

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر

strategic planning in improving the performance of public productive economic institutions in algeria

لعماس أسية*

المدرسة الوطنية العليا للإحصاء الاقتصاد التطبيقي - الجزائر

moncef.amira@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/09/30

تاريخ الإستلام: 2020/04/04

ملخص:

أصبحت المؤسسة العمومية الجزائرية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، بالبحث عن خيارات إستراتيجية وأساليب حديثة تواكب وتلائم أنشطتها المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة المادية والبشرية والوصول إلى أحسن أداء، لقد هدفت الدراسة التي أجريت على بعض المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية في مختلف لاستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره على مستويات الأداء.

بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$).
الكلمات المفتاحية: الأداء، التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة الاقتصادية العمومية، المؤسسة الاقتصادية.
تصنيف JEL : L1 ; P21 ; D24 ; D2 ; H83.

Abstract:

The Algerian public institutions are in situation where hard work is the best choice and their by searching for new options and modern methods to achieve optimal use of material and human energy. The Studies vvchich was conducted on some public Algerian productiveventreprises todiscover the reality.

of strategic planningandits impact on performance levels after analysing the result we find that:The Presence of a statistically significanteffectof strategic planning at the level of public institutions ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: The Performance; Strategic planning; Public productive corporation; Economic Foundation.

JEL Classification: L1; P21; D24; D2; H83.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمستمرة، تلاشت فيها حدود السيادة بين الدول والأقاليم، واشتدت المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، مما جعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبة، حيث أضحت الإدارة التقليدية بإجراءاتها ووسائلها غير مجدية، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات واستخدام التخطيط الاستراتيجي الذي لاقى استحسانا وانتشارا في السنوات الأخيرة. فالتخطيط الاستراتيجي هو أحد مرتكزات الإدارة الاستراتيجية له أهميته، وإيجابياته وأبعاده، وهو بذلك شرط جوهري لتحسين الأداء، وهو بحد ذاته عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة.

✓ صياغة الإشكالية:

على ضوء ما سبق عرضه يمكن أن تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهري الآتي:
ما مدى تطبيق وتأثير التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية؟

✓ الأسئلة الفرعية:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة أكثر تحديد بمحاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء؟
- ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية؟

✓ فرضيات الدراسة:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)؛
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهمية التخطيطية على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)؛
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

✓ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- إبراز موضوع التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية؛
- بيان مضامين التخطيط الاستراتيجي وآليات عمله، وعوامل نجاحه؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات الاقتصادية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على مدى فهم وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية؛
- مدى تأثير الاستعمال التخطيطي على أداء المؤسسة؛

- العمل على تحسيس مسؤولي المؤسسات والوحدات الاقتصادية بأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يعد عماد نجاحها؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ منهج الدراسة:
- تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لمشكلة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، بالاعتماد على الاستبيان.
- ✓ الدراسات السابقة:
- دراسة (الغزالي 2000): بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية للتخطيط الإستراتيجي، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الإستبانة على 85% من مجمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، والجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية هو المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- دراسة (النعمي 2003) بعنوان: مواصفات وقدرات المفكر الإستراتيجي، قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواصفات وقدرات المفكر الاستراتيجي في المؤسسة، وركزت الدراسة إلى إبراز مواصفات المفكر الاستراتيجي، المتمثلة في تنمية قدراته في المستقبل ودوره في أدائه المهمات الإستراتيجية، وتحقيق الغايات العليا للمؤسسة، ومن أهم النتائج المتحصل عليها وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات معينة تعتبر متغيرات أساسية في تشخيص من هو المفكر الاستراتيجي.
- ✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ومستوى تطبيقه في المؤسسات المختلفة (بشقيها السلعي والخدمي)، في حين سعت الدراسة الحالية لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية الجزائرية؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي قد تم قياسها في الدراسات السابقة، أما في الدراسة الحالية فقد لجأنا في تحديد متغيرات التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى كل من (Bean 1993, Below et al 1997)، أما فيما يتعلق بالأداء فتم الإعتماد على ما أورده (O'sullivan et Abela 2007).
- ✓ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية ضبط لأعمال المؤسسة، يجنبها المفاجآت، ويضمن لها الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً أنه يركز على تحديد الأهداف والأولويات، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لها على مختلف المستويات.
- الوضوح المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي: هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والخطط التنفيذية مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ومتى وكيف سينفذ.
- الأهمية التخطيطية: تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في صحة تقديرات وتوقعات المستقبل، ويجنب اتخاذ القرارات والشخصية.
- الاستعمال التخطيطي: ما مدى تبني المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي مع قدرة المدراء على توفير الوقت اللازم لذلك.

- التأقلم الاستراتيجي: قابلية المؤسسة لتحديد التغييرات في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة لذلك مع الإستجابة السريعة لهذه التغييرات.

- الأداء: النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2. ماهية التخطيط الاستراتيجي:

تطور التخطيط كأسلوب عملي وواعي لإدارة موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها إلى أن وصل إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، ومثل هذا النوع من التخطيط - كمدخل رشيد للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي - بدأ يصبح أكثر تعقيدا وشمولية، فتعقدت طرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال بقي أداة مهمة بيد الإدارة لحل العديد من المشكلات.

1.2. نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلمس المراحل الأساسية التي مر بها التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في ميدان الأعمال من خلال تتبع مسار استخدام وتطبيق مفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة المؤسسات الاقتصادية، فالمعروف أن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي Strategia والتي تعني فن الحرب، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة، ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951م، عندما أشار نومان Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي فالتخطيط الاستراتيجي كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة لم يفن ولكنه تغير أنظر الملحق (01).

2.2. مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي كمفهوم جديد يرتبط به مستقبل المؤسسات سواء كانت مؤسسات أكاديمية، أو مؤسسات إنتاج، أو خدمات كما أنه يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات السوق المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه في المستقبل المتطور.

✓ **تعريف التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طول الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، حيث يهتم بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمارات وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، في حين يتطلب معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية. فهو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الإستراتيجيات فتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها (موسى، 2010، صفحة 10). ولقد أكد العديد من علماء الإدارة أن التخطيط الاستراتيجي كوظيفة، أو عملية، أو نشاط هو جهد ضروري لنجاح واستقرار واستمرار المنظمة في سوق العمل، كونه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل والأساليب الممكنة لتحقيق الأهداف، وإمكانية التغير نحو الأفضل وهذا بمجرد الربط الواقعي بين الوسائل والأهداف، ورسم طريقة التنفيذ التي تتطلب الاستمرار بالعمل الحاضر لتحسين المستقبل (بولس، 2011، صفحة 84). بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة نظامية واتخاذ القرارات.

✓ **التخطيط الطويل المدى والتخطيط الاستراتيجي:** التخطيط طويل المدى ثمرة لتطور التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي هو ثمرة لنمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، حيث يهتم هذا الأخير بتحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة، ومن ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية لتحريك المؤسسة لذلك يعطي اهتماما كبيرا للعمليات الجارية والحالية (من تم يكون الاعتماد بدرجة كبيرة على البيانات الفترات السابقة بجانب تقييم الوضع الحالي وتقدير الاتجاهات).

بينما يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة بفتح فروع جديدة أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة لمواجهة المنافسة الشديدة والوقوف والثبات في السوق (الكرخي، 2009، صفحة 35).

✓ **التخطيط التكتيكي والتخطيط الاستراتيجي:** التخطيط التكتيكي هو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية، ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف، ويصمم عادة لينفذ وتجنّب ثماره في المدى المتوسط، وتختص به الإدارات العليا والإدارات الوسطى، بينما التخطيط الاستراتيجي هو الصياغات بعيدة المدى، والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد (الظاهر، 2009، صفحة 74).

✓ **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:** التخطيط الاستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية وعنصر مهم من عناصرها الأساسية، بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وإغناء لإبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي، بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل (بولس، 2011، صفحة 36)، كما تتضمن الاستعدادات اللازمة لتعديل اتجاهات المؤسسة، وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية والداخلية، وهو ما يستلزم رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تحمله من تغيير، ثم تقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه لمواجهة.

3.2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يرتكز التخطيط الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ، في حين يرتبط نجاحه إلى حد كبير بما تحويه خطته من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية نذكر منها:

- ذات مدلول مرئي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطّة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح؛
- موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها؛
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل الأحداث البيئية؛
- واقعية وليست نظرية، مستمرة وليست مؤقتة؛
- التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.

4.2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- مواجهة المعوقات في بيئة عمل مؤسسة باستخدام أسلوب التفكير التحليلي ذو النظرة المستقبلية؛
- توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات، وتحديد الأولويات والأساليب والبدائل؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي؛
- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل، وبمشاركة متعددة المستويات.

5.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض، حيث يعكس كل واحد منه طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها والإفترضيات التي تستند إليها.

- التحليل الإستراتيجي: التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال مسح شامل، للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث يمكن على أساسها أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها.
- صياغة الإستراتيجية: إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، كون كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفعالية ذلك التحديد. يكون من خلال صياغة الرسالة وبوجود رؤية إستراتيجية واضحة وفعالة، ترجم أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها على المدى البعيد وتحدد بخطة إستراتيجية معينة.
- تطبيق الإستراتيجية: إن إنجاز الإطار العام للخطة الإستراتيجية يعتبر عملا كبيرا وهاما يستنزف جهودا كبيرة وطويلة فهي في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع أفضل لهذا تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة، حيث تشمل تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية، وتنمية القدرات الإدارية بجانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعداد صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها.

6.2. التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية:

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في وضعية متأزمة مست جميع المجالات، ويهدف النهوض باقتصادها تبنت مجموعة من السياسات والإجراءات والإصلاحات.

- التجربة الأولى من الاستقلال إلى السبعينات: تعتبر الجزائر من بين الدول التي تبنت الاشتراكية كمنهج إيديولوجيا من أجل البناء والتطور، وهذا ما أثبت من خلال النهوض الأساسية للدولة ابتداء من مؤتمر الصومام 1956م اتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقاً لنظام التسيير والتوجيه من المركز في الاقتصاد الموجه، والثاني داخلي يشترك فيه العمال، والمؤسسة العمومية الجزائرية تكون القاعدة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية (دادي عدون ، 2009 ، الصفحات 159-160). تعتبر نظم التخطيط نظماً عقلانية للأهداف، لإنشاء خطط منسجمة ومترابطة متوسطة الأجل يتم وضعها ومراقبة تنفيذها من خلال الإدارات الأقرب إلى القاعدة، وتوجيهها ومتابعتها من قبل المستوى الأعلى للإدارة. أما الهيكل المختص بالتخطيط والتنظيم في المؤسسة، حسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، هو مجلس الإدارة تحت رئاسة المدير العام، بدون المساس بمبدأ وحدة الإدارة، مع استشارة وتحصيل آراء مجلس العمال ويعطي اللجان الدائمة الأخرى في المؤسسة. (دادي عدون ، 2009 ، صفحة 160)؛
- إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات: عند تقييم الجزائر لمسارها التنموي الذي خاضته خلال العشرية (1967-1977) ونظراً لظهور العديد من النقائص في تلك المرحلة، جاءت إعادة الهيكلة بعدما حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمونها الذي كان من أهدافها مايلي: (حشماوي، 2011-2012، الصفحات 45-46)؛
- تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والإنتاجية؛
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالاً عقلانياً؛
- إعادة الهيكلة العضوية: كان الغرض منها هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أو أكثر تخصصاً وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية أن ذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية المحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتت الأول إلى 145 مؤسسة، والثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة الإجمالي

الناتج الوطني، ويتوقع في إعادة الهيكلة العضوية إلى أن ترتفع زيادة إنتاجية القطاع العام ارتفاعاً ملحوظاً بعد التطبيق الكامل للاستقلالية المؤسسات وتزداد بعد ذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات العمومية بنسب كبيرة. (بن عنتر، 2002، صفحة 115)

- إعادة الهيكلة المالية: تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الدولة والمؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي الاستغناء على إعانات الدولة، وبهذا تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية، قادرة على التكفل بمهامها بعيداً عن الوصاية المركزية، وبالتالي يكف المسيرين وتبرير عجزهم لعدم استقلاليتهم في التسيير، فما جاء في عملية إعادة الهيكلة كتصغير حجم المؤسسات للتحكم أكثر في عملية التسيير والإنتاج، لم تنجح في تحقيق الربح والمردودية هذا ما يثبت أنها هذه الأخيرة لا ترجع إلى عامل الحجم، لدليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف دول العالم حققت معدلات إنتاجية عالية، فالمشكلة تعود لانتصار الإطارات المدربة في التسيير، أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية. (حشماوي، 2011-2012، الصفحات 46-47)
 - استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية: لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة لاستعداد العملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينات، حيث طرح مفهوم الاستقلالية إشكالية الفصل بين ملكية رأس المال وصلاحيات الإدارة والتسيير صفت تنوب صناديق المساهمة الدولة في أداء دور المالك لرأس المال المؤسسة، وهذا باعتبارها مؤسسات مالية اقتصادية، وتلعب دور الوسيط بين المؤسسات العمومية والدولة، يسير الصندوق الملكية بواسطة حافظ الأسهم الممتثلة في رؤوس أموال المؤسسة باسم الدولة. (بن صالح، 2004، صفحة 9)
3. أداء المؤسسة:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. (الداوي، 2010، صفحة 217)

1.3. تعريف الأداء:

تندرج كلمة أداء من اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة Performare التي تعني العطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة Performance والتي يقصد بها القيام بعمل ما. ولا يسعنا في هذا العرض تحليل كل إسهامات الباحثين في حقل الاقتصاد والإدارة بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاختصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة.

تعريف الأداء حسب ميلر وبروميلي: ينظران هذان الكاتبان إلى الأداء أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (فلاح، 2000، صفحة 231)

وعرفها بارنرد Bernard على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها. (الشماع و خضير، 2007، صفحة 327)

أما حسب ألفار Alvar فتعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. (الشماع و خضير، 2007، صفحة 327)

نستنتج أن الأداء يعني قدرة المؤسسة على البقاء في السوق وتحقيق النمو بالاستغلال الأمثل لمواردها.

2.3. مجالات الأداء:

إن أساس كل عمل هو نشاط ضمن المؤسسات الاقتصادية على مختلف أنواعها هو الأهداف الموضوعية والتي تسعى لتحقيقها وحيث تعطي تطلعات مختلف أطراف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بها، وسنركز على المجال الأشمل وهو ميدان الفاعلية التنظيمية. حيث يمثل المفهوم الأوسع والأشمل للأداء، ويعتبر هذا المعيار من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة من حيث استغلال الموارد المتاحة. من هنا يتضح جلياً أن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

4. واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية:

تركز الدراسة على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي بلغ عددها حسب الديوان الوطني للإحصاء 3858 مؤسسة سنة 2014، فيما تمثلت عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية التي تنشط في العاصمة والتي تبلغ 105 مؤسسة، إذ وجهت الإستبانة لمسيريها وصانعي القرار بها حسب ما أملت طبيعة الموضوع ذو المدخل الاستراتيجي. فيما تكونت وحدة المعاينة والتحليل بالاعتماد على أسلوب العينة القصدية كون الفئة المستهدفة لموضوع الدراسة هي من فئة المدراء.

• تصميم وبناء استمارة الاستبيان: من أجل اختبار الفرضيات المقترحة قمنا بتصميم استمارة وزعت على صانعي القرار ووضعي الاستراتيجيات في المؤسسات العمومية الإنتاجية، ولقد تم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين، كما تضمنت الإستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة، وقد قسمت إلى جزئين هي:

- القسم الأول المتغير المستقل: يتضمن متغيرات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد لقياسها؛
- القسم الثاني المتغير التابع: يتضمن المتغيرات تتعلق بأداء المؤسسة.

ولقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح مدى الإستجابة من 1 إلى 5. لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة.

• ثبات أداة الدراسة: من أجل الوقوف على التناسق الداخلي للعبارات استعملنا مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وأعطت مخرجات النظام الإحصائي المستخدم قيمة معامل ألفا (0.895)، وتدلل على قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، فمن الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الاجتماعية وفقاً لـ (Sekar 2003).

• أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛
- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة التأثير بين المتغيرات.

2.4. عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

- **الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي:** تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.39-4.53)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.99)، حيث جاءت الفقرة (7) التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم توقعات البيئة الخارجية والداخلية ومستوى الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ومتى وكيف سينفذ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.290)، بالمقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام. وهذا ما يؤكد إلمام مسيري المؤسسات العمومية الإنتاجية بالتعريف الشامل للتخطيط الاستراتيجي. فيما حصلت الفقرة (1) التخطيط الاستراتيجي هو التغير الحاصل في البيئة المرتبة السابعة والأخيرة لمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.086) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإنتاجية العمومية مرتفع.
- **الأهمية التخطيطية:** تراوحت المتوسطات لها ما بين (3.42-4.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، حيث جاءت الفقرة (12) "يحدد الخطط طويلة المدى" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.321) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة عامة طويلة المدى تبني المهام والمسؤوليات للمؤسسة العمومية الإنتاجية ككل فيما حصلت الفقرة (20) "يحفز على العمل المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.709)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وتؤكد هذه النتيجة الصراعات الموجودة بين المسيرين في المؤسسات العمومية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأهمية التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية الجزائرية مرتفع.
- **الاستعمال التخطيطي:** تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.89-4.53)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، حيث جاءت الفقرة (35) "تمثل العولمة خطر على بقاء مؤسساتكم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.424) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسات الاقتصادية العمومية خاصة تواجه العديد والعوائق والتغيرات الجديدة، لا سيما منها المنافسة غير المتوقعة أصبحت التي أصبحت. فيما حصلت الفقرة (28) "مؤسساتكم لها رؤية مبنية على قيم محددة" المرتبة العشرين والأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.160) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية بثقافتها وفلسفتها، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستعمال التخطيطي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية مرتفع.
- **التأقلم الإستراتيجي:** تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.55-3.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.50)، حيث جاءت الفقرة (51) "تبني مؤسساتكم استراتيجيات تتماشى وخصائص السوق"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.606)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد على أن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتأمين إنتاج يتوافق وحاجات السوق بصورة خاصة، فيما حصلت الفقرة (46) "تغير مؤسساتكم خططها دون تكاليف إضافية" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.788)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية تنقصها القدرة على التكيف والتأقلم فالمؤسسات أكثر نجاحا هي

الأقدر على التغيير في هيكلها وخطتها. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التأقلم الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية كان متوسطا.

3.4. عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بالتغير التابع (الأداء):

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34-4.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.16) حيث جاءت الفقرة (62) "تسعى مؤسساتكم إلى الزيادة في التوزيع الجغرافي الوطني والأجنبي" بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف معياري (0.252)، مقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة الاقتصادية العمومية الإنتاجية بتوسيع نشاطها جغرافيا بغية توسيع أسواقها. فيما حصلت الفقرة (54) "سبر الآاء معتمد من قبلكم لتلبية متطلبات زبائنكم" المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.458) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام، وهذا ما يؤكد نقص اهتمام المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية بتطلعات العملاء وأهدافهم. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية مرتفع.

4.4. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة والأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية، بحيث بلغ معامل الارتباط (0.80)، وبمعامل تحديد R^2 (0.655)، أي ما قيمته (0.655) من التغيرات في مستوى أداء المؤسسات العمومية الإنتاجية الجزائرية ناتج عن التغير في أبعاد متغيرات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة كما بلغت درجة التأثير B (0.179) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية بقيمة (0.179). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (195.265) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (3.841) وهي دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أنظر الملحق (2). وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الثانية H_{02} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

يوجد علاقة ارتباط بين الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي واستعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.55)، وبمعامل تحديد R^2 (0.307)، أي ما قيمته (0.307) من التغيرات في مستوى استعمال التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي. كما بلغت درجة التأثير B (1.668) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية بقيمة (1.668). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.640) بالمقارنة مع قيمة F وهي دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أنظر الملحق (3). وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهمية التخطيطية على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وجود علاقة ارتباط بين الأهمية التخطيطية واستعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية حيث بلغ معامل الارتباط (0.64)، وبمعامل تحديد $R^2(0.412)$ ، أي ما قيمته (0.412) من التغيرات في مستوى استعمال التخطيطي ناتج عن التغير في الأهمية التخطيطية. كما بلغت درجة التأثير B(1.057) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالأهمية التخطيطية يؤدي إلى زيادة استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية بقيمة (1.057). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (72.179) بالمقارنة مع قيمة F وهي دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أنظر الملحق (4). وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهمية التخطيطية على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وجود علاقة ارتباط بين التأقلم الاستراتيجي واستعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.56)، وبمعامل تحديد $R^2(0.323)$ ، أي ما قيمته (0.323) من التغيرات في مستوى استعمال التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في التأقلم الإستراتيجية. كما بلغت درجة التأثير B(1.468) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالتأقلم الاستراتيجي يؤدي إلى استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية بقيمة (1.468). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.145) بالمقارنة مع قيمة F وهي دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أنظر الملحق (5).

وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

5. النتائج:

- من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات والاستراتيجيات والأنظمة؛
- مارست المؤسسة العمومية الوطنية عملية التخطيط المتوسط المدى ضمن السياق الوطني وقيود التدخلات من المركز خلال الثمانينات لتدخل بعدها في نظام أقل ثقلًا وقيودًا؛
- مستوى الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعًا؛
- مستوى الأهمية التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعًا؛
- مستوى الإستعمال التخطيطي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعًا؛
- مستوى التأقلم الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الوطنية كان مرتفعًا؛

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على إستعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهمية التخطيطية على إستعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

6. الخاتمة:

يمثل الأداء اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن كونه الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجودها من عدمها.

فالإنعكاسات الإيجابية للتخطيط الإستراتيجي على الأداء مرهون بأمرين، الأول مدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي وبناء رؤية تكاملية وشمولية لأنشطتها والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل في بينها، والثاني مدى فهم المؤسسة لواقعها وموقعها الحالي، وهذا الأمر يتوقف على مصداقية ونوعية المؤشرات التي تعتمد عليها في تحليل وضعها.

✓ التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- على المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية أن تنفتح على الممارسات الفعالة في الإدارة وأن تكون مستعدة لاستخدامها؛
- العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الميسرين، ومحاولة إزالة الغموض حول المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي؛
- تبني نظام للمعلومات الإستراتيجية والرقمنة يساعد على تنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية وبلوغ الأداء الإستراتيجي؛
- ضرورة الإستفادة من المؤسسات التي سبق لها تبني التخطيط الإستراتيجي؛
- تشجيع التفكير الإستراتيجي وتدريبه في المؤسسات الجامعية مع ضرورة ربطه بالقطاعات الاقتصادية المختلفة.

✓ آفاق الدراسة:

- إستكمالاً لأركان البحث نشير إلى بعض مجالات البحث المستقبلية المقترحة:
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع، عن طريق تغيير عينة الدراسة، أو إستبدال أداة الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا؛
- التخطيط الإستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، دراسة مقارنة.

7. قائمة المراجع:

1. جان بولس 2011، مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية، بيروت: دون دار النشر.
2. حسن عداي فلاح 2000، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: دار وائل للنشر.
3. خالد بن حمدان 2009، ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (عمان: البازوري).
4. خليل محمد الشماع 2007، وكاظم حمود خضير، نظرية المنظمة عمان: درا المسيرة.
5. شيخ الداوي 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7.
6. عبد الرحمان بن عنتز. (جوان. 2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2002، 2.
7. عيسى بن صالح 2004، ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد 3.
8. مجيد الكرخي 2009، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج.
9. محمود عبد اللطيف موسى 2010، التخطيط الاستراتيجي لبنان: دار السعادة للطباعة.
10. مختارية حشماوي، (2011-2012). علم الاجتماع والعمل والتنظيم، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية.
11. ناصر داداي عدون 2009، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة.
12. نعيم ابراهيم الظاهر 2009، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: علم الكتب الحديثة.

8. الملاحق:

الملحق 02: استجابات التخطيط الاستراتيجي التاريخية للتطور

المرونة الاستراتيجية	استراتيجية النمو المواجهة بالموارد	استراتيجية التركيز على القدرات	استراتيجية التركيز على التكنولوجيا	استراتيجية التمرکز على الأسواق	التركيز على المنتجات
التحديات	التحديد	المتغيرات المستمرة	التحديث والاختلاف		
السرعة	بطيئة	عالية	دقة		
الطلب	الأساسي	محدودة النمو	تزايد القيود		
التكنولوجية	بسيطة	التغيرات سريعة والتعقيد عال	تميز عال للأسواق		
الأسواق	الوطني	متعددة الجنسيات	علمية		
الموارد	المتاحة	زيادة القيود	عالمية الأهمية		
	1900	1950	1960	1970	1980
					1990
					2000

المصدر: بن حمدان، محمد ادريس (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، ص 7.

الملحق(2): نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية

Correlations			
		52-62	1-51
52-62	Pearson Correlation	1	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
1-51	Pearson Correlation	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية العمومية في الجزائر

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837,952	1	837,952	195,265	,000 ^a
	Residual	442,010	103	4,291		
	Total	1279,962	104			

a. Predictors: (Constant), 1-51

b. Dependent Variable: 52-62

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,569	2,457		4,709	,000
	1-51	,179	,013	,809	13,974	,000

a. Dependent Variable: 52-62

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V17

الملحق (3): نتائج اختبار أثر الوضوح المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي على استعماله

Correlations			
		23-43	1-7
23-43	Pearson Correlation	1	,554**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
1-7	Pearson Correlation	,554**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2187,939	1	2187,939	45,640	,000 ^a
	Residual	4937,776	103	47,940		
	Total	7125,714	104			

a. Predictors: (Constant), 1-7

b. Dependent Variable: 23-43

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,954	6,765		5,019	,000
	1-7	1,668	,247	,554	6,756	,000

a. Dependent Variable: 23-43

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V17

الملحق (4): نتائج اختبار الأهمية التخطيطية على استعماله في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية

Correlations

لعماس أسية

		23-43	8-22
23-43	Pearson Correlation	1	,642**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
8-22	Pearson Correlation	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2936,012	1	2936,012	72,179	,000 ^a
	Residual	4189,702	103	40,677		
	Total	7125,714	104			

a. Predictors: (Constant), 8-22

b. Dependent Variable: 23-43

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,592	7,070		2,771	,007
	8-22	1,057	,124	,642	8,496	,000

a. Dependent Variable: 23-43

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V17

الملحق(5): نتائج اختبار أثر التأقلم الاستراتيجي على استعمال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية الجزائرية

Correlations			
		23-43	44-51
23-43	Pearson Correlation	1	,568**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
44-51	Pearson Correlation	,568**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2301,718	1	2301,718	49,145	,000 ^a
	Residual	4823,996	103	46,835		
	Total	7125,714	104			

a. Predictors: (Constant), 44-51

b. Dependent Variable: 23-43

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38,913	5,818		6,689	,000
	44-51	1,468	,209	,568	7,010	,000

a. Dependent Variable: 23-43

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V17

الملحق (6): الاستبيان

✓ البعد الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو التغير الحاصل في البيئة: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق الاهداف: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى التحسين المستمر: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي عملية متأقلمة: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي ضروري لمساندة المشاركين: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات للبيئة الخارجية والداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجية والسياسات والخطط التنفيذية، مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ومتى كيف سينفذ: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ البعد الثاني: الأهمية التخطيطية

- يساهم في مد المؤسسات بمتطلباتها: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحسن ويطور المؤسسة: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يساعد المؤسسة على البقاء: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المتاحة: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحدد الخطط الطويلة المدى: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تحديد أولويات الانجاز: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يقلل من تبذير الموارد: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- ينسق المهام: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحقق الانسجام: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يراقب جميع المهام: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يسمح باتخاذ القرارات الصائبة: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحسن من الاداء: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحفز العمال على العمل: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحقق الإحساس بالأمن والامان: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- يحدد لمؤسستكم الفرص والتهديدات: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ البعد الثالث: الاستعمال التخطيطي

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة في مؤسستكم: لاوافق بشدة لاوافق محايد أوافق أوافق بشدة

- مؤسستكم توفر الوقت اللازم للتخطيط: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- إن رسالة مؤسستكم واضحة ودقيقة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- ضرورة تحديد رسالة المؤسسة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مساهمة العمال في صياغة الرسالة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مؤسستكم لها رؤية مبنية على قيم محددة بدقة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- رؤية مؤسستكم مبنية على الاهداف المرجوة بلوغها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تهتم رؤية مؤسستكم بتطلعات المجتمع: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تركز رؤية مؤسستكم على التطور التكنولوجي والتقني: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- أهداف مؤسستكم تصدر من رسالتكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تقوم إدارة مؤسستكم بتحليل وتشخيص البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- أوافق أوافق بشدة
- تقوم إدارة مؤسستكم بتحليل وتشخيص البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- أوافق أوافق بشدة
- تمثل العولة خطرا يهدد بقائها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- وجود منافس قوي اجنبي يعتبر تهديد لكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التغير البيئية الداخلية والخارجية تمس اهدافكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تنوع الادارة من مصادر معلوماتها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- استراتيجية مؤسستكم تتماشى مع المتغيرات الحاصلة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مؤسستكم دائما تقوم بالمقارنة بين الحلول الاستراتيجية: نادرا أحيانا محايد على الأكثر دائما
- برامج وموازنات مؤسستكم تكون دقيقة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تهدف مؤسستكم الى تطوير أدائها لبقائها في السوق: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- الرقابة على الاداء عند تنفيذ الخطط تكون ملائمة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- ✓ البعد الرابع: التأقلم الاستراتيجي
- توفر مؤسستكم المعلومات اللازمة: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسستكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تغير مؤسستكم من خطتها دون تكاليف اضافية: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- هيكل مؤسستكم مرنا متكيفا مع التغيرات البيئية: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مؤسستكم متواصلة باستمرار مع مورديها وعملائها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تهتم مؤسستكم بالموارد البشري وتطوير معارفه: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مؤسستكم قادرة على مواجهة منافسيها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تبني مؤسستكم استراتيجيات تتماشى وخصائص السوق: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- ✓ البعد الخامس: أداء المؤسسات الاقتصادية
- تستجيب مؤسستكم لكل متطلبات زبائنها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- رضا الزبون هو الهدف المفتاحي لمؤسستكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تعتمد مؤسستكم على سبر الآراء لتلبية متطلبات عملائكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

- تعمل مؤسساتكم بتقديم منتجات ذات فعالية وكفاءة وجودة عالية: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التقليل من التكاليف من اهدافكم الرئيسية: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تحترم مؤسساتكم أوقات ايصال المنتجات: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- التسويق من أولويات مؤسساتكم: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- مؤسساتكم تنوع من منتجاتها: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تسعى مؤسساتكم على اكتساب عملاء جدد من الداخل والخارج: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تسعى مؤسساتكم إلى توسيع نشاطها داخليا وخارجيا: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة
- تسعى مؤسساتكم إلى الزيادة في التوزيع الجغرافي الوطني والاجنبي: لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة