

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

- محمد فراحي

الشعبة: علوم سياسية

من إعداد الطالبة :

- بن وزه ملاك

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

بوغازي عبد القادر

الأستاذ

مشرفا ومقررا

فراحي محمد

الأستاذ

مناقشا

عباسي عبد القادر

الأستاذ

السنة الجامعية: 2024/2023

نوقشت يوم: 2024/06/05



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية الحقوق و العلوم السياسية
مصلحة التريصات



تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد: بن ورتة ملاك الصفة: طالبة ماستر ثانية ماستر

العامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 140004006115191001 والصادرة بتاريخ: 2024/03/05

المسجل بكلية: الحقوق و العلوم السياسية قسم: العلوم السياسية

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

التعويضات للمستأجرين و دورها في تحسين أداء المنظمة

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعني

رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبالتشاور من منحه
المنشود الخاص
إمضاء: بوعبيد مصطفى

التاريخ: 2024/03/05
40004006115191001
2024-03-05
عن بن ورتة ملاك
26 JUN 2024
مستقدم (مستقدمة)

* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية و مكافحتها



إِهْدَاء

الى روح الفقيدين أجدادي الغاليين رحمهما الله

أهدي تمرة جهدي هذا الى سبب وجودي في الحياة صاحب السواعد المكافحة

والذي حفزه الله

إلى من الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن شكرها ،كانت حياتي فردوس بوجودها إلى

من تعبت وقامت الكثيرة من أجلي وعلمتني أن الحياة وكفاح أمي الحبيبة

إلى من قاسموني ظلمة البطن ومسيرة العمر وذاقوا معي الحلو والمر إلى ضياء عيوني

وأعز ما أملك أخوتي : نزيهة ومحمد وياسمين

إلى رفيقات العمر وشقيقات القلب صديقاتي العزيزات صورية وفريدة ونسيمة

إلى كل العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

شكرتك يد

في الحديث القدسي " عبدي لم تشكرني ما لم تشكر من قدمت لك الخير على يديه " الشكر و الحمد لله كثيرا ، لله وحده العليّ القدير على نعمه التي لا تقدر و لا تحصى الذي يسر لي و قدر لي و أمدني بالقوة و العزيمة على إنجاز هذا العمل و نصلي و نسلم على رسوله الامين سيدنا محمد ابن عبد الله و على آله و صحبه و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد ..

فإنه يسعدني أن أتقدم بكلّ معاني الشكر و الاحترام و التقدير إلى الأستاذ " فراحي محمد " على موافقته للإشراف على هذه المذكرة ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كلّ السادة أساتذتي العلوم السياسية تخصص إدارة محلية.

" وقضى ربك لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و غمرتني بحبها و أنارت درب حياتي بدعائها ، "أمي" الغالية منبع العطاء و الحنان حفظها الله و أطال عمرها .

إلى من كان سندي و قدوتي و عوني رمز العطاء أبي الغالي حفظه الله و رزقه الصحة و العافية.

إلى من كانوا دائما جنبي ساهرين على سعادتي و إخوتي الأعزاء حفظهم الله.

إلى أخي

إلى كل من أحببني بإخلاص و تمنى الخير لي و لم يجد اسمه في هذا الإهداء إلى كل شخص علمني حرفا و أمدني بنصيحة في حياتي .

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد ،مما جعلها امام خيارات صعبة للحفاظ على بقائها واستقرارها في هذا المحيط التنافسي ،وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي ،الذي شهد اقبالا كبيرا فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المنظمات متعددة الفروع و استخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي .

فأغلبية المنظمات العظمى الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي ،بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى ،فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها الى ما يسعى اليه لتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها ، وتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الدفاعي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المنظمة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في ارادتها ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق ها التكيف.

أسباب اختيار الموضوع :

- أسباب ذاتية :

*- هناك رغبة شخصية لدراسة هذا الموضوع ومحاولة تطبيق المعارف الشخصية العملية والنظرية.

*- محاولة معرفة أهم الوسائل التي تستخدمها مديرية الموارد المائية خاصة بولاية غليزان.

- أسباب موضوعية :

*- التعرف على التخطيط الاستراتيجي و آلياته لاستثماره ومحاولة توظيفه في المنظمات الأكثر تعقيدا

أهمية الدراسة :

- تسليط الضوء على أهم المؤشرات للأداء .
- تنبثق أهمية الإدارة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي منظمة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باختيار ان له دور في تحسين الأداء في المنظمة .
- كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين والدارسين.

أهداف الدراسة :

- التعريف بالتخطيط الاستراتيجي .
- تحسين الاداء في المنظمات معرفة ماهية الأداء ومؤشرات الاداء استعراض .
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء في المنظمة.

الإشكالية :

1. ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمة ؟ وكيف ينعكس ذلك على أداء مديرية الموارد المائية لولاية غليزان؟

2. للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية:

3. ماهو التخطيط الاستراتيجي ؟

4. ما المقصود بالأداء وتقييم الأداء ؟

- هل موظفين مديرين الموارد المائية لولاية غليزان على دراية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الاداء في المنظمة؟

الفرضيات:

1- مرحلة التخطيط الاستراتيجي مهمة في الإدارة للوصول إلى أهدافها وابعادها متمثلة الرؤية الرسالة الأهداف التحليل واختيار الاستراتيجي .

2-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة.

- مناهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل الوصول الى اهداف الدراسة اعتمدنا على :

المنهج الوصفي التحليلي: من خلال جميع المعطيات و البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث باتباع أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج...الاحصائية .

المنهج دراسة حالة : الذي يقوم على أساس وصف وتحليل الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمديرية المائية لولاية غليزان باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات ،عن طريق لقاء الذي أجريناه مع بعض الموظفين والمتصرفين الإداريين.

مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع باللغة العربية "كتب ومذكرات" في مختلف الجامعات كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريف بالمنظمة والاستثمارات الاستبيان التي وجهت الى أفراد عينة الدراية .

دراسات سابقة:

1- دراسة (دليل فطيمة والعروسي نوال)، بعنوان دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية . والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية -أدرار - الجزائر 2008. هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه كل من التخطيط والوقاية في

تحسين الأداء المالي حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي ما مدى مساهمة عمليتي التخطيط و الوقاية في تحسين الأداء المالي في المنظمة الاقتصادية .

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

وجد ان المنظمة سجلت نتائج إيجابية أخرى سلبية خلال الفترة المدروسة وهذا يدل على تذبذب الوضعية المالية على المدى الطويل .

بإضافة الى تحقيق المنظمة خزينة الموجبة خلال سنتي 2015/2014 أما بالنسبة ل 2016 حققت المنظمة خزينة سالبة على مستوى عملية الاستغلال . وتنعكس خزينة المنظمة بالإيجاب عل الأداء المالي .

2- (أزمور رقية وكريم نسرين) ، بعنوان دور ، التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة تخصص مالية المنظمة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد اكلي امحمد الحاج البويرة 2018.

تهدف هذه الدراسة دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك بتطبيق عدة أدوات لتشخيص المالي على القوائم المالية وتقييمها باستخدام مؤشرات توازن المالي وبعض المالية من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج ، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

-إن المنظمة في وضعية حسنة من خلال مختلف النسب ، التي قمنا بحسابها ثم تحليلها وذلك لمعرفة المركز المالي الحقيقي لها .

- اتخاذ القرارات المناسبة لها وأن المنظمة حققت نتيجة موجبة دليل على أنها حققت أرباح متتالية كذلك عدم وجود خلل بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة .

3- دراسة (منصور أبو رقية خديجة) ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول على الجودة ،مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2011.

تهدف الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي للرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة ، حيث طرحت الإشكالية التالية :

- ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات حيث توصلت إلى النتائج التالية :

أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج الاستراتيجيات الجيدة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية .

- تطوير رغبات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة .

- تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية .

تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول "الأول والثاني "نظري و"الثالث" تطبيقي لإحاطة بالموضوع ولإجابة على الإشكالية و التساؤلات المطروحة واختيار الفرضيات التي انطلق منها البحث .

حدود الدراسة :

-**الحدود الموضوعية :** ركزت هذه الدراسة على معرفة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة.

- **الحدود المكائنية :** مديرية موارد المائية بغيليزان .

-**الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة 2024/01/23الى غاية 2024/05/23.

الفصل الأول :

الفصل الأول :مدخل مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

أصبح التخطيط ذو اهتمام واسع من قبل جميع المنظمات فهو الوظيفة الأولى و يسبق جميع الوظائف الأخرى وهو عبارة عن منهج يتبعه المدير سعياً لتحقيق أهداف معينة حيث تكون في متخذ القرارات معينة تقيد في الوقت الحاضر كما تلعب دورها في المستقبل . التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة معينة وتحديد الخطط والسياسات لتحقيق لك الأهداف على المدى الطويل ،يشمل هذا العمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك هدف التعرف على نقاط القوة الضعف وتقييم الفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن لها تحسن في أداء لتعزيز قدراتها التنافسية وعليه ان المنظمات نجدها تمارس التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط من اهم الوظائف الإدارية فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات الخاصة بنشاطات المنظمة وبين التخطيط الطرق التي يجب ان نسلكها لكي نحقق الهدف الذي نسعى من اجل تحقيقه .

وسيتم التعرض في هذا المبحث الى تعريف التخطيط وخصائصه وبعدها التطرق الى أنواع التخطيط وفي الأخير يتم التعرف الى مراحل التطرق الى أنواع التخطيط وفي الأخير يتم التعرف الى مراحل التخطيط التي تمر بها عملية التخطيط.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

ويعرف التخطيط بانه عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسيات والإجراءات والبرامج وكذلك طرق العمل ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها¹.

التخطيط طريقة للتفكير المنظم وعنصر فعال من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإداري الأخرى اذ لا يمكن تنفيذ الاعمال على خير وجه دون التخطيط لها فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله.

وهناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها ما يأتي:

✓ تعريف (اليونسكو (1973) التخطيط هو معالجة عقلانية وعملية للمشكلات ومعالجة تستوجب المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة وتحديد الأهداف النوعية التي ينبغي الوصول إليها في فترات زمنية محددة.

¹-إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في وجود الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2010/2011، ص9.

✓ تعريف (منصور (1975) التخطيط هو تحديد وتعريف الأهداف التي يمكن التوصل إلى تحقيقها عن طريق سياسات محددة وإجراءات وأساليب معينة من شأنها أن تحقق هذه الأهداف.

✓ تعريف (الشماع وآخرون (1980) التخطيط بأنه الأسلوب العلمي والواعي لتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأدنى قدر من الضياع .

تعريف الحسن (1981) التخطيط بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع الخطوات اللازمة وكيفية تنفيذها¹.

ونستنتج من تعريف السابق يستلزم التخطيط النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل فنقطة البداية نحو التخطيط للمستقبل هي تقييم الماضي والحاضر كنقطة لانطلاق المستقبل.

خصائص التخطيط:

- تتطلب عملية التخطيط مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يلي:
- ✓ الاستمرارية: وتعني تواصل عملية التخطيط وعدم تقطعها أو توقفها.
 - ✓ الوضوح: أي أن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة بدقة ولا غموض فيها.
 - ✓ البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات بسيطة وسهلة الفهم خالية من التحقيد.
 - ✓ الواقعية: أن تتلائم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة وإمكانية تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - ✓ سلامة البيانات: أن تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء عمان 2014

✓ الأولويات والبدائل : فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.¹

✓ التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب من الطرف هيئات مختصة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.

تحديد مسؤوليات تنفيذ بصورة دقيقة تنسجم مع قدرات الجهات المنفذة .

المطلب الثاني: أنواع التخطيط

ينقسم التخطيط إلى عدة أنواع نظرا للغرض والهدف المقصود من وراء عملية التخطيط وهذا حسب مجموعة من المعايير يتمثل في:

أولا : الفترة الزمنية للخطة ينقسم التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وتتمثل فيما يلي :

1- تخطيط طويل المدى :

هذا النوع إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وفي العادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة أو أكثر وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما أصبحت أكثر صعوبة في التنبؤ بمشاكل المستقبل.

2 - تخطيط متوسط المدى :

يقصد به التخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية ما بين سنة إلى خمس سنوات وغالبا ما يعرف هذا التخطيط بالخطط الخماسية أو الخطط الثلاثية.

3- تخطيط قصير الأجل :

يشمل هذا التخطيط الخطط التنموية التي تتراوح فتراتها الزمنية من سنة إلى سنتين وإذ كان في الغالب يطلق اسم الخطط القصيرة على تلك التي لا تزيد فترتها الزمنية عن سنة واحدة ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي تستمر لفترة قصيرة.

¹- دليل فطيمة لعروسي نوال ، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماستر الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة احمد دراية-ادرار الجزائر، 2017/2018، ص8

- أ- درجة شمولية التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط حسب درجة الشمولية إلى الأنواع التالية:
- ✓ **التخطيط الشامل:** يشمل هذا التخطيط جميع أنشطة المنظمة دون استثناء ويهدف إلى التحكم فيها في إطار متكامل من الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
 - ✓ **التخطيط الجزئي:** يخص هذا التخطيط نشاط معين من أنشطة المنظمة كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المؤسسة.
- ب - من حيث النشاط : ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى:
- ✓ **التخطيط المالي:** يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال زمنية مقبلة فمن المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ مالية كبيرة وتنفذ في فترات زمنية طويلة لذا لا بد أن نخطط لهذه المشاريع وحتى للمشاريع الصغيرة فالتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنظمة لسد احتياجات التمويل.
 - ✓ **تخطيط القوى العاملة:** تعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
 - ✓ **تخطيط الإنتاج :** يهدف هذا التخطيط إلى تحقيق التوازن من حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها. التخطيط السلعي يهدف إلى تخطيط حجم السلع التي تنتجها المنظمة وتحديد نوعيتها خلال فترة قادمة.
 - ✓ **التخطيط الشامل :** يشمل هذا التخطيط القطاعات الاقتصادية كافة حيث يهدف إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي في المؤسسة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 9-11.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط

يمكن تلخيص خطوات التخطيط بالمرحل التالية :

1 - الإعداد للخطة وجمع المعلومات:

وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والدخل القومي وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة وقد تكون ذلك ضرورة في التخطيط الاقتصادي ولكن لا تستغني أي خطة عن المعلومات لابد من إعدادها فهي مجال الأعمال لابد أن ندرس السوق المنافسة والسلع المنافسة ودخول الأفراد واتجاهاتهم.

2 - التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:

تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة لابد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.

3- تحديد وتعريف الأهداف:

ويعني تحديد الأهداف الإجابة عن السؤال التالي أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة إذ أن الهدف هو النهاية التي يرغب الخطة بلوغها وكيف لنا الوصول إليه والأهداف إليه والأهداف المنوعة منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف أو تحقيق هدف جماعي ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية كما لابد تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ومن خلال هدف المنظمة الأساسي.

4 - تحديد البدائل: وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه وتطوير هذه البدائل ومراجعة الموارد المتاحة أن تقييم البدائل يخضع إلى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته وما يحتاجه البديل من متطلبات.

اختيار البديل الأمثل:

البديل الذي يوصلنا لأهدافنا وبمقارنته كل بديل بالعوامل المختلفة كنقاط الضعف والقوة في المنظمة وملائمة البديل ومردود في الزمن القصير والطويل فقد يكون البديل ملائما في الوقت الحاضر ولكنه قد يخلق من المشاكل والسوابق في المستقبل.

6 - تقرير: خطوات العمل وخطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل فقد لا تنجح الخطة إن سلكت طريقا أو خطوات عمل غير ملائمة وان تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل وتحديد المسؤولية في كل خطوة.

7 - الإقرار : أي لابد أن تقرر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها.

8 - التنفيذ والمتابعة: وقد تتطلب تجزئة الخطة وبيان متطلبات سواء كانت المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية. أما المتابعة فقد تأخذ إشكالا متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها¹.

1-عشير فتحي ، جدو عبد الله ، وظيفة التخطيط ،ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ،2021/2022،ص 04.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

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

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا عن التخطيط العادي فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية لكن التخطيط الاستراتيجي لا تحدده الاتجاهات الحالية وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل.

حيث اختلف الدارسون والباحثون والكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي ومن أهم التعريفات نذكر ما يلي:

التعريف الأول:

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية رسالة وأهدافها بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية.

التعريف الثاني: ¹

هو عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل.

التعريف الثالث:

¹ هني سنوتي، قدوش مجد، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع المنظمة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين 2016-2026، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2019، ص ص 7-8

هو ذلك نظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

التعريف الرابع :

هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه:

عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المنظمة في الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف الموجودة .

التعريف الخامس: ¹

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى .

المطلب الثاني: أهمية أهداف التخطيط الاستراتيجي

¹التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ،مجلة كلية التربية ،العدد (164الجزء الرابع)،جامعة الأزهر يوليو 2015،ص 71.

أولا : الأهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لاستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس الرقابة الأداء وتقييمه .

إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلم على المشاكل التي تواجه المنظمة.

إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

يأخذ بنظر الاعتبار التغييرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

ثانيا : الأهداف التخطيط الاستراتيجي:

✓ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

✓ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

✓ تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

✓ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

✓ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.

✓ التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة

العليا ومصالحة أعضاء المنظمة.

✓ توجيه الموارد والإمكانات إلى استخدامات الاقتصادية. توجيه الجهود البحثية لتطوير

أداء المنظمة وتدعيم موقعها التنافسي.

✓ التأكد من تحقيق الترابط بين الرسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات

وقواعد أنظمة عمل.

✓ تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.¹

المطلب الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولا : مراحل التخطيط الاستراتيجي

1- مرحلة الإعداد:

العمل على جعل منطمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدى مدى جاهزية منطمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي تحتاج فعله حتى تصبح جاهزين؟

2- مرحلة التقدير :

تحديد أين كانت منطمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منطمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر، عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره أصحاب المصلحة حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم تسحن في أدائه؟ ماهي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ماهي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية.²

3- مرحلة التصور :

إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنطمتك الرؤية والمهمة

¹ بلال خلف السكرانة ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، ط 1 ، دار المسيرة النشر ، عمان ، 2015، ص ص 36-

. 37

²- نفس المرجع السابق ، ص ص 12-13

والقيم وتقوم باشتراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم وتأثيرها على المجتمع، وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

4- مرحلة التكوين :

وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظماتك أن تذهب إليه وإيجاد خارطة طريق لعمل منظماتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداف موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج الموجودة المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساعد خططك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة .

5 - مرحلة التنفيذ:

هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل في هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خط) عمل، تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خططك حقيقة قائمة في كل سنة ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خططك.

6- مرحلة التقييم:

وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية جاري التحميل صنع القرار في المستقبل.

ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي:

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة وعليه هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المؤسسة.

أ- التخطيط على مستوى الإدارة العليا:

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها وكذلك رسالة المنظمة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الإبعاد وتكاملي المنظور إن هذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة العليا والغالب في الأمر كونه بعيد الأمد.¹

2- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (استراتيجية النشاط) :

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي استراتيجية النشاط وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتقع مسؤولية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها من هم متلقو الخدمة المحتملون كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها.

3- التخطيط على مستوى الوظيفي:

وهو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات النظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وغيرها وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات

¹- نفس المرجع السابق ، ص ص 15-18

كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم وذلك من خلال الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

المبحث الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي الخطوة الأولى للوصول إلى استراتيجية جيدة، فالتوصل إلى بناء استراتيجية معينة مرتبط تماما بالعملية التخطيطية، حيث كلما كانت هذه الأخيرة في مناخ ملائم ومدعم من الإدارة، أدى ذلك إلى فعالية الأداء في المنظمة.

- وسيتم في هذا المبحث التعرف على افتراضات ومبررات التخطيط الاستراتيجي وكذا العوائق.

المطلب الأول: افتراضات ومبررات التخطيط الاستراتيجي

يتم التعرض إلى افتراضات التخطيط الاستراتيجي ومبرراته وفق الترتيب التالي :

أولاً: افتراضات التخطيط الاستراتيجي :

يرى بعض الباحثين إن التخطيط الاستراتيجي يبنى على افتراضات عديدة حيث يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن أبرز هذه الافتراضات ما يلي :

- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة من 3-5 سنوات قادمة .
- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.¹
- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المماثلة في النشاط .
- مراجعة مهام وأعمال المنظمة وفقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
- أهمية استخدام التكنولوجيا في رفع إنتاجية المنظمة.

¹- عيدة السيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1985، ص 38.

إن هذه الافتراضات تمثل جانبا مهما من حياة المنظمات، فالهدف النهائي هو " رفع الإنتاجية وفقا للإمكانات موارد المنظمة".

ويلاحظ أن هذا النشاط يتسم بالاستمرارية، ذلك ان مراجعة احتياجات ومتطلبات العمل والعاملين تختلف باختلاف الظروف التي تعمل فيها المنظمة، وهذه تتطلب دراسات مستمرة ومراجعات وتحليل البيانات الصادرة عن إيقاع النشاط في المنظمات لكي تحافظ المنظمة على بقائها، وترفع من كفاءة أدائها.

ثانيا: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

بعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط استراتيجي ما يلي:

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على تخصيص أو توزيع المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين أرباح التعبير والتحديات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا مبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
- يوضع صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للمنظمة أمام مجموعات المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما لضمان بقاء المنظمة، واستمرار عملهم بكفاءة عالية.¹

¹- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية،مصر،2000،ص 21

المطلب الثاني: متطلبات وأساليب التخطيط الاستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

أولا : متطلبات التخطيط الاستراتيجي

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

تتم هذه الهيئة من خلال العناصر التالية :

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، وقيادتها بصفة خاصة، بأهمية إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل العملية التخطيطية .

- تحميل التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية، عاجلة أو آجلة.

- تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المنظمة بصفة عامة وفي مجتمع المنظمة بصفة خاصة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تخطيط استمرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.¹

- التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها والممارسات الإدارية في المنظمة.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير المعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

2 - مصطفى محمود أبوبكر ، دليل الفكر الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،مصر ،2004،ص21.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملائمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية .
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا بصفة خاصة لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم تجاه فريق التخطيط وتدعيم تثبتهم في الخطة الاستراتيجية للمنظمة .

- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصهم وتوزيع الأدوار عليهم.

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي:

- يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بأمور أساسية هي:
- ما هي العناصر الخارجية والداخلية المطلوب توفير المعلومات عنها لغرض إعداد الخطة الاستراتيجية؟

- المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي
- العناصر غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية
- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة
- الإجراءات التنفيذية والبرامج الزمنية للحصول على هذه المعلومات
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية

- كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسؤول عن تداول وحفظها

3- استمرارية التفكير الاستراتيجي:

تتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها ما يلي:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة¹ ورسالتها.

-إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة المتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، ويوجههم للتكيف معهما بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها .
بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بموضوعية .

4-أولوية التخطيط الاستراتيجي

لدى الإدارة العليا يتوقف نجاح المنظمة وفعالية التخطيط الاستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا العملية التخطيط، وينضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنة بالوقت الذي تصرفه في الإجراءات التنفيذية، ومناقشة الأمور الشكلية، والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة في تحمل وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والعامل الفعال معها.

- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والتعامل والاستجابة والاستماع لأرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتعامل معهم .

- إدراك أعضاء المتعلمة المدى مرض الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف في المنظمة ورسالتها من جهة، وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.²

¹ - مصطفى محمود أبوبكر ،مرجع سابق ذكره ،ص 24.

² - أحمد ماهر ،الدليل للمدرين في إدارة الاستراتيجية الدار الجامعية ، مصر ،2007،ص47.

- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي والتأكد من استمرارية وتطبيقه في كل مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.

5- التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية:

ويتم ذلك من خلال العناصر التالية :

- التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقات ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية تحمّل التي مرت بهما وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي والإمكانات المتوفرة لديها.

- تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للتخطيط وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطورها؟

- التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم، كما يمكن أن تعتمد على خبراء ومستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي، إجراء البحوث وجمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة.

- التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعاليته، وتوضيح الفروق بينهما وطبيعة الارتباط فيما بينهما.

- تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط، وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً : أساليب التخطيط الاستراتيجي

تتعدد أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي التي يعتمد عليها المدراء في مجال الأعمال، وستتناول فيما يلي ثلاث أدوات تساهم بشكل ايجابي عند إعداد الخطة الاستراتيجية وتتمثل هذه الأدوات في:

1- طريقة السيناريو

لقد عرف على أنه " تلك النظرة الداخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل " فالسيناريو ليس بالتنبؤ، بل يوفر الإجابة على تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل، مثل ماهية البيئة المستقبلية للمنظمة؟ كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمنظمة؟ وتتجلى أهميته في العديد من الأمور منها :

-إن طريقة السيناريو تمثل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري وأن الصيغة الروائية للسيناريو تجعل منها سهمة الحفظ والتذكرة¹.

- إن السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من الناحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير باتجاهات مختلفة، وهذا ما يحسن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الاعتيادية.

إن السيناريو يمكن من الوصول إلى حالة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة إن السيناريو سهل الإيصال والمناقشة ويبسط عملية اتخاذ القرار .

2- طريقة الدلفية

وبعد هذا الأسلوب من الأساليب المهمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي في حل منظمات الأعمال وتستند الطريقة الخلفية إلى ثلاث خطوات أساسية:

أ- توجيه استبيان إلى مجموعة من الخبراء، يتضمن عددا من الآراء والأفكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن إمكانات السوق والتكنولوجيا المستقبلية مثلا، ثم يطلب من الخبراء تحديد إجابات وبشكل كمي و عددي تحميل لها مع تأشير مواعيد محتملة لحدوث تلك الإمكانات .

ب- بعد استلام الإجابات يتم إعداد تقرير أولي يتضمن خلاصة بالآراء والاستنتاجات الإحصائية (مثل حساب المتوسط وأي معالجة إحصائية أخرى، ثم يرسل هذا التقرير مع نسخة منقحة من الاستبيان الأول إلى الخبراء السابقين أنفسهم ويطلب منهم مراجعة تقديراتهم الأولى؛ اين تهميش الفقرة هذه؟

1- خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي ،إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،2007،ص 188

ج - عند هذه الخطوة، يتم إعداد التقرير الثاني الذي يعكس التقدم الحاصل في الاستنتاجات، ويرسل التقرير الثاني الذي يعكس التقدم الحاصل في الاستنتاجات ويرسل التقرير مرة ثالثة إلى الخبراء لتأكيد تأييدهم للآراء النهائية، وتجنباً للمواقف الارتجالية ينبغي على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلفة عنها.

3-طريقة المحاكاة

توفر طريقة المحاكاة أو ما يعرض بأسلوب دراسة احتمالية بالكم والنوع لسلوك العناصر والمتغيرات ذات العلاقة بالمواقف المستقبلية للمنظمة، وتظهر طريقة المحاكاة كيف أن عدد المتغيرات الرئيسية مثل (الربح، سوق السلعة، نوعية المنتج) تتغير اعتماداً على التغيير الذي يحصل في متغيرات أخرى مثل (معدل التضخم، أسعار المنافسين، معدلات العمالة)، وذلك من خلال وضع معادلات رياضية والاستعانة بالحاسوب.¹

وتستخدم طريقة المحاكاة للتنبؤ بآثار التغيرات البيئية المحتملة وعلاقتها بالقرارات التي قد تصدر عن إدارة المنظمة أو أحد أقسامها.

والهدف من هذا استيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الأولى.

وتكمن طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة أسئلة جوهرية:

أ- ما هي المؤثرات العامة التي تغير التوليفة الاقتصادية وتنعكس على المنظمة إن لم تسعى هذه المنظمة إلى تغيير أو تعديل استراتيجياتها؟

ب- ما هي الآثار الأساسية على المنظمة إذا ما تم اعتماد استراتيجية معينة لمواجهة التغيير؟

ج- هل هناك توليفة معينة من الاستراتيجيات تساعد المنظمة في الاستفادة من التطورات الحاصلة في البيئة؟

ويجدر بالذكر أن هذه أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي لها محددات ونواقص، وأحدها أن الخطط لا يمكن أن تكون أفضل من الافتراضات التي تنشأ عليها، لذلك وجب علينا

¹شوقي ماحي جواد ، إدارة الاعمال منظور كلي ،دار ومكتبة الجامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2000،ص 220.

اختبار هذه الافتراضات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب وأفضلها هو أسلوب الحوار الاستفهامي والدفاع الجدي.

وهذان الأسلوبان يمكنان من الكشف قدر الإمكان عن أي عنصر غير ظاهر، ويسمحان بالتعامل مع المخرجات بما يحقق المراد المناسب للقيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثالث: عوائق التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى من بين هذه العوائق تذكر ما يلي:

وقد يرجع ذلك إلى ¹:

- 1-التغير السريع في البيئة الخارجية القانونية، السياسية، الاقتصادية فالتغير السريع والمفاجئ لعنصر البيئة الخارجية يفرغ كل العمليات الناتجة عن التخطيط من محتواها ويؤدي في النهاية إلى عدم قدرة المنظمة على إجراء مختلف أنواع التقديرات والتوقعات للمؤشرات الخاصة بنشاطها؛
- 2- ارتفاع تكلفة المتابعة عن قرب وبصورة مستمرة، والمدير الذي يتجاهل هذه الخيفة يصبح تخطيطه غير واقعي ويؤدي إلى فشله.
- 3-ظهور عوامل لا يمكن التحكم فيها أو الرقابة عليها في البيئة الخارجية وتعدد آثارها السبية على الخطط الموضوعية .

ثانيا : عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب

وقد يرجع ذلك إلى ²:

- 1- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
- 2- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

¹-نادية العارف ،التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، مصر،2003،ص 12

²-أحمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007،ص ص 41-42.

3- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام الخطيط الاستراتيجي. إضافة إلى " :

- فهم وجهة نظرهم أن الوقت اللازم لإدارة العمليات اليومية وحل المشاكل الروتينية يستغرق كل وقت عملهم، ففي هذه الحانة على المديرين أن يفوضوا بعض الأعمال اليومية والروتينية إلى بعض المرؤوسين حتى يتفرغوا للقيام بمهام الخطيط.

- عدم فهم خطوات الخطيط الاستراتيجي من جانب بعض المديرين، وعدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في الخطيط بنفس القدر والجهد والاهتمام بسبب ضعف رؤية وتوقعات البعض، ومبالغة وطموح البعض الآخر، وبالتالي ظهور التفاؤل والتشاؤم عند وضع الأهداف والغايات مما يؤثر سلبا على نجاح عمليات الخطيط الاستراتيجي.

ثالثا: مشاكل الخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سينا في أذهان المديرين

ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- 1- مشاكل وضع نظام للخطيط الاستراتيجي وغموض أهدافه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة، بسبب عدم اعتناقه الفلسفة وفكر الخطيط الاستراتيجي لطول مدته وعمق أفكاره والعمليات التحليلية التي يحتاجها.
- 2- المجهود الكبير الذي يتطلبه جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة ومتحمسا لا نجازها، نتيجة لضعف عمليات التنسيق بين المجالات الوظيفية المتعددة بالمنظمة.
- ارتكاب أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية، وعدم التكامل بين الخطيط الاستراتيجي وأساليب الإدارة والتنظيم الأخرى بالمنظمة.

رابعا: ضعف الموارد المتاحة

تذكر منها:

1 - الموارد المالية.

2- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

3- نقص في القدرات الإدارية.

4- نقص في الخبرات والمهارات لدى العاملين بالمنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الابعاد الداخلة في تكوينه كما هو عملية أساسية لأي منظمة تسعى إلى النجاح على المدى الطويل من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للمنظمات تحديد أهدافها واتخاذ القرارات بشكل أفضل وتعزيز كفاءتها وفعاليتها

الفصل الثاني

مؤشرات الأداء في اطار التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء ذو أهمية كبيرة في تسيير المنظمات لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق الأداء الذي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها ، كما يعتبر العامل الأكبر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي إلى وصول البقاء الاستمرارية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الأداء

يعتبر الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المنظمات، فتحسين أداء المؤسسات وتطويرها أصبح شرطا ضروريا لبقاء واستمرارية المنظمة ومن هذا المنطلق ستذكر في هذا المبحث ابرز المفاهيم للأداء وتصنيفاته، اهم العوامل المؤثرة عليه .

المطلب الأول : ماهية الأداء

أولا : مفهوم الأداء

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى محل اختلاف وجدل وجل الكتاب والباحثين كل حسب رؤيته او¹ منظوره .

وباللفظة الانجليزية TO PERFORM فكلمة الأداء تقابلها باللفظة الانجليزية كلمة التي تعني الإنجاز ، و انطلاقا منها عرف بعض الباحثين الأداء على PERFORME كلمة انه القدرة على انجاز المهام² .

ويعرف (Peter Drucker) الأداء على أنه " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال¹ .

¹شنافي نوال ،دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمنظمة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة، صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2015/201،ص93

²لويزة سعادة ،بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من لمؤسسات بورقلة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2013/2012ص04.

فينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: " العكاس لكيفية (Miller et Bromil) وحسب استخدامات المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكن القول بأن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

والأداء كذلك هو العلاقة بين النتيجة الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة². والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ .

حيث يمثل تلك السيرورة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي أو فشلها وانكماشها، وذلك على وفق معايير وأسس. مسبقا. معينة، وعلى ضوء السعي لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

كما يعكس³ الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفقا لمعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال.

حيث يعتبر تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة¹ المثلى.

1- الهام يحيياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة ميدانية لشركة الاسمنت (عين التوتة)، باتنة . مجلة الباحث، العدد الخامس ورقلة، 2007، ص46.

بيتر فرديناند دراكر الألمانية: (Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

2- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص86

3- امير عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الالفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد32، العدد100، العراق، 2010، ص198.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالأداء :

عرف الأداء بكونه فعالية العملية وكفاءة استخدام² الموارد.

هذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة مع إضافة متغير ثالث هو الملاءمة حيث أن :

الأداء - الكفاءة + الفعالية + الملاءمة .

المطلب الثاني: أهمية الأداء وأهدافه

✓ وتتمثل أهمية الأداء في ما يلي³ :

دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه .

يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذ على جميع المستويات في المنظمة وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية .

الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات .

يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها .

استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله .

-أهداف الأداء-

¹ - مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،الإدارة الاستراتيجية ،جامعة فرحات عباس -سطيف -،2011/2012ص54.
² - نبيل ،استخدام الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المنظمة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،اقتصاد وتسيير المنظمة،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2009-2010ص05
³ - عائشة يوسف الشميلي ،برنامج تحسين الأداء أطر1،دارالفجر /مصر ،2017،ص11.

مؤشرات الأداء في سياق التخطيط الاستراتيجي .

يستهدف الأداء العديد من الأهداف التي يتم تجميعها على النحو التالي:

✓ مكافأة الأداء الفردي .

✓ تنمية إبداع الموظفين

✓ تحسين التعامل مع الشكوى .

✓ تنمية الحصة السوقية وبناء ولاء العملاء

✓ تقوية وتحسين السلامة في العمل

✓ تحديد وتقييم المهارات الأساسية .

✓ توحيد وتطوير المعرفة الفنية" .

المطلب الثالث :خصائص الأداء الاستراتيجي

1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المنظمة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المنظمة بعباب أو تغيير القيادات.

2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار .

3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة .

4- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة نحو تطوير المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .

- 5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها¹.
- 6- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المنظمة في التوظيف .
- 7- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- 8- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- 9- عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب . او غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء " .

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المنظمة

¹مرجع سابق، ص07

يعد الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظرا لما يكتسبه من أهمية ومنظمات الأعمال، ويعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها .

المطلب الأول: أنواع الأداء في المنظمة

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتجديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف كمعايير الشمولية والأجل والمصدر.

أولاً: حسب معيار الشمولية .

فحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى كلي وجزئي.

1- الاداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها، إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث، عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية الأرباح والنمو الخ.

2-الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم، بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المختص، لتقسيم عناصر المنظمة حيث ينقسم المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء، وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

ثانياً : حسب معيار

الأجل ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل .

1-أداء طويل الأجل

الذي يشمل فترة تتغذى الخمسة سنوات.

2-أداء قصير الأجل

الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ثالثاً: حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

الأداء ان الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة

-الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية ونتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث إن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المنظمة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه بشكل تهديدا لها يمكن التحكم فيه تفويه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

-الأداء الداخلي :

¹ - بوخالفة حمزة ، عيسات سامية ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة وفق متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ، جامعة الدكتور يحيى فارس -المدية - ، 2016/2017، ص ص 05-06.

وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستخدمة .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن مالك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها والجلي والآخر خارجي، حيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالمية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتقولها جميعا، حيث أن دراستها وتحليلها أمر ضروري التحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، هذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما :

أولاً: العوامل الداخلية :

إن هذه العوامل تنتج عن تعامل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما التحكم المنظمة أو بالأحرى التحكم مسيريتها، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمنظمة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز بصعوبة الحصر الدقيق، من حيث التداخل فيما بينها و التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم ، وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المنظمة إلى ما يلي:

العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب النفسي في مؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي :

-* نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .

-* نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

-* تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- *- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .
- *- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها .
- *- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- *- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- *- مستويات الأسعار .
- *- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي :

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وهذه المجموعات الوظيفية ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق من وحداتهم أو أقسامهم.

المورد البشرية¹:

في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص.

- هيكل القوى العاملة .
- النظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل وتعمية .
- مقام الأجور والمكافآت .
- نظم تقييم الأدبي .

ثانيا : العوامل الخارجية :

¹مرجع نفسه،بوخلاقة حمزة، ص20.

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف اثارها خاصة، إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم . هذه العوامل إلى:

- العوامل الاقتصادية:

والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المنظمة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما ما يمثل مصدر مختلف مواردها من جهة ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية معدلات.

التضخم أسعار الفائدة..... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية ، الطاقة ، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور في القطاع... الخ .

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المنظمة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة في تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل والتنظيمي بالمؤسسات وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات القيم الأهداف والعادات .

- العوامل السياسية والقانونية :

تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، والانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها ، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية المظلومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم الخ .

-العوامل التكنولوجية :1

أهمها المعارف العلمية ،البحث العلمي ،الإبداعات والابتكارات التكنولوجية ، تداول براءات الاختراع. إلخ، إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدولة التي تربط المنظمة بعوامل محيطها، ذلك بأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المنظمة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آراءها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها بل إن دورها لا يتحضر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية، على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سابقة إلى الإبداع و بالتالي التحسين الدائم المختلف أنشطتها.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وطرق قياسه

من أهم المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في طريقة قياس الأداء :

أولا :المقاييس المالية

تستعمل لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: ربحية السهم الواحد والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار الذي يعتبر الأكثر استعمالا لقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح.²

ثانيا: مقاييس الموارد البشري

¹ - محمد قريشي ،التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور كفاءة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،بسكرة ،2014-2015، ص 49-50 .

² - يوسف عيد الرحمان ،تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الخدمائية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر شهادة الماستر الاكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن المهدي -أم البواقي ،-،2013/2014، ص ص 49-50.

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس: إنتاجية المورد البشري، ونفقات البحث والتطوير والتدريب على كل عنصر، ويعاب عليها غياب تحديد دقيق لمقاييس النجاح.

ثالثاً: مقاييس التسويق

تعد من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ومن أهم مقاييس التسويق: حجم المبيعات، والحصة السوقية ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، كما أن هذه المقاييس تبين الأداء في داخل المؤسسة.

رابعاً: مقاييس نوعية تحول المنظمة

تصنف عمليات التحول التي تنفذها المنظمة إلى: التخصص التكيفي وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المنظمة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرها على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

خامساً: مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم¹

تستعمل معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المنظمة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، حيث أن المقاييس مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها تعتبر مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية المؤسسة.

سادساً: مقياس تقويم الإدارة العليا¹

¹ - يوسف عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ،ص51.

يؤكد مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم ..

المبحث الثالث: ماهية الأداء المالي

للأداء المالي أهمية بالغة في إيجاد الثغرات والنقائص بالمنظمة والتحقق من بلوغ الأهداف المحددة مسبقا .

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته

أولا : مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى مجاز الأهداف وهو الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها² المؤسسات ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المنظمة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم .

يعرف الأداء المالي بأنه الأداء المالي هو مدى تحقيق المنظمة لهامش أمان من خلال قدرتها على التصدي للمخاطر وتحدي الصعاب المالية مما يزيل عنها حالة الإعسار المالي .

ويعرف أيضا الأداء المالي هو مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادر ها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل³ الثروة .

1- يسعد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مركز في الجامعي بالحاج بوشعيب عين تموشنت، 2018/2019، ص 169.

2- مصطفى محمد جاسم محمد السيندي، اثر الاندماج على الأداء المالي، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، استكمال محاسبة/قسم إدارة الاعمال، 2015، ص ص 31-MBA-31 لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة و اعمال .32

3- نسرين قطاع، علي حبيش، اثر النظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصادية شمال اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 22، جامعة البويرة - الجزائر، 2020، ص 498

يعرف على انه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف .

ويرى " ميلتون فريدمان" بان الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد البنك وتحقيق أقصى عائد ممكن.

وأيضاً يعرف على مدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المنظمة حيث أن الأولى تعني المنظمة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية بينما تعني الثانية قدرة المنظمة على تحقيق فائض.

من أنشطتها الموضحة سابقاً من اجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة.

إذا يمكننا القول إن الأداء المالي هو أداة للحكم على مدى كفاءة الشركة وفعاليتها من الناحية المالية ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية للتعرف إلى الوضع المالي للشركة.

ثانياً: أهمية الأداء المالي :

تتمثل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية :

- ✓ تقييم ربحية المنظمة ويكمن الغرض منها تعظيم قيمة المنظمة وثروة المساهم .
- ✓ تقييم سيولة المنظمة وذلك لتحسين قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها .
- ✓ تقييم تطور نشاط المنظمة والغرض منه هو معرفة كيفية توزيع المنظمة لمصادرهما المالية واستثماراته¹.
- ✓ تقييم توزيعات المنظمة وذلك من اجل معرفة سياسة المنظمة في توزيع الأرباح

¹ - بن عياش ليلية، بوالورات منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2020/2021، ص 26.

✓ تقييم تطور حجم المنظمة أن هذا التقييم يزود المنظمة بمجموعة من الميزات ذات الأبعاد الاقتصادية بالإضافة انه يحسن القدرة الكلية لها.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهداف الأداء المالي :

هناك عدة أهداف للأداء المالي أهمها :

1- التوازن المالي :

وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المنظمة المالي ويمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرهما.

2- الربحية والمردودية :

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المنظمة وهدف المنظمة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المنظمة وتوجه الموارد لتحقيقها فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة ووسائل التي تستعملها المنظمة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال الخاص وهو ما يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة ووسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة فان الاهتمام المنظمة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية .

3- السيولة وتوازن الهيكل المالي :¹

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المنظمة إلى عدم القدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقاس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة، على تغطية الخصوم المتداولة أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك، من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المنظمة في حالة عسر المالي أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة :

- من أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة تتمثل فيما يلي :

1-العوامل الداخلية:

هي تلك التي تؤثر على أداء المنظمة والتي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم العوامل نجد:

✓ الرقابة على التكاليف.

✓ الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة .

✓ إدارة السيولة.

✓ المؤشرات الخاصة بالربح.

1- لويزي خديجة ، دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غرداية ،2015/2016،ص ص 38-40.

2- العوامل الخارجية :

تواجه المنظمة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها ويصعب على إدارة المنظمة التحكم والسيطرة على هذه التغيرات وكل ما يمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعداد الخطط البديلة لمواجهتها في الظروف الفجائية ومن أهم التغيرات نجد:¹

- التغيرات التكنولوجية والعملية المؤثرة على نوعية الخدمات .
- السياسة المالية والاقتصادية للدولة.
- القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات ومنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي ومعاييرها

أولاً: مؤشرات الأداء المالي :

تعتبر المؤشرات المالية من أهم الأدوات المعتمدة من قبل الإدارة في تحليل القوائم والبيانات المالية للمؤسسة إذ تساعد في تحديد وضعيتها ومستوى أدائها المالي وهذا ما يجعلها مهمة.

1- المؤشرات التقليدية للأداء المالي :

تتمثل المؤشرات التقليدية أساساً في النسب المالية تستخدم لأغراض قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات ويمكن تقسيم المؤشرات التقليدية إلى نسب السيولة نسب النشاط نسب المديونية نسب الربحية نسب السوق بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي.

1-1 نسب السيولة :

¹ - عيسى سيهام، عيسى يونس، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016، صص 21-22

هي تلك النسب التي تقيس مقدرة المنشأ على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول الجارية ويهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل البنوك بهذه المجموعة من النسب بصفة خاصة وذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة والملاك ولكن على الرغم من دلالة هذه

النسب إلا أن مقاييس السيولة التي تعبر عنها لا يمكن أن تصبح عديمة الفائدة ويرجع ذلك إلى أنها تعتمد على الأصول والالتزامات الخصوم الجارية التي تتميز بالتغيرات السريعة في قيمتها.

أ- نسبة التداول :

هي نسبة ترتبط بوجود علاقة ذات دلالة ما بين الأصول الجارية والخصوم الجارية وهي تعبر بصدق عن عدد مرات تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية التي تستحق سدادها خلال سنة مالية وتتميز نسب التداول باستعمالها النتائج لقياس اليسر المالي في الأمد القصير لأنها توضح قدرة الأصول الجارية لتسديد الالتزامات الجارية عند ميعاد استحقاقها.

ب- نسبة السيولة السريعة أو الفورية:

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المنشأة ويرجع ذلك إلى الله عادة ما تواجه المنشأة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزون بل إن البعض يرى أن المشاكل النقدية التي تواجه المشروعات تكون عادة ناتجة عن فشل الشركة في بيع مخزونها من المنتجات تامة الصنع بقيمة أكبر من تكاليف التصنيع والإنتاج

ج - نسب النقدية:¹

يهتم البعض بهذه النسبة لان مكوناتها تمثل العنصر الرئيسي والأكثر سيولة ضمن الأصول الجارية وانخفاض هذه النسبة قد لا يمثل خطرا إذ يكون حجم الأصول الجارية الأخرى كبيرا أو قد يكون هناك اتفاق المنظمة واخذ البنوك تحمل بموجب على تسهيل ائتماني على شكل جاري مدين مما يوفر النقدية المطلوبة.

¹ مرجع نفسه ، عسي سيهم ، ص 23-29.

2-1 نسب المديونية الرفع المالي :

تمثل المديونية أداة لتحديد احتمالية عجز المنظمة عن تسديد ديونها لاسيما في الأجل الطويل ولذلك ارتفاع الرفع المالي يزيد من احتمالات تعرض المنظمة إلى عدم الملاءة والإفلاس المالي وعلى الرغم من أهمية استخدام الديون في هيكل التمويل كون فائدة الديون تحقق ميزة ضريبية للمؤسسة

أ- نسبة هيكل رأس المال :

تبين هذه النسبة أهمية الديون طويلة الأجل وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية شأنها في ذلك شأن نسب التغطية.

ب - نسب التغطية :

تستعمل هذه المجموعة من النسب للوقوف على قدرة المنظمة على تغطية النفقات المالية المرتبطة بالإقراض بالخدمة دينها.

3-1 نسب الربحية:

تعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المسكرون والمتعاملون لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وتهدف المحللون إلى حساب مؤشر الربحية للحكم على نجاعة المنظمة في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف إلى حد أدنى وذلك بكفاءة وفعالية .

أ- معدل العائد على حقوق الملكية:

بعد معدل العائد على حقوق الملكية من المؤشرات المالية الكلاسيكية ويستخدم لقياس الأداء المالي للمؤسسات ناهيك عن دوره الفعال في تحديد التقديرات المستقبلية للأرباح الأسهم.

ب - معدل العائد على الاستثمار :

يعرف العائد على الاستثمار بأنه مؤشر يوضح مدى قدرة المنظمة على توليد أرباح نتيجة استخدام رأس المال المستثمر أما البعض الآخر فعرفه بأنه أداة لقياس الأداء يستخدم لتقييم كفاءة الاستثمار أو المقارنة كفاءة عدد من الاستثمارات المختلفة.

1-4 نسب السوق:

ترتبط هذه النسب سعر سهم الشركة بأرباحه وقيمه الدفترية وتهم هذه النسب كل من الإدارة والمستثمرين فهي تعطي الإدارة فكرة جيدة عما يدور لدى المستثمرين بشأن الأداء الماضي والأداء المتوقع مستقبلا لسهم المنظمة فإذا كانت نسب السبولة والنشاط جيدة يتوقع أن ينعكس هذا الإيجاب على نسب القيمة السوقية للسهم حيث يتوقع أن تكون هذه النسب مرتفعة ويحتمل أيضا أن تكون قيمة السهم كذلك.

أ-العائد على السهم تصيب السهم من الأرباح :

تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات الربحية وهي تقيس كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم الشركة في نهاية الفترة المالية ويعتبر العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالا لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات ويلعب دورا هاما في التحليل الاستثماري.

ب- نسبة سعر السهم إلى عائده:

تعتبر هذه النسبة عن المبلغ الذي يرغب المستثمر في دفعه لكل دينار من الربح الذي يحققه سهم معين حيث تقوم هذه النسبة على العلاقة بين سهم السهم السوق وعائده من الأرباح .

2- مؤشرات التوازن المالي :¹

يعتبر التوازن المالي معيار مهم لتقييم الأداء المالي لكونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه وعليه تدرس التوازن المالي من خلال ثلاث مؤشرات أساسية تتمثل في:

3-1 رأس مال العامل:

ستقدم في هذا الجزء بتعريف رأس المال العامل وذكر أنواعه والحالات التي يأتي بها .

¹ مرجع نفسه ، عيسى سيهام ، ص ص 30-32.

أ- تعريف رأس المال العامل :

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة وبناء على هذا يمكن القول رأس المال العامل هو هامش الأمان يسمح للمؤسسة بمواجهة الاستخفافات القصيرة المتمثلة في وصول أجل الدين القصيرة.

ب- أنواع رأس المال العامل:

هناك عدة أنواع من رأس المال العامل نلخصها فيما يلي :

- رأس المال العامل الخاص وهو مقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة والهدف من دراسته هو البحث عن استقلالية المنظمة اتجاه الغير ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية .
- رأس المال العامل الإجمالي وهو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المنظمة وهي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أكثر تشمل مجموعة الأصول المتداولة.
- رأس المال العامل الخارجي الأجنبي هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول الجارية والهدف من دراسته هو تجديد مدى التزام المنظمة بوعودها اتجاه الغير وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها هذا بدوره يحدد لنا مدى ارتباط المنظمة بالغير.

ج - حالات رأس المال العامل :

يمكن ذكر ما يلي :

من أعلى الميزانية:

يعتبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويمكن حصر ثلاث حالات الرأس المال العامل :

الحالة الأولى:

رأس المال العامل موجب في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض للأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل على الأصول الثابتة أي أن المنظمة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل.

الحالة الثانية:

رأس المال العامل سالب وفي هذه الحالة الأموال الدائمة في كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلي جزء منها هذه الأموال الدائمة حيث يلي جزء من هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي في البحث عن موارد مالية أخرى لتغذية العجز في التمويل.

الحالة الثالثة:

رأس المال العامل معدوم وهي الحالة النادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة .

من أسفل الميزانية :

يمكن التمييز بين ثلاث حالات :

الحالة الأولى :

رأس المال العامل موجب أي أن الأصول الجارية أكبر من القروض قصيرة الأجل بمعنى أن المنظمة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها جارية ويسمى فائض مالي.

الحالة الثانية :

رأس المال العامل سالب أي أن الأصول الجارية تساوي القروض قصيرة الأجل وفي هذه الحالة تكون المنظمة تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض أو عجز.

2-2 احتياجات رأس المال العامل :

أ- تعريف احتياجات:

رأس المال العامل يعرف على انه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية.

ب - أنواع احتياجات رأس المال العامل:

وتمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة.

تقسم أنواع الاحتياجات رأس المال العامل إلى :

✓ احتياجات رأس المال خارج الاستغلال .

✓ احتياجات رأس المال العامل للاستغلال يمكن كذلك أن ينشأ عن نشاط المنظمة ذمم وديون خارج الاستغلال طارئة أو استثنائية غير أن هذا النوع من الذمم أو الديون عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل .

2-3 الخزينة الصافية :

سنقوم في هذا الجزء بتعريف الخزينة والإشارة إلى أهم حالاتها:

أ- تعريف الخزينة:

تعرف الخزينة بأنها جميع الأموال التي بحوزة الشركة لمدة دورة استغلالية حيث تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من سيولة خلال دوره.

ب حالات الخزينة: .

:وتتمثل أهم الحالات الخزينة فيما يلي

الحالة الأولى:

مما يطرح عليها FR المنظمة في هذه الحالة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة.

الحالة الثانية:

المنظمة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجالها وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المنظمة في هذه الحالة أما تطالب بحقوقها من عند الغير أو تقترض من البنوك أو تنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

الحالة الثالثة :

يعني أننا أمام الخزينة والوصول إلى هذه الحالة يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم تسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

المؤشرات الحديثة للأداء المالي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز المؤشرات المالية الحديثة ومن أبرزها لقياس الأداء المالي نجد مؤشرات منظور خلق القيمة والتي تنفرع إلى عدة فروع وسنتناول فيها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة.

3-1 مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تعريف القيمة الاقتصادية المضافة : (EVA) على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المنظمة أو القضاء عليها.

كما أنها تتمثل في الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة ومتوسط التكلفة المرجح للموارد المالية.

أهمية القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) :

برزت أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

- ✓ مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري
- ✓ معيار النظم الحوافز والتعويضات المدراء المؤسسات.
- ✓ معيار القياس النمو الحقيقي الربحية المنظمة في الأجل الطويل.

الحالة الأولى:

مما يطرح عليها FR المنظمة في هذه الحالة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة.

الحالة الثانية:

المنظمة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجالها وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المنظمة في هذه الحالة أما تطالب بحقوقها من عند الغير أو تفترض من البنوك أو تنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

الحالة الثالثة:

يعني أننا أمام الخزينة والوصول إلى هذه الحالة يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم تسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية .

3- المؤشرات الحديثة للأداء المالي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز المؤشرات المالية الحديثة ومن أبرزها لقياس الأداء المالي نجد مؤشرات منظور خلق القيمة والتي تتفرع إلى عدة فروع وسنتناول فيها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ومؤشر القيمة السوقية المضافة .

3-1: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

تعريف القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) : على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المنظمة أو القضاء عليها. كما أنها تتمثل في الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة ومتوسط التكلفة المرجح للموارد المالية. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) : برزت أهمية هذا المؤشر فيما يلي :

- ✓ مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري.
- ✓ معيار النظم الحوافز والتعويضات المدراء المؤسسات.
- ✓ معيار القياس النمو الحقيقي الربحية المنظمة في الأجل الطويل.
- ✓ مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- ✓ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً.
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- ✓ وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال اهتمامات المدراء وحملة الأسهم.

3-2 مزايا استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) :

- القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر من أكثر المقاييس المالية قدرة على التعبير عن الربح الاقتصادي المنشآت الأعمال وأكثرها ارتباطاً بتحقيق الثروة للملاك خلال الفترات المختلفة.

- القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على غيرها من مقاييس المحاسبية. تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة ثروة الملاك من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة القيمة المحققة الحملة الأسهم.
- تطبيق نظام القيمة الاقتصادية المضافة في منشآت الأعمال يعتبر تطبيقا لمفهوم الحوكمة الشركات حيث أن هذا النظام يشجع الإدارة على التوجه نحو الأنشطة والاستثمارات التي من المتوقع أن تعظم القيمة المحققة الحملة الأسهم.

3-3 مؤشر القيمة السوقية المضافة (MVA) :

أ- تعريف القيمة السوقية المضافة (MVA) ¹:

بأنها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وتعطي تقييما شاملا لأداء المنظمة منذ نشأتها وحتى تاريخ قياس قيمتها السوقية وتعكس مدى قدرة الإدارة على تعظيم ثروة المساهمين.

ب العوامل المؤثرة على القيمة السوقية المضافة (MVA) :

تتلخص العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة فيما يلي:

- لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو في الإيرادات وصافي ربح التشغيل ورأس المال المستثمر تفوق كلفة رأس المال المستثمر.
- كلما زادت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة خاصة عند انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال.
- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب الخلق ثروة إضافية للمساهمين.
- **ثانياً: معايير الأداء المالي:**

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة لان الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها على معيار معين وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب. المعيارية تتمثل في :

¹ بن عياش ليلية، مرجع سبق ذكره ، ص 43-65.

1- المعايير التاريخية:

للمؤسسة وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية .

2- المعايير المطلقة:¹

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في المنظمة معينة مثل نسبة التداول مرة والنسبة السريعة مرة.

3- المعايير القطاعية:

يستفيد المشخص بدرجة كبيرة من المعايير الإقطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط للأداء القطاع الذي ينتمي إليه المنظمة خاصة وان المنظمة تشابه في العديد من الصفات والخصائص داخل نفس القطاع.

4- المعايير المستهدفة:

وهي نسب تستهدف إدارة المنظمة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات الخطط وبالتالي فان مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المنظمي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وهو عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المنظمة في الحاضر والمستقبل، أما الأداء فهو النجاح الذي تحققه

¹ - ازمو رقية ،كريم نسرين ،دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة اكلي الحمد او الحاج البويرة ، 2017/2018، ص ص 38/37

المنظمة ويهتم بجميع المنظمات وقدرة المنظمة التحقيق أهدافها وفق معايير محددة، وتبين من خلالها أن هناك ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء للمنظمة كما كشفت النتائج تحليل البيانات عن وجود علاقة ايجابية وقوية ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء للمنظمة.

خلاصة الفصل :

هدف تحسين الأداء هو هدف من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام منظمة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة ودرجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته نظام تقسيم الأداء في المنظم ةيهدف إلى خدمة الإدارة ومصصلحة المنظمة من جهة ومن جهة أخرى الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين ادائهم وتنميتهم باستمرار

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية لولاية غليزان

تمهيد :

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لاهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء بصفة عامة والعوامل المؤثرة في الأداء ومؤشرات قياسه في المنظمة.

وعلى هذا الأساس فأنا لنا القيام بدراسة ميدانية للمؤسسات العمومية ، وعليه سنحاول في هذا الفصل بالتعريف بمديرية الموارد المائية لولاية غليزان والهيكل التنظيمي لمصالحها ، والواقع العلمي والفعلي لعملية التوظيف وذلك من أجل إثراء هذه العملية لأنها تتطلب وسائل عملية وإجراءات متطورة لتضمن نجاح سير المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا الفصل سنقوم بالتطرق الى ذلك في ثلاثة مباحث هم :

المبحث الأول : التعريف بالمديرية المائية لولاية غليزان

المبحث الثاني : الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المبحث الثالث:تحليل عينة الدراسة

المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية.

كانت مديرية الموارد المائية قبل سنة 1984م فرع الموارد المائية لدائرة لولاية مستغانم، وفي سنة 1984م ظهر تقسيم إداري جديد برزت فيه مديرية الموارد المائية لولاية غليزان، على اثر هذه الإجراءات كان عدد عمالها لا يتجاوز (70) سبعة عشر عاملا منهم (03) ثلاثة مهندسين، ولقد واجهت مديرية الموارد المائية العديد من التغيرات منذ سنة 1987م إلى سنة 1990م بارتباطها مباشرة مع مديرية الفلاحة تحت اسم قسم تنمية أعمال الري والفلاحة وبعد ذلك تم الانفصال سنة 1990م حيث كانت تابعة لوزارة التجهيزات أي أنها في سنة 1999م أصبحت تابعة لوزارة الموارد المائية والى يومنا هذا سنة 2024 .

1

تقع مديرية الموارد المائية لولاية غليزان بشارع الدكتور بوخلوة ، حيث يحدها من الشمال مسجد النور، والبريد المركزي ، ومن الجنوب عيادة المتعددة الخدمات ، ومن الغرب مرقد الامن الوطني ومن الشرق إذاعة غليزان ، و تتكون حاليا حسب القرار الوزاري الذي يضبط عدد المصالح مديرية المائية للولاية ويحدد تنظيمها الداخلي إلى خمسة مصالح ويعمل بها 200 عاملا منهم المدير ورؤساء المصالح و رؤساء المصالح و رؤساء الأقسام الفرعيين ومهندسين ..إلخ وقد تم إنشاء الأقسام الفرعية على مجموعة الدوائر حسب الترتيب التالي :

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة غليزان

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة المطمر

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة يلل

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة زمورة

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة منداس

¹- المرسوم التنفيذي رقم 02-187 مؤرخ في 13 ربيع الأول 1423 الموافق ل26 ماي 2002 ، يحدد قواعد تنظيم مديرية الري الوباتية، العدد 38، ص34

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة واد رهيو

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة جديوية

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة الحمادنة

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة عمي موسى

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة الرمكة

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة عين طارق

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة مازونة

القسم الفرعي للموارد المائية دائرة سيدي احمد بن علي

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي المديرية الموارد المائية

يعتبر الهيكل التنظيمي هو الصرح الرسمي أو التصميم الخاص بجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها المديرية .

يحتوي الهيكل التنظيمي المديرية الموارد المائية في رأسه مدير الموارد المائية، الأمانة، ومختلف المصالح بحيث لكل مصلحة مكاتب خاصة بها .

أولاً: فمصلحة إدارة الوسائل والتجهيز تتكون من:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين .
- مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك .
- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية .
- قاعة الأرشيف.
- المخزن.

ثانياً : مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب:

- مكتب متابعة الدراسات وانجاز المشاريع.

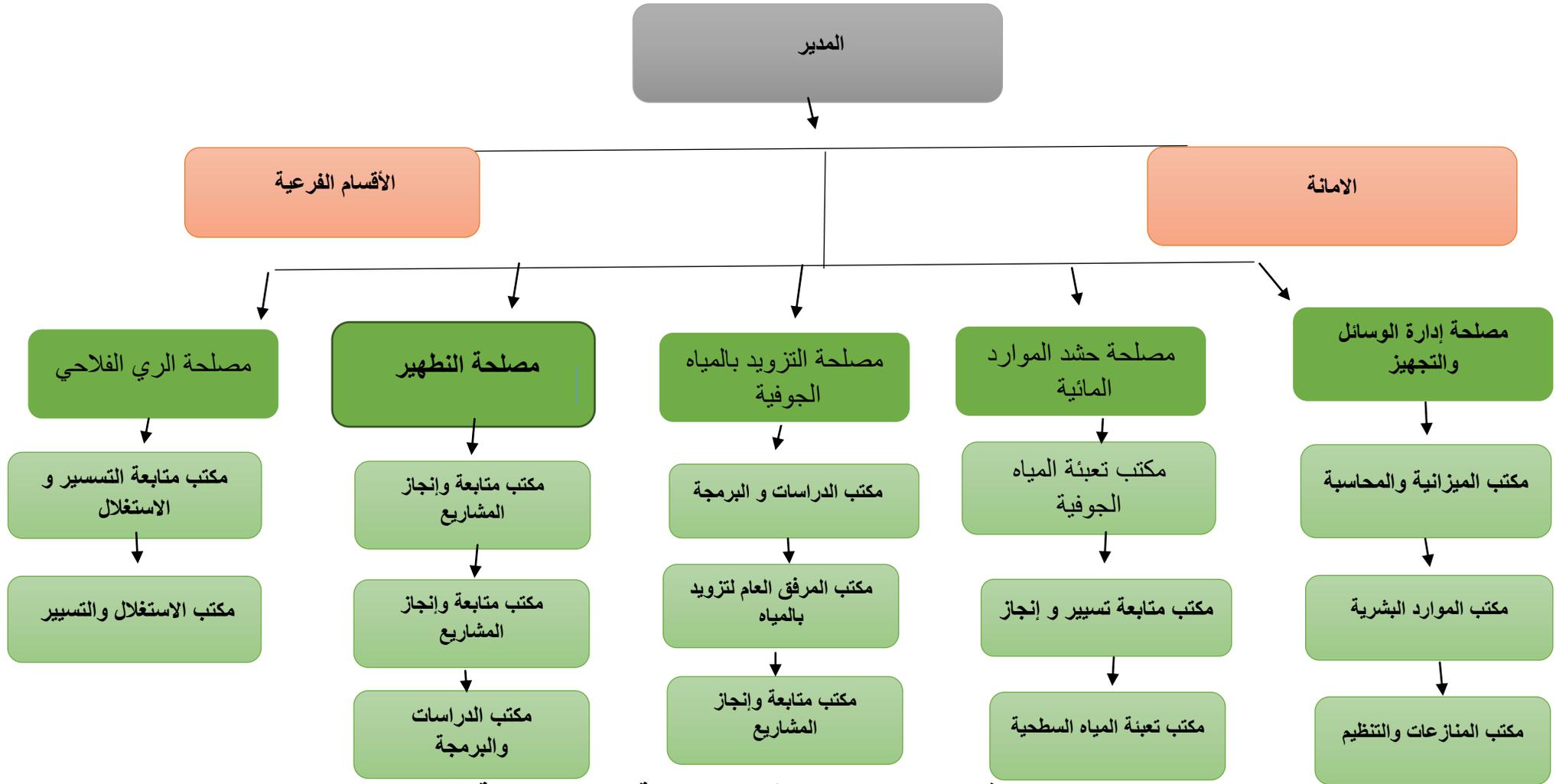
- مكتب متابعة التسيير واستغلال المنشآت.
- مكتب حشد الموارد المائية السطحية والجوفية وحماية الملكية العامة للمياه.

ثالثا : مصلحة الري الفلاحي:

مكتب الدراسات والأشغال مكتب متابعة التسيير والأشغال

رابعا: مصلحة التطهير:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.
- مكتب متابعة انجاز المشاريع.
- مكتب المرافق العام للتطهير وحماية الموارد المائية



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية الموارد المائية غليزان

المطلب الثاني : مهام المديرية

أولاً: مهام المدير :

يعد المدير سواء كان في مديرية الموارد المائية أو غيرها من المديريات الأخرى له سلطة الإدارة لكل شؤون الخاصة بالمديرية علماً أن المدير هو الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمة للتسيير الحسن فليس هناك مؤسسة بدون مسؤول (المدير) فالمدير له صلاحيات عدة على أساسها تتم عملية الإدارة الداخلية للمؤسسة مثل :

- صلاحية الإمضاء بتعويض على الوزير عن الوالي، والإمضاء عن الصادر وصلاحيات الخارجية للمؤسسة تتمثل في كونه عضو في المجلس التنفيذي للولاية وعضو في لجنة الصفقات الولائية ولذا يحول به القيام بالاتصالات مع السلطات الولائية بصفة عامة كوالي والأمين العام ورئيس الدائرة.¹
- فمن مهامه الداخلية هو الإشراف العام على سيرورة المنظمة أي المصالح والمكاتب وتلقي الفاكس واستقبال بعض المكالمات الهاتفية الخاصة به وترأس الاجتماعات الداخلية مثل اجتماع لتقرير إنشاء مشروع معين أحياناً ترأس الاجتماعات الخارجية سيما إذا كان موضوع خاص بمديرية الموارد المائية والمنعقد داخل المؤسسة .

الأمانة :

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية والزوار (أجناب أو موظفين) وكذا استقبال الرسائل الفاكس EMAIL FAX كما أنها تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وسرعة وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

¹- مقابلة السيد: رئيس مكتب الموارد البشرية و التكوين نطاح بلقاسم: يوم الأربعاء 2024/05/08 على الساعة 10:30 صباحاً،مديرية الموارد المائية لولاية غليزان.

ثالثا : مصلحة إدارة الوسائل :

يعمل رئيس مصلحة إدارة الوسائل على تسيير الموارد البشرية والمصالح الخاصة ومن خلال ذلك تقوم هذه المصلحة بتمويل الإدارة ككل من أدوات وتجهيزات مكتبية والعتاد والإشراف على حظيرة السيارات والتحضير مع المصالح الأخرى الخاص بميزانية التوظيف لضمان تنفيذ القرارات حسب النموذج فعند تلف احد المعدات الأدوات فإنها تحول مباشرة إلى المخزن حسب نوعها، ثم تباع في المزاد العلني عن طريق الإشهار في الجريدة الرسمية، والتوقيع على الوثائق المعمول بها مثل وصل الاستلام وأمر بمهمة ورخصة إجازة ومراقبة الصفقات والفواتير الخاصة بالمقاولين والحرص على التسيير الحسن بالإدارة مع المحافظة عليها.

-وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي

الأمانة:

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية كما أنها تقوم EMAIL FAX (والزوار أجانب أو موظفين) وكذا استقبال الرسائل الفاكس بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وسرعة وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

المطلب الثالث: مكاتب المديرية

أولاً: مكتب الموارد البشرية والتكوين

هذا المكتب يقوم بتسيير شؤون الموظفين من حيث تنصيبهم وتحديد أجورهم وتدريبهم وترقيتهم ومنحهم العطل ومعاقبتهم ومتابعتهم إدارياً وكل ذلك إلى أن يحالوا للمعاش التفاصيل كالتالي :

1- التنصيب:

يكون عن طريق إرسال وإعلان من طرف الوزارة حسب المناصب المطلوبة ويكون قرار التعيين على أساس :

- ✓ التعيين على أساس الشهادة بالإضافة إلى إجراء مسابقة .
- ✓ التعيين عن طريق الامتحان المهني .
- ✓ التثبيت..

2- الأجور :

يكون على أساس الأجر الزمني، ويحدد اجر أي موظفي على أساس الشهادة المتحصل عليها وتكون محددة من طرف الوزارة أي على شكل مرسوم في الجريدة الرسمية، وعند غياب أي موظف يحذف له نسبة معينة من أجره حسب عدد الأيام.

3- التدريب :¹

يكون عن طريق لجنة حيث تقوم بتحديد الموظفين الذين لهم حق التكوين فمثلاً موظف مهندس دولة رسالة إلى دول أجنبية مثل بلجيكا وهولندي لمدة سنة والى مدارس تكوينية

¹ - مقابلة السادة بوشيبة محمد و مشرفي عمر متصرف الإداري بمكتب الموارد البشرية و التكوين يوم الاثنين 2024/05/20 على الساعة 10:45 صباحاً ، مديرية الموارد المائية لولاية غليزان .

داخل الوطن المدرسة العليا المناجمنت بوهراڤ الإدارة اقتصاد الماء وقصر البخاري بالمديفة لمدة أسبوع.

ثانيا : مكتب المنازعات والتنظيم الصفقات العمومية:

يقوم هذا المكتب بإعداد الصفقات والمنازعات .

الخاص بصفقات :

يخص بالإعلان عن المناقصة المفتوحة في جريدة المشاريع التابعة لمديرية الموارد المائية وحيث يتم انجاز بطاقة تقنية من طرف المديرية إلى الوزارة بتنسيق مع المركز الوطني للتحقيق ويقوم بتحضير دفتر الشروط ويكون الإعلان عن المناقصة المختارة تجمع الظروف من طرف هذا المكتب ويبرمج إجماع لجنة الصفقات لإجراء عملية فتح الأظرف حسب قرار اللجنة وتقوم هذه الأخيرة بالقبول والمصادقة على القرار وإعداده رقم تأشيرة .

الوثائق المستعملة :

✓ دفتر شروط مثل: رسالة العرض .

✓ مرفقات الصفقة (موضوع الدراسة، البطاقة التحليلية محضر فتح الظروف، محضر تقييم العروض) .

2- الخاص بالمنازعات:

يقوم بحل النزاعات الإدارية الخاصة بالموظفين وكذلك المنازعات التي تحصل بين المديرية والمقاولين .

ثالثا: مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك (التجهيز) :

يقوم هذا المكتب بإعداد الوثائق اللازمة لشراء التجهيزات الخاصة بالمشاريع مثل: المضخات الأنابيب ... الخ، وتشاري عن طريق المناقصات من طرف التجار وتأخذ بأقل الأسعار فهو يقوم بإعداد الميزانية الخاصة بالمواد ويرسلها إلى الخزينة.

الوثائق المستعملة :

- ✓ بطاقة الالتزام .
- ✓ بطاقة سحب الالتزام بالمصاريف .
- ✓ حوالة الدفع

رابعاً: مكتب الميزانية والمحاسبة والأموال (التسيير):

هذا المكتب تابع لمكتب المحاسبة وتسيير العمال والإدارة والوسائل، ومن مهامه :

- ✓ حساب أجور العمال.
- ✓ حساب أجور العمال: يكون خاصة بإعداد العمال عام كاملاً، وفي بعض الحالات يحسب حسب الاعتمادات .

1- مكتب الأرشفة :

هي تلك المساحة التي تخصصها المنظمة لجمع الوثائق المنتجة من قبلها قصد الحفاظ عليها وحمايتها قصد الرجوع إليها وقت الحاجة.

2- مكتب المخزن :¹

يكلف رئيس المخزن بتسيير المخزن من خلال:

- ✓ تسيير الموارد والبضائع الموضوعية في المخزن.
- ✓ يراقب حركات المخزونات .
- ✓ يبرمج تحديدها ويقيد المدخلات والمخرجات بصفة مستمرة ودورية.

3- مكتب الحظيرة :

يكلف رئيس الحظيرة بتسيير حظيرة السيارات من كل أنواعها والتي تتكون حظيرة الإدارية من سيارات الرسمية والمرافقة المرتبطة بها وسيارات الوظيفية وسيارات المصلحة حيث يقوم ب :

1-مقابلة السادة بوشيبية محمد ومشرفي عمر متصرف الإداري بمكتب الموارد البشرية والتكوين ، مرجع سبق ذكره.

✓ تنسيق نشاطات سائقي السيارات.

✓ يسهر على صيانة السيارات.

✓ يقيد سجلات استهلاك الوقود ومواد التشحيم وغيرها من المواد.

خامسا: مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب الموارد المائية :

يقوم رئيس مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب ب :

✓ بالإشراف على الدراسات وإعداد برنامج العمل لحشد الموارد المائية السطحية

والجوفية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب .

✓ ضمان التحكم ومتابعة انجاز مشاريع تعبئة الموارد المائية والماء الصالح للشرب

والسهر على تطبيق قواعد ومقاييس انجاز هذه المشاريع

✓ السهر على حسن استغلال وسير وصيانة منشآت تعبئة الموارد المائية والتزويد بالماء

الصالح للشرب.

✓ حماية الملكية العامة للمياه والسهر على تطبيق التنظيم الداخلي الخاص بالموارد المائية

والتوقيع على الوثائق المعمول بها مثل المراسلات وجدول الإرسال ومحاضر

الاجتماعات وصفقات والعقود والوثائق المرتبطة بها.

1- متابعة التسيير واستغلال المنشآت:

إن هذا المكتب مكلف بمكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه، والسهر على حسن

استغلال وسير وصيانة منشآت تعبئة الموارد المائية والمياه الصالحة للشرب والسهر

على تطبيق قواعد ومقاييس انجاز المشاريع .

الوثائق المستعملة :

✓ البطاقة التقنية (نوع المشروع، كلفته، مدة انجازه) .

✓ جداول الإرسال .

✓ دفتر شروط (العرض المالي والعرض التقني، مدة تقرير المدير) .

✓ وضعية المشروع في كل شهر من طرف المقاول (نسبة انجاز مشروع قيمة التكلفة

المصرفية عنه، طرح الصعوبات أو المشاكل التي تواجههم).

سادسا: مكتب حشد الموارد المائية السطحية والجوفية وحماية الملكية العامة:

يخص هذا المكتب الموارد المائية بمعنى كل ما يحفر من آبار عميقة ومتوسطة أو سطحية وكذلك كل ما يخص الموارد المائية الجوفية في كيفية استغلالها.

وهو مكلف أيضا بمتابعة الدراسات الجيوفيزيائية (من ناحية المشاريع (والجيولوجية التربة والأرض (والهيد وكيميائية (التلوث) والعناصر الكيميائية التي تدخل في تركيبية المياه.

الوثائق المستعملة:

✓ المخططات .

✓ جداول الإرسال.

1-متابعة الدراسات وانجاز المشاريع :

يقوم المكتب بانجاز الدراسات ومراقبة ومتابعة الدراسات المنجزة من طرف مكاتب الدراسات المعتمد من طرف الدولة، وكذلك متابعة الانجازات الخاصة بالمشاريع الإنمائية الخاصة بالمياه الصالحة للشرب من شبكة تحويل خزانات المياه، وشبكة التوزيع ومراقبة العينية للمشروع.

الوثائق المستعملة :

✓ البطاقة المستعملة.

✓ البطاقة التقنية (نوع المشروع، كلفته، مدة انجاز) .

✓ وضعية المشروع في كل شهر من طرف المقاول (نسبة انجاز المشروع قيمة التكلفة

المصروفة عنه، طرح الصعوبات أو المشاكل التي تواجههم) .

2-نشاط مصلحة التطهير:

يقوم رئيس مصلحة التطهير بإشراف على متابعة المشاريع الخاصة بشبكات

التطهير أي الدراسات التقنية للمشاريع ومتابعة إنجازها.

✓ ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة انجاز مشاريع التطهير والسهر على احترام قواعد انجاز منشآت التطهير.

✓ السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها .

✓ السهر بالتعاون مع المصالح المعنية بحماية وحفظ الموارد المائية.

سابعا: مكتب الدراسات و برمجة المشاريع:

يتمثل دور هذا المكتب في برمجة ومتابعة المشاريع عبر الولاية حسب المخطط الخاص بهذه المشاريع.

✓ يقوم بمراقبة ومتابعة المشاريع عبر الولاية حسب المخطط الخاص بهذه المشاريع.

✓ يقوم بمراقبة ومتابعة الدراسات المنجزة من طرف مكاتب الدراسات.

✓ المساهمة في اختيار الوسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

ثامنا: مكتب متابعة انجاز المشاريع:

✓ ويتمثل دورها متابعة الأشغال الخاصة بالتطهير والصرف الصحي ويشرف على

الانجاز الحسن للمشاريع وفق المخططات والقياسات التقنية .

✓ احترام قواعد المجاز المنشآت.

تاسعا: مكتب المرفق العام :

يتمثل دور هذا المكتب في سهر على تسيير المرافق العامة المرتبط بالتطهير واحترام

قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المرتبطة بها .

نشاط مصلحة الري الفلاحي يقوم رئيس مصلحة الري الفلاحي بتلقي الشكاوي الواردة من

طرف السلطات المحلية والفلاحين في مجال المياه وإصدار رخص آبار السقي وبعض

المجالات الأخرى مثل لرش الطريق للبناء صناعي لإخماد الحرائق ومن خلاله تقوم هذه

المصلحة بالمهام التالية :

✓ المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي المتوسطة والكبيرة PMH .

✓ ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي المتوسطة والكبيرة.

✓ السهر على تطبيق التنظيم وفق المقاييس استغلال المعايير الوطنية والدولية لسقي وإعادة المياه المعالجة.

✓ دراسة إعادة استعمال المياه المعالجة لأغراض السقي الفلاحي وفق المعايير المعمول لها وطنيا.

الأمانة :

يتمثل دور الأمانة في تخفيف الأعباء وتسيير بعض الشؤون من استقبال المكالمات الهاتفية والزوار وكذا إرسال الرسائل وكما أنها تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد باستمرار وترتيب بتسلسل الأرقام لتسهيل عملية استخراج واسترجاع الوثائق بسهولة وكتابة المراسلات والتنسيق بين رئيس المصلحة والمكاتب التابعة له، وإضافة إلى هذا فهي تقوم بختم الوثائق بعد معاينتها من قبل المسؤول.

عاشرا: مكتب الدراسات ومتابعة الأشغال:

يتمثل دور هذا المكتب في دراسة المشاريع المتوسطة والكبيرة والمشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي وضمان متابعته وتنفيذه.

1- متابعة التسيير والأشغال :

متابعة التسيير والأشغال الخاصة بالري الفلاحي الكبيرة والمتوسطة ويشرف على الانجاز الحسن للمشاريع وفق تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال هياكل السقي وكذلك الإحصاء .

ويتمثل دور ومهام المديرية بشكل عام فيما يلي :

- برمجة وانجاز ومتابعة المشاريع الخاصة ب :

✓ المياه الصالحة للشرب تطهير شبكات (قنوات) صرف المياه.

✓ إنشاء الخزانات.

- السهر على المتابعة الفنية والمالية والتقنية المختلف المشاريع الخاصة ب :

✓ تجهيز وحفر الآبار الخاصة بالسقي الفلاحي.

✓ التجهيز لتطهير شبكات (قنوات) صرف المياه .

- اقتراح مخططات خاصة بولاية الوادي وغيرها.

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ السهر على الحفاظ على الموارد المالية وصيانتها وحمايتها واستعمالها العقلاني .
- ✓ جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها سواء كانت موجهة للاستغلال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي.
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية.
- ✓ دراسة بالتعاون مع الإدارة المركزية جميع الطلبات المتعلقة بتخصص الموارد المائية واستعمالها وإعادة استغلال الأملاك العمومية المائية والتسليم عند اقتضاء الرخص المتعلقة بها.
- ✓ السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطور المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.
- ✓ مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية ومتابعة الدراسات والأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.
- ✓ جمع البيانات الضرورية لإعداد الحصائل الختامية لبرامج التزويد بمياه الشرب والتطهير والري الفلاحي. ضمان إدارة المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم تكن موضوع تفويض.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث بشكل أساسي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة وتنفيذها على عينة موظفي المنظمة محل الدراسة بالاعتماد استمارة أسئلة (استبيان) وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي لما جاء في الجانب النظري وذلك باستعمال الأدوات والإجراءات في جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

هدفت الدراسة في هذا الجزء إلى إظهار واقع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مديرية الموارد المائية بولاية غليزان حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات حيث تم استخدام استمارة الأسئلة الاستبانة من أجل تفسيرها والوصول إلى أهم الاستنتاجات تساهم في تحسين الواقع..

المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة :

تبينت عينة الدراسة في موظفي المنظمة محل الدراسة حيث تم توزيع (30) استمارة ورقيا حول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء وتم استرجاع (29) استمارة قابلة للمعالجة و استمارة واحدة لم تسترجع.

ثانياً : أدوات جمع البيانات:

ومن أجل تسيير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها يجب الاستعانة بعدة أدوات للحصول على البيانات وتتمثل فيما يلي :

1- الوثائق:

حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق تشمل تعريف المنظمة وهيكلها التنظيمي وأهم مهامها.

2- الاستبيان:

وهي أحد أدوات البحث وهي تتكون من مجموعة الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع الدراسة وتكون ورقيا أو الكترونيا.

المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة

تم إعداد الاستبيان يساعدنا في جمع البيانات وفق ما تناولنا في الجانب النظري متكون من (24) سؤال ويتضمن ثلاثة أجزاء.

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

يتضمن المعلومات الشخصية لموظفي عينة الدراسة من حيث جنسهم العمر المؤهل العلمي بسنوات العمل بالمنظمة الوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة الخاص ب التخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على (19) سؤال وتم تقسيمه إلى (5) أبعاد.

1- الرؤية الاستراتيجية .

2- الرسالة الاستراتيجية .

3- الأهداف الاستراتيجية.

4- التحليل الاستراتيجي.

5- الخيار الاستراتيجي.

الجزء الثالث: الأداء في المؤسسة:

يتعلق بالمتغير التابع الأداء في المنظمة والذي يحتوي على 5 أسئلة وتم تقسيمها لبعدين هما :

1- المنظور المالي

2- منظور الزبائن.

المبحث الثالث :تحليل عينة الدراسة

المطلب الأول : تحليل فقرات الاستبيان

1/ أولا :الأداة المستخدمة في الدراسة :

قمنا بالاعتماد على الاستبانة حيث تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة ،وبما يحقق أهدافها .

ثانيا: معامل الصدق والثبات لأداء الدراسة (الاستبانة)

1-معامل الصدق والثبات "ألفا كرونباخ".

الجدول

رقم	محاو الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
(01):	التخطيط الاستراتيجي	19 عبارة	0.855
يوضح			
نتائج			
اختبار	الأداء في المنظمة	5 عبارات	0.788
معامل			
الفا	معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان	24 عبارة	0.911
كرونبا			

خ للاستبيان¹

¹ معامل ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الاحصائية مثل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة.

المصدر: من إعداد الطالبة

معامل الثبات الكلي لأداء الدراسة بلغ 0.911 وهو معامل ثبات مرتفع، كما تعتبر جميع المعاملات الثبات لمتغيرات ومحاورها المرتفعة أيضا، فبلغ قيمته 0.855 بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي، وبالنسبة لمحور الأداء في المنظمة فكانت هي الأخرى 0.788.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

يتم في هذا المطلب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفة العينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وبيانات المنظمة وهذا ما سنلاحظه:

عرض النتائج :

1/ حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

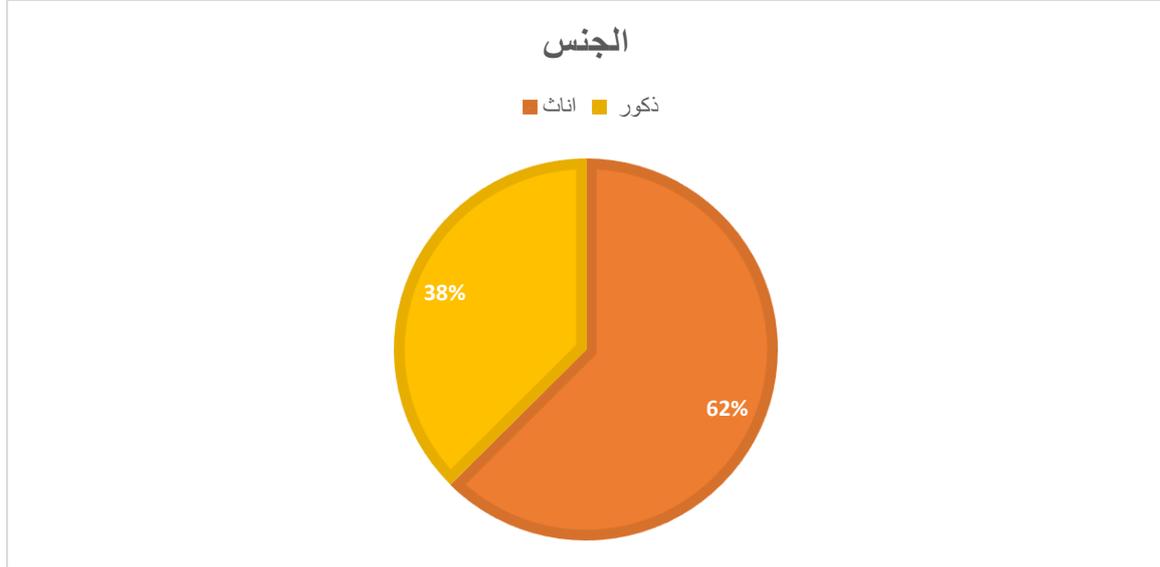
النسبة	التكرار	الجنس
37.17	11	الذكر
62.80	18	الانثى
% 100	29	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

تحليل :

تلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 37.17% لصالح الذكور، في حين 62.8% لصالح الإناث تفسير هذه النسب المتقاربة على أن مديرية الموارد المائية محل الدراسة تتعامل مع كل الفئات المجتمع مهما اختلف الجنس كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم "02": يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2- حسب متغير العمر :

الجدول رقم "03": توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	1	3.4
	من 31 الى 40 سنة	08	27.5
	41 الى 50 سنة	14	48.27
	أكثر من 50 سنة	6	20.68
		29	%100

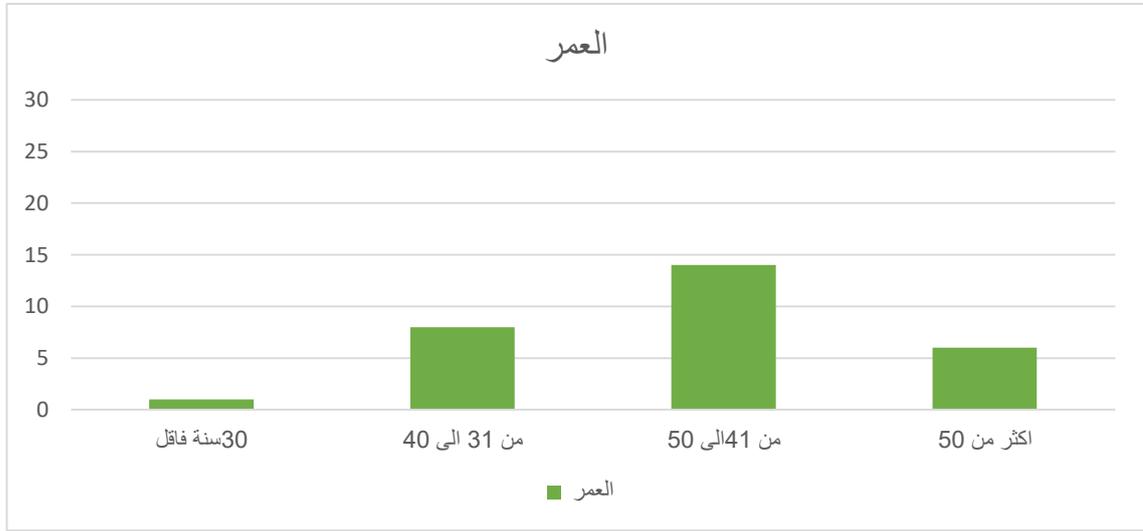
المصدر : من إعداد الطالبة

تحليل :

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة حسب العمر من 41 الى 50 سنة التي تكون نسبتها % 48.27 ، في حين من 31 إلى 40 سنة تكون نسبتها % 27.5 في حين من سنة أكثر من 50 سنة قدرت بالنسبة % 20.68 أما النسبة الأخيرة لفئة 30 فأقل هي % 3.4

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم "03" : تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على اجراء الاستبيان

3/ حسب متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	ثانوي	07	24.13
المؤهل العلمي	تقني سامي	04	13.7
	جامعي	14	48.27

الفصل الثالث :دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية لولاية غليزان

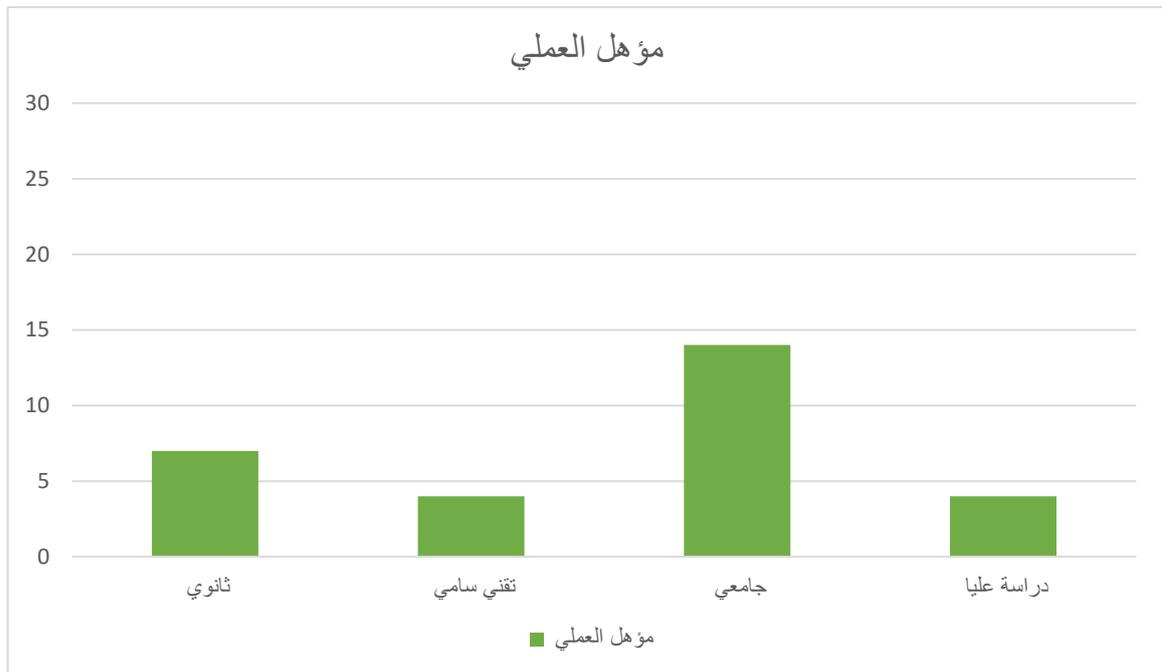
13.7	04	دراسات العليا	الم صد ر : من
%100	29		

إعداد الطالبة

التحليل :

تسير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المؤهل العلمي أن مستوى الجامعي بعدد 14 التي نسبتها 48.27% يليها المستوى الثانوي بعدد 07 التي قدر بنسبة 24.13% في حين أن فئة تقني سامي ودراسات عليا تمثلت بعدد 04 والتي نسبتها 13.7% كما هو موضح في الشكل التالي .

الشكل "04" : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لاستبيان

4-حسب متغيرات سنوات العمل

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

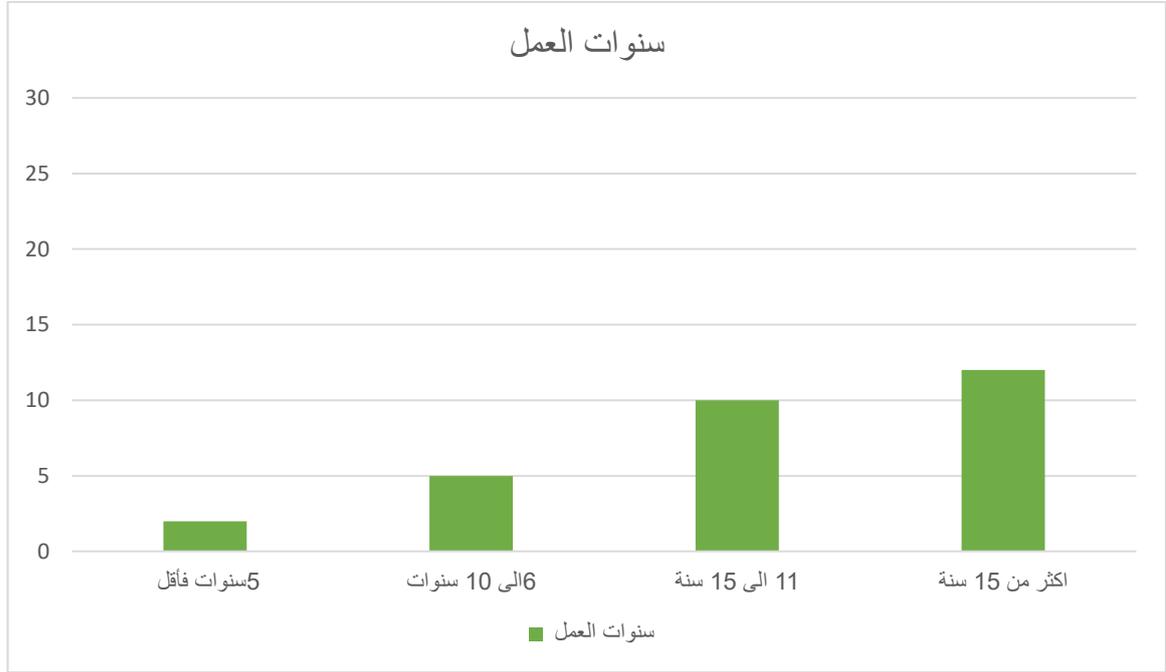
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	05سنوات فأقل	02	6.89
سنوات العمل	من 6 الى 10 سنوات	05	17.24
	من 11الى15 سنة	10	34.48
	أكثر من 15 سنة	12	41.37
		29	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

التحليل :

تشير معطيات الجدول أعلاه عينة الدراسة تتوزع بأغلبية سنوات العمل أكثر من 15 سنة بعدد 12 التي قدرت بنسبة 41.37 %، تليها فئة كل من 11 الى 15 سنة بعدد 10 بنسبة قدرت ب 34.48 %، حيث من 16 الى 10 سنوات بعدد 05 بنسبة 17.24 % في أخير 5 سنوات فأقل بعدد 02 بنسبة 6.39 % كما هو موضح في الشكل ادناه .

الشكل : "05" : تمثيل بياني يوضح أفراد عينة الدراسة لسنوات العمل



المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لاستبيان

15 / حسب متغير الوظيفة الحالية :

الجدول (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

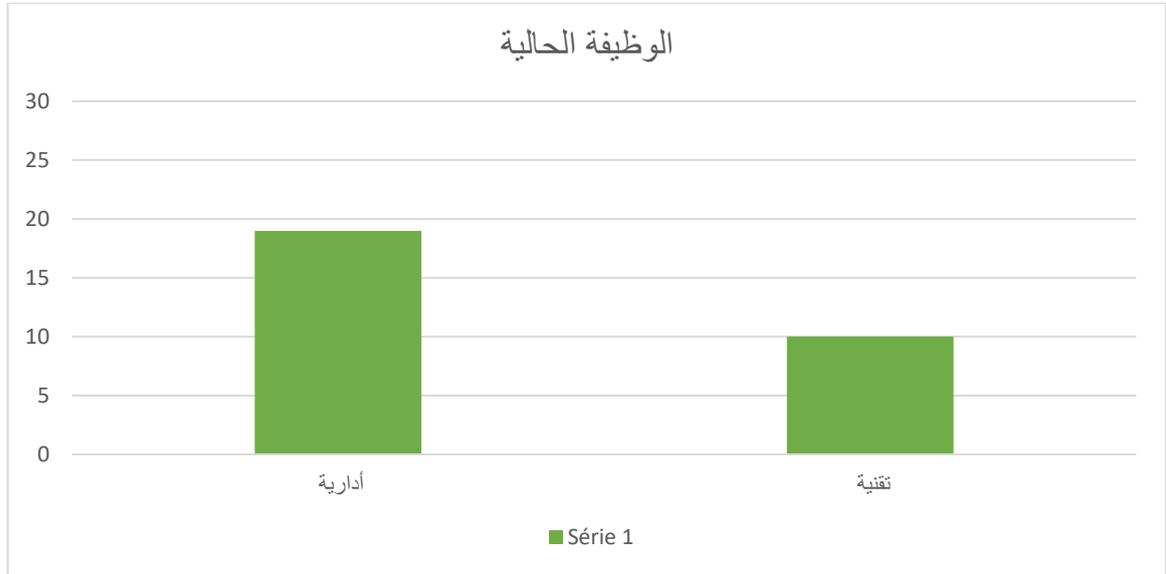
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الوظيفة الحالية	إدارية	19	65.51
	تقنية	10	34.48
	مجموع	29	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

تحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان عينات الدراسة تتوزع بأغلبية وظيفة حالية بعدد 19 إدارية بنسبة 65.51 %، تليها تقنية بعدد 10 بنسبة 34.48 % كما هو مبين في الشكل التالي .

الشكل "06" تمثيل بياني لتوزيع عينة أفراد حسب الوظيفة الحالية



المطلب الثالث : تحليل محاور الدراسة

1/ تحليل عبارات المحول الأول التخطيط الاستراتيجي :

الجدول رقم (07):نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف	التحليل	الخيار
موافق	27	26	25	19	25
موافق بشدة	22	27	17	21	20
محايد	01	02	01	02	01
غير موافق	/	/	/	02	/
غير موافق بشدة	01	/	/	/	/

المصدر : من إعداد الطالبة

التحليل :

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه للتخطيط الاستراتيجي لإجابات أفراد العينة عليه ن حسب عينة الدراسة 29. وفي ما يلي سيتم شرح لأبعاد حسب ترتيب أهميتهم .

1- بالنسبة للبعد الأول : الرؤية الاستراتيجية حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين نجد انه بلغ عدد موظفين بشدة 27، في حين عدد الموافقين 22 ،أما المحايد والغير موافق وغير موافق بشدة 1 ،نلاحظ الموظفين بشدة إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي لدى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بوعي .

2- بالنسبة للبعد الثاني : الرسالة الاستراتيجية حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين ،نجد انه بلغ عدد الموافقين بشدة 26 ، في حين عدد الموافقين 27 ،أما المحايدين 2 ، نلاحظ أن الموافقين في اجابتهم عليها بدرجة مرتفعة ، أي ان الموافقين أكثر ،أي يتميز امن خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز ويدل هذا على انه تتصف رسالتها بأنها محدودة الأطر والحدود .

3- البعد الثالث : الأهداف الاستراتيجية حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين نجد أنه بلغ عدد الموظفين الموافقين ب 27 ،في حين بلغ عدد الموظفين الموافقين بشدة ب17، أي ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون بدرجة عالية وهذا ما يدل على انها تتسم أهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الغير المتوقعة ومشاركة جميع أطراف المسؤولية عن تحقيقها وهي واقعية وقابلة للقياس .

4- البعد الرابع : التحليل الاستراتيجي حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين ،نجد انه بلغ عدد الموافقين بشدة 21 ، في حين عدد الموافقين 19 ،أما المحايدين 2 ، والغير موافقين والغير الموافقين بشدة 2 ، اذ نجد ان إجابة المستجوبين على العبارات موافقون عليها بدرجة عالية ،وهذا ما يؤكد ان المنظمة تعمل وفق رؤية واضحة لتطوير الاستثمار نقاط القوة والتحليل مع نقاط الضعف ،وما يؤكد تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمار .

5- البعد الخامس : الخيار الاستراتيجي حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين ،انه بلغ عدد الموافقين 25، في حين عدد الموافقين بشدة 20 ،أما المحايدين وما تبقى لم نلاحظ أي

علامة، وهذا يؤكد ان المنظمة تضع بدائل استراتيجية مناسبة، وما يدل على اتخاذ القرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة ووجود معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية .

2/ تحليل عبارات المحور الثاني لاداء المنظمة:

الجدول رقم (08) :نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحول الثاني :

موافق بشدة	موافق	الأداء في المنظمة
26	12	المنظور المالي
20	16	منظور الزبائن

المصدر : اعداد الطالبة وفقا لاستبيان

التحليل :

تشير معطيات الجدول أعلاه ان متوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على مستوى الأداء في المنظمة حسب عينة الأفراد تمثل فيما يلي :

البعد الأول : للمنظور المالي حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين ، نجد انه بلغ عدد ، لموافق بشدة بلغ "26" ، اما موافق "12" هذا ما يدل على تقديم المنظمة لاستثمارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع. وكذلك تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية التي تساهم بشكل فعال في تحسب جودة الخدمة المقدمة للموظفين .

البعد الثاني : منظر الزبائن حسب وجهة أفراد العينة المستجوبين ، نجد انه بلغ عدد الموافقين بشدة 20 ، في حين عدد الموافقين 16 ، وهذا ما يدل على تقديم الاستثمارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل تفسير وتبيان دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمة بمديرية الموارد المائية لولاية غليزان وهذا بعد الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ،بهدف عرض وتحليل خصائص ومميزات العينة . و اعتمدنا على عدة معايير إحصائية كدوائر النسبية والمنحنى البياني والجداول .

خاتمة

خاتمة :

تناولت الدراسة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء في المنظمة، حولنا من خلالها اسقاط الضوء على التخطيط الاستراتيجي. الذي أصبح في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والاحلام باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل ، وتقوم على توقعات البيئية الخارجية والداخلية ، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها و ابراز دوره وكان الغرض ما ذلك محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات و ما المقصود بالأداء و كذا أهدافه وخصائصه إلى غير ذلك بالإضافة الى بيان العلاقة بينهما وذلك بهدف التوصل الى الإجابة على الإشكالية والفرضيات.

- وبعد التفصيل بجانب النظري للدارسة تم اسقاطها على أرض الواقع .أي قمنا بدراسة دراسة تطبيقية لمديرية الموارد المائية لولاية " غليزان" كونه ينشط بقطاع يتميز بالمنافسة والتغيير البيئي كذلك الاجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد الفرضيات.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمت بها جعلتني استخلص جملة من النتائج متمثلة فيما يلي :

*- ضرورة تحديد بدائل استراتيجية مناسبة للمنظمة واتخاذ القرارات تنسجم مع الخطط الموضوعية .

*- وجود أهداف استراتيجية بالمنظمة يساعدها على وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح.

*- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تكوين رؤية ورسالة خاصة بالمنظمة .وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

*- بينت نتائج عينة أن عمال مديرية الموارد المائية على دراية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء.

*- يحظى الأداء اهتماما بالمنظمات من خلال تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع .

التوصيات :

- انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن أن تقدم التوصيات التالية:
- *- التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاهتمام به من اجل تحقيق أهداف المنظمة .
- *- اهتمام المؤسسات بمجال البحوث العلمية وتقديم الاستشارات التي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.
- *- العمل على تحسين أداء المنظمة بمختلف أبعادها وذلك بتركيز على المجال المالي لتحقيق الأرباح والاهتمام بالعملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة.
- *- العمل على تطوير واستثمار نقاط القوة وتقليل من نقاط الضعف وفق رؤية واضحة .
- *الاهتمام بالعنصر الذي سيقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها في جميع الجوانب.
- *- يجب أن يكون عمال على دراية برؤية ورسالة المديرية والتي يتم ترجمتها إلى أهداف استراتيجية فيما بعد .

دراسات مستقبلية:

تطرق هذه الدراسة إثراء علاقة بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع الأداء :علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المنظمة .مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة.

ملخص :

تركز هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة أخذ مديرية الموارد المائية بـغليزان نموذجا، حيث استخدمنا استمارة أسئلة استبيان مكونة من 24 سؤال للدراسة . حيث تم توزيع 30 استمارة ورقيا و تم استرجاع 29 استمارة قابلة لمعالجة ،و لم تسترجع، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من تأثير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء في المالي للمنظمة من خلال لدراسة الميدانية.

و قد توصلت النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات. توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ايجابية من التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة وأن التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها ويساهم في تحسين الأداء في المنظمة. وتبين لنا أن هناك علاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية و بالتالي هناك ارتباط داخلي بين أبعاد الأداء في المنظمة بمديرية الموارد المائية(غليزان) ا.

الكلمات المفتاحية : تخطيط ، تخطيط استراتيجي ، أداء ، أداء مالي ، مؤشرات مديرية الموارد المائية.

باللغة الإنجليزية :

This study focuses on the role of strategic planning in improving organizational performance, taking the Directorate of Water Resources in Relizane as a model. We used a questionnaire consisting of 24 questions to conduct the study. 30 questionnaires were distributed in paper form and 29 were returned for analysis, one was not returned. The case study approach was used to achieve the study objectives and to

ensure the impact of the independent variable, strategic planning, on the dependent variable, organizational performance, through field research. The results, based on the statistical program used to analyze the data, led to a set of results, the most important of which are the existence of a positive relationship between strategic planning and organizational performance, and that strategic planning is an important stage for management to achieve its goals and contributes to improving organizational performance. It was also shown that there is a relationship between performance and the efficiency and effectiveness of water resources in Relizane.

Keywords: Planning, Strategic Planning, Performance, Financial Performance, Indicators, Directorate of Water Resources

الملاحق

الملحق رقم (01):

الاستبيان

اخي الفاضل..... اختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله.... تحية طيبة وبعد :
يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير أن هذا الاستبيان قد أعد بهدف الحصول
على البيانات الخاصة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص
إدارة محلية حول :

"دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في المنظمة" دراسة حالة مؤسسة في
مديرية الموارد المائية - ولاية غليزان .

ونعاهد حضرتكم بان كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن
تستخدم إلا الأغراض الدراسة العلمية لا غير ونحن اذ تقدر تعاونكم الصادق معنا
ومساهمتم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

اعداد الطالبة :بن وزة ملاك

تحت اشراف : الدكتور: فراحی محمد

الجزء الثاني : التخطيط الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
أ- الرؤية الاستراتيجية					
					1-لدينا رؤى استراتيجية واضحة ومحدد للطموح المستقبلية.
					2-نسعى الى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية .
					3-قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية
					4-تقود المنظمة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة .
					5-تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.
					6-تتصف رسالتها بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.
ج- الأهداف الاستراتيجية					
					7-لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
					8- أهدافنا واقعية وقابلة للقياس.
					9-تحقق المنظمة الأهداف التي وضعتها

					لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة.
					10-تتسم أهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					11-يشارك في صياغة أهداف المنظمة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
د- التحليل الإستراتيجي					
					12-تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
					13-أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.
					14- يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة المؤسسة.
					15- تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
هـ- الخيار الاستراتيجي					
					16- تضع المنظمة بدائل استراتيجية مناسبة.
					17- تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.
					18- لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية .

					19- تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية.
الجزء الثالث : الأداء في المؤسسة					
أ- المنظور المالي					
					1- تسعى المنظمة الى الوفاء بالتزامها تجاه المجتمع من خلال تقييم الخدمات ذات جودة عالية.
					2- تعمل المنظمة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.
					3- تسعى المنظمة الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية التي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين.
ب - منظور الزبائن					
					4- تحرص المنظمة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية .
					5- تعمل المنظمة على تقديم الاستثمارات والبحوث العلمية والتي بالدفع والفائدة للمجتمع.

المصادر والمراجع

الكتب :

- 1- أحمد ماهر، الدليل المديرين في إدارة الاستراتيجية ، والدار الجامعية، مصر 2007
- 2- بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة، النشر، عمان ، 2015 .
- 3- حسين محمد جواد الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، ط1، دار صفاء عمان 2014.
- 4- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 5- عائشة يوسف الشميلي ، برنامج تحسين الأداء ، طه، دار الفخر مصر 2017.
- 6- عيدة السيد خطاب ، الإمارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي ، مصر، 1985
- 7- شوقي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2000 .
- 8- مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، مصر 2004 .
- 9- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، مصر 2004.
- 10- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية 2003 مصر.

المجلات :

- 11- أمير عبد الرزاق عبد المحسن الصبوري ، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة ، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32 العدد 100، العراق.

- 12- التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر لمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ،مجلة كلية التربية - العدد (164 الجزء الرابع) جامعة الأزهر يوليو 2015 .
- 13- إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة لمؤسسا الإسمنت (عين توتة) ، باتنة ، معلبة الباحث المعدد و الخامس ورقلة ، 2007.
- 15- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، محلية العلوم الانسانية ، العدد الأول كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر ، 2001.
- 16-د. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية كمفهوم الأداء ، مجلة لباحث - العدد السابع ، جاء جامعة الجزائر 2010/2009.
- 17- مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المنظمة- دراسة تحليلية الآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية لقسم علوم التسيير، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع ،جامعة أم البواقي ، الجزائر، جويلية 2013 .
- 18- نعمة يحياوي السعيد بريس ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقديم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد01، الجزائر، 2011 - 2012 .
- 19- نسرين قطاع علي حبيش ، اثر النظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد 22، جامعة البويرة ،الجزائر ، 2020.

المذكرات :

- 20- الويزة سعادة ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة عليية من المؤسسات بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.
- 21- إزور رقية ، كريم نسرين ، دور التشخيص المالي في تفتيح . العالي العلوم المالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد أولحاج البويرة ، 2018/ 2017.
- 22- ابراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة ، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن وكالة أدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، 2016/ 2015.
- 23- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية كلية التربية - مناهج وطرائق التدريس الجامعة دمشق ، سوريا 2010-2011.
- 24- بن دحو محمد ، بكر اوي محمد زكرياء ، مؤشرات ونماذج قياس الأداء المالي في البنوك الخاصة في الجزائر ، 2018/2000، مذكرة تدخل ضمن متطلبات قبل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة .أحمد دراية، ادرار 2021/2020.
- 25- بن عياش ليلية ، بوالوارت منى، محددات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات قبل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن رجب - جيجل، 2021/2020.

- 26- بوخالفة حمزة ،العيسات سامية ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسساتي ، مذكرة مقدمة وفق متطلبات قبل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ، جامعة الدكتور بحي فارسي – المدية،2016/2017.
- 27- شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمنظمة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة محمد منصر، بسكرة ، 2014 -2015.
- 28- شنن نبيل ، استخدام بطاقة الأصداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الإداري المنظمة الاقتصادية مذكرة مقدمة. لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية - اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009/2010.
- 29- عيسى سهام ، عيسى يونس ، تقييم الأداء المالي للمؤنات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس، 2016/2017.
- 30- عشير فرص ، حدو عبد الله ، وظيفة التخطيط ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021/2022.
- 31- عمر تيم جعدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المنظمة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة كندا (برج بوعريريج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2012 / 2013 .
- 32- ديلمى بشرى ، سالمى مروة، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، المذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية 2020 2021.

- 33-** دليل عظيمة لعروسي نوال ، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الميدان 2 ، علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ، أدرار الجزائر ، 2018/2017.
- 34-** دادن عبد الغني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 35-** مومن شرف الدين ، دور الإمارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تقاوم للمصبرات باتنة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الإدارة الاستراتيجية - جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2012/2011
- 36 -** ملاط سميت ، مروري ميلودة، اثر القيمة العادلة على الأداء المالي في المنظمة الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعته أحمد دراية - أدرار 2020
2021
- 37-** محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور كفاءة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد منصر بسكرة ، 2015-2014.
- 38-** مصطفى محمد جاسم محمد السندي ، اثر الاندماج على الأداء العالي ، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال MBA المحاسبة اقسام إدارة الأعمال - 2015 .

39- هني سوقي ، قدوش محمد، " أثر التخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية"،دراسة حالة مجمع المنظمة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين كلمة المال)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر، جامعة ابن خلدون تيارت،2019/2018.

40- نويزي خديجة، دور أدوات مراقبة التسيير واحد ثبت في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة غرداية ،2016/2015.

41 -يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الخدمائية ، مذكرة مقدمة في استكمال متطلبات قبل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي2014/2013.

42-يسعد أسامة نبيل ، دور المورد البشري في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية (مدخل الإيداع الإداري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مركز في الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت ،2020/2018

المراسيم القانونية:

43- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 187 مؤرخ في محمّد ربيع الأول 1423 الموافق ل 26 ماي 2002 ، يحدد قواعد تنظيم مديريةية الذي الوبائية ، العدد 38،ص 34 .

44- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 187 مؤرخ في 13 ربيع الأول 1423 الموافق ل 26 ماي 2002 ، يحدد قواعد تنظيم مديريةية .

باللغة الإنجليزية

المذكرات :

Saou ouamisso ,ABBAche kelaf ,l'appréciation de la performance de l'entreprise a travers l'analyse financière , faculté des sciences économiques connerciales et des sciences de gestion , université abdlenagmane MIRA de bijyaia ; 2017/187

الفهرس

الفهرس

الإهداء

الشكر والتقدير

مقدمة

- الفصل الأول :مدخل مفاهيمي حول التخطيط الاستراتيجي.....- 6 -**
- المبحث الأول : ماهية التخطيط.....- 9 -
- المطلب الأول: تعريف التخطيط.....- 9 -
- المبحث الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي.....- 15 -**
- المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....- 15 -
- المطلب الثاني: أهمية أهداف التخطيط الاستراتيجي.....- 16 -
- المبحث الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي.....- 21 -**
- المطلب الأول: افتراضيات ومبررات التخطيط الاستراتيجي.....- 21 -
- المطلب الثاني: متطلبات و أساليب التخطيط الاستراتيجي-23-
- المطلب الثالث : عوانق التخطيط الاستراتيجي- 23 -
- الفصل الثاني :مؤشرات الأداء في اطار التخطيط الاستراتيجي- 32 -**
- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الأداء.....- 34 -**
- المطلب الأول : ماهية الأداء.....- 34 -
- المطلب الثاني: أهمية الأداء وأهدافه.....- 36 -
- المطلب الثالث :خصائص الأداء الاستراتيجي.....- 37 -
- المبحث الثاني: أساسيات الأداء المنظمة.....- 38 -**
- المطلب الأول: أنواع الأداء في المنظمة.....- 39 -
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء-41-
- المطلب الثالث : مؤشرات الأداء وطرق قياسه-44-
- 41 -المبحث الثالث: ماهية الأداء المالي.....- 46 -**
- المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته.....- 46 -
- المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.....-48-
- المطلب الثالث : مؤشرات الأداء المالي ومعايره-50-
- المطلب الرابع : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المنظمي- 48 -
- الفصل الثالث :دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية لولاية غليزان- 64 -**
- المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية.....- 66 -**
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي المديرية الموارد المائية.....- 67 -
- المطلب الثاني : مهام المديرية.....-72-

- 70 -المطلب الثالث : مكاتب المديرية
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية** - 81 -
- 81 -المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
-المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة..82-
- 82 -المطلب الثالث : تصميم استبيان الدراسة
- المبحث الثالث :تحليل عينة الدراسة** - 83 -
- 83 -المطلب الأول : تحليل فقرات الاستبيان
- 85-.....المطلب الثاني :الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية
- 85 -المطلب الثالث :تحليل محاور الدراسة
- خاتمة :** - 97 -

الملخص

الملاحق

المصادر والمراجع

ملخص مذكرة الماستر:

تركز هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة أخذ مديرية الموارد المائية بغيلزان نموذجا، حيث استخدمنا استمارة أسئلة استبيان مكونة من 24 سؤال للدراسة . حيث تم توزيع 30 استمارة ورقيا و تم استرجاع 29 استمارة قابلة لمعالجة ،و لم تسترجع، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من تأثير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير المستقبل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع الأداء في المالي للمنظمة من خلال لدراسة الميدانية. وقد توصلت النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات. توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ايجابية من التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة وأن التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة للإدارة للوصول إلى أهدافها ويساهم في تحسين الأداء في المنظمة. وتبين لنا أن هناك علاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية و بالتالي هناك ارتباط داخلي بين أبعاد الأداء في المنظمة بمديرية الموارد المائية(غليزان).

الكلمات المفتاحية : تخطيط ، تخطيط استراتيجي ، أداء ، أداء مالي ، مؤشرات مديرية الموارد المائية.

Abstract of The master thesis

This study focuses on the role of strategic planning in improving organizational performance, taking the Directorate of Water Resources in Relizane as a model. We used a questionnaire consisting of 24 questions to conduct the study. 30 questionnaires were distributed in paper form and 29 were returned for analysis, one was not returned. The case study approach was used to achieve the study objectives and to ensure the impact of the independent variable, strategic

planning, on the dependent variable, organizational performance, through field research. The results, based on the statistical program used to analyze the data, led to a set of results, the most important of which are the existence of a positive relationship between strategic planning and organizational performance, and that strategic planning is an important stage for management to achieve its goals and

contributes to improving organizational performance. It was also shown that there is a relationship between performance and the efficiency and effectiveness of water resources in Relizane.

Keywords:

Planning, Strategic Planning, Performance, Financial Performance, Indicators, Directorate of Water Resources