



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع :

أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية

من منظور بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذة:

بومصباح صافية

من إعداد الطالبتين:

- عامر خديجة

- باشن كريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

قبل كل شيء، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والذي كان لها الفضل الأول والأخير في هذا التوفيق الأستاذة المشرفة بومصباح صافية التي لم تبخلنا بنصائحها وإرشاداتها جزاها الله كل خير

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله) "حديثه صحيح"

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى أعز ما أملك في الوجود والدتي حفظها الله وأطال في عمرها
رمز الحنان والمحبة والأمل.

إلى الإنسان الذي سعى جاهداً إلى تربيته وتعليمه وتوجيهه والوقوف إلى جانبه أبي جزاه الله
خيراً

إلى أخي العزيز ياسين

إلى من وقف بجانبى مشجعاً وداعماً زوجي العزيز حفظه الله

إلى كل العائلة صغيرهم وكبيره

إلى كل الصديقات والأصدقاء الأحرار

إلى من شاركته في هذا العمل عامر خديجة

إلى كل الأساتذة وبالأنص الأستاذة المشرفة بومصباح صافية

إلى كل من العائلات: باشن، بوطاهر، كتفي

باشن كريمة

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلوة والسلام على خير خلق الله نبينا وحبیبنا وشفیعنا محمد ابن

عبد الله عليه أفضل السلام وأزكى التسليم.

ثم أما بعد:

يسعدني أن أهدي أجر عملي العلمي المتواضع الي:

- الوالدين الكريمين رحمهما الله وأعلى مقامهما في جنة الفردوس؛
- الزوج الكريم حفظه الله وسدد خطاه وجزاه الله على دعمي خير الجزاء.
- ممجة قلبي وفؤادي بسمة، عبد الرحمان وحنين؛
- الأخوة والأخوات أخص بالذكر كثر، الزهرة ورحمة؛
- زميلات الدراسة والزملاء وكل من جمعنا بهم الأقدار في قاعات الدراسة؛
- الي كل من تعلم العلم وعلمه.

عامر خديجة



المأخص

الملخص:

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة القياس المتوازن للأداء، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لأي منظمة عند التخطيط لباقي أنشطتها، حيث هدفت الدراسة الى صياغة إطار مفاهيمي متكامل حول مفهومي التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الاقتصادية وكذا دراسة العلاقة بينهما.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي من خلال عناصره الخمسة على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، لدى عينة من الإطارات في مؤسسة كوندور، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع (60) استبيان تم استرجاع (50) منه لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العام للمؤسسات الاقتصادية وهي التي تؤثر على أداء مؤسسة كوندور. **الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء، بطاقة القياس المتوازن للأداء.

Summary:

The study addressed the issue of strategic planning and its impact on the performance of the economic enterprise from the perspective of the balanced scorecard. The study aimed to identify how strategic planning, through its five components, influenced the performance of enterprises from the perspective of the balanced scorecard, in a sample of frames at Condor.

To achieve the objectives of the study, 60 questionnaires were distributed, 50 of which were retrieved to collect the information and data needed to test the study hypotheses. The study found several findings, the main of which was that there was a statistically significant relationship between strategic planning and overall performance of economic institutions Are influencing the performance of the Condor Foundation.


Keywords: strategic planning, performance, balanced scorecard.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الترقيم
	شكر والتقدير	01
	الإهداء	02
	الملخص	03
	قائمة المحتويات	04
	فهرس الجداول	05
	فهرس الأشكال	06
(أ-و)	مقدمة	07
08	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	08
09	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي	09
09	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وخصائصه	10
10	المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته	11
13	المطلب الثالث: مراحل تخطيط الاستراتيجي	12
13	المطلب الرابع: أبعاد التخطيط الاستراتيجي	13
19	المبحث الثاني: عموميات حول أداء المؤسسة	14

19	المطلب الاول: تعريف الأداء وعناصره	15
20	المطلب الثاني: تقييم الأداء وأساليب وأنظمة تقييم الأداء	16
25	المطلب الثالث: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها	17
26	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتقييم أداء المؤسسة	18
31	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	20
32	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور	21
32	المطلب الاول: نشأة المؤسسة وتعريفها	22
32	المطلب الثاني: فروع المؤسسة وشهاداتها	23
33	المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة كوندور	24
33	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحليله	25
37	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	26
37	المطلب الاول: منهجية الدراسة	27
38	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات	28
46	المطلب الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات الدراسة	29
(56-55)	خاتمة	31
(60-58)	قائمة المراجع	32
	الملاحق	33



فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	38
02	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات محور الرؤية الإستراتيجية والدرجة الكلية للمحور	39
03	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات محور الرسالة الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال	40
04	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور والأهداف الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال	40
05	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " التحليل الإستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	41
06	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " البدائل الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال "	42
07	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " البعد المالي " والدرجة الكلية للمجال	42
08	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " العملاء " والدرجة الكلية للمجال	43
09	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " التعلم والنمو " والدرجة الكلية للمجال	44
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال	45
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور " البعد البيئي " والدرجة الكلية للمجال	45

46	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلي للإستبانة	12
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	13
48	معامل الارتباط بين محور الرؤية الإستراتيجية وبين أداء المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة	14
49	معامل الارتباط بين محور الرسالة الإستراتيجية وبين أداء المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة	15
49	معامل الارتباط بين محور الأهداف الإستراتيجية وبين أداء المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة	16
49	معامل الارتباط بين محور التحليل الإستراتيجي وبين أداء المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة	17
50	معامل الارتباط بين محور البدائل الإستراتيجي وبين أداء المؤسسة الإقتصادية محل دراسة	18
51	تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الإنحدار للمتغيرات المؤثرة	19

فهرس الأٲكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	نموذج يلخص الأسباب التي تدعو المؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء	01
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	02



مقدمة

مقدمة:

يشهد عصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني، الأمر الذي جعل بقاء المنظمات الحكومية والخاصة مرهونا بقدرتها على المنافسة مما يستوجب عليها العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية السياسية، الاقتصادية، التقنية... الخ، لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والتي تعتبر كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفها منهجا يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية، إذ يعتبر التخطيط للمستقبل بالنسبة للمنظمات من أهم الأعمال التي تساعد على تجنب الوقوع في الأزمات المختلفة.

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الأداء والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تفعل و لماذا تعمل... الخ، كما أنه أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها وتقدير إتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وأن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية أفضل السبل للتجاوب مع ديناميكية المحيط الخارجي خاصة والداخلي لها، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعد على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها وبات تطبيقه بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية على المؤسسات إن رغبت في زيادة قدراتها التنافسية، وتسعى هذه المؤسسات جاهدة إلى تحسين أدائها، وذلك من خلال تقييمه خلال فترات زمنية معينة بواسطة استخدام مؤشرات وطرق مختلفة من بينها بطاقة الأداء المتوازن من أجل التعرف على الكفاءة والفعالية في الأداء، وهي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المؤسسة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، وهكذا تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صياغة الخطط الاستراتيجية ووضع التنفيذ وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد.

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية الأساسية التالية:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسة كوندور؟

- ❖ ما هي طبيعة العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء مؤسسة كوندور؟
1. **فرضيات الدراسة:** تشير هذه الدراسة إلى وجود متغير مستقل هو التخطيط الاستراتيجي المستخدم في المؤسسات الاقتصادية، ومتغير تابع هو أداء المؤسسات الاقتصادية، وتبحث هذه الدراسة البداية في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتتشكل فرضيات أية دراسة عادة على ضوء العلاقة المفترضة التي تربط ما بين متغيرات التابعة والمستقلة، ولذلك تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين عناصر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبين أداء المؤسسة عينة الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ تؤثر عناصر التخطيط الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ على أداء مؤسسة كوندور.
2. **أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:
- ❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطور والإبداع والتميز في أداؤها؛
- ❖ تعد أهمية الدراسة إمتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات؛
- ❖ تبيان أهمية وفوائد إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة؛
- ❖ تبيان كيف يمكن أن يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من بطاقة القياس المتوازن للأداء؛
- ❖ كما تساهم الدراسة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين والدارسين.
3. **أسباب اختيار الدراسة:**
- ❖ رغبة الطالب في الإحاطة بجوانب هذا الموضوع، ومعرفة ما هي العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتقييم الأداء؛
- ❖ إهتمام الطالب بالمواضيع الحديثة التي تتطابق مع تخصصه في الإدارة المالية؛
- ❖ الرغبة في التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي وآلياته لإستثماره ومحاولة توظيفه من أجل المساهمة في تطوير المنظمة.
4. **أهداف الدراسة:**
- ❖ التعريف بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي؛
- ❖ معرفة ماهية الأداء وتقييم الأداء من خلال بطاقة القياس المتوازن؛
- ❖ إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ بيان أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة؛

- ❖ تقديم الإقتراحات والتوصيات المناسبة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات إعتقادا على الدراسة الميدانية وتحليلها على ضوء النتائج؛
- ❖ الإستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الوطنية في تبني هذا الأسلوب.

5. منهج الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي، الذي يعتبر من أكثر المناهج التي تلاءم الدراسة من الجانب النظري لطرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء وكذلك بطاقة الأداء المتوازن، كما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة على أساس تحليل العجائبات على الإستبانة.

6. صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة بسبب نقص الإطلاع على الموضوع.

7. الدراسات السابقة: للوقوف على أهم النظرات والتطبيقات التي توصل إليها الباحثون، نعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع:

❖ دراسة ماجد راضي الزغبى:

بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2013/2004.

حيث تتلخص أهداف الدراسة بصورة رئيسية في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وأهميته القصوى في تطوير المنظمات تكنولوجيا والتي حاولت تبيان أهمية موقعه في منظمات صناعة الادوية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في الأسواق المحلية، الإقليمية والعالمية، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل المنظمة المتميزة تكنولوجيا وتأكيد وجود تأثير متبادل بينهما، وأن أكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية هو ضعف وقلة الموارد التنظيمية، يليه في الترتيب ضعف فاعلية نظم المعلومات وضعف التغذية الراجعة في تلك النظم.

❖ دراسة حسين عمر عثمان:

بعنوان "دراسة أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للشركات"، مجلة المحاسب العربي، الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

حيث تناولت هذه الدراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للمنظمات، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في أن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق له علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق وبين الأداء العام للشركات.

❖ دراسة يونس جعفر:

بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، 2017.

تتلخص أهداف الدراسة بصورة رئيسية في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة حيث سعى الباحث من خلال بحثه إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات في المؤسسات العامة وكيفية إدارة هذه الأزمات، وكذا العوامل التي يجب الإهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وقد استطاع الباحث الخروج بمجموعة من النتائج تمثلت في أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحها للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات كما أن قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

❖ دراسة دادن عبد الغني:

بعنوان: "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017/2016.

حيث تهدف إلى إرساء نموذج للإنذار المبكر للمؤسسة الاقتصادية في ظل محيط يتسم بعدم التأكد، أضف إلى ذلك تأثير عوامل الاقتصاد الكلي على المستوى الجزئي (المؤسساتي)، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن مناظير الأداء المالي تختلف من قطاع إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى وأيضاً قبل وبعد دخول المؤسسة إلى السوق المالي، كما أن كل العوامل الاقتصادية تؤثر على الأداء.

❖ دراسة هدى مؤيد حاتم السعدون:

بعنوان: "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة القادسية، سنة 2017، حيث هدفت الدراسة إلى عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة بإعتبارها أسلوب حديث لتقويم الأداء الاستراتيجي، وأهم النتائج التي وصلت إليها أن الأساليب التقليدية لتقويم الأداء المالي تفتقر لإمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، كما أن عملية تقييم الأداء تساهم في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والأدوار في العمل وفقا لتلك الطاقات والقدرات البشرية.

❖ دراسة نوارة محمد وملواح مريم:

بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017/04/25.

تسعى إلى أنظمة جديدة متوافقة مع متطلبات بيئة الشؤون الحديثة التي تسمح لخلق الأداء المالي وغير المالي، تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأنظمة التقليدية التي أصبحت عاجزة في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة حيث أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيري هذه المؤسسات.

8. تعقيب على الدراسات السابقة:

❖ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي نستنتج أن جميعها هدفت إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات على إختلاف أنواعها، والدور الكبير الذي يلعبه في تحسين أداء المنظمات، كما إتفقت هذه الدراسات في عينة الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من عمال المؤسسة قيد الدراسة، بالإضافة إلى إستعمالهم لأداة الإستبانة لجمع البيانات، وقد وظفت الدراسات السابقة الذكر المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، أما من حيث النتائج فنجد أن جميعها توصلت إلى الأهمية البالغة لعناصر التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات.

إلا أن هذه الدراسات إختلفت من حيث تطبيق الدراسة حيث نجد أن دراسة "ماجد راضي الزغبى" ودراسة "يونس جعفر" إهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية أما دراسة "حسين عمر عثمان" فتناولت التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق فقط، كما أن دراسة "ماجد راضي الزغبى" ودراسة "حسين عمر عثمان" كانت في ظروف العادية للمؤسسة، أما دراسة "يونس جعفر" فكانت في حالات إستثنائية للمؤسسة أين بين دور التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من حدة الأزمات التي قد تمر بالمؤسسة.

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن جميعها هدفت إلى تحديد ماهية الأداء و إبراز محاور بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى إستعمال دراسة "دادن عبد الغاني" لأداة الإستبانة و برنامج spss، وكذا توظيف الدراسات السابقة الذكر المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة رغم إتفاق هذه الدراسات مع بعضها إلا أنها إختلفت في بعض النقاط فبالنسبة لدراسة "هدى مؤيد حاتم السعدون" إختلفت في عينة الدراسة التي إعتمدت في دراستها على عينة جامعة القادسية بالعراق ، وكذلك إختلفت هذه الدراسة من خلال القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظرها الستة، وتقويم الأداء الجامعي ،أما بالنسبة لدراسة "نوارة محمد وملواح مريم" فإختلفت في كيفية

مساهمة و إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات أما بالنسبة لدراسة **دادن عبد الغاني** فإختلفت من حيث معرفة أداء المؤسسة مقارنة بمثيلاتها و مقترنة بالسنوات السابقة.

❖ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستفادت كثيرا مما سبقها من الدراسات حيث حاولنا أن نوظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق لموضوع المذكرة، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:

• إستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن"؛

• وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم موضوع الدراسة خصوصا دراسة "ماجد راضي الزوغبي" ودراسة "هدى مؤيد حاتم السعدون"؛

• إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للمذكرة.

❖ ماتميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على المنظمات بما يلي:

• الدراسة تناولت موضوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية ولكن من منظور أداة للقياس تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن؛

• الدراسة توصلت إلى تأثير كل من الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة وإلغاء تأثير باقي عناصر التخطيط الاستراتيجي.

9. هيكل الدراسة: تماشيا مع أسس البحث العلمي قمنا بدراسة الموضوع من خلال فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي مبتدئين ذلك بمقدمة لننتهيه بخاتمة؛

يتعلق الفصل الأول بالجوانب النظرية للتخطيط الاستراتيجي وكذا أداء المؤسسات الاقتصادية والذي ينقسم بدوره إلى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فخصصناه لعموميات حول أداء المؤسسات.

فيما يخص الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة كوندور ببرج بوعريج وإعداد هذا الفصل إعتدنا على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان للدراسة الميدانية لموضوع المذكرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الحالي سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمائية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات المتواصلة في محيط المال والأعمال ، و أمام هذه الصعوبات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ، الأمر الذي يفرض على هاته المؤسسات إستخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه البيئة الديناميكية بالحكمة والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأدائها الذي يعتبر المقومات الأساسية للمؤسسات فهو يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق فيها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقا، وهو أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات ومستوى أنشطتها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بفعالية.

كما يعتبر تقييم الأداء للمؤسسات عملية ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسات، ومحاولة معالجتها والنهوض بها لما لها من أهمية في معظم إقتصاديات العالم بإعتبارها رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء التقدم التكنولوجي وماتبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة، ويتضمن تقييم الأداء نتائج التخطيط والنتائج الحقيقية.

ويتم تقييم الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي تقدم حكما على مدى كفاءة وإدارة المؤسسة في إستغلالها لمواردها المتاحة أفضل إستغلال لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء من خلال مبحثين ألا وهما:

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: عموميات حول أداء المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي

بغرض فهم التخطيط الإستراتيجي سنتطرق إلى بعض تعاريف التخطيط الإستراتيجي وخصائصه، عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته، مراحل التخطيط الإستراتيجي وأخيرا أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي وخصائصه

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم المستحدثة في علم الإدارة، ومن خلال هذا المطلب سنحاول ضبط مفهومه من خلال مختلف التعاريف المقدمه له، وكذا أهم خصائصه.

أولا.تعريف التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا محاولة للتنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة على الشركة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو إتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا.

التعريف الثاني: يعرف على أنه التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل¹.

التعريف الثالث: يعرف على أنه أسلوب إبداعي إبتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيها للمنظمة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذا في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة².

التعريف الرابع: يمثل التخطيط الإستراتيجي تطوير وبناء الخطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة³.

¹ عبد الله عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص: 111.

² حسين عمر عثمان، دراسة أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للشركات، مجلة المحاسب العربي، الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص: 5.

³ ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا، دراسة تطبيقية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2004، ص: 25.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

مما سبق نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو التفكير المبدع والشامل لجميع التفاصيل المرغوب فيها للمنظمة، وتحديد إتجاه ومسار المنشأة في المستقبل من خلال تقييم مستمر لمتغيرات البيئة المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة بالإضافة إلى إستغلال الفرص المتاحة وتقليل مخاطر المستقبل أو تجنبه.

ثانيا. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

على ضوء ما سبق يمكن بيان خصائص وسمات التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي: ¹

- 1-يقوم على تكامل وترابط جميع وظائف المنشأة؛
 - 2-يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية؛
 - 3-يقوم على توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط ضدها؛
 - 4-يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها؛
 - 5-يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل حركاتهم وتصرفاتهم تتوافق مع مصالح المنشأة؛
 - 6-يقوم على رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة المنشأة وأهدافها؛
 - 7-يركز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب؛
 - 8-يأتي في المقام الأول في العديد من المنشآت متقدما على كافة عناصر الإدارة الأخرى؛
 - 9-يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات؛
 - 10-يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين؛
 - 11-يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنشأة ومستقبلها؛
 - 12-يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنشأة؛
 - 13-هو أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا؛
 - 14-يجب أن يكون ممكنا وعمليا بحيث تتوافر لدى المنشأة المتطلبات اللازمة لتنفيذه؛
 - 15-يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.
- المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته**
- إن إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة فهو يحتاج لتوفر جملة من الشروط لتخطي عقبات نجاحه.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، مرجع سابق، ص: 112.

أولاً. عوامل نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لابد من¹:

1- توفر التفكير الإستراتيجي: حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الإستراتيجي بحيث يمد صاحبه القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة إكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو إستخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة.

وتتمثل أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- ❖ القدرة على تحليل البيئة الخارجية ما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الإستفادة منها، بينما تمثل المخاطر معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية إستشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها؛
- ❖ القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها، ما يساهم في حسن إختياره لأفضلها؛
- ❖ القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة وإستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن يكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم؛
- ❖ القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والإعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات ما يتيح الإستفادة منها في أي وقت لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي "منهج لتحقيق التميز التنافسي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص: 101.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

3-توفر نظام للحوافز: حيث يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4-توفر نظام مالي: حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5-توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية وإستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

ثانيا. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عقبات تجعل تطبيق التخطيط الإستراتيجي أمرا صعبا، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي:¹

- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - ❖ إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي؛
 - ❖ إعتقاد المدير على أنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجية.
- 2- البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط متأخرا قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:
 - ❖ تغيير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، الإقتصادية... الخ)؛
 - ❖ إرتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3-ضعف الموارد المتاحة، مثل:
 - ❖ صعوبة الحصول على المواد الأولية؛
 - ❖ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية؛
 - ❖ نقص القدرات الإدارية.
- 4-التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:
 - ❖ تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا؛
 - ❖ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

¹نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 11.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

- كما يمكن الإشارة إلى بعض معوقات التخطيط الإستراتيجي في الدول النامية بصفة خاصة:
- ❖ تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل مجزأ الأمر الذي يجعل من عملية التخطيط الإستراتيجي عملية غير متوازنة وغير سليمة؛
 - ❖ الإفتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والتي تعي أهمية التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي؛
 - ❖ كما أن حالة الفساد المتفشية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها البلدان النامية في مجمل تطبيقاتها للتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات، وعلى الرغم من تفاوت خطوات التخطيط الإستراتيجي من كاتب لآخر إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الإستراتيجي:¹

- 1- وضع الإطار العام للإستراتيجية؛
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة (خارجية أو داخلية) مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- 3- تحديد الأهداف والغايات؛
- 4- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
- 5- إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- 6- يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل؛
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- 8- إستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعات تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

المطلب الرابع: أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي خمسة ابعاد مهمة تتمثل في:

أولاً. الرؤية الإستراتيجية: تحتاج المؤسسة في المراحل الأولى من وضع الإستراتيجية إلى التعرض للعديد من القضايا الإستراتيجية يأتي في مقدمتها ماهي الرؤية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة؟ يشير مصطلح

¹يونس جعفر، "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص: 300.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

الرؤية الإستراتيجية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلا رسم الطريق الذي يجب أن تسير بها المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية: "تلك الصورة الذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المؤسسة أو العاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة".¹

ثانيا. الرسالة الإستراتيجية: يشير إصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة ومن ثمة فهي هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

ويمكن تعريف الرسالة بأنها "الهوية الفريدة أو الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مبرر وجودها، المنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها للجوانب التنظيمية والإدارية كشخصية اعتبارية تختلف عن غيرها".²

وتشرح وثيقة الرسالة المهام المنوطة بالمنظمة والتي تقوم بها من خلال مرحلة التخطيط وكيف تقوم المنظمة من خلال هذه المهام بتحقيق الرؤية وما هو الغرض من وجود المنظمة وما تقدمه للمجتمع (جمهور المستفيدين من خدماتها)، وما الذي تقدمه في سبيل تحقيق ذلك، وكيف تعمل على رفع أداء الأعمال وزيادة الفعالية الملائمة لإحتياجات المستفيدين.³

ثالثا. الأهداف الإستراتيجية:

تعتبر الأهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، وقابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدى للعاملين ولكن ضمن إمكانياتهم.

¹ ليلي بو حديد، "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية"، مجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2014، ص: 140.

² مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 464.

³ محمد مصطفى الفولى وتامر محمد الفولى، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، المركز القومي للبحوث، مصر، 2013، ص: 19.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق أهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة.¹

أهداف... أقل من الإمكانيات.... جريمة مخططة.

أهداف... تساوي الإمكانيات.... تعاقد مع التخلف.

أهداف... أكبر من الإمكانيات.... التفكير الإستراتيجي للتنمية.

رابعاً. الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية: دائماً ما يكون هناك جدل قائم حول أي الأهداف أولى في تحقيقها:²

قد يتم تصنيف الغايات والأهداف وفقاً لمجالات النتائج إلى نوعين أساسيين يتمثلان في الأهداف التي تتعلق بالأداء المالي، والأهداف التي تتعلق بالأداء الإستراتيجي، حيث أن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق رضا المستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الإستمرار في السوق، وبالمقابل فإن تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية يعتبر ضرورياً للحفاظ على الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل وتحسينهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: أي الغايات والأهداف يجب أن يسبق الآخر أو تعطي له الأولوية في حال التعارض؟ على سبيل المثال هل يجب على المنظمة التي تقع تحت ضغط الحاجة لرفع التزاماتها المالية أم تتجنب أو تأجل استثماراتها في الأصول التي قد تدعم من توجهاتها المستقبلية أو موقفها التنافسي مثل التكنولوجيا الحديثة والبحوث والتطوير؟ إن إدارة المنظمة قد تجد دافعا لذلك في مواقف معينة مثل مواجهة مشكلات وأعباء مالية ملحة، إعادة توجيه الموارد المالية للإستثمارات طويلة الأجل لمسيرة الأنشطة التشغيلية والقدرة على مواجهة الإلتزامات قصيرة الأجل، أو تغليب جانب المخاطرة في مجالات الإستثمارات طويلة الأجل وعدم التأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.

ورغم هذه المبررات التي قد تبدو مقنعة إلا أنه توجد مخاطر كبيرة نتيجة تفضيل الإدارة للعائد قصير الأجل على حساب قدرتها التنافسية المستقبلية ومركزها السوقي، ويبدو أثر هذا الخطر واضحا عندما يتواجد في سوق منتجات المنظمة منافسون يركزون على تدعيم مراكزهم السوقية ويدعمون إستثماراتهم لتحسين أوضاعهم السوقية والتنافسية، ولعل تجربة الشركات اليابانية في صراعها مع الشركات

¹ نضال جميل أحمد، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص: 43.

² مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 533.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

الأمريكية والأوروبية وحرصها الدؤوب على توسيع رقعة السوق والتضحية بالريح في الأجل القصير دليلا على ذلك.

رابعا. التحليل الإستراتيجي لبيئة العمل:

ونعني به تحليل الحالة الراهنة للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكن أن يتم عبر التحليل الإستراتيجي الشهير (swot) حيث يقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة إضافة إلى الفرص التي يمكن إقتناصها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها.

المسح البيئي هو "مراقبة وتقييم ونشر البيانات الخارجية والداخلية إلى الأشخاص الرئيسيين داخل الشركة، تستخدم الشركة هذه الأداة لتجنب المفاجأة الإستراتيجية ولضمان صحتها على المدى الطويل".¹ ويتم ذلك من خلال:

1- تحليل البيئة الخارجية للمنظمات: من خلال:

❖ تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يقصد بذلك عملية إستكشاف العوامل الإقتصادية والتكنولوجية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية و قوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الإستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها السلبية على المنظمة أو تحويلها إيجابا بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

❖ تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تتضمن بيئة المهام تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر بشكل مباشر على الشركة وبدورها تتأثر به، هؤلاء هم الحكومات والمجتمعات المحلية والموردين والمنافسين، العملاء والدائنون والموظفون، النقابات العمالية والمجموعات ذات المصالح الخاصة والجمعيات التجارية.³

2- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة والتي تعني فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة

¹ The Wheelen and David Hunger: Strategic Management and Business Policy-toward global sustainability- Pearson Education, 2012, P 98.

² جمال عبد الله محمد، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعترف، عمان، الأردن، 2016، ص: 107.

³ The Wheelen and David Hunger : Op.cit : P 98.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

العمل بأقصى كفاءة لإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي لا توجد منظمات متساوية القوة في كل الوظائف.¹

خامسا. البدائل الإستراتيجية:

إن تحديد البديل الإستراتيجي أحد أهم العمليات في صياغة الخطة الإستراتيجية، ولكي يتحدد الإتجاه نحو تحديد البدائل الإستراتيجية فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغيير في الإستراتيجية الحالية وذلك مع الأخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المؤسسة والتي تتخذ في ظل تغيرات البيئة المحيطة والموارد المتاحة للمنظمة.

لا شك أن الإدارة الإستراتيجية تستهدف البحث عن الخيارات للحصول على البدائل التي تحقق

لها الأهداف، ولهذا وجب الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل عند اختيار البدائل وهي:²

1-الأهداف: إن المنظمة تسعى لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة، فالأهداف تشكل النقطة الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة وهذا بمراعاة الترابط والتسيق بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينهما من تعارض.

2-القيود الخاصة الفرص ومخاطر البيئة: عند إختيار دراسة البدائل لابد من مراعاة نتائج الدراسات البيئية الخارجية بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها والتي يجب إنتقاطها وإستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل منها.

3-القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة: عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية، التسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، فبناءا عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

4-قيم الإدارة وأخلاقيات المهارات الإدارية المتاحة: وإلى جانب ما سبق يتوقف إتباع أي بديل من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على إتجاهاتهم وميولهم.

5-البدائل الإستراتيجية: يمكن للمنظمة أن تختار الإستراتيجية البديلة بالإجابة على ثلاثة أسئلة:

هل يجب أن نتوسع؟ - أم نقلص، أم نستمر في الأنشطة الحالية دون تغيير؟
وأهم هذه الخيارات هي:³

¹ جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص: 109.

² <https://www.startimes.com/?t=26743432>, Page consultée le 04-04-2021

³ <https://www.startimes.com/?t=26743432>, Page consultée le 04-04-2021.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

❖ **إستراتيجية النمو:** وتعني التوسع في أنشطة وأعمال المنظمة والنمو سواء داخليا أو خارجيا، فالنمو الداخلي يكون من خلال التوسع في العمليات الإنتاجية محليا أو دوليا، أما النمو الخارجي فيتحقق بالاندماجيات والتحالف الإستراتيجي والإستحواذ.

❖ **إستراتيجية التركيز:** وهو أن تركز المؤسسة على منتج واحد أو خدمة واحدة وعادة ما تكون هذه المنظمة ذات مكانة وقدرات عالية كما يمكن للمنظمة تحقيق هذه الإستراتيجية بالتغلغل في السوق وزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن أو عن طريق تطوير المنتج وتحسين نوعيته، وتتسم هذه الإستراتيجية بالمخاطرة العالية لأنه بإعتماد المنظمة على كل مواردها في التركيز على منتج واحد يعرضها لمخاطر عالية عندما يتغير الطلب أو يحدث بسبب تغير البيئة.

❖ **إستراتيجية التنوع:** وهنا تقوم المؤسسة بخلق أعمال جديدة غير التي تعملها والمتمثلة مثلا في تقديم منتجات جديدة، إضافة لخدمة جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية... إلخ، وبما أن المنتجات والأسواق متزايدة فهذا يعني أن الخطر قل على المؤسسة لأنه توزع على مختلف المنتجات على عكس إستراتيجية التركيز.

❖ **إستراتيجية الإستقرار:** يمكن للمنظمة إختيار إستراتيجية الإستقرار بدلا من النمو وذلك بإكمال أنشطتها الحالية دون إطرء أي تغير في سيرها الإستراتيجي، حيث أن هذا النوع من الإستراتيجيات متوفر بكثرة في المؤسسات الصغيرة التي لها سوق محدودة، فيما يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية مفيدة جدا في المدى القصير وخطرة جدا عند إتباعها على المدى البعيد. وتتبع المنظمة هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك لا تحبذ تغيير إستراتيجيتها؛
- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطر؛
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

❖ **إستراتيجية الإنكماش:** عندما تفشل المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها الحالية فإنها تلجأ إلى الإعتماد على هذه الإستراتيجية في حال أرادت تخفيض أو تقليص أعمالها عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها الناتج عن الأداء الضعيف.

إذا كانت المؤسسة مسيطرة على السوق والبيئة التي تعمل فيها فإن الإستراتيجية المناسبة لها هي إستراتيجية النمو والإستقرار، أما إذا كانت المؤسسة ضعيفة (صغيرة الحجم أو أنها حديثة النشأة مثلا) فإن الإستراتيجية المناسبة لها هي إستراتيجية الإنكماش.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء المؤسسة

بغرض فهم الأداء سنتطرق بداية إلى عرض بعض التعريفات الخاصة به، ثم نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء، يليهما التعرف على بطاقة الأداء المتوازن، وفي الأخير نصل إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الأداء وعناصره

سنتطرق في هذا المطلب إلى عدة تعاريف للأداء وأهم عناصره لمعرفة العلاقة بين الأداء والتخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة له.

أولاً. تعريف الأداء: تعددت التعاريف المقدمة للأداء إختارنا منها:

التعريف الأول: يعبر عنه من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية.¹

التعريف الثاني: ويعرف على أنه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.²

التعريف الثالث: يعرف الأداء "parformer" على أنه تأدية عمل وإنجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف.³

مما سبق نستنتج أن الأداء هو عبارة عن مخرجات وهذه المخرجات هي عبارة عن نتائج فعالة بإمكانها تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً. عناصر الأداء:

هناك وجهات نظر مختلفة حول أبعاد الأداء فمنهم من يرى أن الأداء مكون من ثلاثة أبعاد جزئية موضحة كالآتي:⁴

¹ ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2013/2014، ص: 4.

² نوار محمد وملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25، ص: 3.

³ أبو بكر سالم هدى شهيد، "دور أسلوب كايزن النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، بشار، الجزائر، 2017/11/22، ص: 629.

⁴ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص: 51.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

1- **حجم العمل volume of labor**: يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- **جودة العمل Quality of labor**: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقتها الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3- **نمط الأداء performance style**: يقصد به الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

ومنهم من يرى أن الأداء مكون من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي وكما يأتي:

1- **البعد التنظيمي للأداء Organizational dimension of performance**: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها الوحدة في مجالها التنظيمي بغية تحقيق أهدافه.

2- **البعد الاجتماعي للأداء The social dimension of performance**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد الوحدة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.

وهناك من يرى أن الأداء مكون من بعد الكفاية (**Efficiency**) والفاعلية (**Effectiveness**) أي أن الوحدة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذين البعدين وتسيرهما بشكل جيد، وعليه سنقوم بتوضيح مفهوم هذين البعدين لأهميتهما الكبيرة بالنسبة للأداء وكما يأتي:¹

1- **الكفاية Sufficiency**: تعرف على أنها العلاقة بين الدقة والشمولية التي يحقق بها المستخدمون أهداف معينة وبين الموارد المنفقة في تحقيقها.

2- **الفاعلية Effectiveness**: تعرف على أنها درجة تحقيق أهداف الوحدة الطويلة والقصيرة الأمد في ظل الإستغلال الكفاء، والتأقلم الفعال من ظروف الوحدة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: تقييم الأداء وأساليب وأنظمة تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات داخل المؤسسات ولهذا ومن خلال هذا الجزء سنتعرف على مفهوم الأداء وكيف يتم تقييمه.

أولا.تعريف تقييم الأداء:

يقدم المختصون عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء نذكر منها:

¹تواتي مريم، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25، ص: 5.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

التعريف الأول: تتمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف وفرق العمل للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.¹

التعريف الثاني: عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها ومدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية من خلال قياس أدائها الحالي ومقارنته بالأداء السابق.²

التعريف الثالث: أنه قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا لاكتشاف نقاط القوة والضعف.³

التعريف الرابع: نعني بتقييم الأداء تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة).⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه قياس إنجازات المنشأة بواسطة مجموعة معايير وأدوات القياس وذلك لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتقديمها.

ثانيا. أسباب قيام المؤسسة بتقييم الأداء:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو المؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء في النموذج التالي:

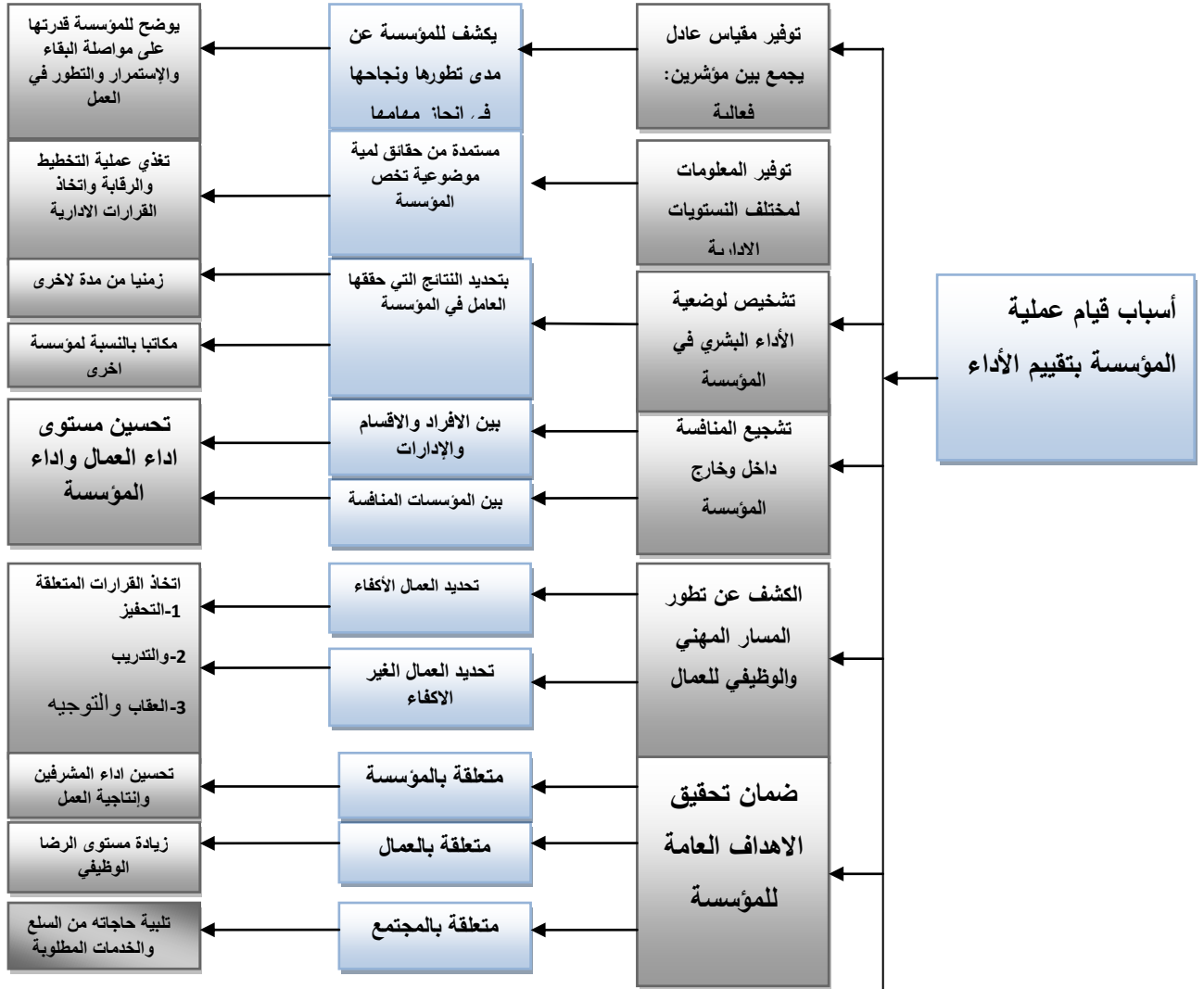
¹تواتي مريم، مرجع سابق، ص: 5.

²عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التمييز المؤسسي، وزارة الداخلية الإدارة العامة لشرطة الشارقة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2009، ص: 21.

جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضى العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير وإدارة الاعمال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2013، ص: 61.

³دادن 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 2، الجزائر، 2017/2016، ص: 34.

الشكل رقم (01): نموذج يلخص الأسباب التي تدعو المؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء



المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص: 24.

ثانياً. أنظمة أساليب تقييم الأداء

1. الأساليب والأنظمة التقليدية في تقييم الأداء:

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة، ولقد اعتبرت مؤشرات الأداء المالي لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في دراسة عمليات تقييم الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هناك من الباحثين من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة أداء مالي بالمستوى الإقتصادي المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

❖ **أسلوب مراقبة الموازنات:** ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والإنجازات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها الأشخاص أو الأقسام، وإذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأداء والتصرف في الوقت المناسب إتجاه الأحداث الغير مرغوب فيها، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الخيارات الإستراتيجية.

ترتكز مراقبة الموازنات على المراقبة المحاسبية مع حساب الانحرافات وذلك على المنطق

الإقتصادي والمالي وتمر بالمراحل التالية:¹

• قياس الأداء؛

• حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع؛

• البحث على الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات؛

• الإجراءات التصحيحية للأوضاع الغير مرغوب فيها.

❖ **أسلوب القيمة الإقتصادية المضافة:** تعرف القيمة الإقتصادية المضافة على أنها "الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوماً منه كلفة رأس المال"، وتعد هذه الأخيرة مقياساً متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداء المؤسسة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين.

ويتم حساب القيمة الإقتصادية المضافة على النحو التالي:²

$$EVA = NOPATA - WACC \times i$$

حيث أن:

NOPATA: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

WACC: المتوسط الموزون لكلفة رأس المال، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$WACC = (D/D+E) Kd (1-t) + (E/D+E) Ke$$

¹ ربيعة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص: 44.

² المرجع نفس، ص: 46-47.

حيث أن:

D: القيمة الدفترية للديون طويلة الأجل ذات فائدة.

E: القيمة الإجمالية لحق الملكية.

t: نسبة الضريبة على الدخل.

Kd: كلفة التمويل الممتمك.

2. الأساليب والأنظمة الحديثة في تقييم الأداء: هناك عدة أساليب أهمها:

❖ **أسلوب أصحاب المصالح:** ويطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية.

يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد، سواءا كانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل العاملين، الزبائن، المقرضين، المالكين والموردين، والذين لهم إهتمام أو مصلحة في المؤسسة.

❖ **أسلوب لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير أجل الحكم الجيد في سير العمليات داخل المؤسسة.

وتخضع عملية تصميم تطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل التالية:¹

• تحليل بيئة المؤسسة؛

• وضع المؤشرات؛

• تحديد المستهدفات؛

• تقييم الأداء؛

• مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة.

❖ **نظام بطاقة الأداء المتوازن:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها إنطلاقا من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكنني إدارته". ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن.

وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل محور بحثنا فسننتظر إليها من خلال المطلب الثالث.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص: 54-57.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

المطلب الثالث: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

أولاً. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: أعطي لبطاقة الأداء المتوازن عدة تعريف أهمها:

التعريف الأول: عرفها Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بمجموعة ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية.¹

التعريف الثاني: تعرف بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء منظماتهم.²

التعريف الثالث: تعرف على أنها إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف استراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة.³

ومما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تترجم رؤية إستراتيجية المؤسسة وذلك لقياس تقويم مستوى التقدم في الأداء وتحقيق الأهداف.

ثانياً. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

لإظهار كيفية عمل بطاقة الأهداف المتوازنة فإنه سيتم عرض المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:⁴

1. المحور المالي: يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم إتخاذها بالفعل، وليس

¹ رهام محمد ابراهيم الشبراوي، بطاقة الأداء المتوازن في تحسين انتاجية المنظمات العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2018، ص: 37.

² كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان، قطاع غزة، فلسطين، 2018، ص: 165.

³ عوني عبد الفتاح أبو نواس، مدى تطبيق المقاييس المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص: 16.

⁴ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012، ص: 27.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

مسببات ومحركات هذه النتائج والأهداف التي يحققها، توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأة بإستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، وقياس ربحية الإستراتيجية.

2. **بعد العملاء:** يركز هذا المحور على العلاقة مع العملاء، حيث تقوم فلسفة الشركات في الوقت الحاضر على إرضاء العميل والسعي إلى تخطي توقعاته، وتبدو هنا أهمية سرعة الإستجابة لطلبات العملاء ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاته.

3. **العمليات الداخلية:** يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلة الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، وتمثل العمليات الداخلية مجموعة من النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق، حيث أن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيس، وذلك إىصال القيمة إلى العميل.

4. **محور التعلم والنمو:** يضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء، ويهدف هذا المحور إلى توجه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويجب أن تسعى المنظمة ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية ولكن أيضا لخلق قيمة للزبون في الوقت الحاضر.¹

5. **البعد البيئي:** يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم إستدامة الشركات، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الإهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وكما يتضح سابقا فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الإستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الإستراتيجيات، وإذا كان هدف الدراسة هو دمج الإستراتيجية البيئية في بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب التعرف على إستراتيجية إستدامة الشركات والتي يمثل البعد البيئي ركنا هاما.²

المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتقييم أداء المؤسسة

لقد بدأت المؤسسات بممارسة التخطيط الإستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجابا على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغيير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة، حيث إستطاعت الكثير من المؤسسات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الإستراتيجي والتي تكمن قوته في الإستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والإستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وفي إقتناص

¹ مريم شكري محمود نديم، نفس المرجع السابق، ص: 28.

² عبد القادر لحسن، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص: 328.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.¹

أولاً. مساهمة الرؤية الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: تساهم الرؤية الإستراتيجية في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق طموحاتها المستقبلية، حيث توضح الإطار العام لتصرفات المؤسسة في المستقبل، قد أثبتت إحدى الدراسات الحديثة أن الرؤية أن المؤسسات ذات ذات الرسالة الجيدة الرؤية المستقبلية تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ست مرات المؤسسات التي لا تملك رسائل ورؤى مستقبلية ومكتوبة، مثل: مؤسسة **Disneywalt** التي لخصت غرضها ومهمتها في تحقيق السعادة والتمتع للناس، وهي أحسن مثال عن المؤسسات الناجحة، والتي حققت أعلى مستويات الأداء بفضل التزامها بتحديد رؤية مستقبلية واضحة.²

ثانياً. مساهمة الرسالة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: إن صياغة المؤسسة لرسالتها بطريقة جيدة وواضحة تعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي في بيئتها التنافسية، كما أن الرسالة تلعب دور مهم في تدعيم الأداء من خلال جعل العميل محور اهتمامها والحرص الدائم على ارضاءه وتحقيق سعادته.³

ثالثاً. مساهمة الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: على ضوء تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يتم وضع الأهداف الإستراتيجية التي تمثل شكلاً من أشكال الإلتزام التي تعمل المؤسسة على تحقيقه، حيث تدعم الأهداف من خلال: تعظيم الربح، النمو والمسؤولية الإجتماعية...إلخ.

رابعاً. دور التحليل البيئي في تحسين أداء المؤسسة: أصبحت البيئة المحيطة بالمؤسسة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية، حيث أصبح لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الإستراتيجيات تجاهلها أو النقليل من أهميتها. حيث أصبحت المسؤولية الأولى لعملية التحليل البيئي على عاتق الإدارة العليا وذلك بمساعدة القائمين بالتخطيط وكذلك الإستشاريين داخل المؤسسة وخارجها، لأن عنصر الزمن له أهمية كبيرة في إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، ذلك أن إستجابة وردود فعل المؤسسة كلما كانت سريعة ودقيقة،

¹ فراس عصمت هلال، فراس، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016/2015، ص: 14.

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص: 118.

³ نفس المرجع، ص: 117.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

كلما ساعدها ذلك على التفوق والإستمرار لإستغلال الفرص المتاحة أمامها والتقليل من التهديدات التي قد تواجهها، وكل هذا ينعكس على أدائها الكلي والجزئي.¹

¹صونية كيلاني، نفس المرجع السابق، ص: 119.

الفصل الأول:.....الجانب النظري للدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا إرتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية والسرعة، بالإضافة إلى التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه إختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تنقل المؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية وإتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

كما يمكن القول أن تقييم الأداء هو المحصلة النهائية لكل ما تقوم به المؤسسة من رسم للأهداف ووضع الخطط والإستراتيجيات المختلفة لتوسيع نشاطها، ويبرز نموذج بطاقة التقييم كأداة فعالة لتحقيق التوازن، ذلك أنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية التخطيط الإستراتيجي وتعرفنا على مفهوم الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال بطاقة الأداء المتوازن من بأبعادها الخمسة سنحاول خلال هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على مؤسسة إقتصادية لها مكانه هامة في السوق الجزائري وهي مؤسسة كوندور. من أجل ذلك سنقوم في هذا الفصل بتقديم أو تعريف المؤسسة محل الدراسة، وسنحاول أيضا معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة المتمثلة في كل من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، وكذا البدائل الإستراتيجية على أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال أبعادها الخمسة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور من أكثر المؤسسات الرائدة في مجالها في السوق الجزائرية ولهذا تم إختيارها لدراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أدائها من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها

أولا. نشأة المؤسسة:

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003، ويعتبر الاسم "كوندور" العلامة المسجلة للمؤسسة، إذ تم تسجيلها بهذا الاسم في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والإبتكارات في 30 أبريل 2003.

نشاطها الأساسي قائم على إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع لأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وقد أصبحت المؤسسة خاصة ذات أسهم (SAP) في جوان 2012.¹

ثانيا. التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

كوندور CONDOR هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجمع بن حمادي، يقع مقرها بولاية برج بوعريج بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة، تجزئة (70)، فرع (161)، تتربع على مساحة قدرها (80104م²)، يتمثل الاسم التجاري للمؤسسة في (ANTAR TRADCONDOR).²

طبيعة الاستثمار: تصميم وبيع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ولوازم الإعلام الألي، ولوحات الطاقة الشمسية.³

المطلب الثاني: فروع المؤسسة وشهاداتها

أولا. فروع المؤسسة: مؤسسة كوندور هي إحدى المكونات لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:⁴

مؤسسة "ARGILOR" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

مؤسسة "POLYBEN" وهي وحدة لإنتاج الاكياس البلاستيكية؛

مؤسسة "GEMAC" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء؛

مؤسسة "TRAVAUX COUVIA" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق؛

مؤسسة "GEPATTE" وهي وحدة لإنتاج العجائن؛

مؤسسة "HODNA METAL" لإنتاج الصفائح.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

² من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

³ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

⁴ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

ثانيا. شهادات الشركة:

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000، شهادة الإيزو 9001 نسخة 2010، كما حصلت على شهادة الإيزو 14001 نسخة 2004، شهادة الإيزو 18001 نسخة 2007، وشهادة الإيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.¹

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة كوندور

تسعى المؤسسة في الوقت الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية نذكر منها:²

- ❖ الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة؛
- ❖ المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- ❖ تدعيم الإستثمار باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتوزيع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة وإيجاد سلاسل إنتاج جديدة؛
- ❖ وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق؛
- ❖ ترسيخ ثقافة الزبون لدى كل أفراد المؤسسة؛
- ❖ دعم الإستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الخاصة في مجال التكنولوجيا؛
- ❖ دعم قنوات التوزيع عن طريق نشاط صالات العرض بهدف مواجهة المنافسة؛
- ❖ العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل الإنتاج موجها للتصدي؛
- ❖ العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة؛
- ❖ التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- ❖ الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله: تعتمد المؤسسة في إدارتها على هيكل تنظيمي يساعدها على أداء مهامها.

أولا. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

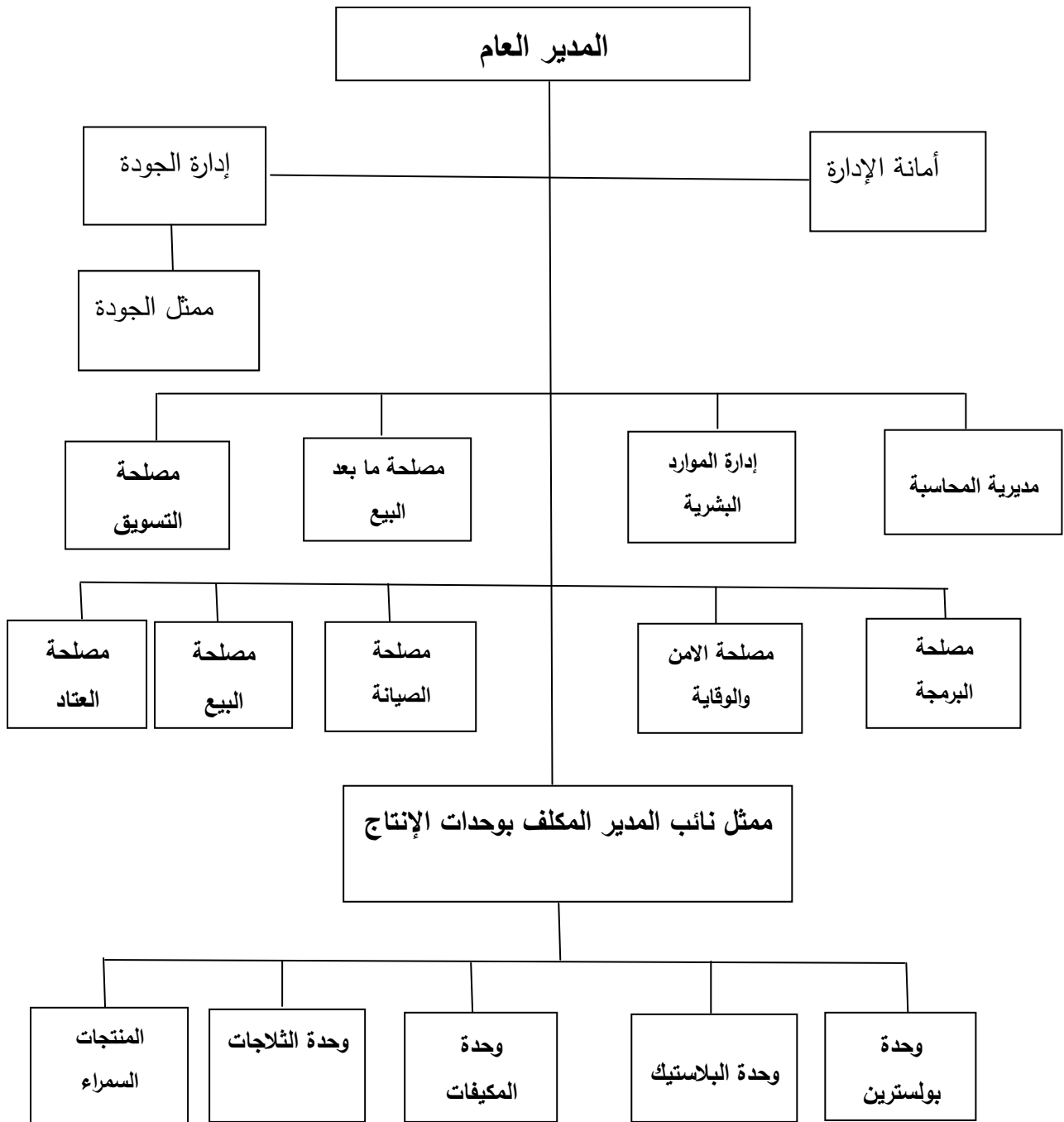
يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة "كوندور اليكترونيس" وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة كوندور أكثر من (5000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

ويمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة "كوندور اليكترونيس" في الشكل التالي:¹

¹ من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

² من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

ثانيا. تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:¹

1. **المدير العام:** هو الذي يشكل حلقة بين المنشأة والمنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحيحة.
2. **امانة المديرية:** تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل حيث تقوم السكرتارية بالعديد من المهام، منها: متابعة البريد الوارد بشكل يومي، إرسال البريد الصادر في الوقت المحدد، الحرص على تنظيم المواعيد.
3. **إدارة الجودة:** تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل.
4. **ممثل الجودة:** هي مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحقيق رضى العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج.
5. **مديرية المحاسبة والمالية:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، إستلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.
6. **مديرية الموارد البشرية:** من مهامها توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال، التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
7. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** من مهامها توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان، جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج، توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
8. **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها الأساسية في دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الاعلام، تنظيم المعارض الوطنية والدولي.
9. **مصلحة البرمجة:** تهتم بنظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية، حيث يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة.
10. **مصلحة الأمن:** ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية أملاك الشركة من الإتلاف بشتى أنواعه.
11. **مصلحة البيع:** تتمثل أهم مهامها في الإستماع الى الزبون، دراسة السوق وإدارة مخزونه، الإمداد والتكفل بالنقل وفرز ملفات الشراء.
12. **مصلحة العتاد:** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، شاحنات النقل، البنزين...إلخ.

¹ من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

13. ممثل نائب المدير المكلف بوحدات الإنتاج: يتفرع لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على

حسب نوعها مثل:

❖ وحدة البلسثيرين؛

❖ وحدة البلاستيك؛

❖ وحدة المكيفات والمواد البيضاء؛

❖ وحدة الثلاجات؛

❖ وحدة المنتجات السمراء.

كما قامت المؤسسة المؤسسة مؤخرا بتشكيل مجموعة جبائية GROUPE FISCOL تتكون من عدة

شركات "حوالي (10) شركات" تابعة للشركة الأم، نذكر منها:

❖ كوندور الكترونيك؛

❖ كوندور لوجستيك؛

❖ كوندور خدماتي؛

❖ فندق بن حمادي؛

❖ برج ستيل.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى طريقة العمل من خلال تقييم وشرح مختلف مراحل دراسة الحالة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للقيام بالدراسة الميدانية اعتمدنا المنهجية التالية:

أولاً. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مؤسسة كوندور، أما عينة الدراسة فتتمثل في عمال المجمع من إطارات وأعاون وعمال تنفيذيين، حيث تم توزيع (60) إستبيان تم استرجاع (50) إستبيان.

ثانياً. متغيرات الدراسة: تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات وهما:

❖ المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي؛

❖ المتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً. أداة الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان وهو قائمة من الأسئلة الموجهة إلى عينة البحث لدراستها، تكون الإستبيان في هذه الدراسة من ثلاث محاور هي كالتالي:

1. المحور الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للعمال، مثل الجنس، الخبرة، التخصص الوظيفي.

2. المحور الثاني: يعبر هذا المحور عن الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي:

❖ البعد الأول: الرسالة الاستراتيجية، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الرابع: البدائل الاستراتيجية، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الخامس: التحليل الاستراتيجي، ويتكون من (5) عبارات.

3. المحور الثالث: ويعبر عن أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي:

❖ البعد الأول: البعد المالي، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الثاني: بعد العملاء، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الثالث: بعد التعلم والنمو، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الرابع: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من (5) عبارات؛

❖ البعد الخامس: البعد البيئي، ويتكون من (5) عبارات.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

رابعاً. الأدوات الإحصائية المستعملة:

إعتمد في معالجة بيانات هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي (spss) الإصدار (25) في تحليل البيانات الإحصائية، وذلك بالإعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

1. إختبار كولمجوروف-سمرنوف (k-s Kolmogorov-smirnov) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
2. إختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لمعرفة ثبات الإستبانة؛
3. معامل إرتباط سييرمان لقياس درجة الإرتباط، يستخدم هذا الإختبار لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات؛
4. معامل الإنحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
5. مقياس ليكرت الخماسي، حيث طلب من العاملين بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج إعطاء درجة موافقتهم على العبارات الخاصة بكل واحدة منهما وفق سلم ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات:

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتحليل الإحصائي للبيانات كما يلي:

أولاً. إختبار التوزيع الطبيعي: تم إستعمال غختبار كولمجوروف-سمرنوف (kolmogorov- (K-S) Test (Smirnov) ما إذا كانت العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، أي:

Ho : العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

H1 : العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

إتضح لنا من نتائج الإختبار أن القيمة الإحتمالية (sig) لجميع عبارات الغستبان كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك فإن البيانات لهذه العبارات يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً. صدق المقياس: ذلك من خلال الإعتماد على الإتساق الداخلي، الصدق البنائي.

1.الإتساق الداخلي: يقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، تم حساب الإتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

❖ نتائج الإتساق الداخلي لمجال التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (02) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(02): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور.

القيمة الاحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.512	• تعتبر رؤية المؤسسة صورة ذهنية ماثلة لحالة المستقبل.
*0.003	0.414	• رؤية المؤسسة رؤية واضحة ومفهومة وتعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
*0.000	0.712	• الرؤية الجيدة للمؤسسة تتمك الهام وحماس العاملين عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمؤسسة.
*0.000	0.694	• رؤية المؤسسة تتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة أي إفتقارها للإستقرار والثبات النسبي.
*0.001	0.448	• تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمتها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها.

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرسالة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرسالة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.474	• تؤسس رسالة المؤسسة على قيم وإعتقادات المؤسسة.
*0.003	0.588	• توضح رسالة المؤسسة الإتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
*0.000	0.774	• رسالة المؤسسة تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الاجل لدى أعضاء المنظمة.
*0.000	0.635	• رسالة المؤسسة منسجمة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
*0.000	0.552	• تراعي رسالة المؤسسة الواقعية والموضوعية.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأهداف الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.026	0.315	• الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتعتبر حافزا مهما.
*0.000	0.535	• أهداف المؤسسة قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
*0.000	0.663	• يتم ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعنصر الزمن.
*0.000	0.713	• ترتب الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حسب الأولويات والأهمية في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

*0.000	0.713	• أهداف المؤسسة مكتوبة بلغة واضحة ومتعارف عليها.
--------	-------	--

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.673	• تحدد الفرص المتاحة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي تواجهها من دراسات البيئة الخارجية.
*0.000	0.719	• تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية مما يساعدها على وضع الأهداف.
*0.000	0.815	• تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الداخلية وذلك يساعدها على تحديد مستويات الأداء.
*0.000	0.903	• تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف.
*0.006	0.384	• يتم تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات من خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (06) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البدائل الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البدائل الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحصائية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.690	• تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.
*0.000	0.599	• الخيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.
*0.000	0.619	• تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص.
*0.002	0.437	• تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع.
*0.000	0.647	• تتبع المؤسسة إستراتيجية التراجع (الانكماش).

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

❖ نتائج الاتساق الداخلي لمجال أداء المؤسسة:

الجدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.746	• تقوم المؤسسة بإعداد خططها الاستراتيجية وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.
*0.000	0.737	• تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة.
*0.000	0.698	• تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة ومتجددة لزيادة استثماراتها.
*0.166	0.199	• تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية.
*0.001	0.454	• تعمل المؤسسة على تعظيم أرباحها وتخفيض التكاليف دون المساس بجودة منتجاتها.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العملاء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العملاء" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.022	0.323	• تلاحظ المؤسسة أن عملاءها يظهرون الرضا نحو منتجاتها.
*0.000	0.539	• تستخدم المؤسسة عدة أساليب اشهارية لتعريف العملاء بمنتجاتها.
*0.000	0.595	• تفقد المؤسسة عدد كبير من العملاء كل سنة.
*0.000	0.775	• تتلقى المؤسسة عدد معتبر من الشكاوى من طرف العملاء.
*0.022	0.323	• تحرص المؤسسة على وضع خطط مستقبلية تؤدي إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.520	• تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.
*0.000	0.592	• هناك معايير حقيقية ومجسدة بشكل فعلي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير منتجاتها.
*0.000	0.759	• تتيح الإدارة العليا للعاملين المجال من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة وتطويرها.
*0.000	0.734	• تعمل المؤسسة على خلق طرق ابتكارية وتقنيات متطورة لتحسين وتوسيع قاعدة مبيعاتها.
*0.001	0.472	• لا توجد في المؤسسة نظم وقواعد جيدة لتحفيز العاملين والتي تساهم في المحافظة على الكفاءات البشرية من العاملين.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.000	0.680	• توجد إجراءات واضحة لتنفيذ الأعمال بالمنظمة.
*0.000	0.631	• تعمل المؤسسة على الاطلاع واستخدام كل المستجدات التكنولوجية المتعلقة بنشاطها.
*0.000	0.494	• لا تعمل الإدارة في جو من التنسيق والتعاون في أداء أعمالها.
*0.000	0.528	• يسعى المدبرون إلى تحسين أداء إدارتهم باستمرار.
*0.000	0.622	• تلتزم المؤسسة ببرنامج للصيانة الدورية.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البعد البيئي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبينان معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "البعد البيئي" والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية (SIG)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
*0.108	0.230	• تحرص المؤسسة بتخفيف أو منع التدهور البيئي من خلال صيانة الموارد النادرة والتصرف في النفايات.
*0.000	0.707	• لا تهتم المؤسسة بالقيام بنشاطات خيرية لصالح الجمهور العام.
*0.001	0.360	• تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
*0.000	0.556	• تستفيد نسبة قليلة من المستخدمين من خدمات الرعاية الصحية.
*0.000	0.623	• خفض معدل الضوضاء في أماكن الأنشطة الإنتاجية ليس من أولويات المؤسسة.

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

2. **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. يبين الجدول رقم (12) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12) معامل الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية (SIG)
•الرؤية الاستراتيجية	0.686	*0.000
•الرسالة الاستراتيجية	0.714	*0.000
•الاهداف الاستراتيجية	0.864	*0.000
•التحليل الاستراتيجي	0.816	*0.000
•البدائل الاستراتيجية	0.555	*0.000
•البعد المالي	0.618	*0.000
•العملاء	0.637	*0.000
•العمليات الداخلية	0.768	*0.000
•التعلم والنمو	0.750	*0.000
•البعد البيئي	0.388	*0.000

*الإرتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

3. **ثبات الاستبانة:** يقصد بها أن تعطي الإستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل الفاكرونباخ، حيث كانت معامل ألفاكرونباخ لجميع فقرات الإستبانة (0.900)، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (02) قابلة للتوزيع، وبذلك نثبت صدق الإستبانة صلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج الإستبانة المتوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي إشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من إستبانة الدراسة.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية والوظيفية:
 فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (13) توز أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المجال
56	28	ذكر	الجنس
44	22	أنثى	
100	50	المجموع	
80	40	أقل من 30 سنة	العمر
20	10	من 30 الى 45 سنة	
0	0	أكثر من 45 سنة	
100	50	المجموع	
0	0	متوسط	المؤهل العلمي
4	2	مهني	
26	13	ثانوي	
70	35	جامعي	
100	50	المجموع	
74	37	أقل من 5 سنوات	الخبرة
20	10	من 5 الى 10 سنوات	
6	3	من 11 الى 15 سنة	
0	0	أكثر من 15 سنة	
100	50	المجموع	
68	34	إطار	طبيعة العمل
2	1	عون	
30	15	عامل تنفيذ	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يظهر من خلال الجدول رقم (13) ان غالبية المبحوثين من الذكور فيما يتعلق بالجنس حيث بلغت نسبتهم (56%) في حين بلغت نسبة الاناث (44%) من مجموع أفراد عينة البحث.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة الأكثر هي فئة الأقل من ثلاثين بنسبة (80%) تليها الفئة من (30) الى (45) سنة، أي أن معظم المبحوثين من فئة الشباب وهذا ما يدل على أن غالبية العاملين لديهم القدرة على العمل والعطاء والابداع والتطور المستمر والمتجدد.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد سيطرت عليه فئة الجامعيين بنسبة (70%) تليها فئة الثانويين بنسبة (26%) و (4%) فقط نسبة المهنيين، وهذا يدل على إرتفاع المستوي التعليمي للمبحوثين وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها.

وبالنظر إلى سنوات الخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة نجد أن (74%) بمنهم تقل خبرتهم عن (05) سنوات و (20%) تتراوح خبرتهم بين (05) و (10) سنوات في حين (6%) فقط من لديهم الخبرة أكثر من (11) سنة ويمكن تفسير ذلك إلى ان أفراد العينة أغلبهم شباب (80%) أي أنهم لا يزالون في بداية مشوارهم المهني، بالإضافة إلى عمر المؤسسة محل الدراسة لم يتجاوز (20) سنة.
ثانيا. إختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين عناصر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبين أداء المؤسسة عينة الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين محور الرؤية الاستراتيجية وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية	معامل سبيرمان للإرتباط	القيمة الإحتمالية sig
الفرضية الفرعية الأولى	0.511	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط يساوي (0.511) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بوضع رؤية ملهمة للعاملين وتعمل على تعريفهم بها حتى تكون دافع قوي لهم للمزيد من العطاء والإبداع كل في تخصصه.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين محور الرسالة الاستراتيجية وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإحتمالية sig
الفرضية الفرعية الثانية	0.565	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط يساوي (0.565)، وأن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوي $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى توضيح رسالتها للعاملين بها وجعلهم جزء منها ومشاركين فعالين في تحقيقها.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين محور "الأهداف الاستراتيجية" وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإحتمالية sig
الفرضية الفرعية الثالثة	0.801	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط يساوي (0.801) و أن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي و بين الأداء في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ويفسر ذلك أن المؤسسة تسعى الى تعريف العاملين على أهدافها الاستراتيجية و جعلها حافزا لهم لتحقيقها بالعمل الجاد وتشير ايضا إلى أن هذه الأهداف قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (17) معامل الارتباط بين محور التحليل الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الفرضية الفرعية الرابعة	0.681	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط يساوي (0.681)، وأن القيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ويفسر ذلك على أن المؤسسة تعمل جاهدة على تحديد الفرص المتاحة في السوق وكذا التهديدات التي يمكن أن تواجهها واستغلال هذه المعلومات في إتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها تعزيز مركزها التنافسي.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (18) معامل الارتباط بين محور البدائل الاستراتيجية وبين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

الفرضية	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
الفرضية الفرعية الخامسة	0.484	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط يساوي (0.484) وقيمة احتمالية قدرها (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي فإن عنصر البدائل أو الخيارات الاستراتيجية له علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مع الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ويفسر ذلك بأن المؤسسة الاقتصادية تقوم بتقييم البدائل والخيارات الاستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن خياراتها ناتجة عن توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عناصر التخطيط الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة إحصائية على أداء المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الإنحدار الخطي المتعدد بطريقة (stwisep) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا ما يبيئه الجدول التالي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (19) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة المؤثرة
*0.000	4.690		0.239	1.121	المقدار الثابت
*0.153	1.455-	0.152-	0.079	0.115-	الرؤية
*0.033	2.196	0.219	0.071	0.155	الرسالة
*0.000	5.725	0.591	0.065	0.374	الأهداف
*0.170	1.395	0.161	0.063	0.088	التحليل
*0.042	2.099	0.190	0.062	0.130	البدائل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

أن قيمة T المحسوبة تساوي (4.690) وهي دالة احصائيا عند القيمة الإحتمالية sig المساوية ل (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، تم إستبعاد كل من عامل (الرؤية الاستراتيجية) و(التحليل الاستراتيجي) من النموذج لعدم وجود تأثير لهذه الأخيرة على أداء المؤسسة محل الدراسة، والدليل على ذلك قيم مستوى الدلالة لكل عامل والبالغة (0.153)، (0.170) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويتضح من نفس الجدول أن القيمة المعاملاتية Beta المحسوبة للرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية والبالغة (0.219)، (0.591) و(0.190) على التوالي إلى أن زيادة الإهتمام بكل عامل منها بمقدار وحدة واحدة يؤدي الي الزيادة في تحسين أداء المؤسسة بنسبة 21.9%، 59.1%، 19% على الترتيب.

كما يتضح من الجدول أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير إتخاذ القرارات حسب

قيمة الإختبار T كما يلي:

1. الأهداف الاستراتيجية؛
2. الرسالة الاستراتيجية؛
3. البدائل الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

وبالتالي فإن:

$$\begin{aligned} & \text{الأداء المؤسسي} = 1.121 + 0.591 * \text{الأهداف الاستراتيجية} \\ & + 0.219 * \text{الرسالة الاستراتيجية} + 0.190 * \text{البدائل الاستراتيجية} \end{aligned}$$

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى ما يلي:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء مؤسسة كوندور، وهذا يدل على مدى أهمية وضوح رسالة المؤسسة لدى العاملين بها من أجل الرفع من مستوى أداءها؛
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤكد على أهمية مشاركة العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهدافها وترتيبها حسب الأولوية حتى تتمكن من تحقيقها في أقل وقت ممكن؛
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وبين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين الخيارات التي تتبناها المؤسسة، وهذا يدل على مدى أهمية تقييم البدائل المتاحة للمؤسسة مع مراعاة قدرة كل بديل في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا قدراتها من نقاط القوة أو الضعف من جهة وبين الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة من جهة أخرى؛
- ❖ الرسالة، الأهداف والبدايل من عناصر التخطيط الاستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي للمؤسسة كوندور "ب ب ع"، وهذا يدل على أهمية هذه العناصر ودورها في تحسين الأداء؛ وأن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة تلعب الدور الأكثر تأثيرا في أداءها مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى (الرسالة والبدايل).

خاتمة

خاتمة:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والمعقد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا إستوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الإعتماد أساسا على تحليل وإستقراء الأحداث الماضية وإفتراض أن المستقبل إمتداد للماضي، والنظر إلى التغيير بإعتباره يمثل تهديدا للمنظمات. لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجندا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة بإعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

أولا. عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات:

❖ من خلال الجانب النظري اتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي أصبح من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها؛

❖ كما أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والإستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه السنة، ولن يتحقق ذلك إلا بإمتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة؛

❖ إن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم المعقدة التي إختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما إتضح أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه، لذلك فإن عملية تقييم الأداء نكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات بإعتبار أنه لا يمكن إدارة إلا ما يمكن قياسه؛

❖ إن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين عدة أبعاد، وفي هذا الإطار فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة؛

❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء؛

❖ ومن الجانب التطبيقي تبين لنا أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين كل من الرؤية الاستراتيجية الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل والبدائل الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي وبين أداء مؤسسة كوندور، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعض عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية) على أداء المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة، وفي المقابل لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لباقي عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) على أداء المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية جزئياً.

ثانياً. التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن أن نقدم جملة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

❖ يجب على المؤسسة التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي خاصة الرؤية وبيئة عملها، وذلك من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسة؛


❖ يجب على المؤسسة العمل على إشراك العاملين فيها أكثر في تجديد رؤيتها وأهدافها على أرض الواقع؛

❖ يجب على المؤسسة الحرص على جعل العاملين بها يشعرون بالإنتماء وتشجيعهم للمشاركة في تحقيق رؤيتها ورسالتها؛

❖ يجب على المؤسسة إستغلال نقاط القوة الداخلية والفرص المتاحة في بيئة العمل؛

ثالثاً. أفاق الدراسة:

- ❖ علاقة الأهداف الاستراتيجية بالأداء العام للمنظمة؛
- ❖ أثر الرقابة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ❖ مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الاستراتيجي؛
- ❖ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع

أولاً. قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- ❖ جمال عبد الله محمد، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن، 2016.
- ❖ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي "منهج لتحقيق التميز التنافسي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
- ❖ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التمييز المؤسسي، وزارة الداخلية الإدارة العامة لشرطة الشارقة مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2009.
- ❖ عبد الله عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- ❖ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان، قطاع غزة، فلسطين، 2018.
- ❖ محمد مصطفى الفولى وتامر محمد الفولى، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، المركز القومي للبحوث، مصر، 2013.
- ❖ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- ❖ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- ❖ نضال جميل أحمد، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

2. الأطروحات والمقالات:

- ❖ تواتي مريم، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25.
- ❖ جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2013.
- ❖ جلام كريمة، دور التسويق الإلكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضى العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير وإدارة الاعمال، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014/2013.

- ❖ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية نحو إرساء نموذج للإنداز المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017/2016.
- ❖ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014/2013.
- ❖ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2006.
- ❖ عوني عبد الفتاح أبو نواس، مدى تطبيق المقاييس المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الإردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دون ذكر الكلية والتخصص، قسم إدارة أعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
- ❖ فراس عصمت هلال، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016/2015.
- ❖ ماجد راضي الزعبي، التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا، دراسة تطبيقية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، دون ذكر التخصص، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004/2013.
- ❖ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.
- ❖ هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق، 2017.

3. الملتيقات والمجلات:

- ❖ أبو بكر سالم هدى شهيد، دور أسلوب كايزن النموذج الياباني في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، بشار، الجزائر، 2017/11/22.
- ❖ حسين عمر عثمان، دراسة أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للشركات، مجلة المحاسب العربي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- ❖ عبد القادر لحسن، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مدخلات الملتيقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات

- والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، الجزائر، 2011.
- ❖ ليلي بو حديد، "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية"، مجلة الجزائرية للعلوم الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2014.
- ❖ نورة محمد وملواح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، "واقع ومكانة وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25.
- ❖ يونس جعفر، "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

ثانيا. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

- ❖ The Wheelen and David Hunger: Strategic Management and Business Policy-toward global sustainability-Pearson Education, 2012

ثالثا. المواقع الإلكترونية :

- ❖ <https://www.startimes.com/?t=26743432>.



الملاحق

الملحق 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

السنة الجامعية: 2021/2020

السنة الثانية ماستر

الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد دراسة حول "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج -"، يرجى من سيادتكم التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية ودقة، بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات ستعالج بسرية تامة وسيتم استخدامها للغرض العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

الطالبتين:

- عامر خديجة

- باشن كريمة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى2- العمر: أقل من 30 سنة 30-45 سنة أكثر من 45 سنة3- المؤهل العلمي: متوسط مهني ثانوي جامعي4- الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنوات أكثر من 15 سنة5- طبيعة العمل: إطار عون عامل تنفيذ

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

أدناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها، وذلك بوضع إشارة (x) أمام

الخيار المناسب.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً. الرؤية الإستراتيجية:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تعتبر رؤية المؤسسة صورة ذهنية مماثلة لحالة المستقبل.					
2. رؤية المؤسسة رؤية واضحة ومفهومة وتعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة.					
3. الرؤية الجيدة للمؤسسة تمتلك إلهام حماس العاملين، عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.					
4. رؤية المؤسسة تتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة أي افتقارها للاستقرار والثبات النسبي.					
5. تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمتها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها.					

ثانيا. الرسالة الإستراتيجية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
					1. تؤسس رسالة المؤسسة على قيم واعتقادات المؤسسة.
					2. توضح رسالة المؤسسة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
					3. رسالة المؤسسة تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
					4. رسالة المؤسسة منسجمة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					5. تراعي رسالة المؤسسة الواقعية والموضوعية.

ثالثا. الأهداف الإستراتيجية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
					1. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وتعتبر حافزا مهما.
					2. أهداف المؤسسة قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها.
					3. يتم ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعنصر الزمن.
					4. ترتب الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة حسب الأولويات والأهمية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
					5. أهداف المؤسسة مكتوبة بلغة واضحة ومتعارف عليها.

ربعا. التحليل الاستراتيجي:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تحدد الفرص المتاحة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي تواجهها من دراسات البيئة الخارجية.					
2. تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية مما يساعدها على وضع الأهداف.					
3. تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الداخلية وذلك يساعدها على تحديد مستويات الأداء.					
4. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف.					
5. يتم تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات من خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.					

خامسا. البدائل الإستراتيجية:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.					
2. الخيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.					
3. تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص.					
4. تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع.					
5. تتبع المؤسسة إستراتيجية التراجع (الانكماش).					

المحور الثاني: بطاقة القياس المتوازن للأداء
أولاً. البعد المالي:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تقوم المؤسسة بإعداد خططها الاستراتيجية وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.					
2. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول المتاحة.					
3. تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة ومتجددة لزيادة استثماراتها.					
4. تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية.					
5. تعمل المؤسسة على تعظيم أرباحها وتخفيض التكاليف دون المساس بجودة منتجاتها.					

ثانياً. محور العملاء:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تلاحظ المؤسسة أن عملاءها يظهرون الرضا نحو منتجاتها.					
2. تستخدم المؤسسة عدة أساليب اشهارية لتعريف العملاء بمنتجاتها.					
3. تفقد المؤسسة عدد كبير من العملاء كل سنة.					
4. تتلقى المؤسسة عدد معتبر من الشكاوى من طرف العملاء.					
5. تحرص المؤسسة على وضع خطط مستقبلية تؤدي إلى تطوير خدماتها المقدمة للعملاء.					

ثالثا. محور التعلم والنمو:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					
2. هناك معايير حقيقية ومجسدة بشكل فعلي تعتمدها المؤسسة في تطوير منتجاتها.					
3. تتيح الإدارة العليا للعاملين المجال من أجل الإبداع والتفكير في منتجات جديدة وتطويرها.					
4. تعمل المؤسسة على خلق طرق ابتكاره وتقنيات متطورة لتحسين وتوسيع قاعدة مبيعاتها.					
5. لا توجد في المؤسسة نظم وقواعد جيدة لتحفيز العاملين والتي تساهم في المحافظة على الكفاءات البشرية من العاملين.					

رابعا. محور العمليات الداخلية:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. توجد إجراءات واضحة لتنفيذ الأعمال بالمنظمة.					
2. تعمل المؤسسة على الاطلاع واستخدام كل المستجدات التكنولوجية المتعلقة بنشاطها.					
3. لا تعمل الإدارة في جو من التنسيق والتعاون في أداء أعمالها.					
4. يسعى المديرين إلى تحسين أداء إدارتهم باستمرار.					
5. تلتزم المؤسسة ببرنامج للصيانة الدورية.					

خامسا. محور البعد البيئي:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تحرص المؤسسة بتخفيف أو منع التدهور البيئي من خلال صيانة الموارد النادرة والتصرف في النفايات.					
2. لا تهتم المؤسسة بالقيام بنشاطات خيرية لصالح الجمهور العام.					
3. تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.					
4. تستفيد نسبة قليلة من المستخدمين من خدمات الرعاية الصحية.					
5. خفض معدل الضوضاء في أماكن الأنشطة الإنتاجية ليس من أولويات المؤسسة.					

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	50

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49 س50 كلية

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Corrélations							
		س16	س17	س18	س19	س20	y4
س16	Corrélation de Pearson	1	,321*	,492**	,548**	-,206	,673**
	Sig. (bilatérale)		,023	,000	,000	,152	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س17	Corrélation de Pearson	,321*	1	,428**	,588**	,217	,719**
	Sig. (bilatérale)	,023		,002	,000	,131	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س18	Corrélation de Pearson	,492**	,428**	1	,662**	,294*	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,038	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س19	Corrélation de Pearson	,548**	,588**	,662**	1	,316*	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,026	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س20	Corrélation de Pearson	-,206	,217	,294*	,316*	1	,384**
	Sig. (bilatérale)	,152	,131	,038	,026		,006
	N	50	50	50	50	50	50
y4	Corrélation de Pearson	,673**	,719**	,815**	,903**	,384**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,006	
	N	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations							
		س21	س22	س23	س24	س25	y5
س21	Corrélation de Pearson	1	,447**	,264	,265	,218	,690**
	Sig. (bilatérale)		,001	,064	,063	,129	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س22	Corrélation de Pearson	,447**	1	,096	,255	,188	,599**
	Sig. (bilatérale)	,001		,505	,073	,191	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س23	Corrélation de Pearson	,264	,096	1	-,001	,359*	,619**
	Sig. (bilatérale)	,064	,505		,993	,010	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س24	Corrélation de Pearson	,265	,255	-,001	1	-,049	,437**
	Sig. (bilatérale)	,063	,073	,993		,734	,002
	N	50	50	50	50	50	50
س25	Corrélation de Pearson	,218	,188	,359*	-,049	1	,647**
	Sig. (bilatérale)	,129	,191	,010	,734		,000
	N	50	50	50	50	50	50
y5	Corrélation de Pearson	,690**	,599**	,619**	,437**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations							
		س26	س27	س28	س29	س30	y6
س26	Corrélation de Pearson	1	,431**	,261	-,080	,098	,746**
	Sig. (bilatérale)		,002	,067	,582	,500	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س27	Corrélation de Pearson	,431**	1	,691**	,222	,015	,737**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,121	,920	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س28	Corrélation de Pearson	,261	,691**	1	,202	,129	,698**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000		,159	,370	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س29	Corrélation de Pearson	-,080	,222	,202	1	-,068	,199
	Sig. (bilatérale)	,582	,121	,159		,637	,166
	N	50	50	50	50	50	50
س30	Corrélation de Pearson	,098	,015	,129	-,068	1	,459**
	Sig. (bilatérale)	,500	,920	,370	,637		,001

	N	50	50	50	50	50	50
y6	Corrélation de Pearson	,746**	,737**	,698**	,199	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,166	,001	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations							
		س31	س32	س33	س34	س35	y7
س31	Corrélation de Pearson	1	,325*	-,259	,242	-,150	,323*
	Sig. (bilatérale)		,021	,069	,090	,298	,022
	N	50	50	50	50	50	50
س32	Corrélation de Pearson	,325*	1	,072	,354*	-,016	,539**
	Sig. (bilatérale)	,021		,618	,012	,910	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س33	Corrélation de Pearson	-,259	,072	1	,330*	,012	,595**
	Sig. (bilatérale)	,069	,618		,019	,935	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س34	Corrélation de Pearson	,242	,354*	,330*	1	,009	,775**
	Sig. (bilatérale)	,090	,012	,019		,949	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س35	Corrélation de Pearson	-,150	-,016	,012	,009	1	,323*
	Sig. (bilatérale)	,298	,910	,935	,949		,022
	N	50	50	50	50	50	50
y7	Corrélation de Pearson	,323*	,539**	,595**	,775**	,323*	1
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,000	,000	,022	
	N	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations							
		س36	س37	س38	س39	س40	y8
س36	Corrélation de Pearson	1	,214	,206	,297*	,139	,520**
	Sig. (bilatérale)		,136	,151	,036	,336	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س37	Corrélation de Pearson	,214	1	,229	,211	,200	,592**
	Sig. (bilatérale)	,136		,110	,142	,163	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س38	Corrélation de Pearson	,206	,229	1	,789**	,032	,759**
	Sig. (bilatérale)	,151	,110		,000	,825	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س39	Corrélation de Pearson	,297*	,211	,789**	1	-,031	,734**
	Sig. (bilatérale)	,036	,142	,000		,829	,000

	N	50	50	50	50	50	50
س40	Corrélation de Pearson	,139	,200	,032	-,031	1	,472**
	Sig. (bilatérale)	,336	,163	,825	,829		,001
	N	50	50	50	50	50	50
y8	Corrélation de Pearson	,520**	,592**	,759**	,734**	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	50	50	50	50	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).							
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							

Corrélations							
		س41	س42	س43	س44	س45	y9
س41	Corrélation de Pearson	1	,399**	,017	,143	,544**	,680**
	Sig. (bilatérale)		,004	,906	,323	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س42	Corrélation de Pearson	,399**	1	,000	,216	,358*	,631**
	Sig. (bilatérale)	,004		1,000	,133	,011	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س43	Corrélation de Pearson	,017	,000	1	,199	,038	,494**
	Sig. (bilatérale)	,906	1,000		,166	,793	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س44	Corrélation de Pearson	,143	,216	,199	1	,108	,528**
	Sig. (bilatérale)	,323	,133	,166		,456	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س45	Corrélation de Pearson	,544**	,358*	,038	,108	1	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,793	,456		,000
	N	50	50	50	50	50	50
y9	Corrélation de Pearson	,680**	,631**	,494**	,528**	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).							

Corrélations							
		س46	س47	س48	س49	س50	y10
س46	Corrélation de Pearson	1	-,098	,109	-,098	-,150	,230
	Sig. (bilatérale)		,497	,453	,498	,298	,108
	N	50	50	50	50	50	50
س47	Corrélation de Pearson	-,098	1	,148	,294*	,333*	,707**
	Sig. (bilatérale)	,497		,306	,038	,018	,000

	N	50	50	50	50	50	50
س48	Corrélation de Pearson	,109	,148	1	-,237	-,001	,360*
	Sig. (bilatérale)	,453	,306		,097	,996	,010
	N	50	50	50	50	50	50
س49	Corrélation de Pearson	-,098	,294*	-,237	1	,297*	,556**
	Sig. (bilatérale)	,498	,038	,097		,036	,000
	N	50	50	50	50	50	50
س50	Corrélation de Pearson	-,150	,333*	-,001	,297*	1	,623**
	Sig. (bilatérale)	,298	,018	,996	,036		,000
	N	50	50	50	50	50	50
y10	Corrélation de Pearson	,230	,707**	,360*	,556**	,623**	1
	Sig. (bilatérale)	,108	,000	,010	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).							
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							

تم بحمد الله