

فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية

دراسة حالة: مجمع عموري - بسكرة (الجزائر)

د. رمزي العباسي

د. فادية عموري

د. أحمد بن خليفة

جامعة حمه لخضر بالوادي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المخلص

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 لبعده 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 والإعداد، 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 أداءها.

* تم استلام البحث في أكتوبر 2018، وقبل للنشر في مارس 2019.

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 الأخذة 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 تنظيبي 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، وبمساعدة 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.

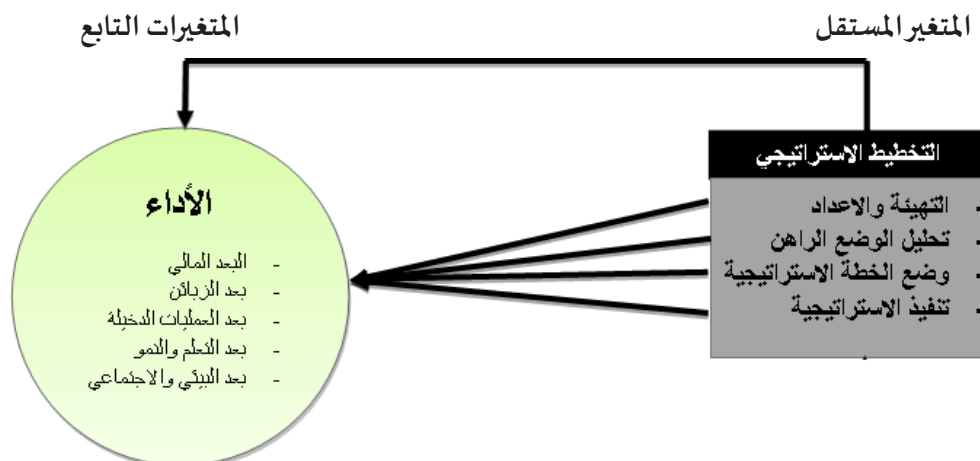
أهمية الدراسة:

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 $(\alpha < 0.05)$.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج سابقة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

أولاً: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الأدبيات النظرية:

1- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي: هو طريقة للتفكير تسمح بتحليل جيد للوضعية وتحقيق مرض للأهداف، ويجعل المسير يتصرف بعقلانية ليتخذ قراراته الاستراتيجية.
- التهيئة والإعداد: وتنطوي هذه المرحلة على التأكد من أن المؤسسة مهيأة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به، ووضع إطار عمل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل الوضع الراهن: تبدأ ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالخطوة الأولى الخاصة بالتعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وينطوي تحليل الوضع الراهن على تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة، والبيئة الداخلية لها أو قدرتها الذاتية.
- وضع الخطط الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة بغية تحديد الاستراتيجيات أو البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها، ثم الاختيار من بين هذه البدائل.
- تنفيذ الاستراتيجية: وتشمل عملية التنفيذ، تخصيص الموارد البشرية والمالية المتاحة على مجمل الأنشطة، ووضع نظم العمل وبرامجه، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية، وغيرها من الأنشطة.
- الأداء المؤسسي: في مجال الإدارة يعبر الأداء عن النتيجة النهائية الناجمة عن كل مجهودات المؤسسة، وتتعلق هذه المجهودات بفعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة وبالسرعة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

2- الإطار النظري لتخطيط الاستراتيجية والأداء المؤسسي

في ظل مستجدات وتحديات البيئية المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة، يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

أ- التخطيط الاستراتيجي:

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الاستراتيجية والانتهاج إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، ويعتبره البعض الأكثر أهمية عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وبغض النظر عن ترتيب وظيفة التخطيط، فلا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن التخطيط، بل يمكن القول إنه لا يوجد جهد إنساني لا يحتاج إلى تخطيط، وقد عُرف التخطيط من قبل الكثير من الباحثين كل حسب نظريته، وعرفه (أوروك) التخطيط بأنه «عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين (صيام، 2010).

مفهوم الاستراتيجية: عرفها David Mcmean على أنها «تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها (McKean, 2012).

تعريف التخطيط الاستراتيجي: عرف (Kotler, 1994) التخطيط الاستراتيجي من جهة التسويق على أنه: العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة، المهارات الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة (الصيرفي، 2008).

إن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن "مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة".

• أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمؤسسة، لذلك يعتبر عملية مهمة وذات فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأهمية تظهر من خلال النقاط التالية:

- التخطيط يساعد المؤسسة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المؤسسة تعالج هذه التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- يزود المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب وملاحق التفكير في المؤسسة ككل ويشجع على الابتكار والإبداع.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فهو يوجه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية، فهو يحدد الأولويات. (السيد، 2000).
- يُمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المؤسسة.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- قدرة على وضع مجموعة من الأولويات وعلى التناغم بين الموارد والفرص.
- تحقيق قدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بأهداف استراتيجية وضعتها الإدارة (المدھون، 2013).

• مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

- لخص الخبراء العرب في الهندسة والإدارة مراحل التخطيط الاستراتيجي كما يلي:
 - التهيئة والإعداد: تهدف مرحلة التهيئة والإعداد إلى وضع الإطار الأساسي وإعداد مخطط عمل لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وهي تعتمد على منهجية عملية تتمحور حول: دواعي تبني المخطط: شرح الأسباب، تبني المقاربة، التحكم في مختلف مراحلها مع تشكيل لجنة محدودة الأعضاء تتكفل بإعداد وتتبع المخطط، وكذلك إمكانية الاستعانة بدعم خارجي للتسهيل ووضع مشروع جدول المخطط (خلف، 2010).
 - تحليل الوضع الراهن: إن تحليل الوضع الراهن للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغيير القوانين أو تخير احتياجات الزبائن، وهكذا الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها (السعيد، 2013). وينقسم تحليل الوضع الراهن إلى قسمين: (منصوري، 2014).
 - تحليل البيئة الخارجية (Analysis of the External Environment): هي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة. وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية «المباشرة وغير المباشرة» ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.
 - تحليل البيئة الداخلية (Analysis of the Internal Environment): يمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها «العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع، والبحث والتطوير والإنتاج والعمليات، والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة جوهرية أو الضعف في المؤسسة».
- وضع الخطة الاستراتيجية: يمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي:
 - صياغة الرؤية الاستراتيجية: يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انقضاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.
 - الرسالة: تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً تركز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسير فيها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بزمن محدد وتجب عن أسئلة محددة، وتعرف الرسالة أيضاً بأنها «وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب الصالح الرئيسة فيها».
 - وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف: لا تختلف الغاية لغويًا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء تحقيقه، لكنهما يفتقران أمام تعريف علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي تروم المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم (منصوري، 2014 ب).
- تنفيذ الاستراتيجية: هي «عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها مع بعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها». ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية. (الدجني، إباد اعلي، مرجع سابق) ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطة التنفيذية التي تشمل ما يلي: (السعيد، 2013)
 - وضع الأهداف قصيرة الأجل: «عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى.

- وضع البرامج التنفيذية : تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة، ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف.
- الموازنات المالية: الموازنات هي خطة مالية تغطي قدرة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة.

ب- الأداء المؤسسي:

• مفهوم الأداء المؤسسي:

- يعرف (Peter Drucker) الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Drucker, 1999) ويتفق معه في هذا التعريف كل من (Robbins) و (Wierseman) حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل" ويستمد من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين- في البقاء والنمو (عداي، 2000).
- إن الأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محدّدة تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

• خصائص الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسة عدة خصائص منها: (اللدجني، 2011)

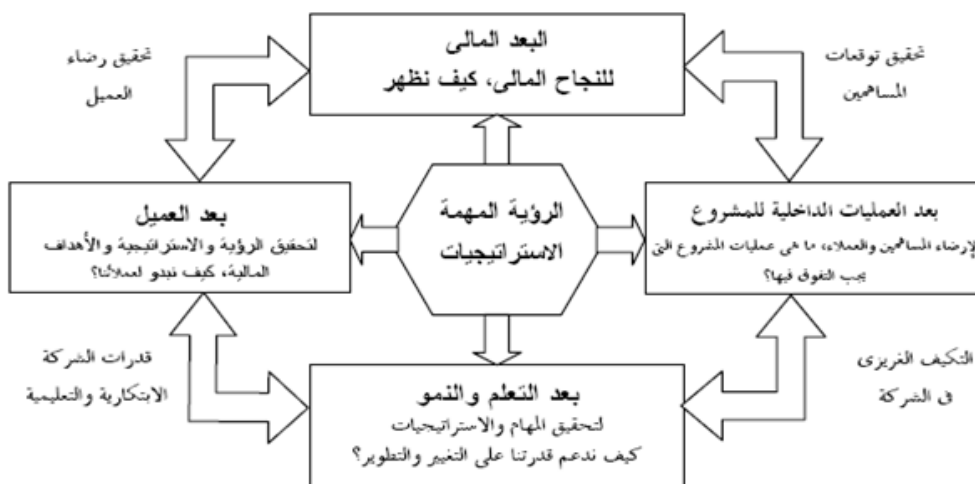
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة الجادة في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز الولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسو للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- البُعد عن الفردية، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو إهماله في آخر لا بد وأن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

• أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- الشكل رقم (02) الصورة العامة التي يظهر عليها قياس الأداء المتوازن، ويتضح من الشكل أن هناك أربعة أبعاد جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم
- البُعد المالي: يهدف هذا البعد إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:
 - هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
 - كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا البعد من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الاستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستخدم النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فعالبًا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلاً (حطي، وحامدي، 2009).



المصدر: عبد الحليم، نادية راضي. (2005). «دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمة في التنمية المستدامة». مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج: 21، ع 2، ص: 8.

الشكل رقم (02): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

- **بُعد العملاء:** تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا البعد تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا البعد إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:
 - كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟
 - هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟
- ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن (Kaplan, 1992).
- **بُعد العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:
 - ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟
 - كيف يتم ترشيد التكاليف؟
 - ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟ (الدليمي، وآخرون، 2102)
- **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبتدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولما هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟ (لحسين، 1102).

لقد كان (نورتن وكابلان) يعتبران بطاقة الأداء المتوازن على أنها « منهجاً ديناميكياً يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطاً مركباً من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب. هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالمؤسسة وأيضاً معرفة الروابط بين السبب والنتيجة. وأن السبب الرئيس وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم الشركة، أي وضع استراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة.

لقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. "ونتيجة لذلك، شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث إنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها كابلان ونورتن تم إدماج بعد خامس خاص بقياس الأداء البيئي والاجتماعي وأصبح النموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (الدليعي، وآخرون، 2012).

• علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، أصبحت عملية مهمة في كل مستويات المؤسسة وأصبحت الرؤية والاستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر قياس الأداء الاستراتيجي. وإلى جانب عملية قياس الأداء، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

يعتمد تحسين أداء المؤسسة على وجود خطة استراتيجية واضحة، حيث إن أهم فوائدها تكمن في: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق النمو على المدى البعيد وتحسين الأداء المالي بصفة أساسية في الأمد القصير.

- وجود خطة لنمو المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل واضح.
- تسهيل عمل الوحدات المختلفة في المؤسسة وتنسيق جهودها في اتجاهات معلنة ومحددة.
- تولّد التطلع نحو تحقيق أهداف محددة انطلاقاً من رؤية واضحة ومستهدفة.
- تؤدي إلى تحديد محاور النجاح الممكنة.
- تعبر عن آلية لرصد وقياس تقدم المؤسسة ومستوى أدائها.
- تدعم القرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة وتزيد من تفهم العاملين لها.
- تمكن من تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة، تحليلها وتطوير منتجات جديدة تناسبها.
- خفض المفاجآت من خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية المتعلقة بمختلف المجالات كتفضيلات العملاء تحركات المنافسين، أسعار مستلزمات النشاط، التخزين، النقل والإعلان.
- يبرئ التخطيط الاستراتيجي مناخاً يدفع صناع القرار للتفكير في القرارات الواجب اتخاذها عند وقوع أحداث معينة متوقعة، فمثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بما يحقق أعلى مستويات التشغيل.
- تعريف كافة أعضاء المؤسسة بخطتها لغرض ضمان مشاركة الجميع والحصول على رضاهم.
- المساهمة في تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة العملاء بها وضمان أعلى مستويات الجودة وتقديم خدمة متميزة للمستفيدين منها (حمادي، وعبادي، 2009).

تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة سيؤدي بالمؤسسة إلى أن يكون لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة ومرجمة في خطة إستراتيجية تترجم فيما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف

والتي ستصب في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر إيجاباً وبصورة خاصة على فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الارتباط / المواءمة وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

من ناحية أخرى يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد خطتها الاستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها وهذا يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تقديم خدماتها بصورة أفضل وبالتالي يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسات، وأيضاً يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعدها في الاستمرار وتحسين الأداء.

فالتخطيط الاستراتيجي دور هام في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تنسيق وتوجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لنشاط.

الدراسات السابقة

1- دراسة الشخيلي (2013)، بعنوان: «أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي»، وتهدف إلى دراسة مشكلة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، ودور التوجه الريادي فيها. عينة الدراسة فقد شملت (6) من هذه المؤسسات. وتمثلت في مدراء البرامج ورؤساء ومنسقي المشروعات والبالغ عددهم (139). واستخدم المنهج الوصفي التحليل والسببي، وقد تم استخدام الأسلوب التطبيقي. وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطي، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة 0.05%، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود توجه ريادي تحليلي ومستقبلي عند مستوى دلالة 0.05%. وفي نهاية البحث مجموعة من التوصيات أبرزها: بوضع اليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط من قبل المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، وتكامل الجهود في سبيل تحقيق مفهوم التنمية المجتمعية، ومواكبة الاتجاهات والتطورات تلبية لحاجات المستفيدين، والمتعاملين المتغيرة وإشباعاً لحاجاتهم ونيل إرضائهم.

2- دراسة السهلي (2011)، بعنوان: «متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث». وتنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث، وتشكل مجتمع الدراسة من ضباط العاملين في مديرية الدفاع المدني بالمطقة الشرقية وعددهم (280) ضابطاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات منها: زيادة المخصصات المالية اللازمة لدعم دور الدفاع المدني في إعداد استراتيجيات متطورة لمواجهة الكوارث، وتزويد العاملين في الدفاع المدني بدورات تدريبية متقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

3- دراسة الساعدي وأخرون (2014)، بعنوان: «دور استراتيجية الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة»، وتهدف إلى التعرف عن دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة واعتمد البحث منهج التحليل البعدي، من خلال استطلاع رأي عينة البحث مكونة (91) عامل في الإدارة العليا والوسطى للمعمل. كما خلصت إلى نتائج منها: أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي أيضاً لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات كان أهمها ضرورة توجه إدارة معمل اسمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

4- دراسة الحسن (2009)، بعنوان: «استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية»، وتهدف إلى وضع أنموذج لمؤشرات بطاقة أداء متوازنة، للشركة العامة للصناعات الجلدية. من خلال أركان بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة المالية وغير المالية (الركن المالي، ركن الزبون، ركن العمليات الداخلية، ركن النمو والتعلم). وباستعمال بيانات وكشوفات الشركة، وتحليل حاجة الزبون، ورضا

العاملين، باستثمارات استقصاء. ومن خلال هذه التحليلات، تبين انخفاض مؤشرات مستويات الأداء لأنشطة ومهام الشركة. كما خلصت إلى مجموعة نتائج منها: انخفاض مؤشرات أداء الشركة المالي، من خلال تحليل بعض النسب المالية. وعدم كفاءة إدارة الشركة، في إدارة استثماراتها، واثبات قدرتها على توليد الأرباح، وتنمية المبيعات. وهذه مؤشرات كانت نتيجة إهمال تحسين مستويات أداء الأركان غير المالية (رضا الزبون والعاملين والعلاقة بالمجهزين).

على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من التوصيات الخاصة بالشركة موضوع البحث، ضرورة وضع استراتيجية محددة لتوجيه أنشطة الشركة، وأهمية استعمال بطاقة لأداء المتوازنة، للاستمرار في قياس مستويات أداء الشركة، ومحاولة تحسينها.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا «أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بين الأعوام (2009 - 2014)» أمكن التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (التهيئة والإعداد، تحليل وضع الراهن، وضع الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية)، وبين الأداء المؤسسي الذي تم قياسه من خلال الأبعاد الخمسة الآتية: (البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئي والاجتماعي)، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع في مجمع عموري بسكرة.

الأدبيات التطبيقية - التعريف بالشركة

يقع مجمع عموري في شارع الزعاطشة رقم 6 بسكرة، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 960 متر مربع، يعتبر مجمع عموري بسكرة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة الأولى المتخصصة في الصناعة في الجزائر، ونشاطه الأساسي هو إنتاج مادة الأجر، حيث إنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج وتوزيع المنتجات من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، وشركاؤه الأساسيين الإخوة عموري، حيث استطاع المجمع الصمود أمام هذه المنافسة، عكس الكثير من المؤسسات الأخرى التي كان مصيرها الإغلاق، وهذا ما يطرح السؤال عن تلك الجهود التي بذلتها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على مستوى التسيير أو النشاط العملي، وخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي باعتباره العمود الفقري لأي تقدم.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

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 ضرورية 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 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:

جدول رقم (1)
معامل الثبات الكلي

معامل الثبات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
0.884	82	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V19)

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة 110)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	62.7%
	أنثى	41	37.3%
	المجموع	110	100%
العمر	أقل من 30 سنة	50	45.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	29.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	13.6%
	من 50 سنة فأكثر	13	11.8%
	المجموع	110	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	8	7.3%
	ليسانس	72	65.5%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	5	4.5%
مجال الوظيفة الحالية	مهندس	25	22.7%
	أعمال فنية	18	16.4%
	أعمال إدارية غير إشرافية	59	53.6%
سنوات الخبرة	أعمال إدارية إشرافية	33	30%
	المجموع	110	100%
	أقل من 5 سنوات	78	70.9%
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	12.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	02	1.81%
	من 15 سنة فأكثر	16	14.5%
المجموع	110	100%	

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

معالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها فقد جرى استخدام أساليب أدوات إحصائية مختلفة من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS 19، 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 خصائص أفراد عينة الدراسة:

ويبين الجدول رقم (02): أن (62.7%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (37.3%) كانت من الإناث وهذا راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة (الصناعة) التي تتطلب وجود ذكور أكثر من الإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (54.5%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (29.1%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (13.6%)، وفي الأخير (11.8%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (7.3%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و(65.5%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (4.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (22.7%). وعليه فمجمع الإخوة عموري يحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة لحالية فيبين الجدول (02) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (53.6%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (30%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (16.4%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (70.9%)

تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(12.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (1.81%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (14.5%).

النتائج والمناقشة:

جدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (Sig.)
التخطيط الاستراتيجي	0.903	0.389
الأداء المؤسسي	1.341	0.055

المصدر: من اعداد الباحثان في الاعتماد على برنامج SPSS. V 17

نتائج الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا

ويوضح الجدول رقم (03) نتائج هذا الاختبار، حيث إن مستوى الدلالة لمحسوبة لكل محور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- تحليل محاور الاستبانة:

• تحليل المحور الأول التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من خلال الجدول (4) أن بعد:

- تنفيذ الاستراتيجية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.49) بانحراف معياري (0.788). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.62) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.244-0.750). وهذا ما يدل على أن إدارة مجمع عموري تنسم بالمرونة في تنفيذ استراتيجيتها، كما أنها تهتم بتسخير الموارد المالية والبشرية اللازمين من أجل تنفيذ الاستراتيجية.
- تحليل الوضع الراهن: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.47) بانحراف معياري (0.704). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.70) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.643-0.854). وهذا ما يدل على أن إدارة مجمع عموري تقوم بتحليل بيئتها الداخلية من خلال التعرف على مصادر قوتها وضعفها، وعلى بيئتها الخارجية بهدف تجنب التهديدات والحد من أثارها، وهذا الأمر يساعدها على تطوير رؤية ورسالة المجمع، وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.
- وضع الخطة الاستراتيجية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (0.557). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.69-3.23) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.692-1.008). وهذا ما يدل على أن إدارة المجمع تهتم بتطوير الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب، مما يساعدها على اختيار الاستراتيجية التي تنسجم مع رؤيتها وأهدافها في حدود قدراتها الداخلية والخارجية.
- التهيئة والإعداد: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.35) بانحراف معياري (0.704). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.193-3.51) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.787-1.011). وهذا ما يدل على أن مجمع عموري لها قناعة تامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وبكافة مكوناته، كما إنها تقوم بتكوين فريق عمل في التخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد بمجمع عموري جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (3.45) بانحراف معياري (0.555).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً. التهيئة والإعداد	3.3519	0.70483	4	متوسطة
1	لدى إدارة المجمع فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.22	0.942	6	متوسط
2	لدى إدارة المجمع قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	3.51	0.787	1	مرتفع
3	تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها.	3.31	1.011	5	متوسط
4	يسود في المجمع ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	3.40	0.848	3	متوسط
5	يقوم المجمع بتكوين فريق عمل لتخطيط الاستراتيجي.	3.51	0.926	2	مرتفع
6	تخصص إدارة المجمع الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.33	0.968	4	متوسط
7	يشجع المجمع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	3.19	0.840	7	متوسط
	ثانياً. تحليل الوضع الراهن	3.47	0.704	2	متوسطة
8	تقوم إدارة المجمع بتحليل بيئته الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.	3.35	0.808	9	متوسطة
9	تقوم إدارة المجمع بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي تؤثر على عملها في المستقبل.	3.42	0.771	7	متوسطة
10	تحدد إدارة المجمع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.	3.42	0.794	8	متوسطة
11	تعمل إدارة المجمع على التعرف على التهديدات البيئية الخارجية لتجنبها أو الحد منها.	3.70	0.643	1	مرتفعة
12	تقوم إدارة المجمع بتحليل بيئته الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	3.55	0.797	3	مرتفعة
13	تقوم إدارة المجمع بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد البشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها.	3.43	0.772	6	متوسطة
14	يعمل المجمع وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.56	0.784	2	مرتفعة
15	يدرس المجمع البيئة الداخلية وما تتضمنها من تغير سواء بالتزايد أو بالنقصان.	3.29	0.758	10	متوسطة
16	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية.	3.53	0.763	4	مرتفعة
17	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المجمع وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.	3.51	0.854	5	مرتفعة
	ثالثاً. وضع الخطة الاستراتيجية	3.4627	0.55717	3	متوسط
18	يقوم المجمع بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة له.	3.25	0.783	9	متوسط
19	يقوم المجمع بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة له.	3.23	0.831	10	متوسط
20	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المجمع.	3.29	1.008	8	متوسط
21	يقوم المجمع بتطوير الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	3.61	0.692	3	مرتفع
22	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المجمع ورسالته.	3.61	0.767	4	مرتفع
23	يقوم المجمع بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية مرتبطة بزمن الخطة.	3.62	0.835	2	مرتفع
24	يضع المجمع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراته الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهه.	3.52	0.896	5	مرتفع
25	يختار المجمع الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المجمع.	3.69	0.854	1	مرتفع
26	يطور المجمع خطة استراتيجية مكتوبة.	3.37	0.966	7	متوسط
27	تتبنى الإدارة العليا بالمجمع الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة به.	3.44	0.894	6	متوسط
	رابعاً. تنفيذ الاستراتيجية	3.4960	0.78879	1	متوسط
28	تقوم إدارة المجمع بتوفير كل الموارد لتنفيذ الاستراتيجية.	3.45	1.081	7	متوسط
29	تعتمد إدارة المجمع منهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.	3.39	0.959	8	متوسط
30	تعتمد إدارة المجمع المرونة في تنفيذ الاستراتيجية.	3.51	0.974	6	مرتفع

رقم العبارة	أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
31	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية	3.54	0.750	3	مرتفع
32	الهيكل التنظيمي تم إعداده بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية.	3.54	0.964	4	مرتفع
33	يعمل المجمع على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.	3.59	1.052	2	مرتفع
34	يجند المجمع الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة العالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.62	0.958	1	مرتفع
35	يقوم المجمع بتطوير قدرات عماله بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	3.29	1.244	9	متوسط
36	يلتزم المجمع بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.	3.54	1.089	5	مرتفع
	التخطيط الاستراتيجي بشكل عام	3.4562	0.55543	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

• تحليل المحور الأول الأداء المؤسسي:

يتضح من خلال الجدول (05) أن:

- بُعد العمليات الداخلية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.69) بانحراف معياري (0.619). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول «مرتفعة»، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.29-3.98) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.677-1.044). وهذا يدل على أنه هناك تزايد في إنتاجية العاملين بالمجمع محل الدراسة وكذلك معدل الطاقة الإنتاجية للآلات، حيث إنها تستعمل تكنولوجيات متطورة في العملية الإنتاجية. إضافة إلى ذلك فإن الإدارة تعتمد نمط الإدارة القائم على مبدأ المشاركة من خلال تقديم دائم للمقترحات من العاملين بخصوص تطوير العمل.
- البعد البيئي والاجتماعي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.67) بانحراف معياري (0.611). ووفقاً لمقياس الدراسة فهذا البعد يشير إلى نسبة قبول «مرتفعة»، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.32-4.15) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.6811.073-). هذه النتيجة تدل على أن المجمع محل الدراسة يلتزم بقوانين وأخلاقيات العمل، كما أنه يراعي أهداف أصحاب المصلحة عند وضع الاستراتيجية، كما يهتم بالبيئة واتخاذ إجراءات الحفاظ عليها، ويعطي أولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها، وتوفير سكن للعاملين وخدمات نقل.
- بُعد الزبائن: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.729). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول «مرتفعة»، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد

جدول رقم (05)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المؤسسي.

أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً. البعد المالي	3.57	0.692	4	مرتفع
ثانياً. بعد الزبائن	3.59	0.729	3	مرتفع
ثالثاً. بعد العمليات الداخلية	3.69	0.619	1	مرتفع
رابعاً. بعد التعلم والنمو	3.36	0.775	5	متوسطة
خامساً. بعد البيئي والاجتماعي	3.67	0.611	2	مرتفع
الأداء المؤسسي بشكل عام	3.57	0.545	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V17)

بالترويج، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لدراسة التغيرات التي يمكن ان تؤثر على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

- **البعد المالي:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.57) بانحراف معياري (0.692). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير لنسبة قبول «مرتفع»، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.92-3.31) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (1.078-0.839). وهذا ما يدل على أن المجمع يقوم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها سابقاً، كما انه يسعى دوماً لدخول أسواق جديدة، وفي المقابل له القدرة على الوفاء بالتزاماته المالية، إذ ان وحداته التنظيمية تتصف بالتعاون فيما بينها وتعزيز عملية التنسيق بينها، مما يؤدي لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال تنفيذ انشطته بتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.

- **بعد التعلم والنمو:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بانحراف معياري (0.775). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير لنسبة قبول «متوسطة»، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرفع، حيث كانت المتوسطات بين (3.79-2.85) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.248-0.916). وهذه النتيجة تدل على أن المجمع يهتم بمجال البحث والتطوير وابتكار عمليات إنتاجية، وإضافة إلى ذلك فهو يستخدم أيضاً أساليب تكنولوجية حديثة للتواصل وتبادل المعلومات، كما إنه يقدم خدمات تأمين صحي وتقاعد للعاملين.

وبناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء مجمع عموري جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء المؤسسي ككل (3.57) بانحراف معياري (0.545).

3- اختبار الفرضيات:

جدول رقم (06)

نتائج تحليل التباين للانحدار
للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.958	5	3.192		
الخطأ	16.509	104	0.159	20.105	*0.000
المجموع الكلي	32.467	109			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α=)

المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17
معامل التحديد = R2 0.492 = معامل الارتباط = R0.701

من خلال النتائج الواردة في الجدول (06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.105) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التخطيط الاستراتيجي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 49.2% من التباين في مستوى أداء المجمع محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في جدول (07).

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وتبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (07) ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α=0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي (كمجموعة) وأداء المجمع محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (8.110) T بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير أقل من المستوى المعتمد (0.05) وعليه نستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في مستوى أداء المجمع محل الدراسة وهذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلها (H1)

- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى أداء المجمع تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات المستقلة (التهيئة والاعداد، وضع الخطة

جدول رقم (07)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التهيئة والإعداد، تحليل الوضع الراهن، وضع الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) في الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
التهيئة والإعداد	0.199	0.078	0.257	2.564	*0.012
تحليل الوضع الراهن	0.014	0.119	0.013	0.121	0.904
وضع الخطة الاستراتيجية	-0.333	0.060	-0.340	-2.476	*0.015
تنفيذ الاستراتيجية	0.301	0.092	0.434	3.260	*0.002
التخطيط الاستراتيجي بشكل عام	0.605	0.075	0.615	8.110	*0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 α)

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V17)

جدول رقم (08)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المؤثرة إحصائياً في مستوى الأداء المؤسسي الذي يشعر به المبحوثين

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
التهيئة والإعداد	0.455	0.207
التهيئة والإعداد + وضع الخطة الاستراتيجية	0.486	0.236
التهيئة والإعداد + وضع الخطة الاستراتيجية + تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.701	0.491

المصدر: من إعداد الباحثين في الاعتماد على مخرجات spss

المؤسسي- بلغت (0.701) وقد فسروا 49.1% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي، بينما خرج من معادلة الانحدار المتغير المستقل التالي: تحليل الوضع الراهن، وذلك لأن ليس له دور معنوي في تفسير ظاهرة محل الدراسة.

مناقشة 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 والتهديدات، 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 المبحوثين 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،

الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (تحليل الوضع الراهن).

ولبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، أستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV10) أن قوة العلاقة بين متغير (التهيئة والإعداد) ومستوى الأداء المؤسسي بلغت (0.455) وفقاً لما تشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير 20.7% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي وذلك في الاعتماد على قيمة R2.

كما 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 والإعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) مجتمعة وبين المتغير التابع- الأداء

- وتنفيذ الاستراتيجية)، في مستوى أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحليل الوضع الراهن في مستوى أداء مجمع عموري بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- مستوى التخطيط الاستراتيجي السائد في مجمع عموري بسكرة جاء متوسطاً، مستوى الأداء مرتفع، وهذا يمكن تفسيره إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين (الهيئة والاعداد، 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 (الهيئة 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

- استناداً إلى نتائج ومحددات الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة، وهي كالتالي:
- تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزءاً 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 مراحله.
- 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 اعداد 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 نظراً لتعدد الأبعاد الداخلية، وخاصة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، بالإضافة إلى تعدد وجهات 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 مراحله 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 لدينيا.
- 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 تقييم 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 تقييم 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 Scorecard, Measures that drive performance*», Harvard Business Review, Jan-FED.

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

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.*