في القدرة الشرائية، فالتكيف السريع يمنع تآكل الأرباح ويضمن استقرار مستويات الأداء في أوقات الأزمات¹.

قد تتغير القدرة الشرائية للمواطنين في فترات التضخم الاقتصادي، فالتحليل الاستراتيجي المستمر للسوق يكشف هذا التغير المبكر في سلوك المستهلك، وبناءً عليه، تتكيف "اتصالات الجزائر" من خلال تنويع باقاتها (طرح عروض بأسعار منخفضة للمقاعد الجامعية أو الفئات الهشة، مقابل عروض ممتازة للشركات)، هذا التكيف يضمن عدم تسرب الزبائن ذوي الدخل المحدود نحو المنافسين، ويحافظ على استقرار الإيرادات المالية للمديرية، مما يعكس تحسناً في الأداء التجاري والمالي رغم تقلبات المحيط.

4. دور الذكاء التنافسي في تعزيز التموقع الاستراتيجي

يُعد الذكاء التنافسي المرحلة المتقدمة من التحليل الاستراتيجي الخارجي، وهو عملية أخلاقية وقانونية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات حول تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين، منتجاتهم، واستراتيجياتهم التسويقية، كما أن امتلاك المؤسسة لنظام ذكاء تنافسي فعال يمنعها من التعرض لـ "المفاجآت الاستراتيجية"، ويسمح لها بالقيام بهجمات استباقية (طرح خدمات جديدة قبل المنافس) أو بناء حواجز دفاعية متينة، مما يعظم من حصتها السوقية².

المطلب الثالث: نماذج قياس أثر الاستراتيجية على الأداء العام

تجاوز الفكر الإداري المعاصر الاعتماد الحصري على المؤشرات المحاسبية، ليتجه نحو تبني نماذج قياس هيكلية تنتبع مسار تحول الرؤية الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية ملموسة، مما يتيح للمؤسسات

¹ - عبد النور زايد وأسماء بلهادي، "أثر التحليل البيئي في تعزيز التكيف الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات المعاصرة"، مجلة الاقتصاد الجديد 12، عدد 2 (2021)، 140-142.

² - طارق طه، الإدارة الاستراتيجية: لتحقيق الميزة التنافسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، 210-213.

الاقتصادية تشخيص مكامن الخلل في التنفيذ، وقياس العائد الحقيقي للاستثمارات على مستوى الجودة ورضا الأطراف المعنية والمردودية المالية.

1. نموذج هرم الأداء لربط الرؤية بالعمليات

طُور هذا النموذج من قبل الباحثين "لينش وكروس (Lynch . Cross)"، وهو يهدف إلى توضيح كيفية انتقال الأثر الاستراتيجي من قمة الهرم (الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا) إلى قاعدته (مراكز العمليات التشغيلية)، ويتكون الهرم من أربعة مستويات: الرؤية، وحدات الأعمال، أنظمة تشغيل الأعمال، ومراكز العمل، إذ يقيس النموذج أثر الاستراتيجية عبر اتجاهين: تدفق الأهداف من الأعلى للأسفل، وتدفق مقاييس الأداء (الجودة، التسليم، دورة الوقت، وتقليل الهدر) من الأسفل للأعلى، لتتوج في النهاية بتحقيق المرونة والإنتاجية التي تضمن الأداء المالي والتسويقي¹.

يُعد هذا النموذج ممتازاً لتفسير ديناميكية الأداء في مؤسسة شبكية مثل اتصالات الجزائر، فعندما تضع الإدارة العامة في العاصمة "رؤية استراتيجية" (قمة الهرم) لرقمنة قطاع الاتصالات، يُقاس أثر هذه الرؤية في ولاية "الطارف" (قاعدة الهرم) من خلال مؤشرات تشغيلية يومية؛ مثل: سرعة استجابة الفرق التقنية لتركيب الخطوط (دورة الوقت)، وجودة الإشارة (الجودة)، وتقليل الكابلات التالفة (تقليل الهدر)، وإن نجاح هذه المؤشرات التشغيلية في القاعدة هو الدليل القاطع على نجاح الاستراتيجية العليا في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

2. نموذج التميز الأوروبي كإطار لقياس العائد الاستراتيجي

يُعتبر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من أقوى أطر التقييم الشامل، حيث يقسم النموذج المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: "المُمكنات (Enablers)" وتشمل (القيادة، الاستراتيجية، الموارد

¹ - رواية محمد حسن، إدارة الأداء الاستراتيجي: تقييم وتطوير الأداء المؤسسي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، 88-91

البشرية، الشراكات، والعمليات)، و"النتائج" وتشمل (نتائج الزبائن، العاملين، المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية)، وتكمن عبقرية النموذج في قدرته على قياس "الأثر السببي"؛ حيث يُثبت أن "نتائج الأداء الممتازة" لا تتحقق صدفة، بل هي أثر مباشر لجودة صياغة وتنفيذ "الاستراتيجية" المدعومة بقيادة فعالة وموارد بشرية كفؤة¹.

يوفر هذا النموذج لمديرية اتصالات الجزائر أداة تقييم موضوعية. لكي تُقيّم المديرية أثر خطتها الاستراتيجية (المُمكنات) في تقديم خدمات الجيل الجديد، عليها أن تقيس (النتائج) عبر أربعة أبعاد: مدى رضا زبائن الولاية عن سرعة الإنترنت (نتائج الزبائن)، مدى تحفيز مهندسيها (نتائج العاملين)، مساهمتها في فك العزلة عن البلديات النائية بالطارف (نتائج المجتمع)، وأخيراً نمو إيراداتها المالية (نتائج الأعمال). هذا التقييم يثبت أن الاستراتيجية هي المحرك الأساسي للأداء المتميز.

3. منشور الأداء وتعدد أبعاد القياس

صُمم هذا النموذج من قبل "نيلي وآدامز" (Neely & Adams)، وهو يختلف عن النماذج الأخرى بانطلاقه من "أصحاب المصلحة" بدلاً من الانطلاق من الاستراتيجية المباشرة، ويتكون المنشور من خمسة أوجه مترابطة: رضا أصحاب المصلحة، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات، وإسهامات أصحاب المصلحة، حيث يقيس النموذج نجاح التخطيط الاستراتيجي بمدى قدرته على تلبية احتياجات جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة (المستثمرين، الزبائن، الموظفين، الحكومة، والموردين) وليس فقط تعظيم أرباح المساهمين².

¹ - محمد الطاهر بوزيدة وإلياس بن ساسي، "تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM: دراسة حالة قطاع الخدمات"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية 12، عدد 2، 2021، 215-218.

² - طارق مجذوب، الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي الشامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، 142-145.

ففي مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي مثل اتصالات الجزائر، يعتبر "منشور الأداء" نموذجاً مثالياً للقياس، فالاستراتيجية الناجحة هنا لا تقاس فقط بتحقيق أرباح مالية للمديرة، بل تقاس بمدى رضا "أصحاب المصلحة" المتعددين: تلبية استراتيجية الدولة في التحول الرقمي (الحكومة)، تقديم أسعار تنافسية تلئم القدرة الشرائية (الزبائن/المواطنون)، وضمان الاستقرار الوظيفي (العمال)، فالاستراتيجية التي تخفق في إرضاء أحد هذه الأوجه ستؤدي حتماً إلى تراجع الأداء العام على المدى الطويل.

4. نموذج التوافق الاستراتيجي لقياس أثر المواءمة

طور هذا النموذج العالمان "هندرسون وفينكاترامان"، ويركز بشكل خاص على المؤسسات التي تعتمد بكثافة على التكنولوجيا، إذ يقيس النموذج أثر الاستراتيجية من خلال تقييم درجة "التوافق" بين أربعة مكونات أساسية: استراتيجية الأعمال، استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT Strategy)، البنية التحتية والعمليات التنظيمية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويؤكد النموذج أن الأداء الفائق لا يتحقق بمجرد امتلاك تكنولوجيا حديثة، بل بالقدرة على إحداث تكامل استراتيجي تام بين الأهداف التجارية والقدرات التقنية¹.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية والتوجه الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2012، 205-208.

خلاصة

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الأداء التنظيمي لم يعد يقتصر على المعايير المالية التقليدية بل تطور ليصبح مفهوما شموليا يعكس مدى كفاءة المؤسسة وفعاليتها في استغلال مواردها وإرضاء زبائنهما، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي المحرك الأساسي للارتقاء بهذا الأداء من خلال التوجيه العقلاني للموارد وتقليل الهدر التنظيمي وبناء الميزة التنافسية المستدامة، وقد تبين لنا أن القياس والتقييم الفعالين يتطلبان تكاملا دقيقا بين المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما تجسده بشكل عملي "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة استراتيجية حديثة تترجم الرؤى الكبرى إلى مبادرات تشغيلية قابلة للقياس عبر منازيرها الأربعة، كما أثبتت النماذج الهيكلية لقياس الأداء أن التفوق التنافسي ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج حتمي لتشخيص دقيق للبيئة المزودة وتوافق استراتيجي يحمي المؤسسة من تقلبات السوق، مما يبرز الدور الجوهرى للتخطيط الاستراتيجي كمنظومة متكاملة تضمن استمرارية المؤسسات الاقتصادية وتحقيقها لنتائج متميزة وفعالة في ظل بيئة أعمال شديدة التعقيد.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي ومؤشرات تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، نخصص هذا الفصل لإسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف- لأنها تعد من المؤسسات الخدماتية البارزة من حيث نشاطاتها التي تقدمها ، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على هيكل المؤسسة ونشاطها، ثم الغوص في تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي لديها وتقييم أثره على تحسين أدائها من خلال توزيع استبيان لمعرفة آراء أفراد العينة المدروسة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-

تعتبر مؤسسات الاتصالات من بين المؤسسات الاقتصادية المكونة لقطاع خدمات الاتصالات (صناعة الاتصالات) و نظرا للتحويلات الاقتصادية التي مرت بها و التي كانت في خضم تحولات الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه الي الاقتصاد الحر الذي تسوده المنافسة لهذا وقع اختيار دراسة هذه المؤسسة و معرفة مدى تعاملها مع التغيرات التكنولوجية المستمرة .

المطلب الاول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

اولا : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

قامت الدولة الجزائرية بنص قرار في 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد, و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال تبعا لقرار 03/2000

اضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2000.

و في اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع اخرى, حيث يتم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT, و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.

و بالتالي اصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005, و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الاساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لجمع اتصالات الجزائر

ظهرت اتصالات الجزائر بعد فصلها عن البريد و المواصلات وكان على اتصالات الجزائر و اطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ , حيث اصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه منافسة شرسة للبقاء فيها للأقوى و الاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر .

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر, و التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت و الانترنت الموجهة للزبائن الخواص و المحترفين و قد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة .

اتصالات الجزائر هي شركة ذات اسهم برأسمال عمومي, تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الهاتف الثابت و الانترنت، وتأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000, المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية, و الذي كرس الفصل بين نشاطات البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن القرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات اسهم " برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000.00 دج و مقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت

رقم B001808302، يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث اهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، و نوعية الخدمات) و قد سمحت هذه الاهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

ثالثا : اهدافها و نشاطاتها

سطرت ادارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة اهداف اساسية تقوم عليها الشركة و هي المردودية، الجودة، الفعالية و نوعية الخدمات و قد سمحت هذه الاهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر :

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، و ذلك للوصول لعدد اكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية .
 - زيادة و تنمية في جودة الخدمات المعروضة و سلسلة او مجموعة التشكيلات المقدمة و جعلها اكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات .
 - تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة و موصولة بطرق الاعلام .
- و تتمحور نشاطاتها في المجتمع حول:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية .
 - تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .
 - انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

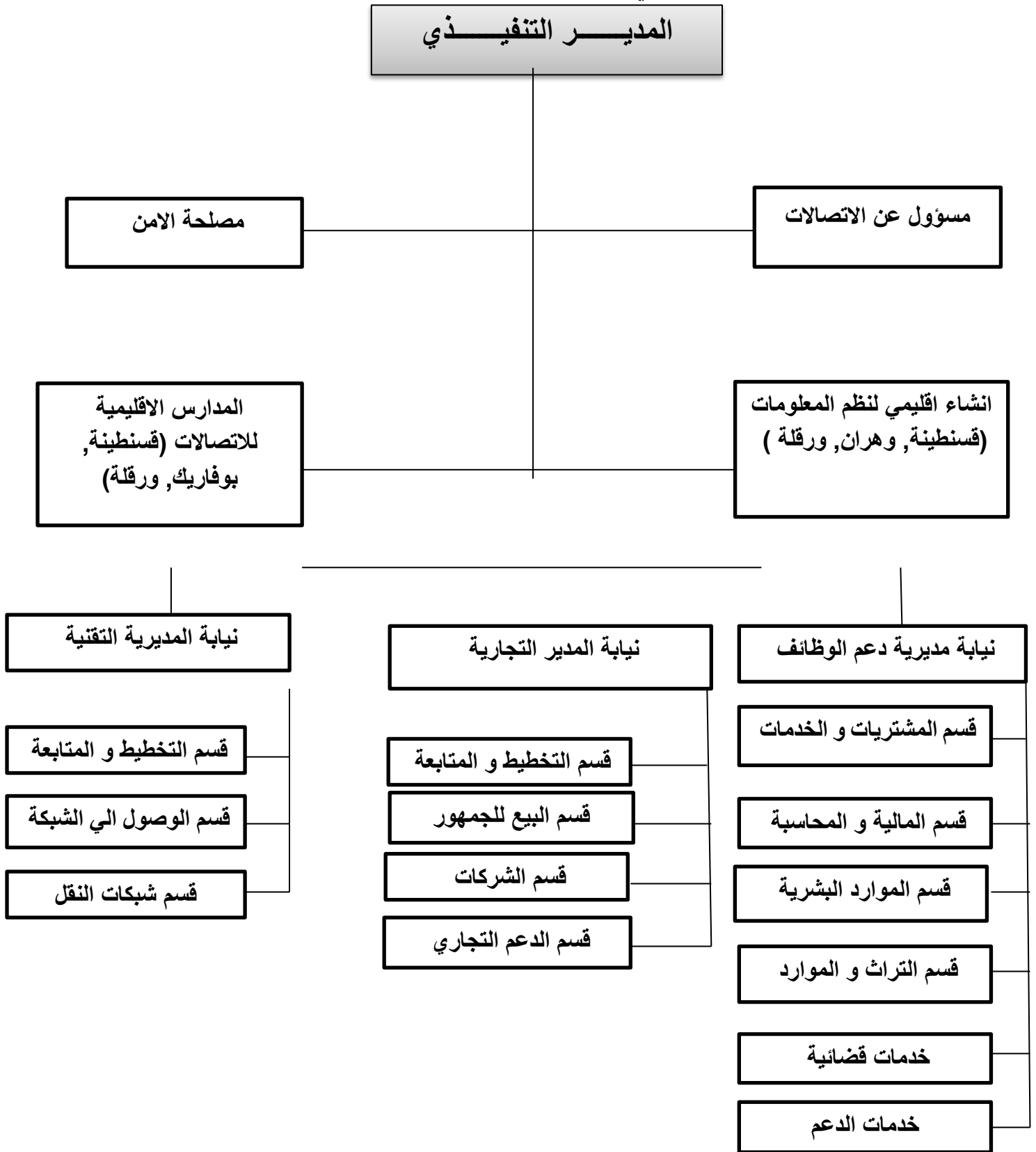
• هيكله مجمع اتصالات الجزائر

بالإضافة الى كونها متعامل المتعاملين و الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر تعد اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر في الجزائر و ذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي اصال منتوجها الي ابعد نقطة من هذه البلاد حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية : لكل من الجزائر , وهران , قسنطينة , سطيف , عنابة , ورقلة , بشار , شلف , باتنة , تيزي وزو , البليدة , تلمسان اين تم التقسيم حسب الاقاليم و تحتوي هذي المديريات الاقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد اتصالات الجزائر في 58 ولاية بمديريات ولائية اضافية الي مديريتين اضافيتين العاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هي المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :

شكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق مقدمة من المؤسسة

- المدير التنفيذي: هو المسؤول الاول و القائد الاعلى للشركة على المستوى المحلي, حيث يعمل على تجسيد الاستراتيجية العامة للإدارة المركزية من خلال توفير كافة الوسائل المادية, البشرية والمالية لتحقيق الاهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي .

• نيابة مديرية دعم الوظائف

تتكون من :

1. قسم المشتريات والخدمات :يعمل هذا القسم على ضمان الحصول على المعدات وامدادات المواد وفقا للإجراءات واللوائح المعمول بها في اتصالات الجزائر مع الاهتمام المستمر بتحسين نسبة الجودة .

ضمان مراقبة وتنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء , و خاصة فيما يتعلق بالمدفوعات.

2. قسم الموارد البشرية: ضمان تنسيق أنشطة الموظفين، الموظفون ضمن الادارة التشغيلية ولا سيما التوظيف والاستقبال و الدمج و التعيين والترقية والنقل ,تطبيق السياسات الإدارية للإدارة العامة .

3. الخدمات القضائية : تقوم الدائرة القانونية بإصدار الآراء القانونية التي تدخل في نطاق اختصاصها بشأن مسودة مواصفات العقود و التعديلات التي تقع ضمن الحدود التي تقع عليها السوق , إدارة و تولي مسؤولية الطلبات .

4. قسم المالية والمحاسبة:

إدارة الشؤون المالية و المحاسبة: و تتولى بشكل رئيسي المهام التالية

- التحقق والمصادقة من جميع العمليات المالية التي تمت وتدوينها المحاسبي على القوائم المالية تطبيقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.

- ضمان المراقبة والامتثال للميزانية التي تم إحضارها إلى إدارة العمليات.
 - التحقق من صحة التقارير المعدة شهريا و إحالتها الى شعبة المالية والمحاسبة .
 - السهر على مراقبة الأوضاع المالية للخزينة على مستوى الهيئة الإدارية التشغيلية .
 - ضمان الرقابة المالية على ACTEL ونقاط البيع الملحق بها الإدارة التشغيلية .
- رئيس قسم المالية و الخزنة: ويتولى المسؤولية بشكل رئيسي عن :

التحقق من امتثال ملفات الدفع لإجراءات الشراء الخاصة بشركة اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها

- إدارة ملفات الدفع ومراقبة التدفق النقدي .
- ضمان التحويل اليومي للأموال من قبل ACTEL ونقاط تواجد الادارة التشغيلية واكتمال المبالغ المدفوعة

- مراقبة حسن سير العمل في حسابات إدارة العمليات والتأكد من الامتثال للوائح الضريبية المعمول بها

رئيس قسم المحاسبة : يتولى المسؤولية الاولى عن :

- تولي مسؤولية السجلات المحاسبية المنتظمة لجميع العمليات المالية التي تقوم بها الادارة التشغيلية.

- التحقق من موثوقية البيانات المالية للإدارة التشغيلية.
- رئيس قسم الميزانية وإعداد التقارير هو المسؤول بشكل رئيسي عن خدمات المعلومات بكالوريوس.

- التحقق من موافقة الاجراءات المتخذة فيما يتعلق بالإجراءات المدرجة في الميزانية

- التأكد من الامتثال لخطة الميزانية التي أبلغها قسم المالية والمحاسبة إلى إدارة العمليات, و التأكد من إنشاء التقارير المالية لإدارة العمليات بما في ذلك العمليات التي تنفذها ACTEL و نقاط التواجد وهذا بعد المراقبة الدائمة لها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس قسم المالية والخزانة ورئيس قسم المحاسبة بالإضافة الى التواصل اليومي مع ACTEL ونقاط التواجد الملحقة بإدارة العمليات)

• نيابة المديرية التجارية:

- 1- قسم التخطيط والمتابعة: المكلفة متايعة مخططات الاستثمارات، والمتابعة وتحليل المؤشرات والنسب الاقتصادية وإقراح للقياسات الصحيحة .
- 2- قسم البيع للجمهور الواسع: تهتم هذه المصلحة بالزبون وتنظيف الاتفاقيات مع الزبائن الغير عادية (المؤسسات) , وذلك من خلال الاستماع الى شكاويهم .
- 3- قسم الشركات : وتمثل علاقة المؤسسة بالمؤسسات الاخر، حيث تقدم لها خدمات ومعاملات خاصة تعود عليها بالربح الكبير
- 4- قسم الدعم التجاري : المسؤول عن أنظمة المعلومات في النشاط التجاري, والتسويق باستخدام أنظمة الاعلام الآلي .

• نيابة المديرية التقنية : تتكون من

- 1- قسم التخطيط والمتابعة: المكلف بالتخطيط والمتابعة لإيصال الشبكة الهاتفية لمساحة أكبر وبجودة ونوعية أفضل وكذا تكلفة أقل كما يتابع تنفيذ مشاريع المديرية .
- 2- قسم الوصول الى الشبكة: المخصصة في توفير شبكة المأخذ والاسلاك الهاتفية, وإيصالها لأكبر عدد من الزبائن .

3- قسم شبكات النقل : مسؤول على توصيل شبكة الألياف البصرية لأكثر عدد من الزبائن تعمل

هذه الوحدة يدا بيد مع قسم شبكة التوصيل

المطلب الثالث: التطبيقات الرقمية في وكالة اتصالات الجزائر - الطرف -

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الرائدة في مجالها والتي تسعى إلى مواكبة التطورات الحديثة من تقنيات، برامج ، الخ وهذا لتحسين أدائها و تقديم خدمات بجودة عالية وأقل تكلفة لزبائنها وهذا من خلال استخدام ما يلي :

- برنامج اوراكل(oracle): هو عبارة عن منظومة تعمل على إدارة كافة قواعد البيانات والمعلومات الهامة ,اقتنت مؤسسة اتصالات الجزائر نظام اوراكل من أجل حفظ البيانات و المعلومات ,تستعين به المؤسسة اجل لكي تقوم بتقديم خدمات جيدة للعميل ,كما تعتمد عليه في العمليات المحاسبية يمكن من خلاله إضافة او حذف او تعديل وذلك يتم في جدول مخصص لهذا

• برنامج(NGBSS)

يستند الى مجموعة مكونات تتألف من أفراد مؤهلين و بنية تحتية للأجهزة الإلكترونية والمعلوماتية ,ساهمت في جعل النظام يرصد كل العمليات وكالات تجارية للشركة ,حيث يستخدم البرنامج كذلك من قبل متعامل الهاتف النقال (موبيليس).

• G email documents : يستعمل في المؤسسة من اجل اعلام مصلحة معينة لان مؤسسة

اتصالات الجزائر لديها العديد من المصالح ولكل مصلحة ملاحظات معينة مخصصة لها لا يجب على المصالح الاخرى ان تعلم بها وبعد العمل بتلك الملاحظات تخزن في أرشيف G doc

• البريد الإلكتروني (الإيميل المهني): يعتبر البريد الإلكتروني المهني وسيلة الرئيسية داخل

المؤسسة حيث يتم من خلاله إرسال العديد من العمليات والمهام و يمكن لأي موظف أن يطلب أي وثيقة تهمة دون الحاجة للذهاب إلى القسم أو المكتب الذي يريد طلبه الوثائق(على سبيل المثال , طلب قسائم الراتب ,طلب الإجازة وما الى ذلك).

كل موظف في شركة اتصالات الجزائر لديه عنوان بريد إلكتروني احترافي حيث يتلقى كل موظف كشف راتب مفصل عبر هذا البريد الإلكتروني كل شهر , كما يتم إرسال جميع القوانين و المراسيم الحديثة عبر هذا البريد الإلكتروني ويتم إبلاغها إلى الأشخاص المعنية بإرسال رسائل بريد إلكتروني لعقد اجتماعات منتظمة.

يتم عقد اجتماعات منتظمة مع نائب المدير عبر تقنية الاتصال عن بعد التي تستخدمها المؤسسة: يعد التواصل عبر رسائل البريد الإلكتروني المهنية أيضا ذا أهمية قصوى للقسم التجاري و القسم الفني و أقسام الدعم في كل وحدة عمل وسيلة اتصال داخل منظمة وتساعد على تقليل المعاملات الورقية بشكل كبير .

كما يوفر البريد المهني للموظفين كافة المعلومات المنشورة في الصحف اليومية عن المؤسسة سواء كانت أخبار إيجابية أو سلبية مما يجعل جميع الموظفين أمام الواقع مما يساعدهم على تحسين أداء المنظمة بشكل مستمر .

• الشبكة الداخلية (الانترنت): إنها شبكة تنظيمية خاصة تسمى إنترنت, وأداة لمشاركة المعلومات

عبر المؤسسة، وهي مصممة لتمكين الموظفين والأفراد في المؤسسة من التواصل والتعاون مع بعضهم البعض, يخدم مجموعة واسعة من الأغراض والاستخدامات من أجل الحصول على معلومات الموظفين ودفاتر الهاتف والمزيد .

- **بوابات الانترنت:** تمنح مؤسسة اتصالات الجزائر امكانية لجميع الموظفين للتعرف على مستجدات المؤسسة مثل إعلان الوظائف الجديدة , اللوائح والمراسيم ,وجميع القوانين, وهذا ما يجعل كل موظف ليكون محيط علما بجميع حقوقه وواجبه, ويساهم أيضا في اندماجه وشعوره بالرضا مهما كانت مكانته وهذا من خلال عمل المؤسسة على توفير بوابة انترنت هامة جدا .

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف التخطيط الاستراتيجي والأداء بالمؤسسة، وتم إتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها. اعتمدنا أيضا المنهج الإحصائي spss بالإضافة إلى المنهجين السابقين من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع، بهدف تكوين صورة واضحة عنه.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملية لجمع البيانات الى جانب أداة الاستبيان و قد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء للمؤسسات بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2026/02/01 إلى 2026/04/30.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: **مجتمع وعينة الدراسة** "يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بوكالة اتصالات الجزائر-الطارف- من مختلف الإطارات والمراتب حيث قاما الباحثان باختيار عينة من العمال التي يبلغ عددها 36 عينة.

جدول رقم 01 : توزيع عينة الدراسة

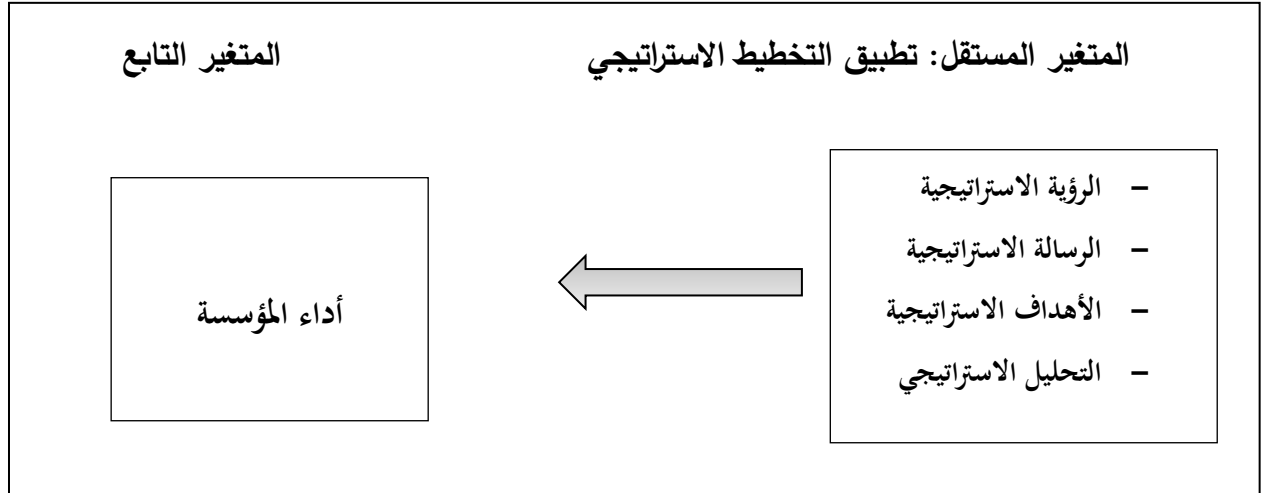
الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات مرجعة	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات الملغاة
العدد	36	30	4	2
النسبة	100%	83.33	11.11	5.55

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان spss

ثانيا: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء للمؤسسة، وهو ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم 03: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وتتمثل في:
- الجداول والتكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات الاستبيان
- الوسط الحسابي: من أجل ترتيب العبارات ومعرفة درجة أهميتها
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات حول الفقرات
- معامل الارتباط Person لدراسة الارتباط بين كل عبارة ومحورها، والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس أثر المتغير البسيط على التابع.

ثانيا: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة.

وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

• **الجزء الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا المحور 5 أسئلة تتعلق بالجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة، والاستفادة من التكوينات.

• **الجزء الثاني:** شمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء، وضمت محورين:

- **المحور الأول:** يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وضم أربعة أبعاد

- **البعد الأول:** الرؤية الاستراتيجية وضم 4 عبارات.

- **البعد الثاني:** الرسالة الاستراتيجية، وضم 4 عبارات.

- **البعد الثالث:** الأهداف الاستراتيجية وضم 4 عبارات.

- **البعد الرابع:** التحليل الاستراتيجي وضم 4 عبارات

- **المحور الثاني:** يتعلق بأداء المؤسسات وضم 06 عبارات

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لعبارات الاستبيان.

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة

مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-1.80]: مرتفع جدا

- المجال: [1.80-2.60]: مرتفع

- المجال: [2.60-3.40]: متوسط

- المجال: [3.40-4.20]: مرتفع.

- المجال: [4.20-5]: مرتفع جدا.

ثانيا: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1- قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور مع محورها الذي تنتمي اليه، وكانت النتائج كالتالي:

- محور تطبيق التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم 02 : ارتباط فقرات متغير تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع محور
01	0.733**
02	0.689**
03	0.644**
04	0.747**
الرؤية الاستراتيجية	
05	0.750**
06	0.770**
07	0.717**
08	0.431**
الرسالة الاستراتيجية	
09	0.036
10	0.085
11	0.573**
12	0.056
الأهداف الاستراتيجية	
13	0.281*
14	0.543**
15	0.618**
16	0.323
التحليل الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين أغلب فقرات محور التخطيط الاستراتيجي مع المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.281 والحد الأعلى 0.770، مع تسجيل بعض العبارات التي ارتباطها مع المحور غير دالة إحصائيا، ولكنها لا تؤثر على الاتساق العام للمحور وعليه فإن فقرات محور التخطيط الاستراتيجي متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

-محور أداء المؤسسات

جدول رقم 03: ارتباط فقرات محور أداء المؤسسات مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.777**
02	0.810**
03	0.844**
04	0.453*
05	0.605**
06	0.679**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين أغلب فقرات محور أداء المؤسسات مع المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء فقرة واحدة، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور بين 0.408 و0.792.

وعليه فإن فقرات محور أداء المؤسسات متسقة داخليا مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

وإجمالا فإن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخليا مع محورها، وبالتالي فإن أداة الاستبيان متسقة ومتماسكة داخليا، مما يؤكد صلاحيتها للدراسة.

2- قياس ثبات الاستبيان:

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) وقد كانت

النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 04: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور التخطيط الاستراتيجي	16	0.825
محور أداء المؤسسات	06	0.799
معامل ألفا كرونباخ الكلي	22	0.854

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27
يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة القيمة 0.825، وبلغت قيمته لمحور أداء المؤسسات 0.799 فيما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.854 أي 85.4% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

2- اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

جدول رقم 05: اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
التخطيط الاستراتيجي	0.248	0.300	طبيعي
أداء المؤسسات	0.0192	0.275	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27
يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل التخطيط الاستراتيجي 0.300، وبالنسبة للمحور الثاني التابع أداء المؤسسات فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.275، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المؤسسات كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، والاستفادة من التكوينات.

جدول رقم 06: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

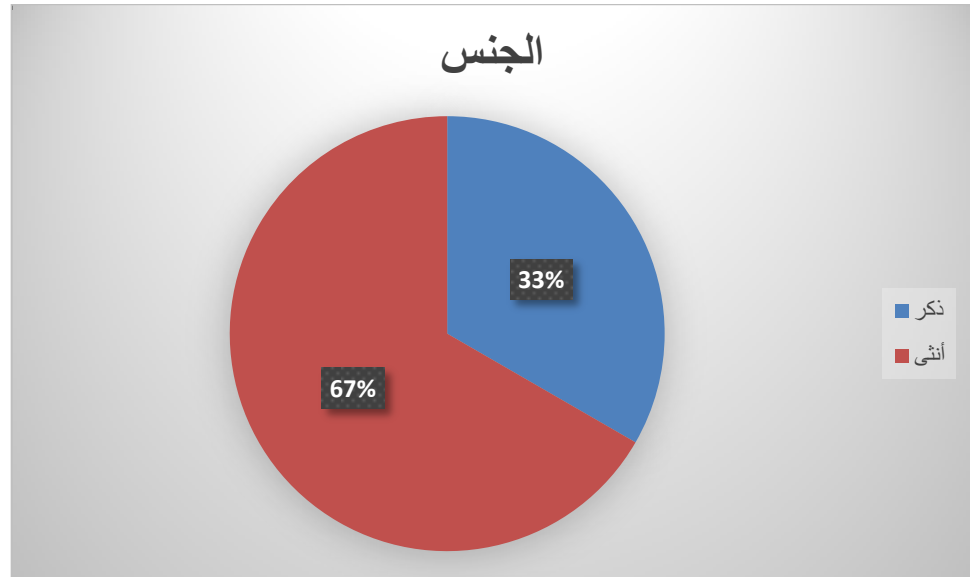
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	10	33.33
	أنثى	20	66.7
المستوى التعليمي	ثانوي وما دون	00	00
	تكوين مهني	08	26.7
	جامعي	15	50
	دراسات عليا	07	23.3
الوظيفة	إطار	18	60
	عون تنفيذ	12	40
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	08	26.7
	من 5-10 سنوات	08	26.7
	11-15 سنة	03	10
	أكثر من 15 سنة	11	36.7
الاستفادة من التكوين	نعم	24	80
	لا	06	20
المجموع		30	100

1-الجنس

يشير الجدول السابق إلى أن فئة الإناث تمثل أغلبية عينة الدراسة، حيث بلغ عددهن 20 موظفة بنسبة 66.7%، وهي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى، تليها فئة الذكور بـ 10 موظفين بنسبة 33.3%. وهذا يعكس حضوراً أكبر للإناث داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك راجعاً لطبيعة العمل أو لسياسات التوظيف المعتمدة التي تشجع استقطاب هذه الفئة.

والشكل الموالي يبين ذلك:

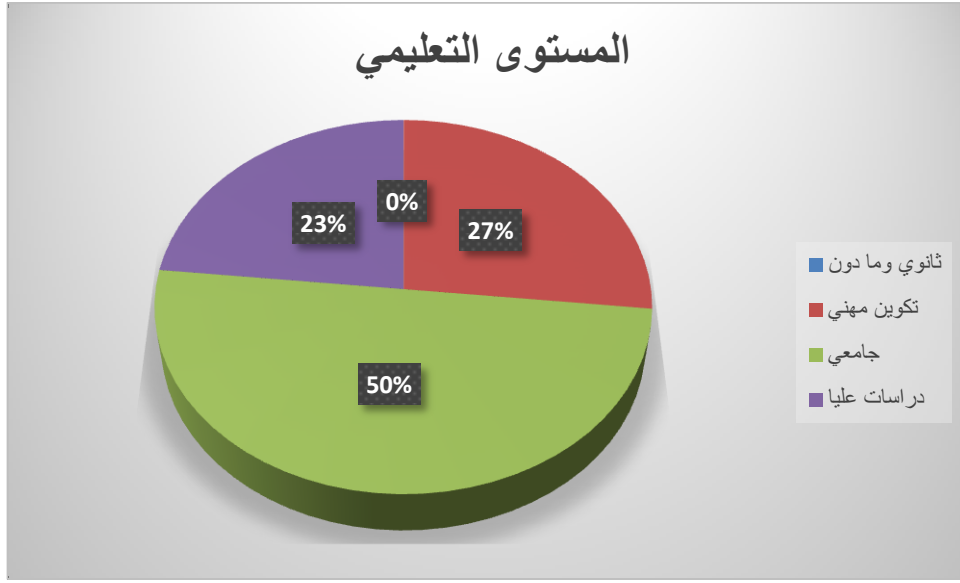
شكل رقم 04: يوضح الجنس



2-المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق إلى أن النسبة الأكبر من الموظفين يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 50%، [أ] نصف عدد أفراد عينة الدراسة، تليها فئة التكوين المهني بنسبة 26.7%، ثم اصحاب الدراسات العليا بنسبة 23.3%، بينما لم نسجل ولا فرد لديه مستوى ثانوي أو أقل، وهذا يدل على توجه المؤسسة نحو الاعتماد على الكفاءات الجامعية، مع الحفاظ على تنوع في الخلفيات التعليمية بما يخدم متطلبات العمل. وهذا وفقا للشكل الموالي:

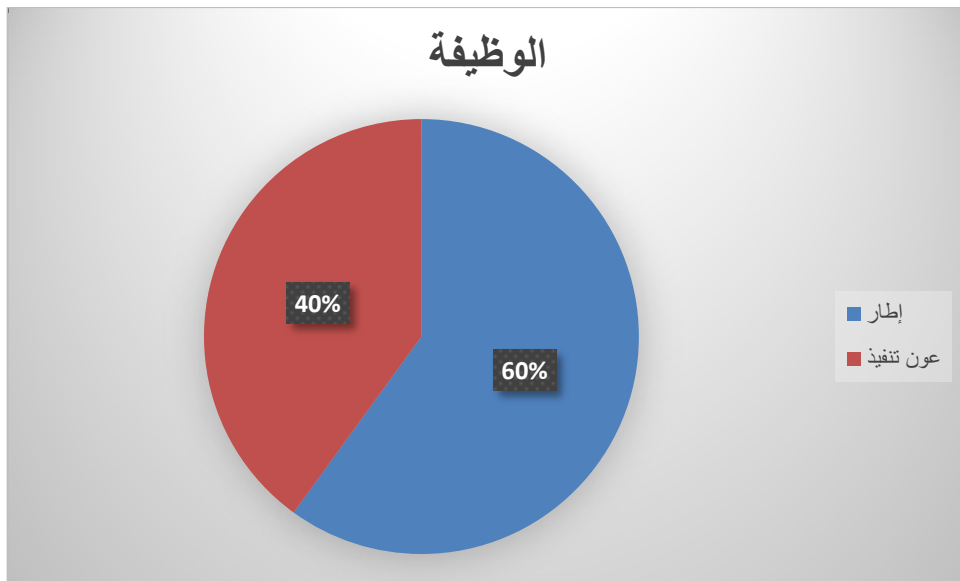
شكل رقم 05: يوضح المستوى التعليمي



3- الوظيفة

يشير الجدول السابق إلى أن فئة الإطارات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 60%، بينما فئة الأعوان تتواجد بنسبة 40%، ويعكس هذا التوزيع هيمنة الوظائف ذات الطابع الإشرافي والتسييري داخل المؤسسة، ما يدل على وجود هيكل تنظيمي يعتمد على التأطير والمتابعة، كما يبينه الشكل التالي:

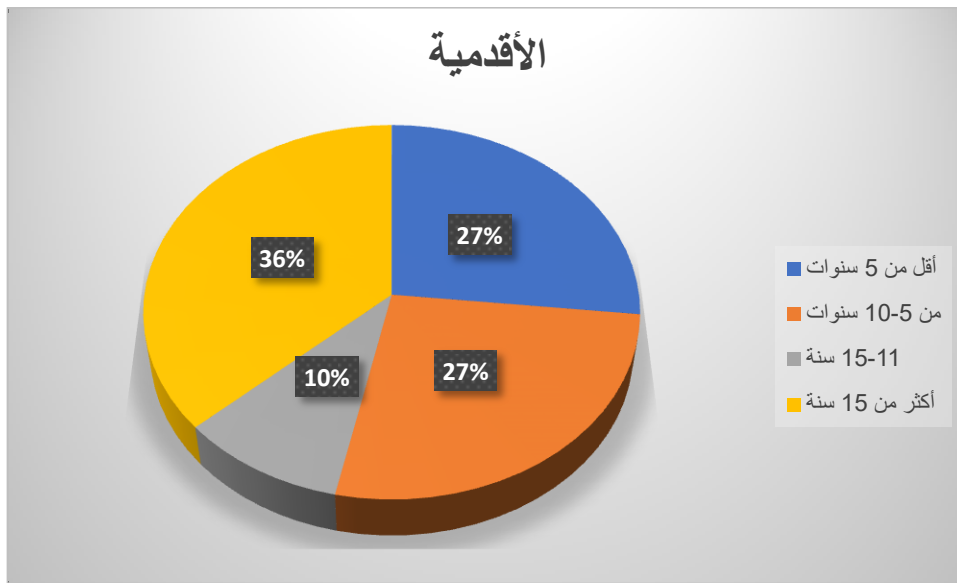
شكل رقم 06: يوضح الوظيفة



4- الأقدمية

يشير الجدول السابق إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة من أكثر من 15 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 36.7%، تليها فئتي أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7% لكل منهما، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 10%، ويشير هذا إلى أن المؤسسة تضم مزيجاً من الخبرات، مع تركيز أكبر على الفئة كبيرة الخبرة، وهو ما قد يساهم في تحقيق التوازن بين الحيوية المهنية والخبرة المكتسبة، وهذا وفقاً للشكل الموالي:

شكل رقم 07: يوضح الأقدمية



5- الاستفادة من التكوين

توضح نتائج الجدول السابق أن أغلبية أفراد الدراسة من موظفي المؤسسة قد استفادوا من تكوين، وذلك بنسبة 80%، بينما النسبة الباقية والمقدرة بـ 20%، التي تمثل 6 أفراد فلم تستفيد من تكوين.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة

- بعد الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم 07: وصف وتشخيص فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل	3.43	1.16	02	متوسط
02	يتم إشراك الموظفين في فهم وتطبيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة	3.53	1.50	01	متوسط
03	تساعد الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات الإدارية داخل المؤسسة	3.26	1.20	04	متوسط
04	يتم تحديث الرؤية الاستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات البيئية	3.33	1.34	03	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الرؤية الاستراتيجية متوسط، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.26 و 3.53 وهي قيم متوسطة، تقع ضمن المجالات، مما يدل على إدراك متوسط لأهمية هذا البعد داخل المؤسسة وتمحور أغلب الإجابات ضمن الحياد.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.53 للفقرة الثانية " يتم إشراك الموظفين في فهم وتطبيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة "، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري منخفض قدره 1.20 يدل على تنباعد الاجابات وتشتتها.
- جاءت الفقرة الأولى " تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل " في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.43 ، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.16، ما يشير إلى درجة تجانس متباعدة في آراء المبحوثين

- احتلت الفقرة الرابعة " يتم تحديث الرؤية الاستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات البيئية" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.33، وهي كذلك قيمة متوسطة، وبانحراف معياري منخفض قدره 1.34، مما يعكس عدم التوافق بين أفراد العينة حول هذه الفكرة.
- احتلت الفقرة الثالثة " تساعد الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات الإدارية داخل المؤسسة " المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.26، ، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.50، وهو ما يعكس تشتتاً أكبر نسبياً في آراء أفراد العينة .
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، إذ أن جميعها تقع ضمن المجال المتوسط، مما يؤكد عدم وجود أهمية كبيرة للرؤية الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- بعد الرسالة الاستراتيجية

جدول رقم 08: وصف وتشخيص فقرات بعد الرسالة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	تعبر الرسالة الاستراتيجية عن هوية المؤسسة بشكل واضح	3.46	1.10	03	متوسط
06	تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحديد مجال عمل المؤسسة بدقة	3.56	1.35	02	متوسط
07	يتم صياغة الرسالة الاستراتيجية بطريقة مفهومة لجميع العاملين	3.73	1.14	01	مرتفع
08	تساهم الرسالة الاستراتيجية في تعزيز الانسجام بين مختلف مصالح المؤسسة	3.40	1.00	04	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص بوصف وتشخيص فقرات بعد الرسالة الاستراتيجية أن الأوساط الحسابية تراوحت بين (3.40) و(3.73)، مما يعكس اتجاهها تراوح بين المتوسط والمرتفع، وهو ما يدل على وجود مستوى مقبول من وضوح وفهم الرسالة الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- احتلت العبارة السابعة المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 1.14 وباتجاه عام مرتفع، مما يشير إلى حرص المؤسسة على تبسيط رسالتها الاستراتيجية وجعلها واضحة لجميع الموظفين بما يساهم في تعزيز فهمهم لأهداف المؤسسة وتوجهاتها.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة السادسة والمتعلقة بمساهمة الرسالة الاستراتيجية في تحديد مجال عمل المؤسسة بدقة، بوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري 1.35 وباتجاه متوسط، وهو ما يعكس وجود إدراك متوسط لدى أفراد العينة لدور الرسالة في توضيح نشاط المؤسسة ومجالات عملها.

- أما العبارة الخامسة فقد احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري 1.10 وباتجاه عام متوسط، مما يدل على أن الرسالة تعكس هوية المؤسسة بدرجة مقبولة لكنها قد تحتاج إلى مزيد من الوضوح والتعزيز.

- احتلت العبارة الثامنة والمتعلقة بمساهمة الرسالة الاستراتيجية في تعزيز الانسجام بين مختلف مصالح المؤسسة المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 3.40 وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري 1.00 ، مما قد يشير إلى أن تأثير الرسالة في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف المصالح ما يزال متوسطا ويحتاج إلى تطوير أكبر.

وعموما، تبين نتائج هذا البعد أن الرسالة الاستراتيجية داخل المؤسسة تتمتع بدرجة مقبولة من الوضوح والفهم، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز دورها بشكل أكبر في توحيد الرؤية وتحقيق الانسجام بين مختلف مصالح المؤسسة.

- بعد الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم 09: وصف وتشخيص فقرات بعد الأهداف الاستراتيجية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالوضوح والدقة	3.83	0.64	02	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة أهدافا استراتيجية واضحة ومفهومة للموظفين	3.86	0.73	01	مرتفع
11	تم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل واقعي لبيئة العمل	3.50	1.19	04	متوسط
12	الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس والتحقق	3.60	0.86	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الأهداف الاستراتيجية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له تراوحت بين 3.86 و 3.50، وهي في مجملها قيم

ضمن المجال المرتفع، باستثناء الفقرة 11 التي جاءت ضمن المجال المتوسط، مما يدل على وجود تفاوت نسبي في إدراك أفراد العينة لهذا البعد.

- احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري قدره (0.73) وباتجاه عام مرتفع، والتي تنص على أن المؤسسة تمتلك أهدافا استراتيجية واضحة ومفهومة للموظفين، مما يعكس حرص المؤسسة على توضيح أهدافها للعاملين بما يساعدهم على فهم توجهاتها المستقبلية والعمل على تحقيقها.

- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) بوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.64) وباتجاه عام مرتفع، والمتعلقة بتميز الأهداف الاستراتيجية بالوضوح والدقة، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد أهدافا محددة وواضحة تسهم في توجيه العمل بشكل فعال.

- أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (12) بوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (0.86) وباتجاه مرتفع، والتي تؤكد أن الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس والتحقيق، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى وضع أهداف واقعية يمكن متابعتها وتقييم مدى تحقيقها.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (11) بوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (1.19) وباتجاه متوسط، والمتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية بناء على تحليل واقعي لبيئة العمل، مما قد يعكس وجود تفاوت في آراء أفراد العينة حول مدى اعتماد المؤسسة على التحليل الواقعي عند صياغة أهدافها الاستراتيجية.

وعموما، تشير نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة تمتلك أهدافا استراتيجية تتسم بدرجة جيدة من الوضوح والقابلية للتحقيق، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الاعتماد على التحليل الواقعي لبيئة العمل عند تحديد هذه الأهداف.

- بعد التحليل الاستراتيجي

جدول رقم 10: وصف وتشخيص فقرات بعد التحليل الاستراتيجي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	تعتمد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها المهمة	4.20	0.96	03	مرتفع
14	يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة	4.36	0.85	02	مرتفع جدا

				والضعف	
15	يتم استخدام أدوات علمية دقيقة في عملية التحليل الاستراتيجي	4.03	1.06	04	مرتفع
16	تعتمد الإدارة على نتائج التحليل الاستراتيجي في التخطيط المستقبلي	4.43	0.50	01	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص بوصف وتشخيص فقرات بعد التحليل الاستراتيجي أن جميع العبارات جاءت ضمن الاتجاهين مرتفع ومرتفع جدا، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين 4.03 و4.43، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التحليل الاستراتيجي ودوره في دعم القرارات والتخطيط داخل المؤسسة.

- احتلت العبارة 16 والتي تنص على أن الإدارة تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي في التخطيط المستقبلي المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 4.43 وهي قيمة ضمن المجال المرتفع جدا، وانحراف معياري قدره 0.50 ، ، مما يعكس اهتمام الإدارة باستخدام مخرجات التحليل الاستراتيجي في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 14 والمتعلقة بمساهمة التحليل الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف بوسط حسابي بلغ 4.36 وانحراف معياري 0.85، وباتجاه مرتفع جدا، ، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التحليل الاستراتيجي في تشخيص الوضع الداخلي للمؤسسة وتحسين أدائها.

- أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة رقم (13) والتي تؤكد أن المؤسسة تعتمد على التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها المهمة، وذلك بوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (0.96) وباتجاه مرتفع، مما يدل على أن التحليل الاستراتيجي يمثل أداة أساسية لدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 15 والمتعلقة باستخدام أدوات علمية دقيقة في عملية التحليل الاستراتيجي بوسط حسابي بلغ 4.03 وهي في الاتجاه المرتفع رغم ذلك، وانحراف معياري بلغ 1.06، مما قد يعكس وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى استخدام المؤسسة لأساليب وأدوات علمية متطورة في التحليل.

وعموما، تشير نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالتحليل الاستراتيجي وتوظفه في التخطيط واتخاذ القرارات وتحديد نقاط القوة والضعف، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

المطلب الثالث: وصف وتشخيص فقرات محور أداء المؤسسات

جدول رقم 11: وصف وتشخيص فقرات محور أداء المؤسسات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يساهم الاستثمار في البنية التحتية في تقليل معدل الأعطال	4.20	0.8	05	مرتفع جدا
02	تعتمد المؤسسة مؤشرات قياس أداء واضحة لتقييم إنجاز الأهداف	4.13	0.77	06	مرتفع
03	أدى تطوير الخدمات (الدفع الإلكتروني والتطبيقات الذكية) إلى تخفيف الضغط على الوكالات التجارية ورفع مستوى رضا الزبون	4.33	0.80	02	مرتفع جدا
04	تساهم الخطط الاستراتيجية المتبعة في ترشيد النفقات التشغيلية وتقليل التكاليف المتكررة للشبكات القديمة	4.30	0.46	03	مرتفع جدا
05	تتبع البرامج التدريبية الموجهة للموظفين والتقنيين إجابا على سرعة إنجاز المهام.	4.30	0.66	04	مرتفع جدا
06	توجد متابعة دورية لنتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المخطط لها مسبقا	4.36	0.65	01	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص بوصف وتشخيص فقرات بعد الأداء المؤسسي أن جميع العبارات جاءت ضمن الاتجاهين "مرتفع" و"مرتفع جدا"، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (4.13) و(4.36)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الممارسات الإدارية والتقنية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري قدره (0.65) وباتجاه عام "مرتفع جدا"، والتي تنص على وجود متابعة دورية لنتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف

المخطط لها مسبقا، مما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية الرقابة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين مستوى الأداء.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.80) وباتجاه "مرتفع جدا"، والمتعلقة بأن تطوير الخدمات مثل الدفع الإلكتروني والتطبيقات الذكية ساهم في تخفيف الضغط على الوكالات التجارية ورفع مستوى رضا الزبون، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء.

أما المرتبتان الثالثة والرابعة فقد سجلتا نفس الوسط الحسابي (4.30)، لذلك تم الاعتماد على الانحراف المعياري الأصغر في تحديد الترتيب. وعليه جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (0.46) وباتجاه "مرتفع جدا"، والتي تشير إلى مساهمة الخطط الاستراتيجية المتبعة في ترشيد النفقات التشغيلية وتقليل التكاليف المتكررة للشبكات القديمة، مما يدل على فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين استغلال الموارد وتقليل الأعباء المالية.

بينما جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.66) وباتجاه "مرتفع جدا"، والمتعلقة بانعكاس البرامج التدريبية الموجهة للموظفين والتقنيين إيجابا على سرعة إنجاز المهام، وهو ما يعكس أهمية التكوين والتدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.

وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (01) بوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.80) وباتجاه "مرتفع جدا"، والتي تنص على أن الاستثمار في البنية التحتية يساهم في تقليل معدل الأعطال، مما يبرز أهمية تطوير التجهيزات والبنية التقنية في ضمان استمرارية العمل وتحسين الأداء.

أما العبارة رقم (02) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.77) وباتجاه "مرتفع"، والمتعلقة باعتماد المؤسسة لمؤشرات قياس أداء واضحة لتقييم إنجاز الأهداف، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة فإنها ما تزال تعكس مستوى مرتفعا من الاهتمام بقياس الأداء وتقييمه.

وعموما، تشير نتائج هذا البعد إلى أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي المدعوم بالتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة المستمرة، والتحول الرقمي، وتطوير الموارد البشرية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في ترتيب الفقرات يعكس تبايناً في درجة أهميتها، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع إلى المرتفع جداً، مما يؤكد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير وتحسين الأداء من خلال التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع،

المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 12: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير		المتغير التابع: أداء المؤسسة	نوع العلاقة
الرؤية الاستراتيجية	الارتباط	0.344**	ارتباط ضعيف
	المعنوية	0.016	
	العدد	49	
الرسالة الاستراتيجية	الارتباط	0.752**	ارتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	30	
الأهداف الاستراتيجية	الارتباط	0.692**	ارتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	49	
التحليل الاستراتيجي	الارتباط		
	المعنوية		

	العدد	
ارتباط قوي	0.790**	الارتباط
	0.001	المعنوية
	49	العدد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

- من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:
- بلغ معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وأداء المؤسسات القيمة 0.344 وهي قيمة منخفضة، تبين الارتباط الضعيف بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وأداء المؤسسات.
- بلغ معامل الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية وأداء المؤسسات 0.752 وهي قيمة مرتفعة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الرسالة الاستراتيجية وأداء المؤسسات.
- بلغ معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وأداء المؤسسات القيمة 0.692 وهي قيمة مرتفعة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وأداء المؤسسات.
- بلغ معامل الارتباط بين محور تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات القيمة 0.790 وهي قيمة مرتفعة، تبين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات.

المطلب الثاني: الانحدار الخطي البسيط

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات

بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات

جدول رقم 13: الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات	2.642	3.963	0.344	0.118	0.001
	0.387	2.509			0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.344)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين التخطيط الاستراتيجي الشخصية في المؤسسة قيد الدراسة وأداء المؤسسات، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط الاستراتيجي الشخصية على أداء المؤسسات، كما أن قيمة t بلغت 2.509 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية.

وبلغ معامل التحديد القيمة 0.118، أي أن الرؤية الاستراتيجية فسر ما نسبته 11.8% من التباين في أداء المؤسسات، والباقي يؤول لعوامل أخرى

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي وجود أثر لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

بالمؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

جدول رقم 14: الانحدار الخطي البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات	1.680	4.962	0.752	0.565	0.001
	0.626	7.813			0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.752)، و هي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين الرسالة الاستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة وأداء المؤسسات، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات، كما أن قيمة t بلغت 7.813 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبلغ معامل التحديد القيمة 0.565، أي أن مشاركة التخطيط الاستراتيجي فسرت ما نسبته 56.5% من التباين في أداء المؤسسات، والباقي يؤول لعوامل أخرى وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء المؤسسات للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعد الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات بالمؤسسة

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات.

جدول رقم 15: الانحدار الخطي البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر الأهداف الاستراتيجية على أداء المؤسسات	2.390	8.106	0.692	0.479	0.001
	0.476	6.571			0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.692)، و هي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين التراكم الخبراتي في المؤسسة قيد الدراسة وأداء المؤسسات، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يوضح معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التراكم الخبراتي على أداء، كما أن قيمة t بلغت 6.571 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبلغ معامل التحديد القيمة 0.479، أي أن الأهداف الاستراتيجية فسر ما نسبته 47.9% من التباين في أداء المؤسسات، والباقي يؤول لعوامل أخرى وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي جود أثر لبعد التراكم الخبراتي على أداء المؤسسات للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعد التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات بالمؤسسة

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات.

جدول رقم 16: الانحدار الخطي البسيط لأثر التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات	2.390	8.106	0.692	0.479	0.001
	0.476	6.571			0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.692)، و هي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين التراكم الخبراتي في المؤسسة قيد الدراسة وأداء المؤسسات، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يوضح معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التراكم الخبراتي على أداء، كما أن قيمة t بلغت 6.571 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد القيمة 0.479، أي أن الأهداف الاستراتيجية فسر ما نسبته 47.9% من التباين في أداء المؤسسات، والباقي يؤول لعوامل أخرى وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي جود أثر لبعء التراكم الخبراتي على أداء المؤسسات للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات بالمؤسسة

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات

جدول رقم 17: الانحدار الخطي البسيط لأثر للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	معامل التحديد	مستوى الدلالة
أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات	0.730	1.797	0.790	0.624	0.079
	0.853	8.836			0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.790)، و هي تعبر عن معامل الانحدار القوي بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة وأداء المؤسسات، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يوضح معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على أداء المؤسسات، كما أن قيمة t بلغت 8.836 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد القيمة 0.624، أي أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 62.4% من التباين في أداء المؤسسات، والباقي يؤول لعوامل أخرى وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي وجود أثر للمعرفة الضمنية على أداء المؤسسات للمؤسسة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{أداء المؤسسات} = 0.853 + 0.790 \times \text{التخطيط الاستراتيجي}$$

خلاصة الفصل

نستنتج من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن مؤسسة اتصالات الجزائر (مديرية الطارف) لا تدير أعمالها بشكل عشوائي، بل تعتمد على تخطيط استراتيجي واضح المعالم ينبثق من المديرية العامة، هذا التخطيط، والمتمثل أساساً في تحديث البنية التحتية والتحول الرقمي، انعكس إيجاباً وبشكل ملموس على تقليل تكاليف الصيانة، تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن في الطارف، وزيادة الأرباح، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن التخطيط الاستراتيجي السليم هو المحرك الأساسي لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع الإدارية المعاصرة، وهو "التخطيط الاستراتيجي"، ومحاولة قياس أثره الفعلي على "كفاءة الأداء" داخل المؤسسات الاقتصادية، مع إسقاط هذا البحث نظرياً وميدانياً على مديرية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف، لقد انطلقنا في هذا البحث من يقين علمي بأن بيئة الأعمال الحالية، المتسمة بالديناميكية والتطور التكنولوجي المتسارع، لم تعد تسمح للمؤسسات بالبقاء أو التميز اعتماداً على التسيير العشوائي أو ردود الأفعال اللحظية، بل تفرض عليها تبني فكر استراتيجي استباقي يوجه مواردها نحو غايات واضحة.

وبعد استعراض الأدبيات النظرية وتحليل البيانات الميدانية المجمعة من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، أمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي مكنتنا من الإجابة على التساؤلات المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة انطلقت مذكرتنا من إشكالية محورية تتساءل: ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من كفاءة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية؟ وبناءً على المعالجة الإحصائية والتشخيص الميداني، نجيب وبشكل قاطع: إن التخطيط الاستراتيجي يساهم مساهمة إيجابية، قوية، وفعالة في الرفع من كفاءة الأداء الكلي (المالي، التشغيلي، والتجاري) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، وقد تجلّى ذلك بوضوح من خلال ارتباط الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل الاستراتيجي بتحسين جودة الخدمات، تقليل الأعطال التشغيلية (عبر الاستثمار في تقنية الألياف البصرية (FTTH)، ترشيد النفقات، ورفع مستوى رضا الزبائن، إن الأداء المتميز الذي حققته المؤسسة لم يكن وليد الصدفة، بل هو ترجمة عملية لخطط استراتيجية محكمة.

ثانياً: صحة فرضيات الدراسة: من خلال نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط ومعاملات الارتباط (Pearson)، تم اختبار وإثبات صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وفقاً للنتائج التالية:

• إثبات الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية على وجود مساهمة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الرفع من كفاءة الأداء، وقد ثبتت صحتها إحصائياً (عند مستوى دلالة 0.001)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.790) مما يدل على علاقة طردية قوية جداً، كما فسر التخطيط الاستراتيجي ما نسبته 62.4% من التغيرات والتحسينات الإيجابية الحاصلة في أداء المؤسسة.

• إثبات الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية على أداء المؤسسات. ثبتت صحتها، حيث أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للرؤية على الأداء، لكنه كان التأثير الأضعف مقارنة بباقي الأبعاد (فسر نسبة 11.8% فقط من التباين)، مما يعكس وجود قصور نسبي في تعميم وإيصال الرؤية الاستراتيجية لجميع مستويات التنفيذ داخل المؤسسة.

○ الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة لبعد الرسالة الاستراتيجية على أداء

المؤسسات : ثبتت صحتها بقوة، حيث شكلت الرسالة الاستراتيجية البعد الأكثر تأثيراً

على الأداء (بنسبة تفسير بلغت 56.5%)، مما يدل على أن وضوح هوية المؤسسة

ومجال عملها يساهم بشكل حاسم في توجيه جهود الموظفين لرفع الكفاءة.

○ الفرضية الفرعية الثالثة: ثبتت صحتها، حيث كان أثرها قوياً ودالاً إحصائياً (بنسبة

تفسير 47.9%)، مؤكدة أن وضوح الأهداف وقابليتها للقياس ساهم بشكل مباشر في

تحسين المخرجات التشغيلية للمؤسسة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التحليل الاستراتيجي على أداء المؤسسات ثبتت صحتها، حيث سجل هذا البعد أثراً إيجابياً ومساهمة فعالة في اتخاذ القرارات السليمة واكتشاف نقاط القوة والضعف، مما انعكس إيجاباً على استغلال الموارد وتقليل المخاطر البيئية.

التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والتشخيص الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر (الطارف)، نُقدم جملة من التوصيات العملية الرامية إلى تعزيز مسار الأداء الاستراتيجي:

1. **تعزيز الاتصال والتواصل الاستراتيجي:** ضرورة تكثيف جهود الإدارة العليا في نشر وتوضيح "الرؤية الاستراتيجية" لجميع الموظفين بمستوياتهم (نظراً لحصول هذا البعد على تقييم متوسط في الدراسة)، وتبيان كيف تساهم مهامهم اليومية في تحقيق هذه الرؤية الكبرى.
2. **الاستثمار المستمر في العنصر البشري:** مواصلة وتكثيف البرامج التدريبية الموجهة للكوادر التقنية والتجارية، خاصة فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة (مثل شبكات الجيل الجديد والبيانات الضخمة)، لضمان سرعة الاستجابة ورفع كفاءة التنفيذ الميداني.
3. **توسيع الاعتماد على المؤشرات غير المالية:** تطوير أنظمة تقييم الأداء من خلال دمج آليات حديثة كـ "بطاقة الأداء المتوازن"، لضمان عدم التركيز حصراً على الأرباح المالية، بل إعطاء أهمية قصوى لرضا الزبائن وكفاءة العمليات الداخلية.
4. **تعزيز الرشاقة الاستراتيجية:** تبني خطط بديلة (سيناريوهات طوارئ) أكثر مرونة تسمح للمديرية العملية بالطارف بالتكيف الفوري مع التغيرات المفاجئة في سلوك المستهلك أو التهديدات التنافسية التي يفرضها متعاملو الهاتف النقال.

5. تعميق التحليل البيئي التنافسي: إنشاء خلية محلية لـ "الذكاء التنافسي" بالمديرية، تعمل على الرصد المستمر لتحركات المنافسين والتغيرات التكنولوجية في ولاية الطارف، لضمان استباقية القرارات وحماية الحصة السوقية.

افاق ودراسات مستقبلية

لإثراء البحث العلمي وفتح آفاق جديدة للباحثين في هذا المجال، نقترح المواضيع التالية للدراسة مستقبلاً:

- أثر الذكاء الاصطناعي وأنظمة المعلومات على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات.
- دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة التغيير أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية (دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص).
- تقييم الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية باستخدام مدخل "بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة تطبيقية).
- أثر التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب باللغة العربية

- إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- إدريس ثابت عبد الرحمن، والمرسي جمال الدين، تقييم الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- الجابري نايف، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط - التنفيذ والتقييم، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2013.
- الخفاجي نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية: المداخل، المفاهيم، والعمليات، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2004.
- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- السالم مؤيد سعيد، الإدارة الاستراتيجية: الخيار الاستراتيجي والأداء، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- السالم مؤيد سعيد، بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والتطبيق، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- الغالبي طاهر محسن منصور، وإدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- القحطاني سالم سعيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2010.
- الكرخي عبد المجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، ط1، الأردن، 2009.

- حنفي عبد الغفار، التحليل المالي وتقييم الأداء المؤسسي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- خليل محمد نبيل، تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 2011.
- خليل نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- راضي محمد فخري، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
- رشيد صالح عبد الرضا، وجلاب حنان دهمش، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية: مبادئ، نظريات، وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية والتوجه الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2012.
- طه طارق، الإدارة الاستراتيجية: لتحقيق الميزة التنافسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- عطية ماجدة، سلوك المنظمة والإدارة الاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- كابلان روبرت، ونورتون ديفيد، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
- مجذوب طارق، الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي الشامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- محمد حسن راوية، إدارة الأداء الاستراتيجي: تقييم وتطوير الأداء المؤسسي، الدار الجامعية، مصر، 2011.

2. المقالات والمجلات العلمية

- بن ساسي إلياس، وبن يوب أحمد، تطور الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على تسيير المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية، الجزائر، 2016.
- بن ساسي إلياس، وبن يوب أحمد، متطلبات التوافق بين الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء الكلي، مجلة الاقتصاد والتسيير، الجزائر، 2019.
- بن ساسي إلياس، وقرشي محمد، أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء الشامل لمؤسسات قطاع الخدمات بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2020.
- بلكير بومدين، وعبد الصمد محمد، أهمية صياغة الرؤية والرسالة في توجيه الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2018.
- بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2020.
- بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتسيير، الجزائر، 2021.
- بلقاسم عبد الرحمن، وبن عمار سمير، مقاومة التغيير كعائق لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2020.
- بوزيدة محمد الطاهر، أثر التوافق الاستراتيجي على تحسين الأداء المالي والتشغيلي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، 2020.
- بوزيدة محمد الطاهر، دور أنظمة المعلومات الاستراتيجية في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، 2021.
- بوزيدة محمد الطاهر، وإلياس بن ساسي، تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، 2021.

- جغلولي زكريا، وبن حبيب عبد الرزاق، دور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2020.
- حمادي طارق، أثر البيئة التكنولوجية على مسار التخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية لقطاع الخدمات في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، 2021.
- حمادي طارق، وبن ساسي إلياس، تطور مفهوم الأداء في الفكر الاستراتيجي وتأثيره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، 2022.
- حمادي طارق، وبن ساسي إلياس، مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع الخدمات، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2020.
- زايد عبد النور، وأسماء بلهادي، أثر التحليل البيئي في تعزيز التكيف الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات المعاصرة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 2021.
- شليحي أسماء، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كدعامة لتنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، 2018.
- شليحي أسماء، دور بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة الاستراتيجية وتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2021.
- شليحي أسماء، وبن حبيب عبد الرزاق، ممارسات التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتسيير، الجزائر، 2018.
- شليحي أسماء، وكوريت فريد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تفعيل محددات الأداء التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتسيير، الجزائر، 2019.
- كوريت فريد، وشيخي صليحة، دور التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، 2018..

3. المراجع الأجنبية

- Furrier Olivier, and Others, The structure and evolution of the strategic management field, Blackwell publishing, USA, 2008.
- Helfer Jean Piere, Kalika Michael, Orsoni Jaque, Management Stratégique Et Organisation, Dunod, 6em Edition, France, 2006.
- Johnson Gerrg, Scoles Keven, Whittington Richard, Frery Frediric, Stratégique, Pearson education, 7em edition, France, 2005.
- Ortega Lehman, Leroy, Garrette, Dussange, Strategeor: toute la strategie d'entreprise, Dunod, 7em edition, France, 2006.
- Robbins Stephen, Decenzo David, Management: l'essentiel des concepts et pratiques, Pearson éducation, 4° édition, France, 2006.

الملاحق



ملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان حول

أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

سيدي المجيب سيدتي المجيبة، تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتكم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت اشراف

من اعداد:

د. بومدين منال

- سوحة مفيدة

السنة الجامعية 2025-2026

الجزء الأول: المعلومات الشخصية: ضع علامة (×) على الإجابة الملائمة

1	الجنس	ذكر	
		أنثى	
2	المستوى التعليمي	ثانوي ومادون	
		تكوين مهني	
		جامعي	
		دراسات عليا	
3	الوظيفة	إطار	
		عون تنفيذ	
4	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	
		من 5-10 سنوات	
		11-15 سنة	
		أكثر من 15 سنة	
05	الاستفادة من	نعم	
	التكوين	لا	

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: ضع علامة (x) على الإجابة الملائمة

رقم الفقرات	درجة الموافقة				
	تماماً	غير موافق	موافق	محايد	مطلقاً
المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي					
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية					
1.					تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل
2.					يتم إشراك الموظفين في فهم وتطبيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
3.					تساعد الرؤية الاستراتيجية في توجيه القرارات الإدارية داخل المؤسسة
4.					يتم تحديث الرؤية الاستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات البيئية
البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية					
5.					تعبر الرسالة الاستراتيجية عن هوية المؤسسة بشكل واضح
6.					تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحديد مجال عمل المؤسسة بدقة

					يتم صياغة الرسالة الاستراتيجية بطريقة مفهومة لجميع العاملين	7.
					تساهم الرسالة الاستراتيجية في تعزيز الانسجام بين مختلف مصالح المؤسسة	8.
البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية						
					تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالوضوح والدقة	9.
					تمتلك المؤسسة أهدافا استراتيجية واضحة ومفهومة للموظفين	10.
					تم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل واقعي لبيئة العمل	11.
					الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس والتحقيق	12.
البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي						
					تعتمد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها المهمة	13.
					يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة والضعف	14.
					يتم استخدام أدوات علمية دقيقة في عملية التحليل الاستراتيجي	15.
					تعتمد الإدارة على نتائج التحليل الاستراتيجي في التخطيط	16.

					المستقبلي	
--	--	--	--	--	-----------	--

رقم	الفقرات	درجة الموافقة			
		تماما	غير موافق	مجايد	موافق
المحور الثاني: أداء المؤسسات					
1.	يساهم الاستثمار في البنية التحتية في تقليل معدل الأعطال				
2.	تعتمد المؤسسة مؤشرات قياس أداء واضحة لتقييم إنجاز الأهداف				
3.	أدى تطوير الخدمات (الدفع الالكتروني والتطبيقات الذكية) إلى تخفيف الضغط على الوكالات التجارية ورفع مستوى رضا الزبون				
4.	تساهم الخطط الاستراتيجية المتبعة في ترشيد النفقات التشغيلية وتقليل التكاليف المتكررة للشبكات القديمة				
5.	تنعكس البرامج التدريبية الموجهة للموظفين والتقنيين إيجابا على سرعة انجاز المهام.				
6.	توجد متابعة دورية لنتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المخطط لها مسبقا				

شكراً جزيلاً على وقتكم ومساهمتمكم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	22

		x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	Corrélation de Pearson	1	,789**	,654**	,630**	,453*	,581**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,012	,001
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Corrélation de Pearson	,789**	1	,721**	,676**	,260	,456*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,165	,011
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Corrélation de Pearson	,654**	,721**	1	,561**	,422*	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,020	,000
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Corrélation de Pearson	,630**	,676**	,561**	1	,517**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Corrélation de Pearson	,453*	,260	,422*	,517**	1	,783**
	Sig. (bilatérale)	,012	,165	,020	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Corrélation de Pearson	,581**	,456*	,645**	,685**	,783**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,011	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

الملاحق

x7	Corrélation de Pearson	,452*	,327	,455*	,485**	,620**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,012	,078	,011	,007	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Corrélation de Pearson	-,065	-,009	,080	,255	,447*	,233
	Sig. (bilatérale)	,733	,962	,674	,174	,013	,215
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Corrélation de Pearson	-,267	-,047	-,251	-,013	-,080	-,320
	Sig. (bilatérale)	,155	,804	,181	,945	,673	,084
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Corrélation de Pearson	-,132	-,090	-,076	-,093	,080	-,165
	Sig. (bilatérale)	,486	,636	,690	,623	,675	,384
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Corrélation de Pearson	,285	,499**	,552**	,342	,365*	,372*
	Sig. (bilatérale)	,128	,005	,002	,064	,047	,043
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Corrélation de Pearson	-,159	-,272	-,379*	-,372*	-,188	-,318
	Sig. (bilatérale)	,402	,146	,039	,043	,319	,086
	N	30	30	30	30	30	30
x13	Corrélation de Pearson	,135	-,029	-,227	-,027	,071	,095
	Sig. (bilatérale)	,475	,881	,228	,889	,708	,617
	N	30	30	30	30	30	30
x14	Corrélation de Pearson	,321	,139	,002	,401*	,582**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,083	,465	,991	,028	,001	,009
	N	30	30	30	30	30	30
x15	Corrélation de Pearson	,404*	,268	,127	,304	,367*	,344
	Sig. (bilatérale)	,027	,152	,502	,102	,046	,063
	N	30	30	30	30	30	30
x16	Corrélation de Pearson	,256	,231	,087	,034	,181	,183
	Sig. (bilatérale)	,171	,220	,646	,859	,337	,332
	N	30	30	30	30	30	30
التخطيط_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,733**	,689**	,644**	,747**	,750**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	الأداء
y1	Corrélation de Pearson	1	,728**	,587**	,202	,243	,342	,777**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,284	,195	,064	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
y2	Corrélation de Pearson	,728**	1	,535**	,458*	,235	,396*	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,011	,212	,030	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
y3	Corrélation de Pearson	,587**	,535**	1	,184	,536**	,594**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002		,329	,002	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
y4	Corrélation de Pearson	,202	,458*	,184	1	,188	,148	,453*
	Sig. (bilatérale)	,284	,011	,329		,320	,436	,012
	N	30	30	30	30	30	30	30
y5	Corrélation de Pearson	,243	,235	,536**	,188	1	,372*	,605**
	Sig. (bilatérale)	,195	,212	,002	,320		,043	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
y6	Corrélation de Pearson	,342	,396*	,594**	,148	,372*	1	,679**
	Sig. (bilatérale)	,064	,030	,001	,436	,043		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأداء	Corrélation de Pearson	,777**	,810**	,844**	,453*	,605**	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,012	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	33,3	33,3	33,3
	أنثى	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	15	50,0	50,0	76,7
	دراسات عليا	7	23,3	23,3	100,0

الملاحق

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الخبرة_ المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	5-10	8	26,7	26,7	53,3
	سنة 11-15	3	10,0	10,0	63,3
	أكثر من 15 سنة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	18	60,0	60,0	60,0
	عون تنفيذ	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	24	80,0	80,0	80,0
	2	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1,00	5,00	3,4333	1,16511
x2	30	1,00	5,00	3,5333	1,50249
x3	30	1,00	5,00	3,2667	1,20153
x4	30	1,00	5,00	3,3333	1,34762
x5	30	1,00	5,00	3,4667	1,10589
x6	30	1,00	5,00	3,5667	1,35655
x7	30	1,00	5,00	3,7333	1,14269
x8	30	1,00	5,00	3,4000	1,00344
x9	30	3,00	5,00	3,8333	,64772
x10	30	2,00	5,00	3,8667	,73030

الملاحق

x11	30	1,00	5,00	3,5000	1,19626
x12	30	2,00	5,00	3,6000	,89443
x13	30	1,00	5,00	4,2000	,96132
x14	30	1,00	5,00	4,3667	,85029
x15	30	1,00	5,00	4,0333	1,06620
x16	30	4,00	5,00	4,4333	,50401
y1	30	2,00	5,00	4,2000	,80516
y2	30	2,00	5,00	4,1333	,77608
y3	30	2,00	5,00	4,3333	,80230
y4	30	4,00	5,00	4,3000	,46609
y5	30	2,00	5,00	4,3667	,66868
y6	30	3,00	5,00	4,3000	,65126
الرؤية	30	1,00	5,00	3,3917	1,13465
الرسالة	30	1,00	4,75	3,5417	,92402
الأهداف	30	2,50	4,75	3,7000	,53094
التحليل	30	2,50	5,00	4,2583	,61407
التخطيط_الاستراتيجي	30	2,31	4,44	3,7229	,56398
الأداء	30	2,83	5,00	4,2722	,49805
N valide (liste)	30				

Corrélations

		الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل	التخطيط_الاستراتيجي	الأداء
الرؤية	Corrélation de Pearson	1	,559**	,044	,243	,809**	,344**
	Sig. (bilatérale)		,001	,816	,196	,000	,016
	N	30	30	30	30	30	30
الرسالة	Corrélation de Pearson	,559**	1	,066	,512**	,846**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,001		,729	,004	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
الأهداف	Corrélation de Pearson	,044	,066	1	,120	,317	,692*
	Sig. (bilatérale)	,816	,729		,527	,087	,001
	N	30	30	30	30	30	30
التحليل	Corrélation de Pearson	,243	,512**	,120	1	,632**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,196	,004	,527		,000	,003
	N	30	30	30	30	30	30
التخطيط_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,809**	,846**	,317	,632**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,087	,000		,008
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,344 ^a	,118	,037	,48874

a. Prédicteurs : (Constante), الرؤية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,642	,286		3,963	,001
	الرؤية	,387	,080	,265	2,509	,016

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,565	,044	,48698

a. Prédicteurs : (Constante), الرسالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,680	,358		4,962	,001
	الرسالة	,626	,098	,277	7,803	,001

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692	,479	,101	,47230

a. Prédicteurs : (Constante), الأهداف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,390	,358		8,106	,001
	الأهداف	,476	,098	,277	6,571	,001

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,479	,248	,43196

a. Prédicteurs : (Constante), التحليل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,390	,562		8,106	,000
	التحليل	,476	,131	,523	3,6,571	,001

a. Variable dépendante : الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,790 ^a	,624	,198	,44611

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,730	,553		1,797	,079
	التخطيط_الاستراتيجي	,853	,147	,475	8,836	,001

a. Variable dépendante : الأداء