



## فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة (الجزائر)

رمزي العباسي

فادية عموري

د. أحمد بن خليفة

جامعة حمه لخضر بالوادي  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مجمع عموري بسكرة نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد والتعرف أيضاً على مستوى أداء المجمع محل الدراسة، هذا بإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء مجمع عموري بسكرة، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمجمع عموري بسكرة والبالغ عددهم (351) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (160) عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (110) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطاً، كما كان مستوى أداء المجمع جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في: (التهيئة والاعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء مجمع عموري، وعدم وجود أثر لبعد تحليل الوضع الراهن في أداء مجمع عموري، حيث فسرت التخطيط الاستراتيجي (49.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المجمع وذلك في الاعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن يقوم المجمع بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسه من وقت إلى آخر لتحديد درجة أداء الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حققه في الفترة السابقة، وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المنافسة، أيضاً العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار. للمساهمة في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التهيئة والاعداد، تحليل الوضع الراهن، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الأداء المؤسسي، مجمع عموري.

### المقدمة

تعيش مؤسساتنا الاقتصادية في وقتنا الحالي في محيط يتسم بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة. ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات بدأت هاته الأخيرة الاهتمام بتحليل البيئة

المحيطة، إذ إن «التخطيط الاستراتيجي» يركز على وضع المؤسسة الحالي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والأهداف التي تساهم في تفعيل أدائها.

وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات الاقتصادية لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، فيعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة، فهي الأداة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

يساهم التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة في تخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، استثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسات الاقتصادية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية الشاملة، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، وتطوير أدائها على المدى البعيد لضمان بقائها، وهو ما يتطلب نظاماً فعالاً لتقييم أداء هذا النوع من المؤسسات حتى يتسنى لها النهوض بمستوى أدائها.

وهذا ما خلق الحاجة لدى العديد من المؤسسات إلى توفر أساس واضح لتقييم الأداء، يمكن من خلاله قياس النتائج المالية وغير المالية للاستفادة منها في وضع أهداف الأداء، ويساعد في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة وتخصيص أولويات للموارد المتاحة، ويقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ومساعدة المديرين على تأكيد أو تغيير سياسة حالية أو برامج معينة لمقابلة الأهداف الموضوعية.

## أهداف الدراسة

إن لهذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

- إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مجمع عموري بسكرة.
- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي لدى مسيري مجمع عموري محل الدراسة وتحديد أهم معوقاته.
- إبراز أثر مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء المجمع محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب التخطيط الاستراتيجي للمجمع محل الدراسة والذي من شأنه أن يحسن من أدائها.

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث في أن التخطيط الاستراتيجي من خلال إجراء هذا البحث يمثل العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، وهي إحدى التوجهات الحديثة ومن الدراسات المتقدمة، فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يساهم في ظل التغيرات البيئية المختلفة في تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أيضاً نجد أن بناء خطط استراتيجية يحتاج إلى تفكير ابتكاري معمق وقدرة على التحليل والتفسير، والربط بين مختلف العوامل والمتغيرات والموارد والإمكانات.

## فرضيات الدراسة

- تنطلق الدراسة من فرضية صفرية مفادها: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة عن مستوى أداء مجمع عموري بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)». تتفرع منها أربع فرضيات فرعية هي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التهيئة والإعداد على أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحليل البيئة على أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير وضع الخطة الاستراتيجية على أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنفيذ الاستراتيجية على أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

### منهج الدراسة

لتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوافرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة.

### عينة الدراسة

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (160) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (110) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك سوف نحاول إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **البعد النظري:** رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمة ضرورية جداً، حيث كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية.
- **البعد التطبيقي:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث.
- **البعد المفاهيمي:** بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، سنتعرض في البحث إلى مجموعة من المفاهيم والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها تعتبر مفاتيح للفهم، وسوف نتناول في بحثنا هذا أهم المفاهيم وهي: التخطيط الاستراتيجي، التهيئة والإعداد، تحليل الوضع الراهن، وضع الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الأداء المؤسسي.
- **البعد الزمني:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال السنة 2017-2018.
- **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته الإيجابية على أداء مجمع عموري.

### أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية وتم تطوير هذه استبانة في الاعتماد على مجموعة من الدراسات، قد تضمنت الاستبانة قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.
- القسم الثاني: يحتوي على محورين:
  - المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي حيث تضمن على 63 سؤال موزع على أربعة أبعاد.

- المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع الأداء المؤسسي ويتضمن على 64 سؤال موزعين على خمسة أبعاد. تم الاعتماد على استخدام سلم لكارث الخماسي

### صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متعددة (الكتب، الدوريات، الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه) من أجل إعداد الاستبانة، من أجل تطويرها تم إجراء مقابلات شخصية مع ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والتسويق، ومنهجية البحث العلمي وتحليل البيانات. تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء هيئة في التدريس حيث تم إجراء التعديلات اللازمة حسب المقترحات المقدمة من قبل المحكمين.

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.884) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

### معالجة وتحليل البيانات

لمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها فقد جرى استخدام أساليب أدوات إحصائية مختلفة من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيع التكراري والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي الأحادي والانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي باعتباره مفهوم إداري يؤدي إلى النتائج التالية:

- تحليل ودراسة المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع استراتيجياتها وأهدافها التي تطمح إليها خلال فترة زمنية مخطط لها مع استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة.
- وضع الخيارات التي ستسلكها المنظمة في خطتها التنفيذية، وترتيب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.
- زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل.
- يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل أهمها: تهيئة وإعداد، وتحليل الوضع الراهن، ووضع خطة استراتيجية وتنفيذها.
- أظهرت الدراسة أن مجمع الإخوة عموري بسكرة يلتزم بأبعاد التخطيط الاستراتيجي الذي تم دراسته بمستوى متوسط وفقاً لتصورات الباحثين ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: تنفيذ الاستراتيجية، تحليل الوضع الراهن، وضع الخطة الاستراتيجية، التهيئة والإعداد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التهيئة والإعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، في مستوى أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحليل الوضع الراهن في مستوى أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطاً، مستوى الأداء مرتفع، وهذا يمكن تفسيره إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين (التهيئة والإعداد، وضع الخطة الاستراتيجية) مجتمعين وبين المتغير التابع- الأداء المؤسسي- بلغت (0.486)، وقد فسرا 23.6% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي،

في حين أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التهيئة والاعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) مجتمعة وبين المتغير التابع- الأداء المؤسسي- بلغت (0.701) وقد فسروا 49.1% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي ما يبرز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق هذا الأداء المرتفع.

## التوصيات المقترحة

- استنادًا إلى نتائج ومحددات الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة، وهي كالتالي:
- تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين.
  - تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه وفوائده للمجمع.
  - تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
  - تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، للمساهمة في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.
  - أن يقوم المجمع بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة به وقياسه من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء للمجمع الفعلي ومقارنته بالأداء الذي حققه في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.
  - بذل مزيد من الجهود لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجمع والاستعانة بمراكز البحث والاستشارة عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
  - تفويض بعض السلطات للعاملين والأخذ بأرائهم قبل إعداد الخطط والاستراتيجيات وفسح المجال للحرية والإبداع.

## خاتمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المتشعبة والمعقدة وذلك نظرًا لتعدد الأبعاد الداخلية، وخاصة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، بالإضافة إلى تعدد جهات نظر الباحثين في هذا المجال وتداخله مع العديد من المفاهيم المشابهة له. لكن ما أجمع عليه المفكرين والباحثين أن عملية تهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي تعد أولى مراحلها التي ينطلق منها ليأتي بعدها تحليل الوضع الراهن ثم وضع الخطة الاستراتيجية لينتهي في الأخير بتنفيذ الاستراتيجية بهدف اتخاذ القرارات التي تفتح المجال أمام المؤسسة لتحقيق التميز والريادة.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي كما حاولنا معرفة مستواه لدى مجمع الإخوة عموري بسكرة، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي التي تسمح للمجمع اليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للمحيط مما تنعكس على أدائها بصورة جيدة.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية

- الصيرفي، محمد. (2008). *الإدارة الاستراتيجية*. الأردن: دار الوفاء لدينا.
- السيد، اسماعيل محمد. (2000). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. الأسكندرية: الدار الجامعية.
- عداي، الحسيني فلاح حسن. (2000). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر.
- الديلمي، جنان عبد العباس باقر. وآخرون. (2012). «استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة الفرات للصناعات الكيماوية»، *المجلة العراقية الأكاديمية*. مج 8. ع 33. ص: 167-169.
- خلف، منال. (2010). «التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط: دراسة حالة شركة سوداب»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط.
- الدجني، إياد علي. (2011). «دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، تخصص مناهج وطرائق التربية، كلية التربية، جامعة دمشق.
- السعيد، أحمد. (2013). «التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان»، *رسالة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة*، جامعة سلطنة عمان.
- صيام، أمال نمرحس. (2010)، «تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، قسم الأعمال، غزة.
- المدهون، منى إبراهيم خليل. (2013). *التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات*. الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمعية المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منصور، رقية. (2014). «توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- حطي، محمد شاكر السراج؛ ومحمد حامدي. (2009). «استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية»، ورقة مقدمة إلى *المؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة*، (10-11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر
- حمادي، نبيل، وفاطمة الزهراء عبادي. (2009). «مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة»، ورقة مقدمة إلى *المؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة*، (10-11 نوفمبر)، جامعة المدية، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر
- لحسين، عبد القادر. (2011). «محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز»، مجمع مداخلات *الملتقى الدولي حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات*، (22-23 نوفمبر)، جامعة ورقلة.
- عبد الحليم، نادية راضي. (2005). «دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ دور المنظمة في التنمية المستدامة»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. مج 21. ع 2.
- الساعدي، مؤيد؛ وآخرون. (2014). «دور استراتيجية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة»، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج: 15، ع: 4.
- الحسن، أسماء رشيد علي. (2009). «استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية»، *أطروحة دكتوراه*، جامعة بغداد.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- David McKean. (2012). «*IT Strategy & Technology innovation*».
- Drucker Peter. (1999). «*L'avenir du management selon Drucker*», Editions Village Mondial, Paris.
- Jacque, barreaux. (1997), «*Enterprise et Performance globale*» Economica, Paris.
- Kaplan, D. Noton. (1992). «*The Balanced Scorerad, Measures that drive performance*», Harvard Business Review, Jan-FED.

## The Effectiveness of Strategic Planning in Improving the Performance of Industrial Enterprises: A Case Study on Ammouri Complex - Biskra, Algeria

Dr. Benkhalifa Ahmed

Amouri Fadia

Labbaci Ramzi

Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued  
Democratic Republic of Algeria

### ABSTRACT

This study aimed to identify the trends at the Amouri Group of Biskra workers towards the level of the prevailing strategic planning and also identify the prevailing level of the prevailing institutional performance at Amouri Group, this adds to the knowledge of the impact of strategic planning with its various dimensions on the performance at Amouri Group, The target population of the study consists of administrative workers at the Amouri Group of Biskra totaling (351) workers, The student used simple random sample method and a volume of (160) workers, Where the questionnaire was distributed them through several field visits, And recovered of which (110) questionnaire is valid for statistical analysis.

The student has used the descriptive analytical approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, regression analysis, analysis of variance, and test T-TEST, This study concluded that several of the most important results: That the level of prevailing strategic planning at Amouri Group of Biskra came medium, and the level of performance at Amouri Group com high, the results shows as well the existence of a statistical effect of the independent variables: (Configuration and Step, The Development of strategic plan, The Implementation of strategic plan), also the absence of any impact in the Analyses of the current situation at Amouri Group, Where the strategic planning explained (49.2%) of the changes taking place in the level of Amouri Group performance, based on the value of the coefficient of determination  $R^2$ , The study found many of the recommendations include: The Group have to determine its performance indications and measures then from time to time to determine the degree of the actual Group performance, and compared with to performance achieved in previous periods and company then as well with other similar institution. Also, they should work on the development of management information systems and constantly updated to contribute for providing the basic information to practice strategic planning process with an appropriate quality at the right time. And apply all the programs that help making decision, The existence of a direct relationship between knowledge management as an independent variable (generation, dissemination, application) and the dependent variable of competitive advantage through its dimensions, and the study showed that there is a significant weakness between the application of knowledge management and competitive advantage in the company will be accurate.,

**Keywords.** *Strategic Planning, Configuration and Step, in the Analyses of the Current Situation, The Development of Strategic Plan, The Implementation of Strategic Plan, Performance, Amouri Group.*

