



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

القسم: علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

### أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-وكالة البيض-، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري-وكالة البيض-، وبنك التنمية المحلية-وكالة البيض-

تحت إشراف الدكتور:

- كافي ميمون

من إعداد الطالبان:

- طاهري رقية أمال

- صبيحي منى هيام

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. صلعة سمية		المركز الجامعي نور	رئيسة اللجنة
د. كافي ميمون		البشير البيض	مشرفا ومقررا
أ.د. مولاي أمينة			ممتحنة

السنة الجامعية: 2024/2023.

## الإهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى  
نحمد الله عز وجل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع  
الرجل الذي علمني معنى الصبر والمثابرة، أهدي إليك هذا الإنجاز كعربون شكر وتقدير لكل التضحيات والدعم الدائم  
لي، وأتمنى أن أكون دائما مصدر فخر لك... إلى (والدي العزيز)  
اليد الحفية التي أزلت عن طريقي الأشواك، وساندتني وسهرت ليالي طويلة من أجل راحتي، أهدي هذا الإنجاز  
كعربون شكر وتقدير لكل التضحيات والدعم الدائم لي... إلى (والدي الحبيبة)  
من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عن طريقي كل المتاعب مُمهدين لي الطريق، زارعين الثقة والإصرار  
بداخلي... سندي والكتف الذي أستند عليه دائما... إلى (اخوتي الأعزاء)  
سكراتي وفرحة بيتنا، أتم الأصوات الجميلة في سمفونية حياتي، أدعو الله أن يحفظكم ويوفقكم في كل خطوة تخطونها  
مستقبلا... إلى (بنات اخوتي، ابن أخي)  
كل من ساهم في رحلتي العلمية، لقد كان لدعمكم وتوجيهاتكم الأثر البالغ في تحقيق هذا الإنجاز شكرا لكم... إلى  
(أساتذتي الكرام)

### طاهري رقية آمال

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين اللذين وسعت دعواتها في كل خطوة أخطوها  
إلى من تشقت يدها في سبيل رعايتي أبي الذي شملني بحبه وحنانه  
إلى من أنارت دربي أمي زهرة البستان التي وصى بها الرحمان  
إلى إخوتي وعزوتي في الحياة من كبرت معهم وأفتخر بهم حفظهم الله  
إلى كل من تربطني بهم صلة القرابة عائلتي الكريمة التي ساندتني  
إلى أساتذتي من شدوا بيدي وأناروا بصيرتي وساهموا في نجاحي طيلة مشواري الدراسي  
إلى زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق  
إلى كل من إنفتح له قلبي وكان له أثر في حياتي أهدي هذا العمل المتواضع

### صبيحي منى هيام

# شكر وعرافان

نتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان و التقدير إلى الأستاذ الدكتور كافي ميمون بصفته مشرفا على إنجاز هذا العمل لما خصصه من جهد ووقت فقد أفادنا بتوجيهاته إلى المسار الصحيح فجازاه الله عنا خير الجزاء و متعه بوافر الصحة و العافية، نتقدم بالشكر و العرفان لجميع أساتذتنا ولكل الذين قدموا لنا يد العون كما لا ننسى فضل الإطارات و المهندسين و التقنيين في كل من البنك الوطني الجزائري وكالة البيض (BNA)، ومؤسسة القرض الشعبي الوطني وكالة البيض (CPA)، وبنك التنمية المحلية وكالة البيض (BDL)، وفقهم الله إلى ما يطمحون، و نسأل الله أن يجعل عملنا هذا مقبولا وسعينا فيه مرضيا مشكورا مبتغين به وجهك الكريم، وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

### الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في جانب الدراسة الميدانية إتمدنا على منهج دراسة حالة، وقد تم بناء نموذج البحث على فرضيات محل الدراسة حيث صمم استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة وتم توزيع 50 استبيان واسترجاع 45، ولتأكد من الدرجة الاعتمادية في البيانات استخدم الفاكور ومباخ والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وفي هذا الإطار أتمد كل من البنك الوطني الجزائري-وكالة البيض-، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري-وكالة البيض-، وبنك التنمية المحلية-وكالة البيض- كموضوع دراسة لجانب التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي ضمن كل وكالة، وبعد تطبيق الدراسة واجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي، استطاعت ان تفسر ما قيمته 51,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي المطلوبة والباقي يعزى إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

### الكلمات المفتاحية:

استراتيجية التخطيط، مؤسسة مالية، أداء تنظيمي.

The study aimed to examine the impact of strategic planning on the performance of financial institutions. The study followed a descriptive methodology in the theoretical aspect, while adopting a case study approach in the empirical aspect. A research model was constructed based on the hypotheses of the study. A questionnaire was designed to collect data from the study sample, with 50 questionnaires distributed and 45 retrieved. To ensure the reliability of the data, the study utilized Cronbach's alpha, Mardia's coefficient, and multiple linear regression to test the study hypotheses.

In this context, the study focused on the Algerian National Bank – Bejaia Agency, the Algerian Popular Credit Institution – Bejaia Agency, and the Local Development Bank – Bejaia Agency as subjects for studying strategic planning and organizational performance within each agency. After applying the study and conducting statistical analyses, the results showed that the dimensions of strategic planning were able to explain 51.7% of the variance in the required organizational performance, with the remaining attributed to other factors outside the model.

**Keywords :**

Strategic planning, financial institution, organizational performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الإختصارات والرموز
(ا.ب.ج)	المقدمة.
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة.
14	مقدمة الفصل.
	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.
15-22	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.
22-30	المطلب الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي.
30-33	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي.
	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي للمؤسسات المالية.
33-40	المطلب الأول: ماهية الأداء.
40-46	المطلب الثاني: الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
46-51	المطلب الثالث: تقييم الأداء التنظيمي الطرق والأهمية.
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
51-52	الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.
52-54	الدراسة السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي.
54-55	الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
54_57	مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة.
58	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
60	مقدمة الفصل.

## قائمة المحتويات

	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات.
61	1. التعريف بالبنك الوطني الجزائري (BNA).
61	2. التعريف بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري (CPA).
61	3. التعريف ببنك التنمية المحلية (BDL).
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات.
62	1. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.
62	2. مجتمع الدراسة والعينة.
62-63	3. شرح المتغيرات وطرق قياسها.
63-67	4. تحليل البيانات الأولية.
	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.
67-71	1. تحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة.
71-73	2. نتائج التحليل الاحصائي ل فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
73-79	3. نتائج الدراسة ومناقشة الفرضية.
80	خلاصة الفصل.
	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

## قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	01
22	مستويات التخطيط الاستراتيجي.	02
24	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للرأي الرابع.	03
25	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للرأي الخامس.	04
35	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.	05
36	مكونات الأداء.	06
38	أبعاد الأداء.	07
40	مستويات الأداء.	08
45	مخطط العوامل المؤثرة في الأداء المالي.	09
50	مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي الرئيسية.	10
68	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	11
69	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن.	12
70	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	13

## قائمة الأشكال والجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد الاستبيان الموزع والمسترجع حسب كل مؤسسة مستهدفة	62
02	ترقيم فقرات المحور الأول	63
03	ترقيم درجات سلم ليكرت الخماسي	63
04	معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	64
05	معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	65
06	معامل الارتباط بين المتغيرين	66
07	يوضح معامل الفاكر ونباخ	67
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67-68
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	68-69
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	70
11	يمثل المتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد العينة	71
12	يمثل المتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد العينة	72
13	اختبار "T-test" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب الجنس	73
14	يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب السن	74
15	يمثل نتائج "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة	74
16	اختبار "T-test" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب الجنس	75
17	يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب السن	75
18	يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب سنوات الخبرة	76
19	يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي	77

## قائمة الاختصارات والرموز

البيان	الإختصار	الدلالة
مجالات النتائج الرئيسية	KRAs	Key Result Areas
التحليل الرباعي (قوة- ضعف-فرص- تحديات)	SWOT	Strength, Weakness, Opportuni, Threats
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences powerful statistical software platform
البنك الوطني الجزائري	BNA	La Banque Nationale d'Algérie
بنك القرض الشعبي الجزائري	CPA	Le Crédit Populaire d'Algérie
بنك التنمية المحلية	BDL	La Banque de Développement Local
تحليل التباين الأحادي	Anova	One-way analysis of variance

## توطئة

إن المؤسسات المالية تجتهد لمعرفة بيئتها وتعمل للسيطرة عليها لتحقيق أجود الخدمات وجعلها محور تركيزها مستخدمة في ذلك التخطيط الاستراتيجي الذي يعد ركيزة للعملية الإدارية باعتباره وسيلة تفكير واختيار لأفضل طرق العمل، حيث أنه أحد الأدوات التي تساهم بشكل فعال في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها في الخارج وذلك لمساعدة المنظمة في أدائها.

إن الأداء التنظيمي يحمل في طياته الإنجازات التي حققتها المنظمة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف التنظيمية مع مواردها المادية والبشرية المتاحة، فهو مرآة عاكسة لمختلف نشاطات المنظمة فتظهر مكانته في السيطرة على الإدارة ككل فهو يقوم بوضع النظام الذي تسير عليه المؤسسة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين حسب مجالاتهم، ومراقبة توافق مدخلات المؤسسة مع مخرجاتها إضافة إلى نشاطات إدارية مختلفة تهم المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم فإن هذا البحث يسعى لدراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات المالية في ثلاثة بنوك تجارية لولاية البيض وعليه يمكننا طرح الأشكالية على النحو التالي:

## ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات المالية؟

### فرضيات الدراسة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية.

### مبررات اختيار الموضوع:

- إعتبار الموضوع يدخل ضمن إطار تخصصنا الأكاديمي الإدارة المالية.
- محاولة اسقاط الدراسات النظرية على الواقع واستخلاص نتائج تغني جانب البحث.
- محاولة التعرف على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسة المالية.

### أهمية الدراسة:

- يعتبر تطبيق البنوك التجارية للتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية لاعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإدارية.
- يعد الأداء ضروري في المؤسسات المالية حيث أنه موضوع قديم في مجال التسيير ويستقطب العديد من الأبحاث قصد تحديد مفهومه وطرق تحسينه داخل المنظمة.

## أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم الأداء في المؤسسات المالية وما يتعلق به.
- التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- الوقوف على المعوقات التي تواجهها عملية التخطيط.
- الوقوف على العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.
- التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي داخل البنوك التجارية لولاية البيض.
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي داخل البنوك التجارية لولاية البيض.
- دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة المالية.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة المالية لدى مجموعة من البنوك التجارية لولاية البيض.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مجموعة من البنوك التجارية لولاية البيض والمتمثلة في المؤسسات التالية:

\_\_ البنك الوطني الجزائري ل(BNA) وكالة البيض.

\_\_ مؤسسة القرض الشعبي الوطني(CPA) وكالة البيض.

\_\_ بنك التنمية المحلية(BDL) وكالة البيض.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من الإطارات والمهندسين والتقنيين في البنوك التجارية السالفة الذكر.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الجامعي من 2024/02 حتى نهاية الموسم الجامعي 2024/2023. أما الدراسة الميدانية من 2024/05/05 إلى غاية 2024/05/19.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أم في جانب الدراسة الميدانية تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث إعتدنا على كتب و مجلات و مؤتمرات علمية اقتصادية إضافة إلى أطروحات الدكتوراة و رسائل مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير و كذا ادراسات سابقة التي لها علاقة بالموضوع

كمنهج و دليل للتمكن من تكوين إطار نظري للموضوع. أما بالنسبة للإطار الميداني التحليل فقد تم الإعتماد عينة تتضمن الإطارات و المهندسين و التقنين في ثلاثة بنوك تجارية و بلغ حجم العينة الإجمالي 45 فردا ، تم توزيع 50 استمارة عليهم و استرجاع 45 استمارة صالحة للتحليل و استخدمت الاستبانة أداة لدراستهم، و تم تحليل البيانات و معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة فهم مختلف الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة ذات المراجع الاجنبية.
- التأخر في استرجاع الاستمارات في موعدها أدى إلى ترجي العاملين لدى البنوك التجارية لأكثر من مرة والتأكيد على ضرورة ملئها بأسرع وقت ممكن.

### هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة و فصلين و خاتمة وفقا لطريقة (IMRAD) المعتمدة في انجاز البحوث و الدراسات حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات و الأسس النظرية و الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي و كل ما يتعلق بمراحل و خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي ثم التعرف على المعوقات التي تواجهه، ثم التعرف على الأسس و المفاهيم النظرية للأداء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه ثم تطرقنا لأهم طرق و أهمية تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية، ثم استعراض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع. أما الفصل التطبيقي تم دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية على أرض الواقع في مجموعة بنوك تجارية بولاية البيض، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص المبحث المبحث الأول للتعرف بالمؤسسات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني خصص للاسقاط المنهجي و إجراء الدراسة و كذا الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وعرجت في المبحث الثالث اختبار الفرضيات و مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات و مناقشتها. لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي اشتملت على نتائج الدراسة و التوصيات وأفاق الدراسة.

# الفصل الاول

### مقدمة الفصل:

إن التخطيط الإستراتيجي ركيزة الإدارة الحديثة، و يعتبر مركز اهتمام الباحثين مع ظهور التطورات العلمية التي دفعت إلى ضرورة الدراسة المستقبلية للمنظمة، وتعود بداية تبلور مفهومه لبداية الدولة المتقدمة في تطوير أنظمة التخطيط لديها و منذ ذلك الحين أخذت وسائله و أدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده لمساعدة المنظمة في أدائها خاصة التنظيمي. ويعتبر الأداء التنظيمي قسماً في مجال التسيير إلا أن هناك اختلاف في مفهومه في أوساط الباحثين فمنهم من ربطه بالبعد البشري و منهم من قسمه لمصطلحات كالكفاءة و الفعالية. إذا في هذا الفصل سنسعى للتطرق للمفاهيم الأساسية الخاصة بكل من التخطيط الإستراتيجي و الأداء التنظيمي و قد قسمنا الفصل إلى:

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو التفكير على المدى البعيد، وهذا التفكير يشمل من الناحية العملية القيام بدراسة وتقييم مستمر لوضع المؤسسة الداخلي ووضع البيئة الخارجية بحيث يتم رسم وتحديد أهداف بعيدة الأمد ووضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف العامة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

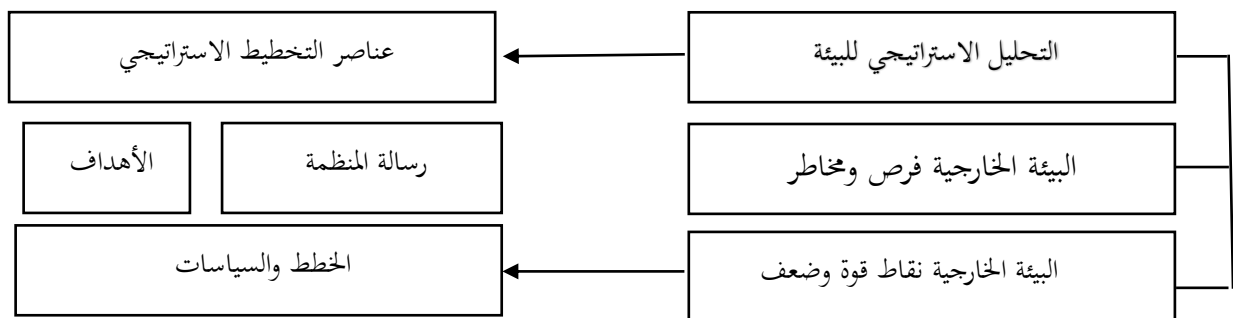
#### 1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من التعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

**التعريف الأول:** (التخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيسي من التخطيط الرسمي الذي تستمد فيه المنظمة أهدافها طويلة الأجل وتختار الأنشطة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

يعرف الحملاوي (1991) التخطيط الاستراتيجي بأنه: اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وصياغة السياسات وتحديد الأهداف وتحديد مسارات تنفيذ أهداف المنظمة، وهي التي تحدد أسلوب وشخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بينما يعرفه القطامين (1996) بأنه: عملية صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة الآتية).<sup>1</sup>

#### الشكل (01): مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: القطامين (1996) **التخطيط الاستراتيجي**، ص 93.

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، الطبعة الأولى، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011، ص 34.

**التعريف الثاني:** هو الرؤية والتصور الذي يضعه مجلس إدارة المنظمة عن الوضع التنافسي الذي يطمحون أن يكون عليه ذلك الوضع في المستقبل وتحديد الزمن المستهدف لذلك، بحيث يكون ذلك من خلال التخطيط لتوظيف كافة الطاقات المتاحة، وبعد دراسة تحليلية لبيئة المنظمة داخليا وخارجياً، واستهداف الوضع التنافسي الذي ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

كما يمكن أن نعتمد تعريفاً آخر مقارباً له وهو:

هو وضع خطة بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مع العمل على تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويطرح التخطيط الاستراتيجي ما هو توجه المنظمة بالاستناد إلى الرؤية التي يضعها ويعتمدها مجلس إدارة المنظمة، وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة وأنشطتها، وكذلك العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها، ومدى التأثير والتأثير فيما بينهما.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** (وهو خطة طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحدد شرائح وفئات السوق المستهدفة والأساليب التنافسية، وهي عملية متجددة يتم تحديثها ودراستها سنوياً. وهي عملية تحديث تتحدد سنوياً لدراسة الاتجاهات الخارجية والداخلية).<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** (إنه خطة طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة وتحدد القطاعات والشرائح المستهدفة والمنافسة وسبل تحقيق قفزات نوعية.

"إلى أين نحن ذاهبون؟" يجب الإجابة على هذا السؤال. يعد التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة، والارتباطات والعلاقات التكاملية بين مختلف جوانب المنظمة وأنشطتها المختلفة، والعلاقة بين المنظمة وبيئتها، أحد اللبانات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، من حيث أنه يعتمد على استشراف

<sup>2</sup>عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة العربية الأولى، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن\_عمان، 2018، ص19.

<sup>3</sup>سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، مجلة جزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04 / العدد 01، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، جويلية 2022، ص19.

الوضع المستقبلي للمنظمة واختيار الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل التي تحافظ على موارد المنظمة، وهو يختلف عن التخطيط التقليدي).<sup>4</sup>

وباختصار يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه تحديد كافة الأعمال التي من المرجح أن تؤديها المنظمة مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية.

### 2. أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

#### 1-2. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في العديد من الجوانب ونذكر منها:

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يضمن نجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل.
- يساعد على تقليل المخاطر.
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال.<sup>5</sup>

#### 2-2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

<sup>4</sup> هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 27.

<sup>5</sup> الصمادي، بشرى سالم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 164 الجزء الرابع، جامعة الأزهر، 2015م، ص 80، 81.

أهداف التخطيط الاستراتيجي متعددة الجوانب وهي:

- تغيير اتجاه المؤسسة التربوية (من مدارس حكومية إلى خاصة أو لغات، أو من تعليم عام إلى فني).
- زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.
- التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.
- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة.
- توجيه لإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
- تحسين الاتصالات.
- إحكام الرقابة على العمليات.
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة،
- واستعدادهم للتكيف معها.
- تدريب المديرين.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.<sup>6</sup>

### 3. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يوجد للتخطيط الاستراتيجي عدة خصائص وهي كالتالي:

- (المستقبلية في اتخاذ القرارات: يركز التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقراء الحاضر، مع ضرورة تحديد الخيارات التي يمكن اتباعها في المستقبل، لأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف طويلة المدى والوسائل المستخدمة لتحقيقها، بحيث يصبح اتخاذ القرارات التنظيمية أكثر فعالية هو تحديد المنظمة للفرص والتهديدات التي يمكن أن تكون في المستقبل، استناداً إلى قاعدة بيانات.

<sup>6</sup>الصمادي، بشرى سالم، مرجع سبق ذكره، ص81.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية في البيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، مع السعي إلى تعظيم الفرص وتقليل التهديدات وتطوير المركز التنافسي للمنظمة.

- **العملية:** التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف أولاً، ثم الاستراتيجيات، ثم السياسات، ثم التخطيط المستقبلي لضمان تنفيذ الأهداف. وتنطوي العملية على تخطيط المبادرات التي يجب أن تأخذ في الحسبان ماذا ومتى وكيف سيتم تنفيذها ومن سيقوم بتنفيذها.

- **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو فلسفة وأسلوب وطريقة للتفكير والتأمل في المستقبل. يجب أن يكون كبار المديرين والعاملين في المنظمة، على جميع مستويات المنظمة، مقتنعين بفوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسته في جميع الأنشطة داخل المنظمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني التخطيط الاستراتيجي كفلسفة أو أسلوب حياة.

- **الشمولية:** التخطيط الاستراتيجي هو نشاط يشمل الكل وليس مجرد أجزاء من المنظمة، وهو نظام متكامل يتم بطريقة مدروسة ومعترف بها بشكل تدريجي. إن شمولية هذا النظام تزيد من فعالية القوى العاملة وتحفزهم على تحسين مستقبل المنظمة وتخلق لديهم إحساساً بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

- **عدم التأكد:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس عدم اليقين لأن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحتوي على مخاطر وشكوك، ولا توجد معلومات كافية عنها، مما يجعل من الصعب التنبؤ بالمستقبل. ولهذا السبب، فإنه يتطلب تعاون ومشاركة جميع مستويات الإدارة المعنية لتحديد المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي في مواجهة عدم اليقين.

- **المرونة:** هي قدرة المنظمة على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى عندما تتغير الظروف البيئية، وهو ما يتطلب مرونة واستراتيجيات لتطوير وتطوير موارد مختلفة، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة، حيث يمكن للمنظمة أن تغير سلوكها وتعود إلى إعادة التنظيم عندما تتغير المعلومات والبيئة يجب أن تكون معروفة. ولذلك يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى عندما تتغير الظروف البيئية.

- الهيكلية: وخلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة لوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الأساسية ووضع خطط مفصلة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للمؤسسة).<sup>7</sup>

#### 4. مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر الخطة الاستراتيجية وثيقة تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات والخطوات لتنظيم طريقة عمل والاستخدامه في التواصل مع عناصر المنظمة حول أهداف المنظمة وتحقيقها وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

#### 1-4. (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة **Cooperated Stratégies**):

يتعلق العمل الاستراتيجي بالمنظمة بأكملها، ويتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على هذا المستوى.

#### 2-4. الاستراتيجيات على مستوى الوحدات **United Stratégies**:

وتنفرد بها المنظمات الكبيرة المكونة من وحدات أصغر حجماً.

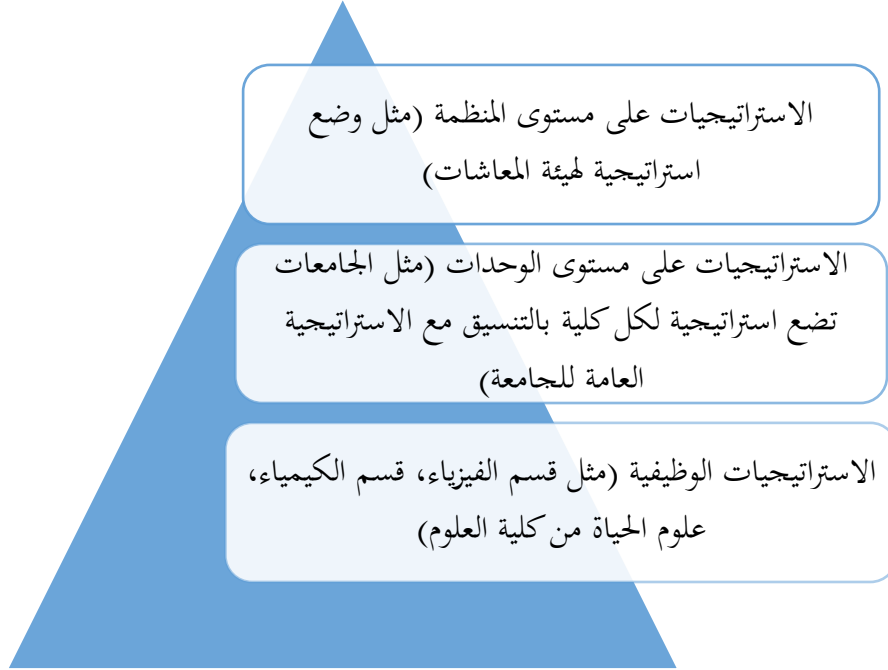
#### 3-4. الاستراتيجيات الوظيفية **Functional Stratégies**:

يتم تخصيصها للأقسام داخل الوحدات داخل المؤسسة، وتقوم هذه الأقسام بتطوير استراتيجياتها الخاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدة).<sup>8</sup>

<sup>7</sup>موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة الدكتوراه مقدمة الى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008، ص31،32،33.

<sup>8</sup>الدكتور مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، دار الكتب القطرية للنشر والتوزيع، قطر الدوحة، الطبعة 2014، ص82.

الشكل (02): مستويات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الدكتور مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، دار الكتب القطرية للنشر والتوزيع، قطر الدوحة، الطبعة 2014، ص 82.

المطلب الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي

1. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي هي كالتالي: <sup>9</sup>

"الرأي الأول:

1) تحليل الأوضاع الحالية.

2) تحديد الاحتياجات المستقبلية.

<sup>9</sup>مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 88، 89.

3) تكوين الرؤية المشتركة للمستقبل.

4) مقارنة المستقبل بالحاضر.

5) خطة التنفيذ والمتابعة.

### الرأي الثاني:

1) حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير هام له دلالاته.

2) حلل العملاء والمستهلكين أو المستفيدين.

3) حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.

4) حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.

5) ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.

6) ضع الأهداف طويلة المدى التي تمكنك من الوصول إلى هذه رؤية وتحقيق هذه الرسالة.

7) اختر الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.

8) صف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.

9) طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

### الرأي الثالث:

1) المقدمة.

2) تحليل موقعي بشكل (الجسور والحواجر).

3) الرؤية والرسالة.

4) مجالات النتائج الرئيسية (KRAs) والأهداف المرتبطة بها.

5) الأهداف الاستراتيجية.

6) الاستراتيجيات.

7) العوامل الرئيسية المشيرة إلى الحاجة إلى التنمية أو التغيير أو الإصلاح التنظيمي.

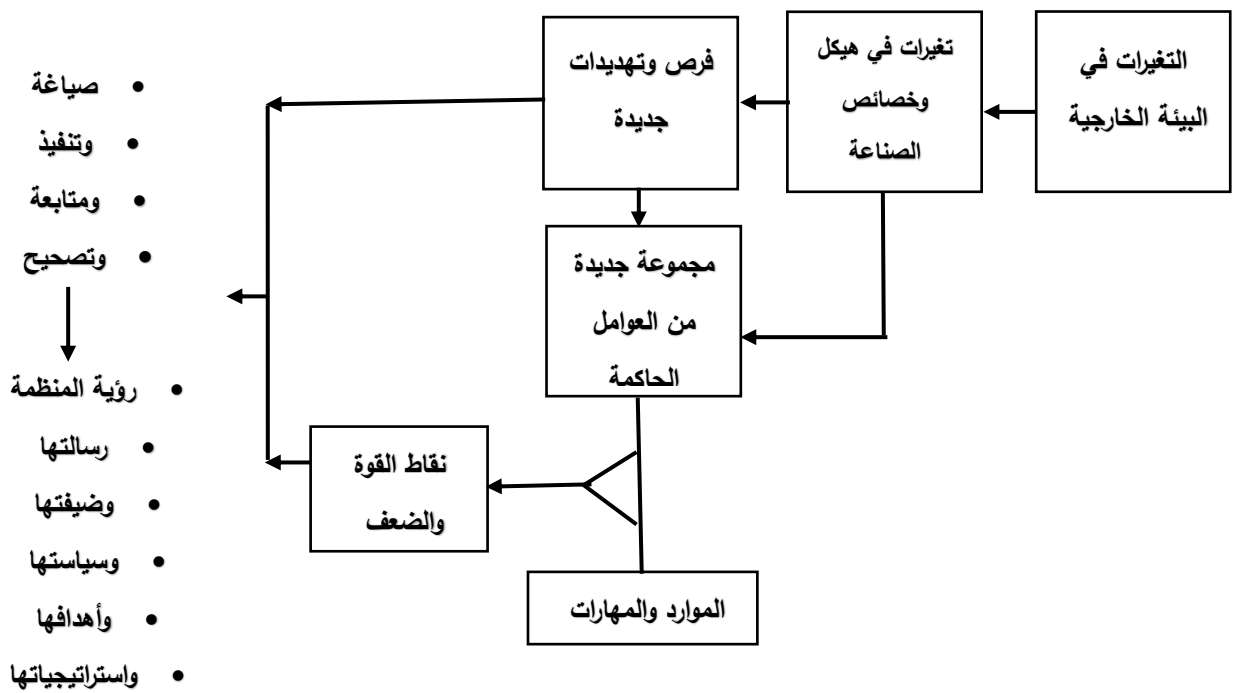
8) تخطيط العمل ليشمل المخرجات وأهداف أداء الخدمة ذات الصلة بالخطة الثلاثية أو الخمسية متوسطة

المدى، والتي تعمل بمثابة حلقة وصل بإعداد الخطة والموازنات التشغيلية السنوية.

9) الرأي الرابع:

يوضح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الشكل التالي:

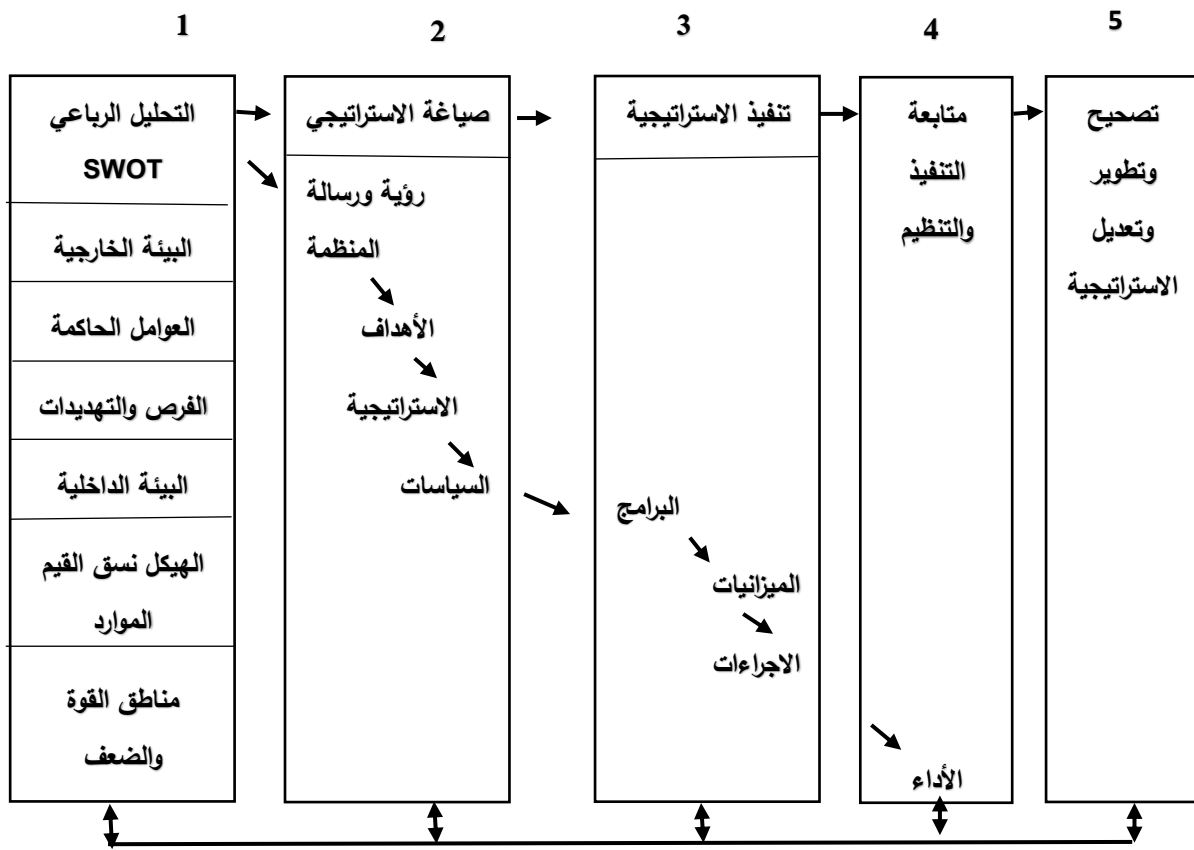
الشكل (03): مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للرأي الرابع.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص90.

الرأي الخامس:

الشكل (04): مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للرأي الخامس.



التغذية العكسية

المصدر: الأستاذ والدكتور مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 91.

مما سبق تمكننا من تلخيص المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونوضحها في النقاط التالية:

- تحديد رسالة ورؤية المنظمة.
- القيام بتحليل SWOT، الذي يهتم بدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- وضع أهداف استراتيجية لبلوغ هذه رؤية وتحقيق الرسالة.
  - صياغة الاستراتيجية.
  - تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تم صياغتها.
  - مراقبة الأداء وتصحيح الاستراتيجية وضبطها حسب الحاجة.
2. المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي:

تواجه المؤسسات مجموعة من المعوقات خلال قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

- \_ (قد يتردد المدبرون أو يمانعون في استعمال هذه الطريقة للأسباب التالية:
- ظن المدير أنه لا يوجد وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي.
- ظن المدير بأن التخطيط الاستراتيجي ليس من مسؤوليته.
- ظن المدير أن عملية التخطيط الاستراتيجي لا أي استحقاق.
- البيئة الخارجية غير مستقرة وتجعل التخطيط متطوراً قبل أن يبدأ بسبب التغيرات السريعة في العوامل البيئية (القانونية والسياسية الاقتصادية وغيرها).
- التكلفة أكبر لرصد هذا التغير عن كسب وباستمرار.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك اعتقاد سيء في ذهن المدير قد تكون إما مشاكل في وضع نظام التخطيط الاستراتيجي أو مشاكل جمع البيانات وتحليلها وتطوير الخطة الاستراتيجية أو كوجود أخطاء في إدارة الخطة الاستراتيجية وكذلك مشكل نقص الموارد المتاحة (الموارد المتاحة، المواد الأولية وغيرها)

\_ التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة).<sup>10</sup>

### 3. خطوات التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على عدة خطوات نوضحها في ما يلي:

- أ- (وضع رسالة المنظمة وأهدافها:
- بداية التخطيط الاستراتيجي تكون من خلال التعرف على نطاق نشاط المؤسسة.

<sup>10</sup> محمد هاني محم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعنتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2015، 92، 93.

- يساعد وضع أهداف وغايات للمنظمة على تحديد القرارات الاستراتيجية التي ينبغي اتخاذها على المدى الا طويل والمتوسط وقصير.
- ب- وضع جميع الخصائص والمزايا الخاصة بالمنظمة:  
وذلك يكون من خلال التعرف على:
  - النشاط الحالي للمنظمة والعملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
  - وسائل تلبية متطلبات المتفاعلين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.
  - التعديلات اللازم إدخالها على نشاطات المنظمة للوفاء بمتطلبات العملاء والمتفاعلين من خدماتها.
  - تتمثل روح التخطيط الاستراتيجي في التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتشكل القرارات الاستراتيجية بالمفهوم الشامل من سلسلة من القرارات المبنية على
    - التصدي على نقاط الضعف الواضحة في المنظمة.
    - الاستفادة القصوى من نقاط قوة المنظمة.
    - تفادي التهديدات الخارجية للمنظمة.
    - اغتنام الفرص المتوفرة للمنظمة.
- ت- تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات):
  - الفرص هي الاتجاهات البيئية التي لها تأثير إيجابي على أرباح المؤسسة.
  - التهديدات هي الاتجاهات البيئية التي لها تأثير سلبي على أرباح المؤسسة.عند تحليل البيئة الخارجية، يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:
  - معدل نمو المؤسسة واتجاهها.
  - موقع المؤسسة بين منافسيها.
  - مدى تقبل المؤسسة للمخاطر.
  - أولويات المؤسسة.

العوامل الأساسية التي تؤثر على البيئة الخارجية:

- العوامل الاقتصادية: وهي عوامل ترتبط بالنشاط الاقتصادي وتمكن أفراد المجتمع من تلبية احتياجاتهم من خلال اتخاذ خطوات لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة واستمرار غلاء المعيشة وانخفاض الأجور.
- العوامل الاجتماعية: هي تلك العوامل المرتبطة بالجوانب المعيشية للفرد والمجتمع وبمنحهم الرفاهية (كالاكتفاء المعيشي، الاستقرار الحياتي، توفر الخدمات الرئيسية).
- العوامل السياسية: وهي عناصر تتصل بدور القيادات السياسية وتطلعاتها وبرامجها الإصلاحية، ومدى تشجيعها للحوار الوطني وبرامج المشاركة الشعبية، وتعزيز النظم الإدارية المحلية وضمان الحياة السياسية. وهي تهدف إلى مواجهة الانحرافات التي تميل إلى إفساد العلاقات بين السلطة والشعب والإضرار بصورة الدولة، وتوفر فرصاً لاستفزاز الجماهير وإنشاء تنظيمات مضادة.
- عوامل البيئة التقنية:

التغير التكنولوجي السريع وتأثيره على طلب المؤسسة على السلع والخدمات، ومدى تأثير ذلك على كفاءة المؤسسة.

يؤدي ظهور تكنولوجيات جديدة إلى ظهور جيل جديد من المنتجات وأنواع جديدة من الخدمات، وينطبق ذلك أيضاً على المنظمات الأمنية، التي يتعين عليها تطوير أدائها لمواجهة التطورات في مجال الأمن، وتطور أساليب العمل الإجرامي، وظهور جرائم لم تكن معروفة من قبل مثل الجريمة التكنولوجية واستخدام التكنولوجيا في ارتكاب الأعمال الإرهابية. لذلك تحتاج المنظمات بشكل عام، والمنظمات الأمنية بشكل خاص، إلى خطة استراتيجية مستمرة لاكتشاف أساليب وتقنيات جديدة لإنتاج منتجات تكنولوجية متطورة وتحسين الخدمات التي تقدمها، وبدون ذلك لن تتمكن المنظمات من تحقيق نتائج فعالة.

- العوامل الديمغرافية: هي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية للمنظمة وعلى الإدارة اختيار استراتيجية تتماشى مع هذه المتغيرات للوصول الى أهدافها.
- عوامل أخرى: وتشمل العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي: توافر المواد الخام والقوى العاملة المدربة والموردين الأكفاء، حيث أن لها تأثير قوي على

الفرص والتهديدات، ويشكل توافر هذه العناصر وإمكانية الوصول إليها فرصة مرنة لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن غيابها أو صعوبة الحصول عليها يشكل تهديداً قوياً ويتطلب تخطيطاً استراتيجياً فعالاً لإيجاد مصادر بديلة.

ث- تحليل البيئة الداخلية (تحديد نواحي القوة والضعف):

- يساعد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- تضم البيئة الداخلية للمؤسسة متغيرات (نقاط القوة والضعف)، وتشمل هذه المتغيرات: هيكل المنظمة الأمنية، ثقافتها، مواردها.
- تحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهذا ما يسمى SOWT analysis وهي الحروف الأولى التي تمثل كلمات Weakness, Strength, Threats, Opportuni بمعنى تحليل كامل الموقف الداخلي للمنظمة.
- تركز الخطط الاستراتيجية بشكل عام على موارد المؤسسة كأساس للتخطيط الاستراتيجي متوسط وطويل الأجل.

ج- تحديد الخيارات الاستراتيجية:

الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط الضعف والقوة التنظيمية، من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة وفقاً لأهداف المنظمة وطبيعتها ومجالات نشاطها، مع مراعاة الاتجاهات في البيئة الخارجية والداخلية.

ح- الاختيار الاستراتيجي:

انتقاء خيار من بين الخيارات الاستراتيجية ليمثل مهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية على أفضل وجه، مع التركيز على بعض الخيارات المنتخبة، وتقييمها باستخدام مجموعة من الأدوات المساعدة في إيجاد الخيار المناسب.

خ- تطبيق الاستراتيجية:

تنفيذ الاستراتيجية المختارة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأخطاء والمشاكل التي قد تحدث في التنفيذ العلمي للأنشطة والفعاليات التي تتضمنها الاستراتيجية.

د- المراجعة الاستراتيجية:

والهدف من ذلك هو التأكد من أن عملية التنفيذ تتماشى مع ما كان متوخى في مرحلة صياغة الاستراتيجية، وتحديد أوجه القصور المحتملة في التنفيذ واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لنجاح الاستراتيجية.

ذ- اختيار الاتساق:

- فحص جميع الخطوات في مرحلة تشكيل الاستراتيجية لتحديد مدى اتساق خطوات الاستراتيجية مع السمات والخصائص العامة للمؤسسة.

- مراعاة أهداف المنظمة، حيث أن اختيار الاستراتيجية يعتمد على التحليل المنطقي للحقائق وكذلك على قيم وأهداف الفرد.

- النظر في مدى توافق الاستراتيجيات البديلة مع الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل، مما قد يؤدي إلى الحاجة إلى تعديل الاستراتيجية العامة.

ر- الخطط الموقفية:

الخطط الموضوعية في إطار مجموعة من الافتراضات حول البيئة، مع مراعاة العوامل الحاسمة لبقاء ونجاح المؤسسة، مثل خطط الانكماش وكيفية التعامل مع النقص أو الانقطاع في المواد الخام اللازمة للإنتاج.<sup>11</sup>

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

### 1. نماذج التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي الكثير من النماذج والتي تختلف حسب آراء الباحثين والمفكرين ونذكر منها:

- (نموذج التخطيط المبني على النتائج) (Outcome -Based planning):

هو منهج يشجع الوكالات والمنظمات على التركيز على تحقيق النتائج، والابتعاد عن نهج التخطيط الاستراتيجي الذي تسبب في مشاكل لوكالات ومنظمات الخدمة العامة في الماضي وتحقيق عدد من الفوائد والمزايا، وعلى مدى السنوات الخمس الماضية نفذت عدة بلدان التخطيط الاستراتيجي القائم

<sup>11</sup>فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 19، ص 20، ص 21، ص 22، ص 23، ص 24.

(المبني) على نتائج، وحققت نتائج ملحوظة، وقد ساعد هذا المنهج كبار المسؤولين في هذه البلدان على إظهار كيفية النتائج المرجوة من قبل الإدارة العليا، وكذلك الانتقال من مرحلة يمكن أن تكون فيها أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين ومطالبهم وأيضاً ساعدهم على استقطاب قوى عاملة مبدعة وملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والاحتفاظ بها، كما أتاح لهم ان يظهروا مدى كفاءة مؤسساتهم وتوفير خدمات مرتفعة القيمة للزبائن.

#### - النموذج الخطي (Linear Model):

يبني النموذج الخطي على تكامل القرارات والسلوكيات والخطط لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة العليا للمؤسسة يفترض النموذج أن:

1. البيئة مستقرة وقابلية التنبؤ بها.
2. هدف المنظمة هو هدف جميع الموظفين.
3. يتم اتخاذ القرارات بعقلانية.
4. تركيز الاستراتيجية على إرضاء الزبائن.

#### - نموذج هارفارد (Harvard Model):

تبعاً لهذا النموذج، يتم بناء الاستراتيجية على مرحلتين: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة ومرحلة التنفيذ.

- هذا النموذج من أوائل النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الاستراتيجية.
- يتطلب هذا النموذج من المؤسسات تحديد الموارد المتاحة لها، ووضع الأهداف والسياسات، والموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

#### - نموذج أصحاب المصالح (Stakeholders Model):

- يركز هذا النموذج على أن المنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها واجراءاتها على كل ما له علاقة بها سواء كانوا افراد أو جماعات أو منظمات.
- يعتمد هذا النموذج على التفكير الإداري التقليدي الذي يسعى إلى تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة مثل المساهمين.

#### - نموذج هوشين (Hoshin Model):

يتلخص نموذج هوشين لبناء خطة استراتيجية في خمس عمليات تتمثل في:

1. وضع القضايا الأساسية للمنظمة.
2. وضع الأهداف الاستراتيجية الشاملة.
3. صياغة الأهداف الاستراتيجية.
4. تخصيص الأهداف الفرعية وفقاً للأهداف الاستراتيجية.
5. وضع معايير لتطور الأداء.

- نموذج التآلف (Alignment Model):

- هذا النموذج مفيد للمؤسسات التي ترغب في تحويل عملياتها واكتشاف أسباب فشلها، وكذلك للمؤسسات التي ترغب في إدارة عدد كبير من العمليات وزيادة كفاءتها.
- يخلق هذا النموذج تآزراً قوياً بين مهمة المنظمة ومواردها لضمان تشغيلها الفعال.
- خطوات بناء هذا النموذج هي كالتالي:

أولاً: يقوم الفريق المسؤول عن التخطيط بوضع المهمة والبرنامج والموارد ومتطلبات الدعم.

ثانياً: تحديد العمليات التي تعمل بشكل جيد وتلك التي تحتاج إلى إصلاح أو تعديل.

ثالثاً: تحديد كيفية إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرنامج للتخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط القائم على السيناريو (Scenario Planning):

لبناء هذا النموذج، يجب اتخاذ الخطوات التالية:

- 1) تعيين عددًا من القوى الخارجية والبدء في تخيل ما سيحدث للمنظمة إذا تغيرت هذه القوى.
- 2) تحديد ثلاثة خيارات (الحالة الجيدة، والحالة السيئة، والحالة المقبولة) للتغيرات التي ستحدث في النظام نتيجة لتغير أي من القوى الخارجية، ويبيّن أن إصلاح الحالة السيئة من شأنه أن يدفع المنظمة إلى الأمام عادةً.
- 3) بالنسبة لكل تغيير، يقترح ما يجب على المنظمة القيام به لتحقيق الحالات الثلاث.
- 4) ينظر المخططون فيما يجب مراعاته، وكيفية مراعاته في معالجة التغيرات الخارجية المحتملة والاستجابة لها.

5) تحدد المتغير الخارجي الذي له تأثير قوي على المنظمة.

### - التخطيط الاستراتيجي العضوي (Organic Plannin):

هو نموذج تقليدي ويشمل مراحل (خطوات)، أولها تقييم البيئة الخارجية والداخلية، ثم إجراء تحليل SWOT، وبعد ذلك تحديد المشاكل وترتيب أولوياتها، وتليها مرحلة تطوير برنامج وتتبعها مرحلتين آخرتين وهما: استخدام السيناريوهات أو وضع السيناريوهات لتحديد قيم وثقافة المؤسسة ثم وضع الرؤية).<sup>12</sup>

### 2. فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:

- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز والتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغيراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.
- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة في المستقبل... إلى أين تتجه؟<sup>13</sup>

### المبحث الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية.

<sup>12</sup> مجيد الكرخي، المرجع نفسه، ص 87، ص 89، ص 90، ص 92، ص 93.

<sup>13</sup> عاطف عبد الحميد الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 31، 30.

الأداء التنظيمي هو مفهوم شامل يشير إلى كيفية قيام المؤسسات والمنظمات بتحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية، ويشمل هذا المفهوم العديد من الجوانب المترابطة التي تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام. فيما يلي بعض النقاط التي تمت مناقشتها في هذا البحث ساهمت في تعميق فهمنا للأداء تدريجياً.

### المطلب الأول: ماهية الأداء.

#### 1. تعريف الأداء

لقد أصبح مصطلح الأداء يستخدم على نطاق واسع في أدبيات الإدارة، خاصة في دراسات المنظمات، ولكن لا توجد وجهة نظر موحدة حول معناه، حيث يصف أحياناً درجة تحقيق الأهداف وأحياناً أخرى درجة الاقتصاد في استخدام الموارد، وعليه نذكر بعض تعاريف الباحثين على النحو التالي:

**التعريف الأول:** الأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. 14

**التعريف الثاني:** «تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: «تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة» نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. 15

#### التعريف الثالث:

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها داخل المؤسسة. 16

<sup>14</sup> عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86.

<sup>15</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص218.

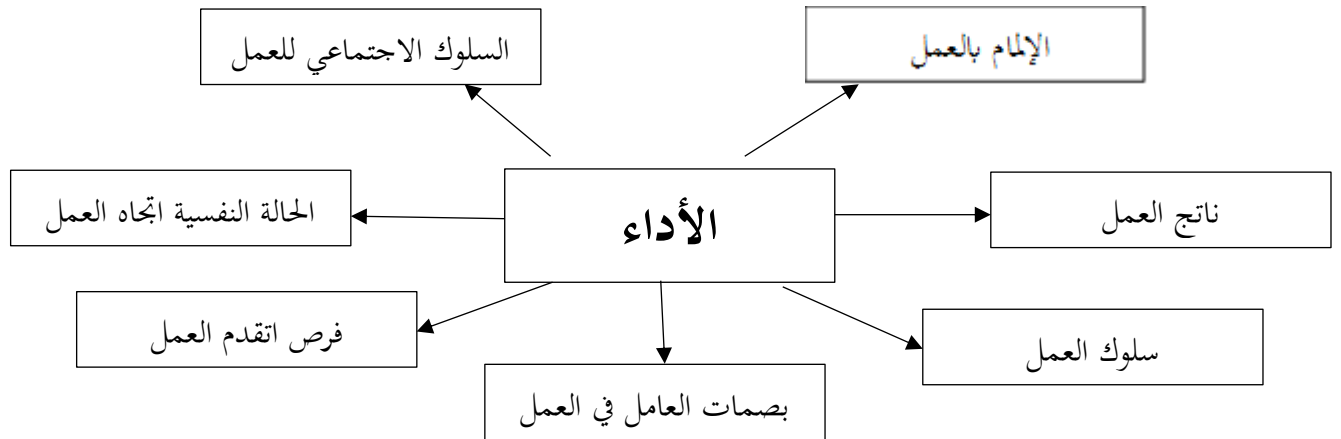
<sup>16</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.2003، ص3.

التعريف الرابع:

يعرف الأداء بأنه «العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة»، كما يعرف الأداء أيضا بأنه «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيق». 17

استنادًا إلى تعريفات الباحثين السابقين، يمكن تعريف الأداء بأنه التطور ويمكن استنتاج أنه درجة الاستمرارية وبعبارة أخرى، يعبر الأداء عن مدى كفاءة وفعالية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمالية وتعظيم العلاقة بين هذه الموارد والنتائج التي يتم الحصول عليها، وذلك وفقاً للأهداف المحددة التي تعكس توجه المنظمة.

الشكل رقم (05): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003-2004 - الجزائر. ص5.

2. أوجه الأداء.

17 عمر تيمجندين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، ص48، 2013/2014.

يمكن تقسيم مصطلح الأداء إلى عنصرين رئيسيين: الفعالية والكفاءة. وبعبارة أخرى، فإن المنظمة ذات الأداء هي المنظمة التي تجمع بين عنصري الفعالية والكفاءة في عملياتها.

**1-2. الفعالية:** (يعرف المؤلف (Vincent plauchet) الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأنشطة المتوقعة والوصول إلى النتائج المتوقعة.

تعرف الفاعلية وفقاً لهذين المؤلفين (Walker et Ruibert): ترتبط الفعالية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي فإن الفعالية تتجسد وفقاً لهما، في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل نمو المبيعات أو تعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

إذا بناءً على ما تم ذكره الفعالية تعبر عن قدرة الأفراد أو المؤسسات على تحقيق الأهداف المنشودة بشكل صحيح، وترتبط بقدرتهم على إنتاج النتائج المرجوة. يمكن تعبيرها بنسبة المخرجات الفعلية التي تم تحقيقها إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وهذا يعكس مدى كفاءة وفعالية العملية أو النشاط المقدم وبناءً على ذلك):<sup>18</sup>

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{100 \times \text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

**2-2. الكفاءة:**

(يمكن تعريف الكفاءة بالقدرة على تقليل الفاقد في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، عبر توظيف هذه الموارد بشكل مناسب وفقاً لمعايير جدول محددة، بمعنى آخر يتمثل مفهوم الكفاءة في العلاقة بين المخرجات والمدخلات، حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة بناءً على اتزان المخرجات والمدخلات، فكلما زادت المخرجات عن المدخلات، كانت المؤسسة أكثر كفاءة، ومنه):<sup>19</sup>

قيمة المخرجات

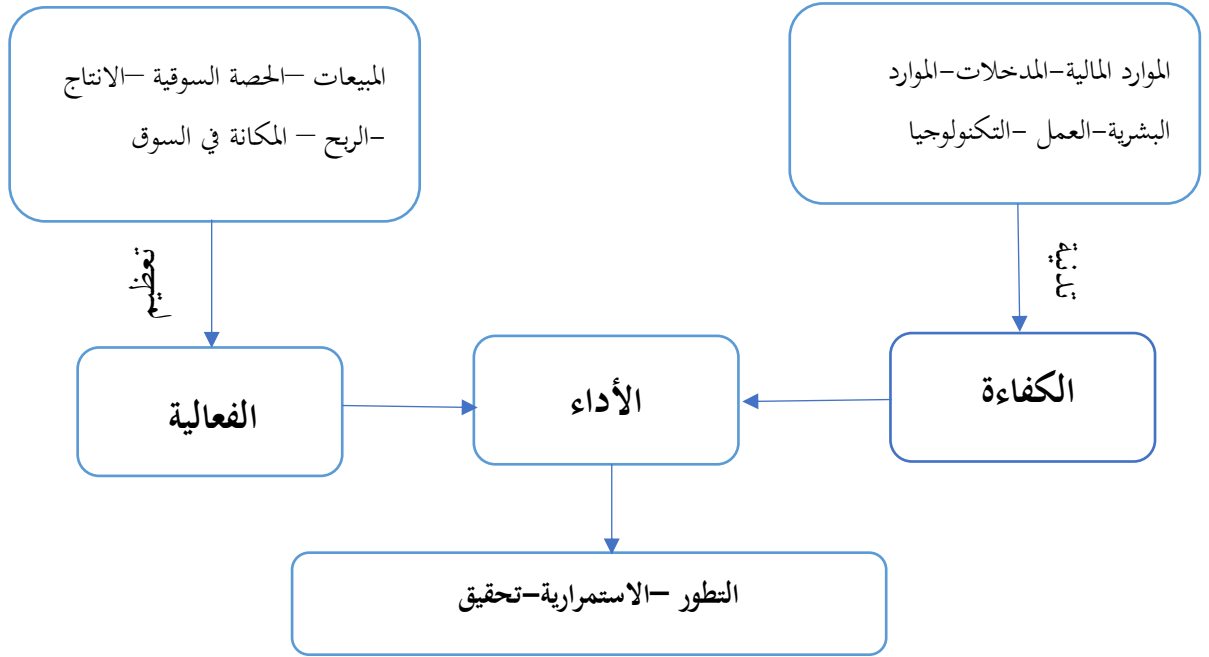
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

تكلفة المدخلات

الشكل رقم (06): أوجه الأداء.

<sup>18</sup> الشيخ الداوي، المرجع نفسه، ص 21.

<sup>19</sup> عمر تيمجغدين، المرجع نفسه، ص 49.



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 218.

### 3. أبعاد الأداء:

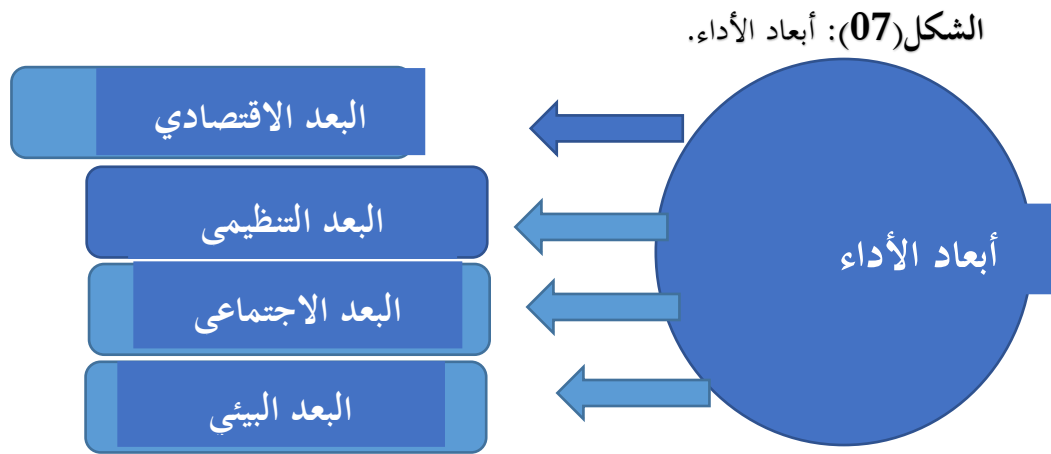
تعددت وتشعبت واختلفت وجهات النظر في محاولة تحديد أبعاد الأداء الشامل ومركزاته ومحاولة تحديدها لما له من ارتباطات عديدة بمختلف المجالات والتي على أساسها تم استنباط مجموعة من الأبعاد تتمثل في الآتي:

3-1. البعد الاقتصادي: لعل أهم بعد وهدف من إنشاء أي مؤسسة هو السعي نحو الهدف الاقتصادي من خلال محاولة تعظيم الأرباح وتحقيق الريادة مع مختلف الأطراف المتمثلة في الزبائن والموردين وأصحاب المصالح بصفة عامة. ويقاس غالبا بالاعتماد على القوائم المالية لمدة زمنية معينة.

3-2. البعد التنظيمي: ويشمل هذا البعد مختلف الآليات والطرق المعتمدة من قبل المنظمة في القطاع التنظيمي الخاص بها في محاولة تحقيق أهدافها المنشودة، بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي تحدد مستوى الفعالية التنظيمية ومدى المساهمة في الأداء بمختلف توجهاته.

3-3. البعد الاجتماعي: وهو البعد المنشق عن اللجنة الأساسية لكل مؤسسة والمتمثلة في المجتمع حيث أن الاهتمام بالعاملين وكسب ولائهم وانتمائهم وكذا الجانب السوسيولوجي الخاص بهم يدفعهم نحو إطلاق العنان لإبداعاتهم وارتقاء مستوى أدائهم ويجول بين التوجهات السلبية التي قد تصدر عنهم في أي وقت.

3-4. البعد البيئي: بما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها فهي تأثر وتتأثر به لذلك وجب عليها السعي نحو تحقيق التنمية وتطوير البيئة الخاصة بها الداخلية كانت أو الخارجية على حد سواء.<sup>20</sup>



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الدكتور مولودي عبد الغاني، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تطوير أداء المؤسسات المالية من خلال منظومة الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، الجزائر، 2022 ص 68.

#### 4. مستويات الأداء:

<sup>20</sup> مولودي عبد الغاني، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تطوير أداء المؤسسات المالية من خلال منظومة الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة آدرار، الجزائر، 2022 ص 68.

تنوعت وجهات النظر في تقسيم مستويات الأداء وتم تحديدها من طرف المفكرين في ثلاث مستويات تمثلت في: أداء عام، أداء مؤسسي وأداء فردي، مرتبطة ومتكاملة فيما بينها. يمكننا توضيحها بشكل عام فيما يلي:

#### 4-1. الأداء العام:

(في هذا المستوى يتم التقييم العام للدولة في مختلف مجالاتها أو في أي قطاع من قطاعاتها الإنتاجية أو الخدمائية وذلك بتقييم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ومعرفة المطلوب منها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، بهدف تحليلها ووضع آفاق جديدة لها.

#### 4-2. الأداء الفردي:

يعبر عن أداء الموارد البشرية باعتبارها مورد هام في أي مؤسسة، ويتم ذلك وفق الأداء الفردي لكل عامل باستخدام مجموعة من المعايير لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة والتأكد من فاعلية وكفاءة أنظمة العمل، ويعد هذا التقييم ركيزة تقييم الأداء ككل حيث تربطه علاقة سببية بالأداء المؤسسي إذ أنه عند توفر بيئة عمل فعالة للأفراد فإن أدائهم الجيد ينعكس ايجابيا على الأداء المؤسسي، وفي حالة وجود فجوة في الأداء لا بد من تشخيص الأسباب التي أدت لوجود هذه الفجوة ثم معالجتها.

#### 4-3. الأداء المؤسسي:

ويقصد به الأداء على مستوى المؤسسات أو وحدات تنظيمية من وزارات ودوائر وبلديات، فيتم تقييم الأداء المؤسسي من خلال استحداث حزمة من مؤشرات تسمح بقياس مستوى الإنجاز الفعلي له، ومن ثم مقارنته مع المعايير المحددة في خطة عمل المؤسسة مما يساعد على تدارك الأخطاء وتصحيحها، ويمكن للمؤسسة التعرف على مستوى أدائها والمتمثلة في ما يلي:

#### 4-3-1. الأداء الاستثنائي:

ويقصد به مستوى تميز الريادة ضمن قطاع معين، من خلال امتالك استثمارات ناجحة وكفاءات بشرية متميزة ووضع مالي جيد.

#### 4-3-2. الأداء البارز:

ويقصد به بروز المؤسسة وتميزها بكفاءات ذات تحفيز عالي مما يؤهلها إلى البروز مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

### 4-3-3. الأداء الجيد جدا:

ويتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفاءة وذات استقلالية مالية.

### 4-3-4. الأداء الجيد:

ويقصد به مستوى التوازن بين نقاط القوة والضعف في الخدمات والمنتجات والعملاء والإطارات، إضافة إلى وضع مالي غير مستقل وهو ما يميزه عن الأداء الجيد جدا.

### 4-3-5. الأداء المعتدل:

هذا المستوى تعاني فيه المؤسسة صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطاتها. مع المحافظة على توازن نقاط القوة والضعف وامتلاكها للإطارات والعملاء والمؤهلات البشرية.

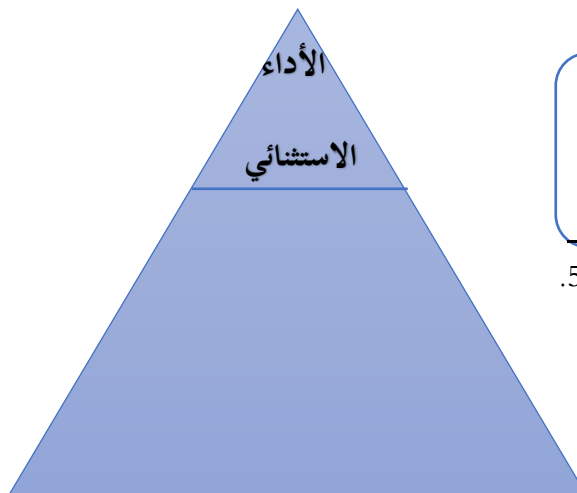
### 4-3-6. الأداء الضعيف:

في هذا المستوى تعاني المؤسسة من عسر مالي، مستوى تتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المؤسسة.

### 4-3-7. الأداء المتأزم:

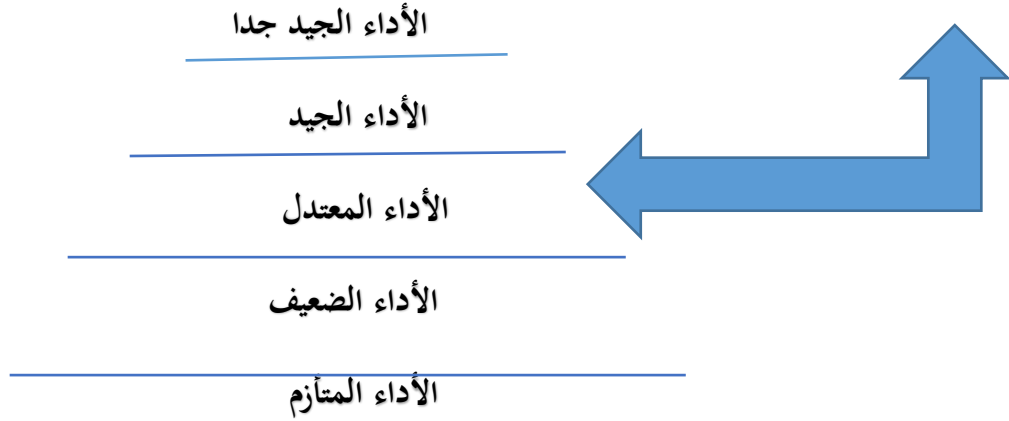
في هذا المستوى عدم كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة هو ما يدفع بها إلى الانحراف عن ما تم التخطيط له وما تم إنجازه، إضافة إلى العجز المالي ومنه أداء غير كفاء تماما).<sup>21</sup>

الشكل رقم (08): مستويات الأداء.



مستويات الأداء المؤسسي

<sup>21</sup> مولود عبد الغاني، مرجع نفسه، ص 58.59.



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الدكتور مولودي عبد الغاني، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تطوير أداء المؤسسات المالية من خلال منظومة الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة آدرار، الجزائر، 2022، ص58، 59.

### المطلب الثاني: الأداء التنظيمي والعوامل المؤثر فيه

#### 1. مفهوم الأداء التنظيمي:

(يعرف الأداء التنظيمي على أنه تقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورضا الأطراف المعنية بها، مثل الموظفين، والمساهمين، والعملاء، والمجتمع. يعتبر مقياساً شاملاً يقيس الجودة الداخلية والخارجية للمعايير التي تعبر عن أداء المنظمة.

يعكس الأداء التنظيمي تطبيق السياسات الاستراتيجية الموجهة في المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتحقيق رسالتها.

مفهوم الأداء التنظيمي يعكس فاعلية وكفاءة وإنتاجية الشركة أو المنظمة في استغلال مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بأقصى قدر ممكن. يهدف هذا الأداء إلى دمج جهود جميع العناصر الموجودة داخل

المنظمة بطريقة متناغمة لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك للحفاظ على استمرارية النجاح والتنمية في بيئة الأعمال المتغيرة.

في نظرة سابقة، كان مفهوم الأداء التنظيمي يتم فهمه على أنه يعكس جهود المنظمة في الحفاظ على رضا العملاء على المدى البعيد، ويتم تقييمه من خلال تأثيره على المؤشرات المالية. ومع ذلك، فإن النظرة الحديثة لمفهوم الأداء التنظيمي تشمل الآن تقدير مجموعة واسعة من المؤشرات غير المالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، بهدف تحقيق توازن يعكس الأداء الحقيقي للمنظمة.

في الخمسينات، كان يُفهم مفهوم الأداء التنظيمي على أنه تمديد لفهم المنظمة باعتبارها نظامًا اجتماعيًا يسعى لتحقيق أهدافه، وقياس أدائها يعتمد على كفاءة العمل والعاملين وتنظيمها الهيكلي.

في الستينات والسبعينات، بدأت المنظمات في اعتماد طرق واستراتيجيات جديدة لتقييم أدائها، حيث تم تحديد قدرتها على استغلال بيئتها بشكل أفضل. كان الهدف من ذلك تسهيل وصولها إلى الموارد المحدودة واستخدامها بكفاءة أكبر.

في التسعينات من القرن الماضي، شهد المفهوم تطورًا يزيد عن التصورات السابقة، حيث أصبح تعريف أداء المنظمة أكثر تعقيدًا. أدركت إدارات المنظمات أن نجاحها يعتمد على القدرة على تحقيق الأهداف (الفعالية) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة (الفاعلية)، تدعمت هذه الفكرة بنظريات المنظمات التي تشدد على أن المنظمات تحقق أهدافها عبر استغلال الموارد بكفاءة، وفي هذا السياق، أصبح الربح مؤشرًا مهمًا من بين مؤشرات الأداء).<sup>22</sup>

## 2. العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

### 1-2. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

1-1-2. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد

<sup>22</sup> موسى جخدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط (الجزائر)، المجلد 5، العدد 01، 2023.

على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة. يمكن للمنظمة أن تحقق به العديد من الفوائد نذكر منها:

- يحدد مهام كل فرد في المنظمة وواجباته وسلطاته.

- الوصول إلى الاستعمال المثالي لموارد المؤسسة المادية والبشرية وذلك بالتنسيق الجيد بينها.

- وضع مخطط للعمل من أجل انتظامه وفقا لسياسة مرسومة خاصة بالمنظمة وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة في مدة زمنية معينة. <sup>23</sup>

**2-1-2. العنصر البشري:** (يشكل أهم مورد في المؤسسة وعنصر فعال في تطورها لتمييزه بالقدرة على التفكير، حيث أن زيادة المنافسة وازدهار المنظمة مرتبط بمدى جذبها لعاملين تتوفر فيهم المهارة والمعرفة والقدرة على العمل في فريق بالإضافة إلى بذل جهد في تحسين الأداء مع تشجيعهم على الابتكار وتبادل الأفكار بين الفرق الادارية والموظفين، ووجب على المؤسسة لفت الانتباه الى العوامل المؤثرة بالعنصر البشري المتمثلة ب:

- التحفيز (الايجابي والسليبي): حيث أن ربط المكافآت والعقوبات بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز فالتحفيز يهدف إلى توجيه سلوك الأفراد بطريقة معينة لخدمة أهداف المؤسسة وذلك ب:

\* جذب الأفراد الذين يتميزون بالمهارة حسب احتياج المؤسسة واحتوائهم.

\* دفع العمال إلى بذل جهد في تحسين أدائهم وبث روح المنافسة فيما بينهم.

- التكوين: توجيه وتنمية الكفاءات والمهارات نحو أداء أفضل له أهمية بالغة في تطوير الموارد البشرية لدى المؤسسة حتى تمتلك مهارات ومؤهلات تستطيع بها مجارات التقلبات التقنية والتكنولوجية ومواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة برتبة أعلى.

**3-1-2. الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة

<sup>23</sup> أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 64.

عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة وأي ضعف أو تقصير في إحدا العمليات الادارية سيكون سببا في اختلال كفاءة وفعالية الادارة ومنه تدهور وضع المؤسسة.

**4-1-2. التنظيم:** هو المحرك الأساسي للطاقت والقدرات حيث أنه يشمل تقسيم وتحديد العمل والمسؤوليات على العمال داخل المنظمة وفقا لمجالاتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة وتحقق انتاجية عالية، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق للتغيرات الحالية.

**5-1-2. بيئة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية وحوافز وتحديات لكل منها أثر على سلوك ونتاجية الفرد داخل المنظمة، وان عدم انتظام في العمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

**6-1-2. طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة).<sup>24</sup>

### 2-2. العوامل الخارجية:

**1-2-2 العوامل السياسية والقانونية:** (تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، والدعم السياسي الذي تتمتع به المؤسسة ورسالتها، الخ وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها إذا حسن استغلالها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

**2-2-2. العوامل الاقتصادية:** يقصد بها مدى استقرار الوضع الاقتصادي سواء على الصعيد الوطني أو العالمي فيصعب وصول المنظمة لأداء جيد في حال وجود تغيرات اقتصادية سلبية. تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعية منها، لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

<sup>24</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 15.

2-2-3. العوامل الاجتماعية و الثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، فالمنظمة تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه من تقاليد و عرف و أسلوب عيش الأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها. أما العوامل الثقافية على سبيل المثال ارتفاع مستوى التعليم و الثقافة تنتج عنه عناصر بشرية مؤهلة و ذات مهارة تتولى الوظائف الهامة و منه تحسين الانتاجية و بالتالي تحسين الأداء.

2-2-4. العوامل التكنولوجية: وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت).<sup>25</sup>

الشكل رقم (09): مخطط العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

العوامل المؤثرة في الأداء

العوامل الخارجية:

- العوامل السياسية والقانونية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.
- العوامل التكنولوجية.

العوامل الداخلية:

- المبكل التنظيمي.
- العنصر البشري.
- الإدارة.
- التنظيم.
- بنية العما.

ص14.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص14، 16.

### 3. أهداف الأداء التنظيمي:

مما سبق نستخلص أهداف الأداء التنظيمي الآتية:

- ضمان حسن سير النظام.
- التخطيط وتخصيص الوقت من أجل تحقيق الأهداف وتقسيمها لمراحل وادارتها بشكل مستمر.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- تقريب النتائج من التوقعات والتنبأ بالأخطاء قبل وقوعها.
- تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.
- تنمية الربحية مع تدنية التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد.
- تحقيق أعلى مستوى للأداء للمؤسسة والتفوق على المنافسين.
- قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الاشارة إلى إمكانية المؤسسة أن تصل مستوى فعالية آخر.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء التنظيمي الطرق والأهمية

#### 1. تعريف تقييم الأداء التنظيمي:

يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة المؤسسات و الوحدات التابعة لها، من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، و تجنب اعاقتها مستقبلاً، وكذلك الوقوف على النقاط الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها والذي يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين الأداء.<sup>26</sup>

(ان قياس الأداء التنظيمي هو عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على نجاح واستمرار المؤسسة، وهذا من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة سواء في الماضي أو الحاضر المستقبل، بهدف تقييم درجة تحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة، حيث أن تقييم الأداء التنظيمي يتميز بما يلي:

- عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة والخطط الموضوعية.
- إنها عملية استمرارية تهدف إلى التوصل للنتائج التي يتوجب اتباعها، لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية الموالية.
- ان هذه العملية تساعد على رسم أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة.
- تطور الأداء وتطور التنظيم للوصول إلى الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- اجراء منتظم لجمع معلومات موثوقة لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات للتمكن من الاختيار الأفضل للقرارات.

<sup>26</sup> -مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الرياض: معهد الإدارة العامة، 2012/12/12، ص72، 73.

-تحديد مجالات التحسين وتنسيق أفضل للعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء العام للمنظمة).<sup>27</sup>

### 2. أهداف تقييم الأداء التنظيمي:

يمكن تصنيف الأهداف إلى النقاط التالية:

- (أهداف إستراتيجية: حيث أنه يحدث تكامل بين أهداف الفرد وأهداف الوحدة الإدارية وأهداف المؤسسة ككل، والتيقن بأن كل الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع تحديد أوجه الاختلاف بين ما تم التخطيط له وما تم إنجازه، ودعم العناصر الإيجابية ومعالجة العناصر السلبية.

- أهداف إدارية: حيث إن دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية يكون بتوفير معلومات عن نظم الكفاءات، الحوافز، والترقيات، ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين، وفاعلية تنفيذ نظام الحوافز سواء المادية والمعنوية. مع تحديد كفاءة الإدارة من حيث استغلال الموارد المتاحة والاستثمار في الموارد البشرية، وتدنية التكاليف.

- أهداف معلوماتية: تكون من خلال توفير معلومات عكسية عن الأداء، وأيضاً تحديد نقاط القوة ومن ثم العمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، والعمل على إيضاح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الادارية وما المتوقع منها.

- أهداف تطويرية: حيث أنه تساعد المعلومات المرتدة التي يوفرها قياس الأداء على تطوير أداء المؤسسة ككل ووضع خطط لتطوير تحسين الأداء في المستقبل، وأيضاً يتم معالجة الانحرافات في الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، وتشخيص مشاكل كل قسم ومعالجتها تبعاً لأسس ومعايير خاصة.

- أهداف صيانة: تطوير الأقسام والوحدات داخل المؤسسة بالإعتماد على عملية تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتماشى وقدراتهم وكفاءاتهم، وتحديد متطلبات التدريب الحالية والمستقبلية، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية وهذا بعد تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد.

<sup>27</sup> المرجوشي، أ، م، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر: دار النشر للجامعات، 2008، ص 19.

- أهداف توثيقية: انشاء قاعدة معلومات متعددة الأغراض، والقيام بتوثيق القرارات المهمة التي تتعلق بكل أنشطة ومهام المؤسسة.

- أهداف مالية: تحديد التكاليف المتعلقة بكل من الجوانب المالية، والوقت، والجهد).<sup>28</sup>

### 3. مفهوم مؤشرات الأداء التنظيمي:

قد تكون مؤشرات الأداء قيمة أو صفة تستخدم لقياس أهداف المؤسسة، وقد تكون هذه المؤشرات كمية على شكل معلومات وبيانات معروضة بأرقام، يتم حسابها من خلال استخدام بعض الاستبانات او الحسابات المباشرة، أو قد تكون كيفية يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال إجراء المقابلات والملاحظات، وتحتاج هذه المؤشرات إلى عملية مؤسسة لجمعها و تحليلها، بهدف كشف مدى تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ما يسهم في تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.<sup>29</sup> ويمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها القيم المادية التي تستخدم لقياس ومقارنة وإدارة الأداء التنظيمي.<sup>30</sup>

استنادا على التعريفين السابقين يمكننا الفهم أن في الوقت الراهن أصبح صنع القرارات داخل المنظمة معتمد على مؤشرات قياس الأداء التنظيمي التي تعد أدوات أساسية لأي مؤسسة تطمح للنجاح والكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف، وقد تكون هذه المؤشرات كمية تقاس أو كيفية تلاحظ، تهدف إلى توفير رؤية واضحة حول الأداء التنظيمي وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة وتدارك الأخطاء وتصحيحها، يشترط فيها أن تكون:

- محددة وواضحة.

- قابلة للقياس.

- قابلة للتحقيق.

<sup>28</sup> مشيب بن عايض القحطاني، المرجع نفسه، ص76، 77.

<sup>29</sup> منيرة خالداهليم العجمي، مجيب على ملهي السعيد. واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد

الأداء المدرسي، دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 2020، ص179.

<sup>30</sup> أحمد مداني، منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 2021،

ص986.

- ذات صلة بالأهداف.

- محددة زمنياً.

#### 4. مؤشرات تقييم الاداء التنظيمي الرئيسية:

(هي مجموعة من القيم القابلة للقياس محددة بالأهداف والغايات المسطرة الخاصة بالمؤسسة حيث تساعدها على بلوغها ومراقبة التقدم في تحقيقها وتقديم ملاحظات حول الأداء مع مرور الوقت. تختلف مؤشرات الأداء الرئيسية من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ويؤدي تتبع المقاييس غير ذات صلة إلى تشتت الانتباه عن التركيز وانحرافات في تحقيق الأهداف. سنتناول فيما يلي مؤشرات الأداء التنظيمي الرئيسية الأكثر صلة التي يجب أي منظمة إلى مراعاتها وقياسها:

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.

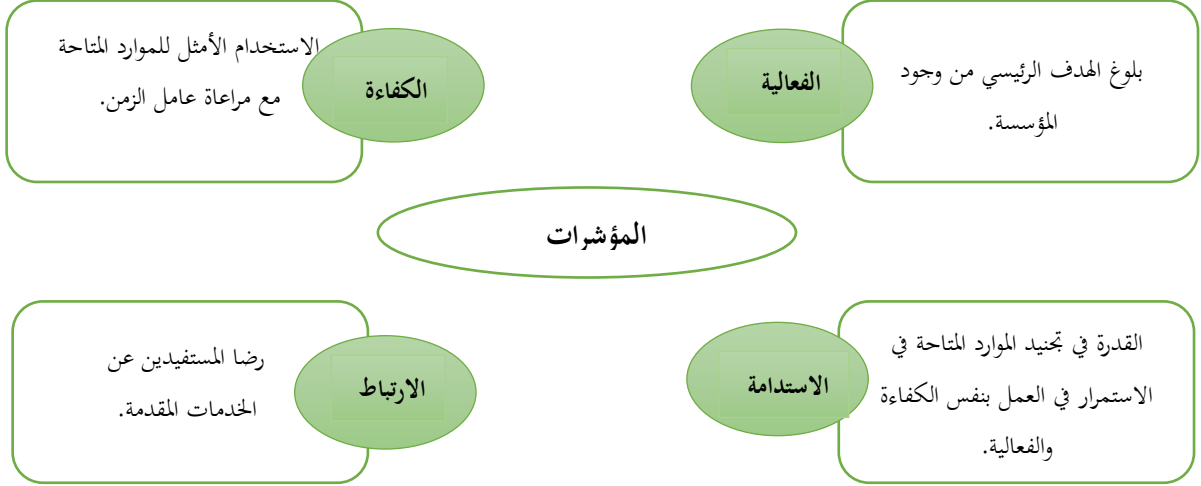
- **كفاءة المؤسسة:** وتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

- **الارتباط/الملائمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

- **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي).<sup>31</sup>

<sup>31</sup> منصور علي المبارك- أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت-  
المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر- العدد 18- يناير 2017-ص566.

الشكل رقم (10): مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي الرئيسية.



**المصدر:** من اعداد الطالبتان بالاعتماد على منصور علي المبارك-أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت-المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر-العدد 18-يناير 2017-ص566.

### 5. أهمية تقييم الأداء التنظيمي:

- إن عملية تقييم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات، مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

- كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل.

- إن أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية يساعد على تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم والفعل الاجتماعي غير المقبول، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

- كما أن أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة له فوائد كثيرة، حيث يستفاد من نتائجه في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية كسياسة الترقية وتدريب العاملين واختيار الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح وبكفاءة عالية، وسياسة الرقابة. <sup>32</sup>

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

#### 1. الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

#### 1-1. دراسة إبراهيم<sup>33</sup> بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على بعض المؤسسات الحكومية السودانية، حيث بلغ حجم مجمع الدراسة (100) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: (وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التدريب، وبأنه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية).

#### 1-2. دراسة سمير سليمان وعدنان محمد<sup>34</sup> بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت حجم العينة (59) عامل في بلدية دورا، وأظهرت النتائج إلى (وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في بلدية دورا)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5$ ) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سات الخبرة، مكان السكن).

<sup>32</sup> حمداوي عمر- أحمد بخوش- إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي -مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية -العدد8 جوان 2012-ص152

<sup>33</sup> إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد50، 2018م.

<sup>34</sup> سمير سليمان عبد الحمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الخلفة، المجلد04، العدد01، جويلية 2020.

3-1. دراسة فايز محمد ونواف أحمد<sup>35</sup> بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، تم اختيار عينة تتضمن نواب الرئيس، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز والوحدات والدوائر بلغ عددهم (180) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة لدراساتهم، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ( درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي حيث بلغ المتوسط (3،78)، درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2،93)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما).

2. الدراسة السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي.

1-2. دراسة محمد وتوفيق<sup>36</sup> بعنوان "أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تقدير تأثير التوجه الريادي في أداء المؤسسات المصرفية في البيئة اليمنية، مع الاعتماد على المنهج المسحي الارتباطي، واستهداف الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك اليمنية، تم جمع بيانات من (310) استبانة مستجابة من فريدين يعملون في مواقع قيادية وإشرافية في (13) بنكا، وتم استبعاد 28 استبانة غير صالحة للتحليل لبقى (282) استبانة صالحة.

نتائج الدراسة أظهرت أن الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي، مثل الاستباقية، والابداعية، والهجومية العدوانية، لها تأثير إيجابي ومعنوي في الأداء التنظيمي للبنوك، بينما لم يتم العثور على تأثير إحصائي لبعده المخاطرة على الأداء التنظيمي.

2-2. دراسة كريمة ونصيرة<sup>37</sup> بعنوان "أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات

الاستشفائية الخاصة-شلف-

<sup>35</sup> فايز محمد عبد الله المجالي، نواف أحمد حسن سماره، واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، مجلة الدراسات والأبحاث، المجلد 06، العدد 15، 2013/2014.

<sup>36</sup> محمد عبده حمود الصياد، توفيق مصلاح السنباني، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2024م.

<sup>37</sup> كريمة براهمي، نصيرة قوريش، أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الخاصة-الشلف-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة-، المجلد 03، العدد 02، 2019م.

قامت الدراسة بتحليل العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في ولاية شلف، من خلال توزيع استبانة على عينة من شاغلي الوظائف الإشرافية في تلك المؤسسات، تم تحليل الاستبانة باستخدام حزمة IBM SPSS الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التنمية والاستثمار في رأس المال البشري لتحسين أداء المؤسسات وضمان بقائها وتميزها في السوق.

### 3-2. دراسة محمد<sup>38</sup> بعنوان "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي السببي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم توزيعها على (250) فرد من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية، استرد منها (200) استبانة، واستبعد منها (29) استبانة، وعدت (171) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات نذكر منها: وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي) (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية (5,0 ≤ α)، وجود أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن، وجود كذلك أثر ذو لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن.

### 4-2. دراسة أمين وبختة<sup>39</sup> بعنوان "أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مدى تأثير التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة و ذلك بتسليط الضوء على مكونات التحليل الإستراتيجي الداخلي و التركيز على أبعاد تحسين الأداء باتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، تم اعتماد البحث على دراسة حالة ثلاثة مؤسسات اقتصادية

<sup>38</sup> محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014م.

<sup>39</sup> مخفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 06، سبتمبر 2016.

جزائرية (مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة تكرير السكر، ومؤسسة الاتصالات الجزائر)، و قد تم توزيع 70 استمارة عليهم و تم استرجاع 46 منها صالحة للتحليل و استخدمت الاستبانة أداة لدراساتهم و تم تحليل البيانات و معالجتها بواسطة البرنامج الاحصائي (spss)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة مساهمة التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات لوجود علاقة ارتباط ضعيفة بينهما، يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمة في اختيار استراتيجيتها بناء على ما يحدث في بيئتها الداخلية، ضعف التحليل الإستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما ستوجب عليها التركيز على ما يساهم في الحفاظ على استقرار وتحسين الأداء التنظيمي.

3. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

3-1. دراسة هوفمان<sup>40</sup> بعنوان " عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات، خاصة في ظل وجود ثقافات متعددة بين العاملين، تظهر الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام يعتبر مناسباً لمختلف الثقافات، ولكن تملك تأثيراً بسيطاً على عملية التخطيط والأداء، بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن بعض القيم الثقافية قد تؤثر في تبين الثقافة في عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء.

3-2. دراسة جلايستر<sup>41</sup> بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة السببية بينهما في عينة من الشركات التركية، تضمنت عينة الدراسة أكبر (500) شركة تركية مقرها في إسطنبول، باستخدام منهجية النماذج السببية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات المحلية المدروسة.

3-3. دراسة رود وأخريين<sup>42</sup> بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء"

<sup>40</sup> Hoffmen, R.c., "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?" Journal of business strategies, 2007.

<sup>41</sup> Glaister, Keith W; Pincer, Omer; Tatoglu, E.Krem: Demirbag, Mehmet and zaim, selim, "Acausal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", Management Decision, Vol 46, No.3, 2008.

<sup>42</sup> Rudd, J.O., Greenley, G. & Beatson, A., "strategic planning and performanee: Extending the debate", Journal of Business Research, Vol.No.61, 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات المتوسطة والكبيرة في المملكة المتحدة، وذلك من خلال فحص تأثيرات أربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي (التشغيلية، المالية، التكنولوجية، والهيكلية) على الأداء، تقدم الدراسة نتائج تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمتلك تأثيراً مباشراً وإيجابياً على المرونة المالية، وأن المرونة المالية بدورها تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي، يظهر أن المرونة اثنين من أنواع المرونة يوسطان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في حين يوسط النوعان الأخران العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الغير المالي.

### 3-4. دراسة منصور<sup>43</sup> بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على موظفي و مدربي معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت ،بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث اهتمت بالتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الكويتية و التركيز على إظهار الخطوات الواجب اتباعها من طرف الإدارة توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط ذو دلالة احصائية و معنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الخمسة و الأداء التنظيمي وان اتجاه هذه العلاقة طردي، وأثبتت الدراسة أن درجات الإرتباط متفاوتة فهي عالية من حيث المتابعة و تقييم الأداء و متوسطة فيما يتعلق بالرسالة و الرؤية و ضعيفة بالنسبة لدعم الإدارة العليا و بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للإدارة العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية في الإدارة المعاصرة، توضيح الرسالة و الرؤية للعاملين، تخصيص مؤشرات أداء المنظمة و معالجة نقاط التقصير على مستوى البيئة الداخلية و مواكبة التطورات في البيئة الخارجية.

### 4. مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة

#### 4-1. تحليل الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي تم الاستظهار والإستنتاج بين العديد من نقاط التشابه والاختلاف والإستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وفق ما يلي:

<sup>43</sup> منصور علي مبارك، المرجع نفسه.

### 4-1-1. من حيث العينة والمجتمع:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي ومهندسي وتقنيي ثلاث مؤسسات مالية محل الدراسة والتي نوردها كالآتي:

- البنك الوطني الجزائري وكالة البيض (BNA).
- مؤسسة القرض الشعبي الوطني وكالة البيض (CPA).
- بنك التنمية المحلية وكالة البيض (BDL).

بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية 45 مفردة بخلاف الدراسات السابقة الذكر التي كانت عينات مثلى لقيام بالدراسة واستظهار نتائجها.

### 4-1-2. من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة من ناحية البناء النظري والمفاهيمي كوصف للدراسة في الجانب النظري وتحليلها في الجانب الميداني التطبيقي.

### 4-1-3. من حيث متغير الدراسة:

حاولنا اختيار وادراج الدراسات السابقة التي تشمل متغيرات الدراسة خاصتنا وتكون لها ترابط فيما بينها، حيث أغلب الدراسات السابقة تناولت متغيرات دراستنا.

### 4-1-4. من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة على اعتماد الاستبيان كأداة للحصول على البيانات والمعلومات.

### 4-1-5. من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء في المؤسسات المالية لمجموعة البنوك التجارية لولاية البيض.

### 4-2. بيان الإستفادة:

تمت الإستفادة من الدراسات السابقة من حيث

- صياغة موضوع الدراسة وحدود البحث
- تحديد الأداة المناسبة للدراسة.
- تعيين المنهج المناسب للدراسة.
- بناء الاستبيان.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- المساعدة على بناء الجانب النظري للبحث.

### 3-4. أوجه الاختلاف:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وغاياتها والأساليب المستخدمة فيها فإن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- الدراسة الحالية تبحث عن أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء في المؤسسات المالية وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة في جمع المتغيرات مع بعض.
- تم اجراء أغلب الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة أما الدراسة الحالية فجمعت بين المتغيرات في المؤسسات المالية وجعلتها ميدانا للدراسة

### خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم للإدارة فهو عملية ذهنية تقوم بتحديد الأعمال التي من المرجح أن تؤديها المنظمة، و تدبير و استخدام الموارد لتحقيق الأهداف .يساعد التخطيط الإستراتيجي على تسهيل اتخاذ القرارات المرتبطة برسالة المنظمة و أهدافها المستقبلية و المفاضلة بن البدائل من الموارد المتاحة و توظيفها بما يتماشى مع أهداف المنظمة و التغيرات المحيطة بها.أما الأداء التنظيمي هو فاعلية

المنظمة في قدرتها على تحقيق النتائج، وكفائتها في التقليل من استخدام الموارد المتاحة و توظيفها بشكل مناسب بما يخدم النتائج المتوقعة للمنظمة في خططها الإستراتيجية و ينقسم إلى مستويات (العام، الفردي)، و المؤسسي). يهدف الأجراء التنظيمي إلى تسخير جميع الجهود داخل المنظمة سواء المادية أو البشرية بطريقة تتناغم مع تحقيق الأهداف المرجوة و يتأثر بعدة عوامل داخلية و خارجية إما تكون فرص تساعد على تحسينه أو تحديات تعود عليه بالتأثير السلبي، لذي وجدت مؤشرات خاصة بتقييم الأداء تكشف عن نقاط القوة الواجب تعزيزها و تعظيم الإستفادة منها و نقاط ضعف على المؤسسة معالجتها.



# الفصل الثاني

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

### مقدمة الفصل:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية التي تستهدف تحليل كل من البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة وبناء خطط تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بينما الأداء التنظيمي يقصد به قدرة المؤسسة على استخدامها للموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف بفعالية.

ولذا من خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول دراسة العلاقة بين المتغيرين على أرض الواقع، ومنه قمنا بدراسة ميدانية لثلاث مؤسسات مالية والتي تمثلت في البنك الوطني الجزائري (BNA)، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وبنك التنمية المحلية (BDL).

ومنه سنتناول في هذا الفصل:

**المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسات.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وتحليل البيانات.

**المبحث الثالث:** نتائج الدراسة ومناقشتها.

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

### I) التعريف بالمؤسسات.

#### 1. التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA.

يعتبر البنك الوطني الجزائري BNA أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، حيث أنشئ بموجب المرسوم 66-178 برأس مال قدره عشرون(20) مليون دينار جزائري، وقد جاء ليحل محل سلسلة من البنوك الأجنبية التي كانت في الحقبة الاستعمارية.

يقوم بكل نشاطات مصرف الإيداع لاسيما أنه يؤمن الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات، يعالج كل العمليات المصرفية للصرف والقرض في إطار التشريع وتنظيم المصارف.

أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

1975 أنشئ فرع BNA لولاية البيض بموجب مرسوم رقم 726 وفي 1976 بدأ مزاوله نشاطه إلى حد الآن.

#### 2. التعريف بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري CPA.

القرض الشعبي الجزائري Alegria Populaire Crédit، هو إحدى أبرز وأهم البنوك التجارية الراهنة بالجزائر. تأسس بعد الاستقلال وتحديداً عام 1966 ويضم البنك حوالي 159 وكالة موزعة تقريباً في كل ولاية من ولايات الجزائر. بالإضافة إلى 92 شباكاً للصيرفة الاسلامية. يقدم هذا البنك جملةً من مختلف الخدمات المتنوعة، خاصةً على المستوى الوطني، مثل خدمات التمويل، القروض، تبسيط عمليات الدفع، الادخار وخدمات للتأمين وجميع العمليات البنكية.

أنشئ فرع CPA لولاية البيض في 03 أكتوبر 1991.

#### 3. تعريف بنك التنمية المحلية BDL.

بنك التنمية المحلية في الجزائر Banque de Développement Local، ويتم اختصاره بالرمز BDL، وهو بنك عمومي جزائري، تأسس عام 1985، ويقع مقره الرئيسي في مدينة سطاوالي، وصل رأسماله إلى 36.800.000.000 دينار جزائري، ويسعى بشكل دائم إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني المحلي وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار، وذلك عن طريق تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات، كما أنه يلبى كافة الاحتياجات التمويلية للأفراد، هذا بالإضافة إلى تمويل المشاريع السكنية.

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

### (II) الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 1. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على إحدى الأساليب المنهجية المعتمدة في الدراسات والبحوث الأكاديمية ممثلة في الاستبانة، والتي شملت أسئلة موجهة للإطارات والمهندسين والتقنيين للإجابة عليها، وذلك لمعرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية، بالاعتماد كذلك على أسئلة ترتبط بالمعلومات الشخصية، وعلى مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تم توجيهها للإطارات والمهندسين والتقنيين في كل من البنك الوطني الجزائري (BNA) لولاية البيض، ومؤسسة القرض الشعبي الوطني (CPA) لولاية البيض، وبنك التنمية المحلية (BDL) لولاية البيض، من أجل قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية.

#### 2. مجتمع الدراسة والعينة

عينة الدراسة تتكون من الإطارات والمهندسين والتقنيين في كل من البنك الوطني الجزائري لولاية البيض، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري لولاية البيض، وبنك التنمية المحلية لولاية البيض، وقد بلغ العدد الإجمالي لعينة الدراسة 45 فرداً.

الجدول(01): عدد الاستبيان الموزع والمسترجع حسب كل مؤسسة مستهدفة

المؤسسة المستهدفة	عدد الاستبيان الموزع	عدد الاستبيان المسترجع
البنك الوطني الجزائري	25	25
القرض الشعبي الجزائري	19	15
بنك التنمية المحلية	6	5

المصدر: من اعداد الطالبتان.

#### 3. شرح المتغيرات وطرق قياسها

لدراسة الجانب التطبيقي قمنا بإعداد استبانة وكانت على النحو التالي:

##### 1. محاور الاستبانة:

- المحور الأول: يشمل المعلومات الشخصية التي ترتبط بخصائص أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، والسن، وسنوات الخبرة.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

- المحور الثاني: يشمل أسئلة مرتبطة بالمتغير المستقل التي تتمحور حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كل من بنك الوطني الجزائري لولاية البيض، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري لولاية البيض، وبنك التنمية المحلية لولاية البيض وتتضمن 12 فقرة وهي تظهر في الجدول (02) التالي:

عناصر المحور	رسالة المنظمة	ورؤية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	تنفيذ الخطة ومتابعتها	المتابعة والتقييم
عدد الفقرات	3	3	3	3	3
ترقيم الفقرات	من 1 إلى 3	من 4 إلى 6	من 7 إلى 9	من 10 إلى 12	

المصدر: من اعداد الطالبتان.

- المحور الثالث: متعلق بأسئلة حول المتغير التابع والتي تتمحور حول الأداء التنظيمي في البنك الوطني الجزائري لولاية البيض، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري لولاية البيض، وبنك التنمية المحلية لولاية البيض، وتحتوي 15 فقرة مرقمة من 1 إلى غاية 15.

#### 2. طريقة القياس

يتم تحليل هذه الاستبانة تبعاً لسلم ليكرت الخماسي الذي تم الاعتماد عليه في دراستنا وهو موضح في الجدول (03)

التالي:

مقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتان.

#### 4. تحليل البيانات الأولية

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة والبرامج المستعملة في تحليل البيانات.

#### 1. اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق الاستبيان

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

- الاتساق الظاهري: قبل أن تتم عملية توزيع الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف وأساتذة في المركز الجامعي نور البشير-البيض- من أجل لتقييمه.
- الاتساق الداخلي: يتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. معاملات الارتباط "بيرسون لل فقرات" المحور الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

الجدول(04): معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
<b>أولاً: رسالة ورؤية المنظمة</b>			
1	للمنظمة رؤية ورسالة واضحة وموثقة.	0,777**	3,368
2	المنظمة تسعى لتحقيق أهداف ونتائج محددة.	0,714**	3,704
3	رؤية المنظمة تتسم بنظرة مستقبلية.	0,677**	3,23
<b>ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.</b>			
4	يتم تحديد نقاط القوة والضعف.	0,827**	2,590
5	هناك حرص على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.	0,801**	4,060
6	الوقوف على معوقات العمل وسبل تطوير العمل مع الموظفين.	0,838**	7,405
<b>ثالثاً: تنفيذ الخطة ومتابعتها.</b>			
7	هناك خطة تنفيذ سنوية تسعى المنظمة لتحقيقها.	0,735**	8,814
8	اهتمام المنظمة بتنفيذ الخطة وفقاً لرسالتها ورؤيتها.	0,869**	1,022
9	التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة لتنفيذ الخطة.	0,655**	0,000001
<b>رابعاً: المتابعة وتقييم الأداء</b>			

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

0,000002	0,642**	للمنظمة نظام متابعة محدد.	10
1,497	0,866**	تؤكد المنظمة على النزاهة والشفافية عند اجراء عملية التقييم.	11
3,330	0,714**	تتبنى المنظمة نظام للحوافز والعقوبات وفقا للنتائج.	12

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، بما أن كل القيم الاحتمالية أكبر من 0,01 فإن الارتباط غير معنوي.

المحور الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي.

الجدول (05): معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	المنظمة تعمل بفعالية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	0,568**	0,00048
2	هناك تنسيق جيد بين الأقسام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0,655**	0,000001
3	الأهداف الاستراتيجية مفهومة ومحددة بوضوح لجميع أفراد المنظمة.	0,658**	9,066
4	المنظمة تعزز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.	0,669**	5,200
5	هناك تقدير واحترام للتنوع والاختلاف في المنظمة.	0,605**	0,000011
6	هناك حرص على الشفافية والاتصال المفتوح في كل المستويات.	0,652**	0,000001
7	المنظمة تقدم فرصاً للتدريب والتطوير المهني لموظفيها.	0,541**	0,000123
8	هناك إجراءات فعالة لاختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة.	0,576**	0,000035

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

0,003	0,435**	القيادة في المنظمة ملهمة وتعزز الرؤية والأهداف.	10
5,403	0,668**	تشجع المبادرة الشخصية وتحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.	9
0,086	0,258	توجد أنظمة فعالة لإدارة الأداء وتقييم الأداء في المنظمة.	11
0,01	0,478**	التشجيع على الابتكار وتبادل الأفكار بين الفرق الإدارية والموظفين.	12
0,04	0,423**	المنظمة تسعى جاهدة لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.	13
0,53	0,291	هناك مساعي ملموسة لتحقيق التميز والابتكار في أنشطة المنظمة.	14
0,000004	0,628**	يتم تحفيز الفرق على تحسين العمليات وتبادل الممارسات المثلى.	15

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

يبين الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، بالنسب للقيم الاحتمالية في كل من الفقرات (1,2,5,6,7,8,10,12,15) هي أقل من 0,01 فقط في الفقرة 12 تساوت مع القيمة 0,01 وعليه فإن كل هذه القيم تدل على أن الارتباط معنوي، بينما الفقرات (3,4,13) هي أكبر من 0,01 ويشير هذا إلى أن الارتباط غير معنوي، ويبين كذلك الجدول القيم الاحتمالية لفقرات (11,14) وهي أكبر من 0,05 ومنه فإن الارتباط غير معنوي.

حساب معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي

الجدول (06): معامل الارتباط بين المتغيرين

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

المتغير 0	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
التخطيط الاستراتيجي	0,692**	1,366
الأداء التنظيمي		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS.

يوضح جدول معامل الارتباط بين المتغيرين أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0,01) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، حيث قدر معامل الارتباط ب: (0,692\*\*) والقيمة الاحتمالية Sig (1,366).

وعليه نرفض الفرض البديل H1 ونقبل الفرض الصفري H0 الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التخطيط على أداء المؤسسات المالية.

ثانيا: ثبات الاستبيان

الجدول (07): يوضح معامل الفاكر ونباخ

المحور	معامل ألفا
أبعاد التخطيط الاستراتيجي	0,668
أبعاد الأداء التنظيمي	0,829

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفاكر ونباخ بالنسبة للاستبيان الموجه للإطارات والمهندسين والتقنيين في كل من البنك الوطني الجزائري لولاية البيض، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري، وبنك التنمية المحلية لولاية البيض قدرت في التخطيط الاستراتيجي ب: 66,8% وهي تفوق 60% وتقترب من 70% وهذا يدل على وجود اتساق داخلي مقبول إلى حد كبير، وبالنسبة للأداء التنظيمي قدرت ب: 82,9% ويدل على أن هناك اتساق داخلي مقبول جدا وبالتالي وهذه القيم تدل على تمتع أداة الدراسة بثبات عالي.

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

### III) النتائج والمناقشة

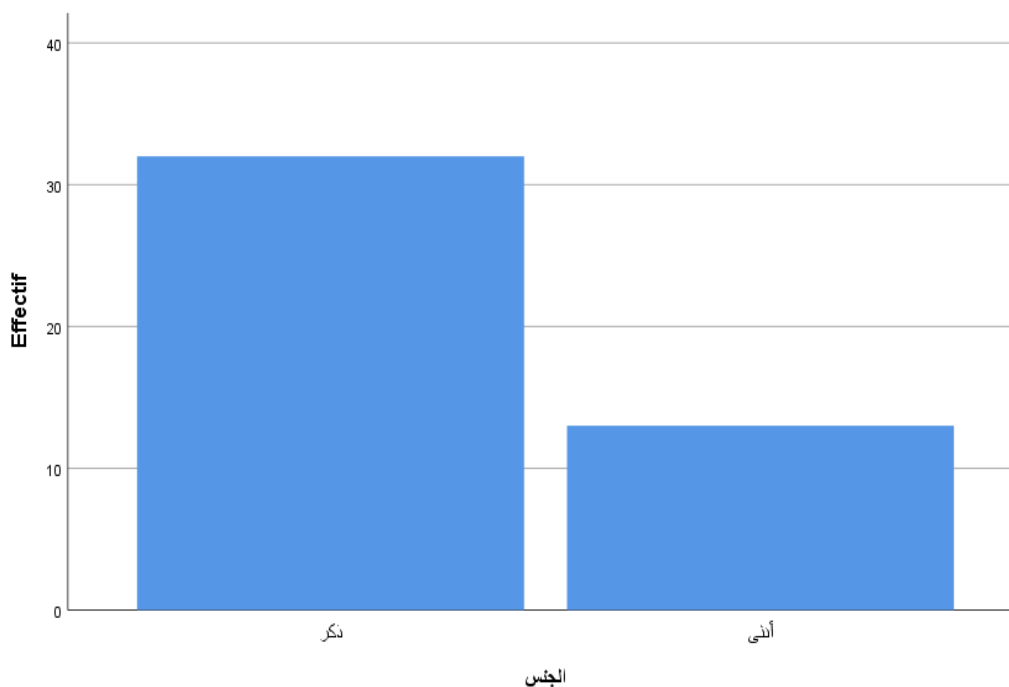
#### 1. تحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة:

الجدول (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	71,1%
أنثى	13	28,9%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

الشكل (11): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان من نتائج SPSS

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

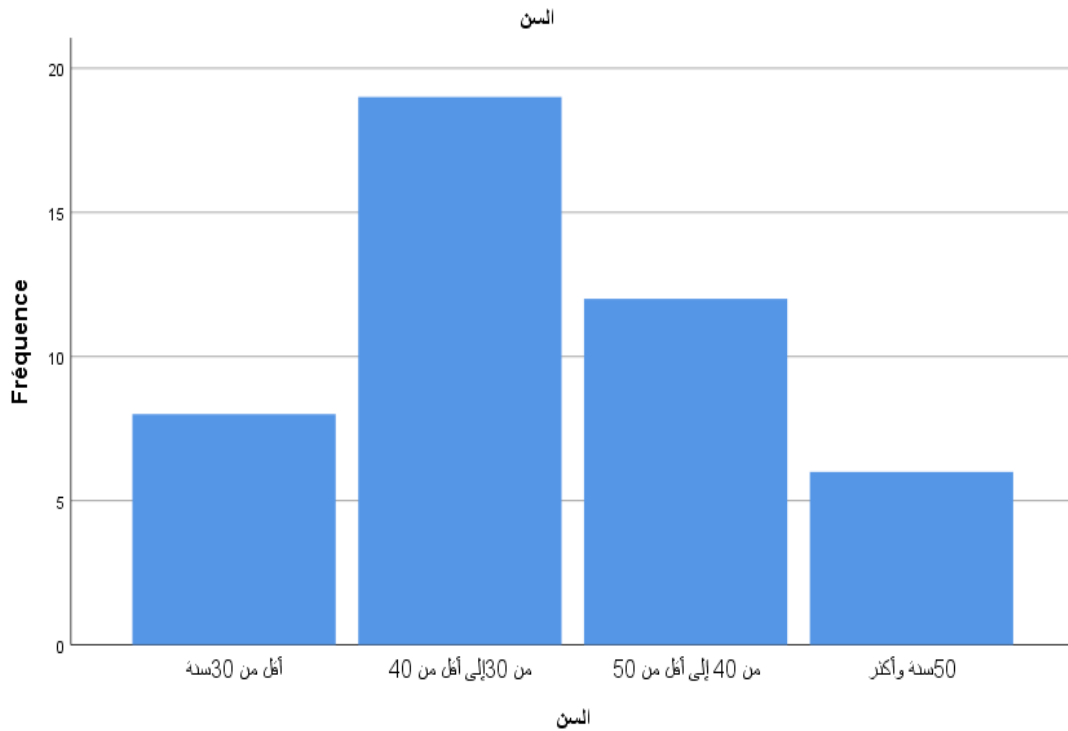
يوضح الجدول رقم (08) أعلاه أن هناك تفوق كبير للذكور وهذا بنسبة (1،71%)، أما عن الإناث قدرت نسبتهم (9،28%)، ويلاحظ أن نسبة الذكور تتعد بنسبة كبيرة عن نسبة الإناث بفارق قدر ب 42،2% من نسبة العينة المدروسة، وهذا راجع إلى محيط الدراسة.

الجدول (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
17،8%	08	أقل من 30 سنة
42،2%	19	من 30 إلى أقل من 40
26،7%	12	من 40 إلى أقل من 50
13،3%	06	50 سنة وأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

الشكل (12): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطابقتان من نتائج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تحتوي على مختلف الفئات العمرية بحيث تأتي الفئة من 30 إلى أقل من 40 في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 19 فرداً وبنسبة 42,2%، وتأتي في المرتبة الثانية الفئة من 40 إلى أقل من 50 وبلغ عددهم 12 فرداً بنسبة قدرت ب 26,7%، وتليها الفئة أقل من 30 سنة ب 08 أفراد وبنسبة 17,8%، في الأخير الفئة 50 سنة وأكثر ب 06 أفراد وبنسبة قدرت ب 13,3%.

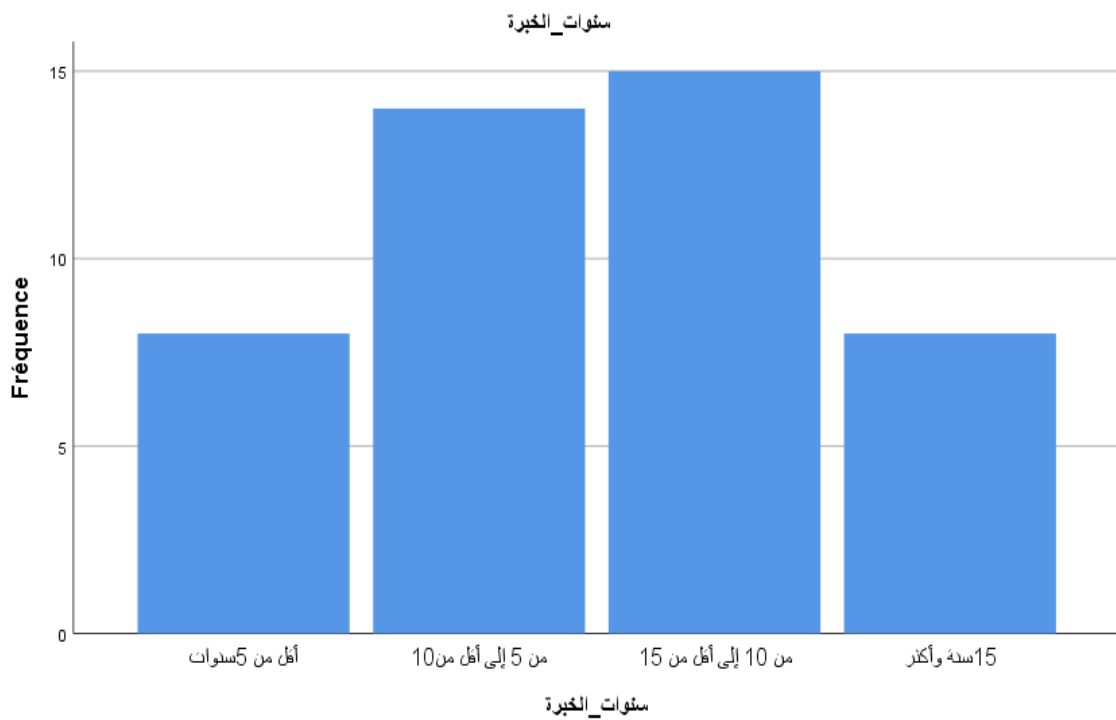
الجدول (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

## الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	%17,8
من 5 إلى أقل من 10	14	%31,3
من 10 إلى أقل من 15	15	%33,3
15 سنة وأكثر	08	%17,8
المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

الشكل (13): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتان من نتائج SPSS.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

تبين النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تحتوي على جميع سنوات الخبرة بحيث الفئة من 10 إلى أقل من 15 تأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الأفراد 15 فرداً وبنسبة قدرت ب 33,3%، وفي المرتبة الثانية تأتي الفئة من 5 إلى أقل من 10 ب 14 فرداً وبنسبة 31,1%، وفي الأخير كل من فئة أقل من 5 سنوات والفئة 15 سنة وأكثر، وكان عدد الافراد في الفئة الأولى 08 أفراد، وكذلك 08 أفراد في الفئة الثانية و قدرت النسبة 17,8% في كل فئة.

#### 2. نتائج التحليل الاحصائي لفقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (11): يمثل المتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد العينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	للمنظمة رؤية ورسالة واضحة وموثقة.	3,88	0,48
02	المنظمة تسعى لتحقيق أهداف ونتائج محددة.	4,00	0,42
03	رؤية المنظمة تتسم بنظرة مستقبلية.	4,24	0,64
04	يتم تحديد نقاط القوة والضعف.	4,08	0,70
05	هناك حرص على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.	4,17	0,57
06	الوقوف على معوقات العمل وسبل تطوير العمل مع الموظفين.	4,15	0,73
07	هناك خطة تنفيذ سنوية تسعى المنظمة لتحقيقها.	3,91	0,59
08	اهتمام المنظمة بتنفيذ الخطة وفقاً لرسالتها ورؤيتها.	3,95	0,60
09	التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة لتنفيذ الخطة.	4,00	0,70
10	للمنظمة نظام متابعة محدد.	4,04	0,56
11	تؤكد المنظمة على النزاهة والشفافية عند اجراء عملية التقييم.	4,02	0,75
12	تتبنى المنظمة نظام للحوافز والعقوبات وفقاً للنتائج.	4,08	0,66

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

0,62	4,04	المجموع
------	------	---------

المصدر: من اعداد الطالبتان على SPSS.

نلاحظ من خلال جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 3,88 و4,24 والانحرافات المعيارية ما بين 0,42 و0,75 وهذا يعني أن معظم أفراد العينة كانوا موافقين على اجاباتهم في الجزء الثاني الذي يشمل التخطيط الاستراتيجي.

نتائج التحليل الاحصائي لفقرات أبعاد الأداء التنظيمي

الجدول (12): يمثل المتوسطات والانحرافات لإجابات أفراد العينة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	المنظمة تعمل بفعالية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	4,15	0,52
02	هناك تنسيق جيد بين الأقسام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4,11	0,61
03	الأهداف الاستراتيجية مفهومة ومحددة بوضوح لجميع أفراد المنظمة.	4,13	0,84
04	المنظمة تعزز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.	4,02	0,78
05	هناك تقدير واحترام للتنوع والاختلاف في المنظمة.	4,13	0,81
06	هناك حرص على الشفافية والاتصال في كل المستويات.	4,13	0,81
07	المنظمة تقدم فرصاً للتدريب والتطوير المهني لموظفيها.	3,75	0,80
08	هناك إجراءات فعالة لاختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة.	4,02	0,78
09	تُشجع المبادرة الشخصية وتحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية.	4,06	0,78
10	القيادة في المنظمة ملهمة وتعزز الرؤية والأهداف.	3,95	0,60

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

0,66	3,91	توجد أنظمة فعالة لإدارة الأداء وتقييم الأداء في المنظمة.	11
0,85	3,84	التشجيع على الابتكار وتبادل الأفكار بين الفرق الإدارية والموظفين.	12
0,66	4,13	المنظمة تسعى جاهدة لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.	13
0,58	4,20	هناك مساعي ملموسة لتحقيق التميز والابتكار في أنشطة المنظمة.	14
0,73	4,22	يتم تحفيز الفرق على تحسين العمليات وتبادل الممارسات المثلى.	15
0,72	4,05	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين 3,75 و 4,22 والانحرافات المعيارية ما بين 0,52 و 0,85 وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة كانوا موافقين على اجاباتهم في الجزء الثالث الذي يشمل الأداء التنظيمي في المؤسسات المالية.

### 3. نتائج الدراسة ومناقشة الفرضية

1. اختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي مع البيانات الشخصية.

أ. تحليل الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والبيانات الشخصية.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

جدول (13): اختبار "T-test" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب الجنس

اختبار t		اختبار levene		الجنس	المتغير
Sig	T	Sig	F		
0,611	0,512	0,956	0,003	ذكر	التخطيط الاستراتيجي
				أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن الاحتمالية الإحصائية levene بلغت 0,956 وهي أكبر من 0,05 وهذا يدل على تساوي الانحراف بين المجموعتان، بالنسبة للقيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T-test بلغت 0,611 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول (14): يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب السن

Sig	F	درجة الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	السن
0,719	0,450	3	0,135	بين المجموعات	أقل من 30 سنة
		41	4,091	داخل المجموعات	من 30 إلى أقل من 40
		44	4,225	المجموع	من 40 إلى أقل من 50 50 سنة وأكثر

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على SPSS.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية من التباين الأحادي لمتغير التخطيط الاستراتيجي قدرت ب: 0,719 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير السن.

الجدول (15): يمثل نتائج "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة

Sig	F	درجة الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	سنوات الخبرة
0,753	0,401	3	0,121	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
		41	4,105	داخل المجموعات	من 5 إلى أقل من 10
		44	4,225	المجموع	من 10 إلى أقل من 15 15 سنة وأكثر

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS .

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية من التباين الأحادي لمتغير التخطيط الاستراتيجي قدرت ب: 0,753 وهذه القيمة أكبر من المستوى 0,05 مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ب. تحليل الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي والبيانات الشخصية.

الجدول (16): اختبار "T-test" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب الجنس

اختبار t		اختبار levene		الجنس	المتغير
Sig	T	Sig	F		
0,365	-0,915	0,333	0,959	ذكر	الأداء التنظيمي
				أنثى	

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن الاحتمالية الإحصائية levene بلغت 0,333 وهي أكبر من 0,05 وهذا يدل على تساوي الانحراف بين المجموعتان، بالنسبة للقيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T-test بلغت 0,365 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول (17): يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب السن

السن	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجة الحرية	F	Sig
أقل من 30 سنة	بين المجموعات	1,097	3	2,567	0,068
من 30 إلى أقل من 40	داخل المجموعات	5,841	41		
من 40 إلى أقل من 50	المجموع	0,939	44		
50 سنة وأكثر					

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية من التباين الأحادي لمتغير الأداء التنظيمي قدرت ب: 0,068 وهذه القيمة أكبر من المستوى 0,05 مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

الجدول (18): يمثل نتائج تحليل "anova" لاختبار الفروقات بين أبعاد الأداء التنظيمي حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجة الحرية	F	Sig
أقل من 5 سنوات	بين المجموعات	0,613	3	1,325	0,275
من 5 إلى أقل من 10	داخل المجموعات	6,325	41		
من 10 إلى أقل من 15	المجموع	6,939	44		

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

المتغير	معامل B	معامل معياري Beta	قيمة T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المعدل R	قيمة F	قيمة Sig
Constante	6,445		0,662	0,512	0,719	0,517	0,468	10,68	0,000006
رسالة ورؤية المنظمة	0,617	0,116	0,957	0,344	0,719	0,517	0,468	10,68	0,000006
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	1,538	0,428	3,626	0,001	0,719	0,517	0,468	10,68	0,000006
تنفيذ الخطة ومتابعتها	0,829	0,198	1,632	0,111	0,719	0,517	0,468	10,68	0,000006
المتابعة وتقييم الأداء	1,474	0,369	3,235	0,002	0,719	0,517	0,468	10,68	0,000006
									15 سنة وأكثر

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه من الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية من التباين الأحادي لمتغير الأداء التنظيمي قدرت ب: 0,275 وهذه القيمة أكبر من المستوى 0,05 مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الجدول (19): يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS.

#### اختبار صحة الفرضيات

1. الفرضية الفرعية الأولى/ تختبر هذه الفرضية أثر رسالة ورؤية المنظمة على أداء المؤسسات المالية.

○ الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة ورؤية المنظمة على أداء المؤسسات المالية.

○ الفرض البديل  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة ورؤية المنظمة على أداء المؤسسات المالية.

يوضح الجدول (19) تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء، قدرت القيمة المعيارية 0,116، يعني أي زيادة في رسالة ورؤية المنظمة يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسات المالية، القيمة المعنوية 0,344، يعني ذلك لا يوجد دلالة إحصائية قوية تدعم وجود علاقة بين رسالة ورؤية المنظمة وأداء المؤسسات المالية، قيمة الارتباط بلغت 0,719، فإنه هناك ارتباطاً قوياً إيجابياً، بين رسالة ورؤية المنظمة وأداء المؤسسات المالية. ومما سبق سيتم رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري القائل: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة ورؤية المنظمة على أداء المؤسسات المالية.

2. الفرضية الفرعية الثانية/ تختبر هذه الفرضية أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على أداء المؤسسات المالية.

○ الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على أداء المؤسسات المالية.

○ الفرض البديل  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على أداء المؤسسات المالية.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

يبين الجدول (19) تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء، القيمة المعيارية بلغت 0,428 فهذا يعني أي زيادة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تؤدي زيادة في أداء المؤسسات المالية، القيمة المعنوية بلغت 0,01 يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم وجود علاقة بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأداء المؤسسات المالية، قيمة الارتباط قدرت ب: 0,719 فإن هناك ارتباطاً قوياً إيجابياً بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأداء المؤسسات المالية.

ومما سبق سيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على أداء المؤسسات المالية.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة/ تختبر هذه الفرضية أثر تنفيذ الخطة ومتابعتها على أداء المؤسسات المالية.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة ومتابعتها على أداء المؤسسات المالية.
- الفرض البديل  $H_1$ : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة ومتابعتها على أداء المؤسسات المالية.

يوضح الجدول (19) تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء، قدرت القيمة المعيارية ب: 0,198 وهذا يعني أي زيادة في تنفيذ الخطة ومتابعتها يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسات المالية، القيمة المعنوية 0,111 تدل على أنه لا يوجد دلالة إحصائية قوية تدعم وجود علاقة بين تنفيذ الخطة ومتابعتها وأداء المؤسسات المالية، قيمة الارتباط بلغت 0,719 فإن هناك ارتباط قوي إيجابي بين تنفيذ الخطة ومتابعتها وأداء المؤسسات المالية. من خلال ما تم التطرق له سيتم رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري القائل: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة ومتابعتها على أداء المؤسسات المالية.

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة/ تختبر الفرضية أثر المتابعة وتقييم الأداء على أداء المؤسسات المالية.

- الفرض الصفري  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الأداء على أداء المؤسسات المالية.
- الفرض البديل  $H_1$ : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الأداء على أداء المؤسسات المالية.

الجدول (19) يبرز لنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء، القيمة المعيارية بلغت 0,369 وهذا يدل على أن أي زيادة في متابعة وتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة في أداء المؤسسات المالية، القيمة المعنوية بلغت 0,002 يعني ذلك هناك دلالة إحصائية قوية تدعم وجود علاقة بين متابعة وتقييم الأداء

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية

وأداء المؤسسات المالية، قيمة الارتباط بلغت 0,719 فإن ذلك يدل على وجود ارتباط قوي إيجابي بين متابعة وتقييم الأداء وأداء المؤسسات المالية. ومما سبق سنرفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الأداء في المؤسسات المالية.

#### - مناقشة الفرضية الرئيسية:

نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط R قد بلغت (0,719) بينما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,517)، مما يعني بأن المتغيرات المستقلة، المتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي، استطاعت أن تفسر ما قيمته 51,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي المطلوبة والباقي يعزى إلى عوامل أخرى خارج النموذج. كما يلاحظ من خلال الجدول (19) الذي يتضمن قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما يلاحظ المعنوية العالية لإختبار ( $P < 0.0001$ )، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تم التركيز على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، في كل من البنك الوطني الجزائري-وكالة البيض-، ومؤسسة القرض الشعبي الجزائري-وكالة البيض-، وبنك التنمية المحلية-وكالة البيض-، وقمنا بدراسة ميدانية من خلال إعداد استبيان كأداة لجمع البيانات الموجه إلى الإطارات والمهندسين والتقنيين في المؤسسات المالية الثلاث التي سبق ذكرهم، وقمنا بتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS V.25، وطبقت جميع الأساليب الإحصائية لعرض واختبار الفرضيات الفرعية وفي الأخير الفرضية الرئيسية والمناقشة، وتوصلنا في الأخير إلى أن كل من رسالة ورؤية المنظمة وبعد تنفيذ الخطة ومتابعتها لا يؤثران بشكل معنوي على أداء المؤسسات المالية على عكس بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبعد المتابعة وتقييم الأداء يؤثران بشكل معنوي على أداء المؤسسات المالية.

## الخلاصة

تعتبر المؤسسات المالية عماد الاقتصاد في العالم المعاصر، فهي تلعب دورًا حاسمًا في تمويل الاقتصاد ودعم نمو الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة. في هذا السياق، يتبادر إلى الذهن التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء التنظيمي. ومن خلال دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية، تم تسليط الضوء على مجموعة من النتائج والتي تجسدت فيما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات والتي تمثلت في أن كل من بعد رسالة ورؤية المنظمة وبعد تنفيذ الخطة ومتابعتها لا يوجد لكلا البعدين أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسات المالية، وأيضا توصلنا الى أن كل من بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبعد المتابعة وتقييم الأداء لا يوجد لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسات المالية.

الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: ما مدى تأثير استراتيجية التخطيط على أداء المؤسسات المالية؟، وتمثلت الإجابة في: المتغيرات المستقلة، المتمثلة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي، استطاعت أن تفسر ما قيمته 51,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي المطلوبة والباقي يعزى إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

### التوصيات:

- تعزيز الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على المؤسسات المالية الاستثمار بشكل أكبر في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك تحليل السوق، وتقييم المخاطر، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة، وتحديث الخطط بانتظام.
- تعزيز التكامل بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على المؤسسات المالية تعزيز التكامل بين مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل التخطيط المالي، والتسويق، وإدارة المخاطر، والتكنولوجيا، لضمان تحقيق الأهداف بشكل شامل.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير: يجب أن تشجع المؤسسات المالية ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة واعتماد التقنيات الجديدة لتحسين الخدمات المالية.

## الختامة

- تعزيز التدريب والتطوير: يجب على المؤسسات المالية استثمار في تطوير مهارات موظفيها وتوفير التدريب المستمر في مجالات التخطيط الاستراتيجي والإدارة، وذلك لضمان فهم أعمق وتطبيق فعال للممارسات الاستراتيجية.
- تحسين عملية قياس الأداء: ينبغي على المؤسسات المالية تحسين عملية قياس الأداء لتقييم فعالية استراتيجياتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد في تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.

### أفاق الدراسة:

- موضوع دراستنا لا يقف عند هذا الحد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك جوانب أخرى لم نتطرق لها في دراستنا ويمكن أن تكمن موضوع لأبحاث لاحقة ومنه سوف نقترح التطرق إلى نفس الموضوع بالتطرق إلى:
- تحليل تأثير استراتيجية التخطيط على الأداء المالي.
  - تحليل تأثير استراتيجية التخطيط على فعالية العمليات والخدمات المالية.
  - دراسة العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجية التخطيط في المؤسسات المالية.

## قائمة المراجع

- المصادر باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

- 1) سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، المجلد الأول، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
  - 2) خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان\_الأردن، 2007.
  - 3) الدكتور موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011.
  - 4) عامر محمد سعيد طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الطبعة العربية الأولى، دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن\_عمان، 2018.
  - 5) الأستاذ الدكتور هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
  - 6) الدكتور مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، دار الكتب القطرية للنشر والتوزيع، قطر الدوحة، الطبعة 2014.
  - 7) أستاذ والدكتور مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2009.
  - 8) محمد هاني محم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعنتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2015.
  - 9) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003.2004.
  - 10) أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
  - 11) زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- ثانياً: المجلات.

- 1) سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، مجلة جزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04 / العدد 01، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، جويلية 2022.
- 2) الصمادي، بشرى سالم، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 164 الجزء الرابع، جامعة الأزهر، 2015. الأستاذ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 3) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009. a. موسى جخدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط(الجزائر)، المجلد 5، العدد 01، 2023.
- 4) منيرة خالد الهيلم العجمي، مجيب علي ملهي السعيدي. واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي، دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 2020.
- 5) أحمد مداني، منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 2021.
- 6) منصور علي المبارك-أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر-العدد 18، يناير 2017.
- 7) حمداوي عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية -العدد 8-جوان 2012.
- 8) إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، 2018.
- 9) سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020.

## قائمة المراجع

- 10) فايز محمد عبد الله المجالي، نواف أحمد حسن سماره، واقع الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، مجلة الدراسات والأبحاث، المجلد 06، العدد 15، 2013/2014.
- 11) محمد عبده حمود الصياد، توفيق مصلح السنباني، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، 2024م.
- 12) كريمة براهيم، نصيرة قوريش، أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الخاصة-الشلف-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة-، المجلد 03، العدد 02، 2019م.

### ثالثا: المؤتمرات

- 1) مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الرياض: معهد الإدارة العامة، 2012/12/12.

### رابعا: الرسائل الجامعية

- 1) موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة الدكتوراة مقدمة الى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008.
- 2) فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- 3) عاطف عبد الحميد الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 4) عمر تيمجعدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريش)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2013/2014.
- 5) مولودي عبد الغاني، الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تطوير أداء المؤسسات المالية من خلال منظومة الشمول المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة آدرار، الجزائر، 2022.

6) المرجوشي، أ، م، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر: دار النشر للجامعات، 2008.

7) محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

المصادر باللغة الأجنبية(المجلات)

### Les magazines

- 1) Hoffmen, R.c., "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?" Journal of business strategies, 2007 .
- 2) Glaister, Keith W; Pincer, Omer; Tatoglu, E.Krem: Demirbag, Mehmet and zaim, selim, "Acausal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidenee from an emerging country", Management Decision, Vol 46, No.3, 2008 .
- 3) Rudd, J.O., Greenley, G. & Beatson, A., "strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research, Vol.No.61, 2008

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

التسيير  
المركز الجمعي نور البشير-البيض-

الأخ(ت) الكريم(ة).....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نرجو من سيادتكم الموافقة لتقديم آرائكم ومقترحاتكم العلمية السديدة في إطار الإعداد والتحضير لنيل شهادة الماستر

أكاديمي (ل م د) حول فقرات الاستبيان الخاصة بالدراسة الموسومة بـ:

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المالية.

العينة المستهدفة:

الإطارات والمهندسين والتقنيين في البنك الوطني الجزائري BNA، ضمن إطار الدراسة مع كل الاحترام والتقدير.

ونتعهد لسيادتكم أن الإجابات المسترجعة ستخصص للبحث العلمي مع احترام تام للخصوصية الشخصية.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى وضع علامة X أمام الاختيار المناسب

 أنثى ذكر

الجنس

 من 40 إلى أقل من 50 من 30 إلى أقل من 40 أقل من 30 سنة 50 سنة وأكثر

السن

 من 10 إلى أقل من 15 من 5 إلى أقل من 10 أقل من 5 سنوات 15 سنة وأكثر

سنوات الخبرة

الجزء الثاني: التخطيط الإستراتيجي

يرجى وضع علامة X أمام الاختيار التي تعبر بشكل دقيق عن رأيك.

درجة الموافقة					العبارات
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					<b>أولاً: رسالة ورؤية المنظمة</b>
					1. للمنظمة رؤية ورسالة واضحة وموثقة.
					2. المنظمة تسعى لتحقيق أهداف ونتائج محددة.
					3. رؤية المنظمة تتسم بنظرة مستقبلية
					<b>ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.</b>
					4. يتم تحديد نقاط القوة والضعف.
					5. هناك حرص على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
					6. الوقوف على معوقات العمل وسبل تطوير العمل مع الموظفين.
					<b>ثالثاً: تنفيذ الخطة ومتابعتها.</b>
					7. هناك خطة تنفيذ سنوية يسعى المنظمة لتحقيقها.
					8. اهتمام المنظمة بتنفيذ الخطة وفقاً لرسالتها ورؤيتها.
					9. التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة لتنفيذ الخطة.
					<b>رابعاً: المتابعة وتقييم الأداء</b>
					10. للمنظمة نظام متابعة محدد.
					11. تؤكد المنظمة على النزاهة والشفافية عند اجراء عملية التقييم
					12. تتبنى المنظمة نظام للحوافز والعقوبات وفقاً للنتائج.

## الجزء الثاني: الأداء التنظيمي

يرجى وضع علامة X أمام الاختيار التي تعبر بشكل دقيق عن رأيك.

درجة الموافقة					العبارة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
<b>أولاً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية</b>					
					1. المنظمة تعمل بفعالية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية
					2. هناك تنسيق جيد بين الأقسام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
					3. الأهداف الاستراتيجية مفهومة ومحددة بوضوح لجميع أفراد المنظمة
<b>ثانياً: البيئة التنظيمية وثقافة العمل</b>					
					4. المنظمة تعزز الابتكار والإبداع في بيئة العمل
					5. هناك تقدير واحترام للتنوع والاختلاف في المنظمة
					6. هناك حرص على الشفافية والاتصال المفتوح في كل المستويات
<b>ثالثاً: تطوير الموارد البشرية</b>					
					7. المنظمة تقدم فرصاً للتدريب والتطوير المهني لموظفيها
					8. هناك إجراءات فعالة لاختيار وتوظيف الكفاءات المناسبة
					9. تُشجع المبادرة الشخصية وتحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية
<b>رابعاً: القيادة والإدارة</b>					
					10. القيادة في المنظمة ملهمة وتعزز الرؤية والأهداف
					11. توجد أنظمة فعالة لإدارة الأداء وتقييم الأداء في المنظمة
					12. التشجيع على الابتكار وتبادل الأفكار بين الفرق الإدارية والموظفين
<b>خامساً: الجودة والتميز المؤسسي</b>					
					13. المنظمة تسعى جاهدة لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها
					14. هناك مساعي ملموسة لتحقيق التميز والابتكار في أنشطة المنظمة
					15. يتم تحفيز الفرق على تحسين العمليات وتبادل الممارسات المثلى

