

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



**التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال
دراسة ميدانية بميناء جن جن الطاهير**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ :
- كواهي الربيع

من إعداد الطالبتان :
- صباط سارة
- مقيدش سارة

لجنة المناقشة :

- ✓ أ. كواهي الربيع جامعة جيجل مشرفا ومقررا
✓ أ. فراش الربيع جامعة جيجل رئيسا
✓ أ. بلعيساوي الطاهر جامعة جيجل مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

لم يكن لهذا البحث المتواضع أن تكتمل أجزاؤه ، وترتبط أقطاره، ويتم نموه، وتتصلق أفكاره، لو لم تسد إلينا يد العون، وأول من أعاننا على إنجازهِ ووقفنا على إتمامه خالقنا ورازقنا ومولانا، فبفضله علينا ومنه وكرمه لما وصل البحث إلى منتهاه، فنحمده سبحانه وتعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً.

ووقوفاً عند قول الله عز وجل (ولا تنسوا الفضل بينكم) ، وإقتداءً بقول رسوله الكريم عليه أزكى الصلاة والتسليم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) نتقدم بالشكر الجزيل والثناء العاطر إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ " كواهي الربيع " الذي أشرف على مذكرتنا بصدر رحب.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا وزودنا بالتوجيهات والمقترحات خاصة الأستاذ الدكتور " بواب رضوان "

والأستاذ الفاضل " بولبينة جمال "

ولا ننسى الأستاذ " منيغد أحمد " على إرشاداته

وكل أساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

ونتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وإلى كل

من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع .



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب-ج	مقدمة
الباب الأول : الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
06	1-1 الإشكالية
07	2-1 أهمية الدراسة
07	3-1 مبررات اختيار الموضوع
08	4-1 أهداف الدراسة
08	5-1 تحديد مفاهيم الدراسة
14	6-1 الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي	
29	تمهيد
30	1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
30	2-2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

31	3-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
32	4-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
33	5-2 مستويات التخطيط الاستراتيجي
34	6-2 نماذج التخطيط الاستراتيجي
36	7-2 مزايا التخطيط الاستراتيجي
36	8-2 معوقات التخطيط الاستراتيجي
37	9-2 المداخل النظرية للتخطيط الاستراتيجي
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : فعالية الأداء	
45	تمهيد
46	1-3 معايير الأداء
47	2-3 محددات الأداء
48	3-3 أبعاد الأداء
50	4-3 أنواع الأداء
51	5-3 العوامل المؤثرة في الأداء
54	6-3 الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة
58	7-3 أسس التقييم الفعال للأداء
60	8-3 نظريات الأداء
65	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : علاقة التخطيط الاستراتيجي بفعالية الأداء

من منظور بطاقة الأداء المتوازن

67	تمهيد
68	1-4 مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
70	2-4 مكونات بطاقة الأداء المتوازن
71	3-4 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
74	4-4 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
75	خلاصة الفصل

الباب الثاني : الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

78	تمهيد
79	1-5 تقديم مؤسسة ميناء جن جن
81	2-5 مجالات الدراسة
85	3-5 فرضيات الدراسة
86	4-5 عينة الدراسة
93	5-5 منهج الدراسة
94	6-5 أدوات جمع البيانات
101	خلاصة الفصل

الفصل السادس : عرض ومناقشة النتائج

103	تمهيد
104	1-6 عرض نتائج الدراسة

128	2-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
134	3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
135	4-6 النتائج العامة للدراسة
136	5-6 توصيات الدراسة
138	خلاصة الفصل
	خاتمة
	ملخص الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
83	عتاد الشحن والتفريغ لميناء جن جن	01
83	العتاد البحري لميناء جن جن	02
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	06
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	07
104	إستمرارية إستطلاع إدارة المؤسسة على ما هو جديد من أساليب العمل	08
105	تطوير المؤسسة لمجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ أنشطتها بسرعة	09
106	ضرورة توفير بدائل وخيارات استراتيجية مما يسهم في إستمرارية العمل	10
107	مسار المؤسسة المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية	11
108	وجود تنسيق بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة حول محددات سير العمل	12
109	يتطلب التخطيط الاستراتيجي المشاركة الواسعة لعمالها أثناء وضعه	13
110	قنوات الإتصال بالمؤسسة ذات انسيابية في نقل المعلومات بين العمال	14
111	تقوم المؤسسة بمراقبة عمالها من أجل العمل بتنسيق مستمر	15
111	تعتبر تحديد الأهداف المرغوب فيها عنصر فعال في نجاح المؤسسة	16

112	تراعي جهود رسم الأهداف مؤسستكم الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبيًا على أداء المؤسسة	17
113	تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف المرسومة لها	18
114	تعتمد المؤسسة على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية تمكنها من الاتقاء بمستويات الأداء	19
115	تحدد المؤسسة أهدافها المرسومة بطريقة محفزة لقدرات العاملين من أجل تطوير مستوى الأداء	20
116	من الأهداف المرسومة للمؤسسة تقليل التكاليف غير الضرورية	21
116	تساهم رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة	22
117	تستثمر المؤسسة أموالاً كثيرة في تطوير الموارد البشرية علمياً	23
118	يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة مما يعزز من قوة أداء العمال	24
119	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى	25
120	تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية التي تساعد في تحديد اتجاهاتها في المستقبل	26
121	تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الداخلية المرتبطة بعملها كي يتم إنجاز العمل بكفاءة	27
122	توجد تهوية بالمؤسسة تساعدك على إنجاز العمل	28
123	تسبب لك الضوضاء السائدة في مركز عملك نقص في التركيز في العمل	29
124	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى عمالها من خلال التقييم السنوي للكفاءات	30
125	تساعدك معرفة ظروف البيئة الخارجية على تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة في العمل	31
126	تأخذ المؤسسة بمبدأ المرونة في التخطيط بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية	32

127	تنتهز المؤسسة الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لرفع مستوى جودة العمل	33
128	تقدر المؤسسة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لتجنبها وتحد من آثارها	34
129	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	35
130	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	36
132	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	37
133	مناقشة نتائج الفرضية العامة	38

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
57	متطلبات القياس الفعال للأداء	01
69	المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن	02
87	الجنس	03
89	السن	04
90	المستوى التعليمي	05
91	الحالة الإجتماعية	06
93	الأقدمية في العمل	07

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم منذ نهاية القرن العشرين العديد من التحولات والتطورات التي كان لها تأثير مباشر أو غير مباشر في كافة المجالات (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية ... إلخ) سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية وهذا ما انعكس على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تهدف إلى تحقيق جودة عالية في خدماتها من خلال إتباع سياسات وإستراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات اللازمة في ظل بيئة عملها التي تعد عنصرا فعالا لتوفير الجو الملائم للعمل والتأثير بشكل مباشر في سلوك وأداء الأفراد .

ولقد برز التخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها.

كما أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا، كما أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار استراتيجيا .

فالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلف أجواء حيوية تستفيد من

الإمكانات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف .

ومن هنا تبرز أهمية موضوع الدراسة والتي كان الهدف منها معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال .

وانطلاقاً من هذا فإن البحث في هذا المجال يمثل ضرورة ملحة وميدانياً مشوقاً، ومن هنا ارتأينا أن نتناوله في هذه الدراسة من خلال ستة فصول وقد قسمنا البحث إلى جانبين .

الجانب النظري :

- الفصل الأول :

وهو فصل تمهيدي تم فيه تحديد الإشكالية، التطرق إلى أهمية ومبررات وأهداف الدراسة وكذلك تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير التطرق إلى بعض الدراسات السابقة فيما يخص الموضوع وتموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل للتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال عرض أهمية التخطيط الاستراتيجي، أهداف التخطيط الاستراتيجي، خصائص التخطيط الاستراتيجي، مراحل التخطيط الاستراتيجي، مستويات التخطيط الاستراتيجي، مراحل التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي، مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وفي الأخير تطرقنا إلى المداخل النظرية للتخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في مدارس التخطيط الاستراتيجي أهمها مدرسة التخطيط، المدرسة الوضعية، المدرسة التوليفية (التركيبية) ، أما فلسفات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الفلسفة الامثلية، فلسفة الرضا، فلسفة التكيف.

- الفصل الثالث :

تطرقنا في هذا الفصل إلى فعالية الأداء وذلك إنطلاقاً من معايير الأداء، محددات الأداء، أبعاد الأداء، أنواع الأداء ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء، الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة، أسس التقييم الفعال في الأداء، وفي الأخير تطرقنا إلى نظريات الأداء والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية العدالة، نظرية التوقع، ثم النظرية اليابانية في الإدارة.

- الفصل الرابع :

تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بفعالية الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن تناولنا فيه مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن مكونات بطاقة الأداء المتوازن، خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن، الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.

الجانب الميداني :

- الفصل الخامس :

يحتوي على الدراسة الإستطلاعية والتي ثم من خلالها التعريف بمؤسسة ميناء جن جن وتحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة، فرضيات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، كيفية تشكيل العينة وصولاً إلى تحديد أداة الدراسة.

- الفصل السادس :

والمترقب بعرض النتائج وتحليلها والذي تضمن عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنتائج العامة متنوعة بمجموعة من التوصيات .

الباب الأول

الاطِّـار

النظـري

للدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

1-1 الإشكالية

2-1 أهمية الدراسة

3-1 مبررات إختيار الموضوع

4-1 أهداف الدراسة

5-1 تحديد مفاهيم الدراسة

6-1 الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

1-1 الإشكالية :

إن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة ساعدت على المنافسة بين المنظمات من أجل المحافظة على كفاءتها واستمرارها في الميدان، وهذه الأخيرة أدركت أن ذلك لا يكون إلا من خلال زيادة فعالية أدائها، معتمدة في ذلك على أهم مورد من مواردها، وهو العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل .

إن عمل الأفراد في المنظمات وحسن أدائهم لعملهم يعكس مدى توفر هذه المؤسسات لمدراء وقيادات واعية تؤدي أنشطتها بكفاءة عالية من خلال عمليات التخطيط المستمرة .

كما أن سعي المنظمات الدائم نحو زيادة الفعالية يحتاج منها إلى الاستمرار في تقديم خدماتها بجودة عالية تتلائم مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي والذي يعد مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة ، أن تعمل إلى ربطها مع محيطها، لأن التخطيط الإستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة ، فهو يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها ، والتي تؤثر سلبا على كفاءتها الإنتاجية وفقا لنوع الخدمة التي تقدمها .

إن عملية التخطيط الإستراتيجي تشمل جميع أجزاء المؤسسة ، كما أن الاهتمام به هو الطريق السليم والفعال لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة حتى تحقق أهدافها على أحسن وجه .

وإنطلاقا من ذلك سنتناول في هذه الدراسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية أداء العمال، وذلك من أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : هل توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال في المؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل تؤدي الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل ؟
- 2- هل تساهم تحديد الأهداف المرسومة للمؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال ؟
- 3- هل تؤدي ملائمة ظروف البيئة إلى زيادة إتقان العمل ؟

2-1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تنطرق إلى أحد أهم المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو فعالية الأداء في المؤسسة والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث ، كونه مصدرا هاما من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني مخططات إستراتيجية تسعى من خلالها إلى زيادة القدرة التنافسية والإبداعية ، فالمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عمالها ومن ثم أدائها .

3-1 مبررات إختيار الموضوع :

تعتبر عملية اختيار موضوع معين قصد دراسته ، عملية صعبة ومعقدة ، كون الباحث في بداية الأمر في حيرة من أمره حول أي المواضيع سوف يتناولها بالبحث والدراسة ذلك أنه يجد صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد دراسته بالضبط ، ومن هنا نجد أن اختيار موضوع معين بغية دراسته يجب أن يكون نابعا من أفكار الباحث الخاصة وتجاربه وقراءاته أولا ، وقد وقع اختيار الموضوع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية أداء العمال لتوفر مجموعة من الأسباب التي دفعت لذلك والمتمثلة :

- اعتبار هذا الموضوع مهم فيما يخص الإقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة .

- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع (تنظيم وعمل) .

- إضافة إلى كون الموضوع مهم وسهل وبإمكاننا الحصول على الأفكار والمعلومات المطلوب جمعها للإجابة على مشكلة البحث .

4-1 أهداف الدراسة :

إن الغاية من أي دراسة علمية لأي موضوع بحث تكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن

حصرها فيما يلي :

1-4-1 هدف علمي :

محاولة منا إثراء المكتبة بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات عن التخطيط الإستراتيجي من حيث

مفهومه وأهميته وخصائصه وأهدافه ، وفعالية أداء العمال من حيث مفهومه ومحدداته وأبعاده .

2-4-1 هدف عملي :

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في ضبط طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال .

أما الأهداف الجزئية فتتمثل في :

- تهدف للوصول إلى اعتماد المؤسسة الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي أم لا .
- التوصل إلى معرفة علاقة تحديد المؤسسة لأهدافها المستقبلية بقوة أداء العمال .
- الوصول إلى أثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على إتقان العمال لعملهم .

5-1 تحديد مفاهيم الدراسة :

إن المفاهيم في البحث العلمي تكتسي أهمية كبيرة، وذلك نظرا لما توفره من فهم دقيق وصحيح لموضوع

البحث، وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية إذ تعتبر أساسية وضرورية لأي بحث علمي، ونظرا لما

تحمله المفاهيم تحديدا نظريا وإجرائيا، ولذلك سوف نحاول تقديم تعاريف مختلفة لبعض العلماء والمفكرين

حول مفاهيم بحثنا وهذا بدءا بـ :

مفهوم التخطيط :

لغة : التخطيط في اللغة هو: إسم مشتق من الفعل " خط " وقد ورد في لسان العرب: خط القلم أي كتب وخط الشيء يخطه خطا ، كتب بقلم أو غيره ... والتخطيط: التسطير ، الخطة: كالخط كأنما اسم للطريقة.(1)

إصطلاحا :

أما اصطلاحا : فهو "مصطلح إداري يطلق على الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية".(2)

- ويعرف "براكاشا" (Pracacha) التخطيط على أنه "عملية إعداد مجموعة من القرارات والأعمال المتعلقة بالمستقبل والتي يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف وغايات مثالية".(3)

- ويعرفه "W.H.Nemman" لى أنه "البحث عما يجب فعله في مجال واسع من القرارات وتحديد أهداف واضحة واختيار سياسات ووضع برامج والبحث عن طرف وإجراءات محددة مع إعداد جداول زمنية يومية".
- بينما يعرفه "R.L.Ackaff" على أنه "تصور المستقبل المرغوب، وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه، ويرتكز التخطيط على خمس مقومات هي الغايات والوسائل والموارد والتطبيق والمراقبة".(4)

- ومن خلال التعريف اللغوي والإصطلاحي لمصطلح التخطيط نلاحظ أن التخطيط يحصر في "أنه توقع وتصور المستقبل المرغوب وتحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف في حين أن هناك معنى أشمل وأوسع يتضمن أن التخطيط هو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها".

(1) لسان العرب، قرص مدمج بعنوان : مكتبة المعاجم واللغة العربية، إصدار شركة العريس للكمبيوتر .

(2) سمير الشويكي : المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2006، ص 90 .

(3) محمد إبراهيم أبوخليل : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي في بعض الأزمات، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع، العدد 21، أفريل 2001، ص 267 .

(4) ناصر داداي عدون : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص.ص 53-55 .

مفهوم الاستراتيجية :

إن كلمة إستراتيجية في اللغة مأخوذة من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (agein) ومعناها (Tolead) أي القيادة. (1)

- فالاستراتيجية تعني الجنرالية، أو ما يتعلق بأعمال الجنرال أو القائد العسكري العام، وطبقا لقاموس Webster الأمريكي فإن معنى الكلمة في الانجليزية هو علم التخطيط لإدارة عمليات عسكرية واسعة النطاق، والمناورة بالقوات وتحريكها بغرض الانتشار في أفضل المواقع استعدادا للإشتباك مع العدو. (2)

أما اصطلاحا فتعرف الاستراتيجية بأنها : " خطط الادارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها " . (3)

ويعرفها Broum et Connor على " أنها تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أي هدف محدد، ومن ثم اختيار البديل المناسب " . (4)

ويعرف "Jehson et Sholes" الاستراتيجية بأنها : " توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة ، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح " . (5)

من خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي للاستراتيجية نلاحظ أنها تحصر دائما في معنى تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، في حين أن هناك معنى أشمل وأوسع يتضمن أن الاستراتيجية اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة .

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس : الإدارة الاستراتيجية منظور ومنهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2007، ص30.

(2) جون كارينتر : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة : عبد الله شحاته ، انترناك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 72.

(3) طارق شريف يونس : مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، عمان ، ط1، 2008، ص 115.

(4) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص.ص 21.21 .

(5) Jonhson Gery et Scholes Kevan : EX ploring Corporate Strategy . 6thedition , prentice Hall intermational, 2002, P-P 10-16.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " التخطيط الذي يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة فهو يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل " . (1)

ويعرفه "Steiner" بأنه : " عمليات تحديد الأهداف الرئيسة والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف .

ويعرفه "Polcastro" بكونه : " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى وتوجه المنظمة الفعلي لتحقيق هذه الأهداف " . (2)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرصة المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي " . (3)

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن أغلبية هاته التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية. وفي الأخير نلخص إلى التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي .

التعريف الإجرائي

عملية ادارية تشمل جميع أجزاء المؤسسة وتتطوي على إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها ويميزها عن غيرها من المؤسسات .

(1) زيد عبوي: معجم مصطلحات الادارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2007، ص70 .

(2) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص 104 .

(3) نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 75 .

مفهوم الفعالية :

تعرف الفعالية على أنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في

قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " . (1)

وقد عرفها "برنارد" على أنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " ، كما أشار (Alvax)

إلى أن الفعالية تعني " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " . (2)

كما تعتبر الفعالية بأنها : " تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر

القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب " . (3)

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف من خلال الإستغلال الأمثل للموارد

وبمعنى آخر أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب .

مفهوم الأداء :

لغة : يشير الأداء لغويا إلى الفعل " أدى " إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء، أي قام

به، ويقال : أدى الصلاة في وقتها ، وأدى الشهادة أي أدى بها وأدى إليه أي أوصله إليه. (4)

ومن هنا يتضح المعنى الدقيق لكلمة الأداء في اللغة وهو: قضاؤه أو القيام به

إصطلاحا : هناك عدة تعاريف للأداء ، وننتقي منها ما يلي :

يرى "علي السلمي" أن الأداء هو " الرغبة والقدرة ، يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك

علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء " . (5)

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 84.

(2) نجاة قرشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير ، قسم علم إجتماع جامعة بسكرة ، 2006، ص 49 .

(3) Mortory (B) , Grozet (D) : Gestion des ressources humaines pilotage Social et performance ,
imprimerie chairat, paris, 2002, P 160 .

(4) أسامة محمد جرادات :التدريب الإداري ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2001، ص41.

(5) صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعة مصر، 2005، ص175.

يرى "سليمان" أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة ، وبأقل تكلفة ممكنة " .⁽¹⁾

ويعرفه "توماس" أنه : " هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون قابلة للقياس " .⁽²⁾

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى إلتزامه به.

مفهوم فعالية الأداء :

من خلال ما سبق عرضه من التعاريف حول الفعالية والأداء نستخلص التعريف الإجرائي لفعالية الأداء .
يمكن تعريف فعالية الأداء بأنها " قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المنوطة بهم دون إضعاف لطاقاتهم وقدراتهم أثناء أداءهم الوظيفي أي وصول العاملين إلى الأهداف الواجب تحقيقها " .

مفهوم العامل :

هناك تعريف عديدة لمفهوم العامل من بينها ما يلي :

يعرف "أحمد زكي بدوي" العامل بأنه : " كل ذكر أو أنثى ، يؤديان أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء أجر ، مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل بحسب سلطته وإشرافه " .⁽³⁾

وعرفه أيضا "عوض حسني" بأنه : " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته " .⁽⁴⁾

(1) حنفي محمود سليمان : مقدمة في المفاهيم السلوكية ، دار الجامعات الإسكندرية ، مصر ، د س ، ص 4 .

(2) عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 25.

(3) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتب لبنان ، بيروت ، ط 1 ، د س ، ص 305 .

(4) علي عوض حسين : الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 35.

كما تم تعريف العامل على أنه : " كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته عملا الآخرين في نشاطه المهني " .⁽¹⁾

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن العامل هو كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل، وتحت إدارته أي إشرافه مقابل أجر، ولو كان بعيدا عن نظريه. وفي الأخير نخلص إلي التعريف الإجرائي للعامل .

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف العامل إجرائيا بأنه : كل فرد يعمل ويساهم بمجهوده الجسماني أي العقلي في مختلف الأنشطة، مقابل أجر يضمن عيشه .

1-6 الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة هي تلك المساهمات والأبحاث العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه وهي ذات أهمية بالغة في توجيه مسار البحث ، لذلك فإنه على الباحث أو الطالب في أي دراسة الرجوع إلي الدراسات السابقة ، كون عمله أو بحثه هذا ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة .

ومن هذا المنطلق سوف نحاول عرض أهم الدراسات المشابهة أو التي تقترب من دراستنا الحالية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال .

1-6-1 الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

أ- ملخص الدراسة :

⁽¹⁾ محمد الصغير بعلي : تشريعات العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر، 2000 ، ص 3 .

دراسة "شرفي ياسين" (1) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر " قدمت لإستكمال الحصول على درجة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2010 ، أجريت الدراسة المسحية على المدرسة العلمية الجديدة الخاصة .

حيث كان التساؤل الرئيسي يتمحور حول المشكل التالي :

إلى أي مدى يمكن للدراسة الخاصة أن تلتزم بخطة إستراتيجية في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر؟
وقسمت هذه الإشكالية إلى جملة من تساؤلات فرعية التالية :

- ما هي آليات التخطيط الإستراتيجي؟ وهل يمكن توظيفها في الحقل التربوي ؟ .
 - هل آليات التخطيط الاستراتيجي مرنة حيث تستطيع التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية؟
 - كيف يمكن متابعة مسار المدرسة وتقييمه وفق خطتها الاستراتيجية ؟
 - هل التشريعات الحالية المنظمة لنشاط التعليم الخاص في الجزائر كفيلة بإحتوائه وتوجيهه نحو تعزيز الإلتزام الوطني وتنشأة الأفراد على القيم والثوابت الجزائرية ؟ أم أن به ثغرات يمكن أن تستغل على حساب أهداف المنظومة التربوية الجزائرية ؟
 - ما هو نطاق التصرف الممنوح للمدارس في قانون المدارس الخاصة ؟
- وكان هدف هذه الدراسة في التعرف على مدى إمكانية إستخدام آليات التخطيط الإستراتيجي في الميدان التربوي، من جهة ومدى إمكانية نجاح هذه العملية على مستوى المدارس الخاصة في البيئة الجزائرية بمختلف تحدياتها ومتغيراتها من جهة أخرى وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي كما استخدم أيضا المنهج التركيبي الذي يتبع المنهج التحليلي .

(1) شرفي ياسين : التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008) دراسة الحالة المدرسية العلمية الجديدة الخاصة ، تحت إشراف : سرير عبد الله رابح ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر ، 2010 ، دراسة منشورة .

طبقت هذه الدراسة على المدرسة العلمية الجديدة الخاصة بالجزائر العاصمة وهذه الدراسة مسحية شاملة، استعان فيها الباحث بالمقابلات واللقاءات التشخيصية (مع أولياء التلاميذ والأعضاء الفاعلين) وأيضا بالملاحظات والاستبيانات كأداة منهجية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

أن المدارس الخاصة لا يمكنها أن تضع خطة إستراتيجية شاملة وتلتزم بكل أهدافها الاستراتيجية، خاصة ما تعارض منها مع دفتر شروط إنشاء مؤسسات التربية والتعليم الخاصة وفتحها، وأيضا أن البيئة التربوية الجزائرية تمتاز بنسبة عالية من عدم الإستقرار في أنظمتها الإدارية أو في تشريعاتها القانونية، مما يجعل إمكانية الإلتزام بالخطة الإستراتيجية على مستوى المدارس الخاصة أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد.

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

بينت هذه الدراسة أن المدارس الخاصة لا يمكنها أن تضع خطة إستراتيجية شاملة ويمكن إرجاع سبب وصول الباحث إلى هذه النتيجة أن البيئة التربوية الجزائرية تمتاز بنسبة عالية من عدم الإستقرار سواء في أنظمتها الإدارية أو في تشريعاتها القانونية .

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

إن نقطة الإختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة في كون أن دراستنا تعالج التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية أداء العمال، بينما الدراسة السابقة فهي حول التخطيط الإستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في مقابل هذا نجد أن نقطة التشابه تتمثل في كون أن كلا الدراستين تطرقتا إلى متغير التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل .

الدراسة الثانية :

أ- ملخص الدراسة :

دراسة "رحمة زعيبي" ⁽¹⁾ بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2014، وقد أجريت الدراسة الميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة .

وتضمنت الدراسة إشكالية مفادها : كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري ؟

وقسمت هذه الإشكالية إلى جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة ؟

- ما هو مستوى أداء جامعة بسكرة ؟

- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة بسكرة ؟

- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الجامعة المبحوثة ؟

وكان هدف هذه الدراسة إيجاد العلاقات الإرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء وكذلك تقديم رؤيا واضحة للتخطيط الإستراتيجي يتناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغير المنشود .

وأعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وأيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني .

طبقت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين الإداريين والإطارات بجامعة محمد خيضر ببسكرة والبالغ عددهم (507) ، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث ، واستعانت الباحثة بالاستمارة كأداة منهجية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

⁽¹⁾ رحمة زعيبي : أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، تحت إشراف : محمد قريشي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014، دراسة منشورة .

- أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة ، كما أوضحت أيضا النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية ، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية .

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

وقفت هذه الدراسة في توضيح وتبيان أن التخطيط الإستراتيجي له تأثير عالي في أداء جامعة محمد خيضر، ذلك أن النتائج التي توصلت إليها الباحثة عكست مصداقية وصحة الإشكالية التي صاغتها الباحثة كإطار رئيسي لمشكلة دراستها . ذلك أنها ربطت بين متغير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف ، التحليل والخيار) وبين الأداء المؤسسي .

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتجلى أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة في كون دراستنا تناولت التخطيط الإستراتيجي وفعالية الأداء في المؤسسة الإدارية ، بينما الدراسة السابقة فهي حول أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) وذلك من منظور (بطاقة الأداء المتوازن) ، في حين تتمثل نقطة التشابه في كون كلتا الدراستين تناولت نفس المتغيرات .

ولقد استفدنا من الدراسة السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي والأداء، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته ، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .

الدراسة الثالثة :

أ- ملخص الدراسة :

دراسة "أحمد سعيدي" ⁽¹⁾ بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي " مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2001 ، وقد أجريت الدراسة الميدانية بشركات تكنولوجيا المعلومات عمان .

وتضمن الدراسة إشكالية مفادها : ما هو دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات ؟ .

وكان هدف هذه الدراسة التعرف على خصائص التخطيط الإستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (ال) ، والكشف عن معايير نجاح هذا التخطيط لدى هذه الشركات، وأيضاً التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركة في وضع الخطط الإستراتيجية.

وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كما أنه استعان بالمنهج الإستقرائي .

طبقت هذه الدراسة على القيادات العليا والإشرافية بشركات تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (113) فرداً، واستعان فيها الباحث بالاستمرار كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، ولذلك لصعوبة الحصول على المعلومات بواسطة أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية أو الملاحظات .

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الشركة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للخطط الاستراتيجية الموضوعية ، وتوفر خطط بديلة في الشركة لمعالجة بعض المشكلات في حال فشل الخطط المنفذة وأن الشركة تأخذ بالمرونة في التخطيط وذلك بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة .

- تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على الإدارات العليا فقط ، وتقوم هذه الأخيرة بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الوحدات التنفيذية على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.

(1) أحمد سعيدي : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بعمان، تحت إشراف : شريف حسين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، 2001، رسالة منشورة .

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

وفقت هذه الدراسة في تبيان وتوضيح أن القطاعات الرئيسية لشركة تقنية المعلومات تسير وفقاً للخطط الاستراتيجية الموضوعية ، ويمكن إرجاع نجاحها هذا إلى اختيارها الدقيق والسليم لمجتمع الدراسة، فقد اختارت القيادات العليا والإشرافية ، بشركات تكنولوجيا المعلومات لدراستها الميدانية، وهذا ما مكنها من الوصول إلى هذه النتائج ذلك أننا نعلم أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي تقتصر على الإدارات العليا على وجه التحديد .

إلا أن ما يعاب على هذه الدراسة هو تركيزها الشديد على دراسة التخطيط الاستراتيجي فقط، فلو تعرض الباحث لإبراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء لأمكنه من الإحاطة بكافة جوانب الدراسة.

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتجلى أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في كون أن دراستنا تتمحور حول التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال، حيث ركزت هذه الدراسة على إيجاد العلاقة بين المتغيرين، بينما الدراسة السابقة تمحورت حول علاقة التخطيط الإستراتيجي وفعالية الأداء المؤسسي دون التركيز على إيجاد هذه العلاقة بل ركزت إلا على دراسة المتغير المستقل والذي هو التخطيط الاستراتيجي في حين تتمثل نقطة التشابه في كون الدراستين تناولتا نفس الموضوع .

الدراسة الرابعة :**أ- ملخص الدراسة :**

دراسة "موفق محمد الضمور" ⁽¹⁾ بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، سنة 2008، وقد أجريت الدراسة الميدانية بالوزارات .

(1) موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، تحت إشراف : تحسين الطروانة، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2008، رسالة منشورة.

وتضمنت الدراسة إشكالية مفادها : ما العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية ؟

وكان هدف هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في هذه الوزارات، ومحاولة التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، لكون هذا الأخير هو الذي يعتمد عليه أغلب الدراسات العلمية طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (22) وزارة واستعان فيها الباحث بأداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيارها وتدريبها وتحفيزها) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية) .

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

وفقت هذه الدراسة في توضيح وجود علاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، حيث سدت هذه الدراسة الفراغ في بعض الدراسات السابقة التي أغفلت بعض الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية وهذا ما مكنها من الوصول إلى هذه النتائج.

لكن هذا لم يجعل من دراسته دراسة صائبة مائة بالمئة، لأن الباحث قاد تبيان ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات لمختلف المستويات في حين يجب على الباحث دراسة هذه الممارسات إلا في الإدارات العليا لأنها هي الوحيدة التي تقوم بهذا الدور.

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

إن نقطة الإختلاف بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة هي أن دراستنا حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية الأداء في حين أن الدراسة السابقة تتمحور حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، أما نقطة التشابه فتتمثل في كون كلا الدراستين تناولتا شطر مشتركاً ألا وهو التخطيط الاستراتيجي .

وسنحاول نحن في دراستنا هذه التعرض إلى ما أهملته الدراسة السابقة وذلك بتطرقنا إلى توضيح العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال .

الدراسة الخامسة :**أ- ملخص الدراسة :**

دراسة "أمال نمر حسن صيام" ⁽¹⁾ بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010 ، وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .

وتضمنت الدراسة إشكالية مفادها : ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية

النسوية في قطاع غزة ؟

وقسمت هذه الإشكالية إلى جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟
- ما العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟
- ما العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟

- ما العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ؟

وكان هدف هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة وتحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية والكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والذي يحاول وصف وتقييم واقع تطبيق التخطيط

الإستراتيجي وعلاقته بأداء هاته المؤسسات .

طبقت هذه الدراسة على جميع المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وبلغ عددهم (70) مؤسسة نسوية وقامت الباحثة بإستخدام طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات ، واستعانت الباحثة بالإستبانة كأداة منهجية لجمع

⁽¹⁾ أمال نمر حسن صيام : تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، تحت إشراف : وفيق حلمي الآغا ووائل محمد ثابت ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2010، رسالة منشورة .

المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، فلقد وزعت 69 إستبانة على عينة البحث، وتم الحصول على إستبانة بنسبة 97 % .

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

إن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لها فهم واضح وقناعة لعملية التخطيط الاستراتيجي وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية محددة واضحة ومكتوبة .

وتختار إستراتيجيتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية ، والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها ، وإنها تقوم بإجتداب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

بينت هذه الدراسة وجود صلة إيجابية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات، ويمكن إرجاع سبب وصول الباحثة إلى هذه النتيجة، إلى مجتمع الدراسة حيث أنها اختارت المؤسسات النسوية الأهلية ، كون هذه المؤسسات لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشجيع العاملين ، وذلك لأنها تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للترف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل .

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

إن نقطة الإختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة أن في دراستنا ربطنا التخطيط الإستراتيجي بأداء العمال أما الدراسة السابقة فربطت هذا المتغير المستقل بأداء المؤسسات أما نقطة التشابه أن كلا الدراستين تناولتا نفس العلاقة .

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد محاور الدراسة واختيار منهج الدراسة والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسة .

الدراسة السادسة :

أ- ملخص الدراسة :

دراسة إياد علي الدجني ⁽¹⁾ بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " ، سنة 2011 .

وقد تضمنت الدراسة إشكالية مفادها : ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟

وكان هدف الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها والتعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية . وكذلك تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكفاءة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في تحديد مشكلة البحث كما استخدم المنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء واضحة .

طبقت هذه الدراسة على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضوا ، واستعان الباحث بأداء الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة .

⁽¹⁾ إياد علي الدجني : دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، تحت إشراف : أحمد كنعان وماجد العزا ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " جامعة دمشق، 2011، رسالة منشورة .

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

- أن هناك توافق في أبعاد جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة، وكذلك في بعد الحكم والإدارة وفي بعد النطاق المؤسسي والموارد المؤسساتية .
- تواجد جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية بنسبة كبيرة جدا وأيضا في بعد تكوين وتنفيذ الإستراتيجية.

ب- تعقيب الدراسة السابقة :

ركزت هذه الدراسة على ضبط الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي وحاولت تطوير معايير التقييم المؤسسي تتناسب مع البيئة، وبينت هذه الدراسة أن التخطيط والتقييم يعتبران الأساس في تحقيق معايير الجودة التي وضعتها هيئات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي .

إلا أن ما يعاب عليها أن تواجد التخطيط الإستراتيجي في بعد التحليل البيئي الداخلي فقط وهذا لا يكفي لتغطية جميع المسائل المتعلقة بجودة هذا التخطيط أي لا بد أن يتواجد هذا التخطيط في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية أيضا .

ج- توظيف الدراسة السابقة في البحث :

تتجلى أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في كون أن دراستنا تتمحور حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال، أما الدراسة السابقة فهي حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي .

في حين تتمثل نقطة التشابه في كون أن كلا الدراستين تناولتا شطرا مشتركا ألا وهو التخطيط الإستراتيجي.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في عرض الإطار النظري والاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة وذلك لتوفير الوقت والجهد .

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الذي أدرج تحت عنوان " موضوع الدراسة " تحديد إشكالية التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال، وبعدها تم التطرق إلى أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع ، تم تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها ، وهذا بغية معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية أداء العمال في المؤسسات الجزائرية، لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع ، وأخيرا ويهدف تدعيم دراستنا قمنا بالإستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع .

الفصل الثاني : التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

1-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي

2-2 أهداف التخطيط الإستراتيجي

3-2 خصائص التخطيط الإستراتيجي

4-2 مراحل التخطيط الإستراتيجي

5-2 مستويات التخطيط الإستراتيجي

6-2 نماذج التخطيط الإستراتيجي

7-2 مزايا التخطيط الإستراتيجي

8-2 معوقات التخطيط الإستراتيجي

9-2 المداخل النظرية للتخطيط الإستراتيجي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه ، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى مزودة بخطة إستراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، ولقد تزايدت أهميته بشكل أكبر نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا وإقليميا وعالميا ، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات والدراسات الميدانية .

وسنقوم في هذا الفصل بتقديم الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي .

1-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي :

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في كونه :

- يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف ضمن البيئة الداخلية ، وبالتالي اختيار البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة .
- التوصيف والتقديم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها .
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم .⁽¹⁾
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة المنظمة .
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة .
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة .
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداما فعالا والحصول على أفضل النتائج.⁽²⁾

2-2 أهداف التخطيط الإستراتيجي :

تتلور أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات .⁽³⁾
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .

(1) عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 231 .

(2) ربحي الحسن ، أمجد العنيق : أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 37، العدد، عمان، 2010، ص 13 .

(3) جون براسيون : ترجمة عبد الموجود عبد الموجود ، محمد عزت : التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير ربحية ، دليل عمل الإنجاز المؤسسي واستدامة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 2003، ص 4 .

- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح .⁽¹⁾
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة .⁽²⁾

3-2 خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية :

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول حقيقي ، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تشغل بمنظور مستقبلي واضح .⁽³⁾
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المرونة والتنوعية معا .⁽⁴⁾
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا ، الوسطى ، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ .⁽⁵⁾
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Sarah sinposon , « top ten lederehills » Book 1 , 2012 , P 46 .

⁽²⁾ حسين محمد عودة ، حميد أحمد مجيد ، أثر الإختبار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لإثراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والإقتصاد ، ع 74 ، العراق ، ص.ص 126-158.

⁽³⁾ خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 13-14 .

⁽⁴⁾ جون برايسون : مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

⁽⁵⁾ إياد علي الدجني : مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

⁽⁶⁾ ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص-ص 82-83 .

- يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع موارد المنظمة الكامنة و المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.⁽¹⁾

4-2 مراحل التخطيط الإستراتيجي :

يتكون التخطيط الإستراتيجي من (04) مراحل هي :

1-4-2 مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة :

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما لإستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة (04) عوامل إستراتيجية وهي :

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .
- المخاطر في البيئة الخارجية .
- عوامل القوة في البيئة الداخلية .
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية .

2-4-2 مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي: صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة .

3-4-2 مرحلة التنفيذ:

والتي تتضمن الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة : التخطيط الإستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص 113.

2-4-4 مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.⁽¹⁾

2-5 مستويات التخطيط الإستراتيجي :

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها و تنفيذها على الإدارة التي تنفذها، و هي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا و متكاملًا، تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، و على هذا الأساس نميز (03) مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

2-5-1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، و هو يوضع بواسطة مجلس الإدارة التي تضع نصب عينيه على أهداف المشروع كله، و عليه يتأثر المشروع كله بها و يركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات و عمليات و أسواق و مستهلكين، و بطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.⁽²⁾

2-5-2- التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة و نجاحها.⁽³⁾

(1) بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص. ص 130- 131 .

(2) أحمد ماهر : دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص26.

(3) عباس حسن جواد، سحر عباس حسين : أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية - مجلة أهل البيت، العراق، ع3، ص ص 54، 84.

2-5-3- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية و يضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية، كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.⁽¹⁾

2-6- نماذج التخطيط الإستراتيجي :

تختلف نماذج التخطيط الإستراتيجي حسب طبيعة المنظمة و مسؤوليتها وضعها التي تستند إليه، ومن النماذج المتداولة هي:

2-6-1- النموذج الخطي Linear Model :

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات و التصرفات و الخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، و يفترض هذا النموذج ما يلي :

- استقرار البيئة و إمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تخطط بشكل عقلائي.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

(1) بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره، ص 106.

2-6-2- النموذج التكيفي Adaptive Model :

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة، ولهذا فهي تهتم بملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها، وتحرص على تعديل برامجها وتمد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى.

2-6-3- النموذج التفسيري Interpretive Model :

يقوم هذا البرنامج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس، و هذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

2-6-4- النموذج الكلي Macra Model :

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص، أي دراسة المنظمة بشكل شامل، ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية، وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة، ومن ثم تحليل البيئة الخارجية، ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة، وهكذا.

2-6-5- النموذج الجزئي Micro Model :

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي، حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدءا بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف فيها، و من ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية و هكذا.

2-6-6- Objective Model : النموذج الموضوعي

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.⁽¹⁾

2-7- مزاي التخطيط الإستراتيجي :

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد، تتمثل فيما يلي :

- تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل و المنافسة.
- يوضح و يبين التهديدات و الفرص المستقبلية.
- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والإتجاه الشمولي للمؤسسة.⁽²⁾
- تطوير طرق حل المشكلات و تحسين أساليب اتخاذ القرارات.
- الإتصالات و تبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.⁽³⁾

2-8- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.

(1) بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(3) فريد غالب النجار: التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي - آليات إستشراف المستقبل عام 2050، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 75.

- البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية و السياسية و الإقتصادية).⁽¹⁾
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة.
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.⁽²⁾

2-9 المداخل النظرية للتخطيط الإستراتيجي :

تمهيد:

لقد تطور التفكير الإستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجية المنظمة في بيئة الأعمال، وفي هذا الإطار عرض بعض الباحثين مدارس و فلسفات فكرية تقوم على مرتكزات خاصة.

2-9-1 مدارس التخطيط الإستراتيجي :

- مدرسة التصميم (Design School) :

إن هذه المدرسة تركز على عمليات منهجية و مرتبة و ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية، والقوة والضعف الداخلي، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة و تنتسم بالثبات.

- مدرسة التخطيط (Planning School) :

⁽¹⁾ عامر ذابب العتيبي : أثر التخطيط الإستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012، ص 19.

⁽²⁾ موفق محمد الضمور : مرجع سبق ذكره، ص 45.

طورت أفكار هذه المدرسة متوازية مع أفكار المدرسة السابقة، وترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط، تلعب فيه إجراءات تنظيمية و إجراءات معينة دورا أساسيا، فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين، يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دورا مهما في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية.

إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة، وجود نظام رسمي للتخطيط، لكنها تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية.

- المدرسة الوضعية (Positioning School) :

تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط و مكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة و الأهداف ذات العلاقة، إن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين.

إن نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة هي كونها موجهة جوهريا بقوى المنافسة والإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة، في حين أنها تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال.

- المدرسة التوليفية (التركيبية) (Configuration School) :

إن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالا مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مركبة و ميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف ديناميكية، لذلك فإن التوليف و التركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح، تحت مختلف الظروف و الشروط هذا و أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في إختيار الإستراتيجية و عمليات

التخطيط الإستراتيجي الصحيحة و في الوقت المناسب و الصحيح، لكن ضعفها الأساسي يتمثل بكونها عرضية المنهج و ذات طبيعة عشوائية.⁽¹⁾

2-9-2- فلسفات التخطيط الإستراتيجي :

ترى هذه الفلسفات أن الإشكالية الأساسية في العملية التخطيطية تتمثل في قدرة إدارة المنظمة على جعل الخيارات مرنة، و لذلك فإن الخطة تعمل على توسيع حرية التصرف والعمل، وليس تقييدا لهذه الحرية، ويؤيد هذا الرأي العديد من الباحثين سابقا و حاليا، و منهم الباحث "De Madariage , Ozbekhan"، فهم يدرسون أن الهدف الرئيسي للخطة هو زيادة حرية المنظمة ومبادرتها في التعامل و مواجهة حالات عدم التأكد المستقبلية، لذلك فإن الخطة لا تنتهي أو تزيل عدم التأكد، بل تعلم المنظمة كيفية التعايش معها.

وفي هذا الإطار فإن الفلسفات التخطيطية قد تطورت في إطار التطور الحاصل بقدرة المنظمة على التعامل مع المستقبل و تطوير القرارات واتخاذها.

ويمكن تلخيص الفلسفات التخطيطية الآتية :

- فلسفة الأمثلية (Optimizing) :

لقد تم تطوير هذه الفلسفة من قبل الإقتصاديين و الصناعيين و رجال الأعمال، و لاحقا عززت هذه الفلسفة بمبادئ الإدارة العلمية و التقليدية، و هي ترى أن تعظيم الأرباح و زيادة الإنتاجية و تقليل الهدر إلى أقصى حد و خفض التكاليف ضرورة حتمية من ضرورات الخطة، كما أنها تهتم بعمل أحسن ما يمكن عمله، و ليس مجرد العمل الجيد و الممتاز أو الكافي.

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازورني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 19-22.

تعتبر هذه الفلسفة أن الخيارات المعروضة أمام المنظمة يمكن معرفتها و تحديد خصائصها وتقدير نتائجها بدقة، وتتوفر لدى متخذ القرار القدرة و الوسائل على القيام بذلك، و بذلك إختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل، و إذا كانت هذه الفلسفة ممكنة التطبيق في ظل العمليات المحدودة والصغيرة، فإنها بالتأكيد لا تصلح للعمليات الإستراتيجية و الضبابية غير واضحة.

لقد أوجز الباحثان "الغالبي" و "السعد" خصائص هذه الفلسفة كآتي :

- تصاغ الأهداف بمعايير كمية، و يعتمد قياسا واحدا مقبولا لأداء المنظمة (الريح) و تستهدف أعلى النتائج عند اتخاذ القرارات.
- تتوفر لدى متخذ القرار القدرة و الوسائل و القابلية على تحديد قيمة و خصائص و مستلزمات جميع البدائل المتوفرة لمتخذ القرار.
- يتم الإعتماد على صياغة الأهداف و حل البدائل على النماذج الرياضية و الإحصائية والأساليب الكمية و أساليب بحوث العمليات و الإقتصاد الرياضي.
- يركز التخطيط المستند إلى هذه الفلسفة على تنمية الموارد المستخدمة لإنجاز أداء محدد وعلى تعظيم النتائج المستهدفة من ذلك الأداء.
- يعمل التخطيط على الإستخدام الأمثل للموارد و وسائل الإنتاج مقارنة بالموارد البشرية.
- استخدام نظام رقابة دقيق يساعد على اكتشاف الأخطاء المتوقعة و تصحيحها.

فلسفة الرضا (Satisfying) :

ترجع أفكار هذه الفلسفة إلى الباحث "هربرت سيمون" و التي انتقد في ظلها فلسفة الأمثلية باعتبارها غير ممكنة التطبيق على المشكلات والإشكالات الواقعية المعقدة، و عرفت هذه الفلسفة بفلسفة الرضا لكونها تقوم على أساس عمل الشيء جيدا، وبما فيه الكفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله، إن كون البيئة واسعة

ومعقدة وأن متخذ القرار محدود الوسائل والقدرات والإمكانات، ووجود العديد من الأطراف ذات المصلحة المختلفة في أهدافها وتوجهاتها، والتي يفترض أن يشملها القرار فإن هذه الأمور أدت إلى ضرورة العمل ضمن بدائل محدودة وممكنة، وعلى الإدارة أن تتخذ البديل المرضي لجميع هذه القيود والمحددات، وليس البديل الأمثل، ولذلك فإن هذه الفلسفة في مجال التخطيط تستند على:

- تحديد الأهداف التي يفترض أن تكون ملائمة لجميع الأطراف و الفئات.
- استخدام المعايير العامة والمتعددة لقياس الأهداف، مثل الربحية والعائد على الإستثمار والحصة السوقية والنمو والتوسع ... وغيرها.
- تطوير عدد محدود من البدائل المرضية لمعالجة الخلل في السياسات الحالية عند صياغة الإجراءات والبرامج والسياسات.
- الإعتماد غالبا ما يعتمد على الجوانب المالية في بناء الخطط ، ونادرا ما تعطى الإعتبارات الأخرى كالموارد البشرية والموارد أهمية كبيرة.
- مهمة التخطيط تركز على بقاء المنظمة أكثر من نموها وتطورها.
- الرؤية الفلسفية لها تتمثل في صياغة خطة ممكنة أفضل من خطة مثالية غير ممكنة.

فلسفة التكيف (Adaptiving) :

وهذه الفلسفة ترى ضرورة استجابة المنظمة للتغيرات في بيئة أعمالها الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف حالتها وتطوراتها ونشاطاتها، وفقا لهذا التغيير، إن خاصية المرونة ميزة أساسية في هذه الفلسفة، حيث تجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية بنجاح.

إن التخطيط المستند إلى فلسفة التكيف يتميز بالآتي:

- تصاغ الخطة في ضوء اعتقاد مفاده أن قيم التخطيط الرئيسية لا تقع فقط في إطار مضمون الخطة، وإنما تشمل إجراءاتها وأساليبها أيضا، إن قيمة التخطيط لدى المدير تتعزز من خلال مشاركتهم في العملية التخطيطية وفي أسلوب إدارتها وتوجيهها، ولا تبقى في إطار ناتجها النهائي.
- تزداد الحاجة للتخطيط نتيجة للقصور الذي قد يشمل نظام الإدارة والرقابة في تغطية جوانب العمل الأساسية، لذلك فإن التخطيط يمثل محاولة التقليل والتخلص من حالات الفوضى والإرباك التي يسببها المورد البشري في المنظمة.

يظهر إدراك المستقبل نتيجة حالات ثلاث (03) وهي: التأكد وعدم التأكد، والجهل التام، ويقابل كل حالة بنوع من التخطيط مختلف، فالتأكد يواجه بتخطيط قائم على حصر الموارد وتوجيهها، أما حالات عدم التأكد فتعالج ضمن حالة تخطيط الطوارئ والأزمات، في حين الجهل التام قد يصلح له تخطيط الإستجابة⁽¹⁾.

(1) خالد محمد بني حمدان، وأئل محمد صبحي ادريس : مرجع سبق ذكره، ص ص 23-26.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل، يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، و كذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف و تعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية.

الفصل الثالث: فعالية الأداء

تمهيد

1-3 معايير الأداء

2-3 محددات الأداء

3-3 أبعاد الأداء

4-3 أنواع الأداء

5-3 العوامل المؤثرة في الأداء

6-3 الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

7-3 أسس التقييم الفعال للأداء

8-3 نظريات الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع فعالية الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلا على أن فعالية الأداء تعبر عن المستوى الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين لمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع فعالية أداء العمال والعوامل المؤثرة فيه، الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

3-1 معايير الأداء :

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تدبب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي:⁽¹⁾

3-1-1 الجودة :

تعبّر عن مستوى أداء العمل وكذلك فهي " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة "، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ، نسبة الفاقد و الهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجاح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

3-1-2 الكمية :

حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك بفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل

(1) محمد علي بن مانع : تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على ضباط العاملين بالأمن الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص 73-74.

المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

3-1-3 الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

3-1-4 الإجراءات :

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو بتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في لإنجاز العمل ولضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين⁽¹⁾.

3-2 محددات الأداء :

إن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل في:⁽²⁾

(1) محمد علي بن مانع : مرجع سبق ذكره، ص75.

(2) سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة Clp منطقة سطيف، شهادة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، 2007، ص11.

3-2-1 الجهد :

وهو الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

3-2-2 القدرات :

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3-2-3 إدراك الدور (المهمة): (1)

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداءه أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

3-3 أبعاد الأداء :

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي⁽²⁾.

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص210.

(2) الشيخ الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع 07، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص219.

3-3-1 البعد الاقتصادي للأداء :

هو البعد الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

3-3-2 البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الصلة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3-3-3 البعد الاجتماعي للأداء :⁽¹⁾

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي بمواردها البشرية، وكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

(1) الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

3-4-3 البعد البيئي :

يرتكز على المساهمات الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها

3-4 أنوع الأداء :

إن أداء المؤسسة يتحقق عن طريق التحكم في أداء العنصر البشري والعمل على تطويره وتحسينه باعتباره المحرك الأساسي للأداء الكلي للمؤسسة، والذي يمكن تقسيمه وتصنيفه إلى أنواع حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية كما يلي:

3-4-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- **الأداء الداخلي:** يطلق عليه أداء الوحدة، وهو الذي ينتج مما تملكه المؤسسة من موارد ضرورية لتسيير نشاطها من موارد بشرية، مادية ومالية، ويتكون الأداء الداخلي للمؤسسة من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يشكله، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الأردن، ط1، 2013، ص45.

المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء ايجابيا أو سلبيا، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها كما أنه مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-4-2 حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي كما يلي⁽¹⁾:

أ- الأداء الكلي:

هو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحققها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الريح والنمو.

ب- الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3-5 العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو ايجابا بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته الأنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية.

(1) فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص278.

3-5-1 العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن أبرزها:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

✓ نوع التكنولوجيا المستخدمة.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

✓ نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

✓ مستويات الأسعار.

ب- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية و ماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

ج- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

✓ هيكل القوى العاملة.

✓ التدريب والتأهيل والتنمية.

✓ نظام الأجور والمكافآت .

✓ نظام الاختيار والتعيين⁽¹⁾.

3-5-2 العوامل الخارجية:

وهي تتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتتمثل فيمايلي:

أ- الزبائن:

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم يعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

ب- المنافسون:

يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

ج- العوامل الاقتصادية:

(1) عمر تيمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسو كوندور-برج بوعربريج-)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص51.

وتتمثل في معدلات التضخم، معدلات الفائدة، البطالة واتجاهات الأجور.

د - العوامل السياسية والحكومية:

وتتمثل في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

هـ - العوامل الاجتماعية والثقافية:

تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع والتي تعتبر الحجر الأساسي للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية، تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.⁽¹⁾

3-6 الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة:

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الفعال، وبمجرد أن تتواصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي:⁽²⁾

3-6-1 التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو

(1) ذهبية ديجي: دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل (بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص 57-58.

(2) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص ص 409-413.

إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

3-6-2 الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا بمعنى أن تعكس الأداء الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3-6-3 الاعتمادية:

تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، والتي تشير إلى الإتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الإعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية، والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

علاوة على ذلك، فإن المقياس يجب أن تتحقق له الإعتمادية عبر الوقت وإذا لم تتحقق للمقياس الإعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية.

3-6-4 القبول:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

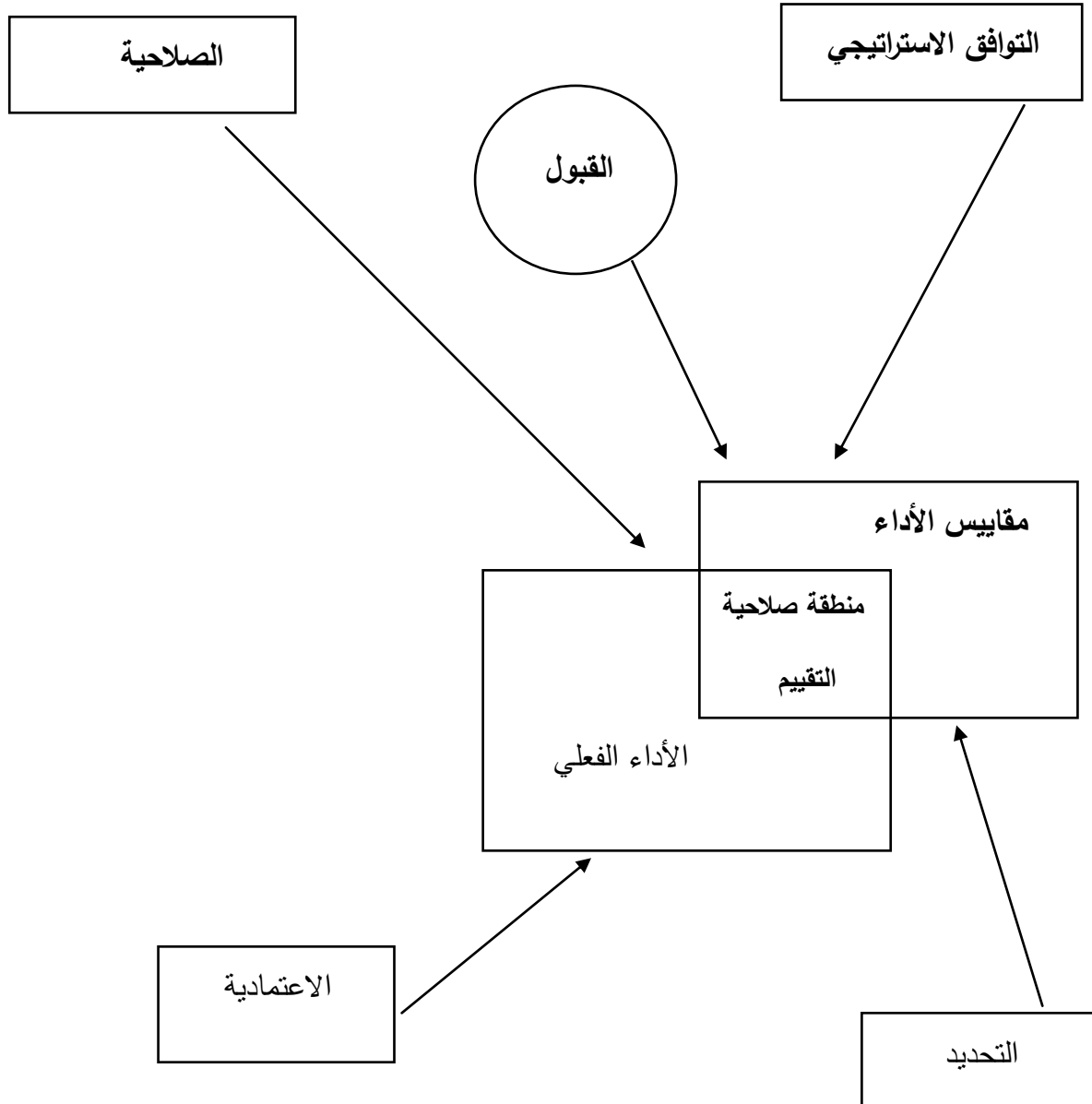
- كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس، في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم جود مقياس على الإطلاق، والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

3-6-5 التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصبح أداءه⁽¹⁾.

(1) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص413.

الشكل (1): متطلبات القياس الفعال للأداء



المصدر: جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص414.

3-7 أسس التقييم الفعال للأداء:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:⁽¹⁾

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة للقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقسيم .
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصعيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد وإنما هو التعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل: الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه.
- المشاركة في عملية التقييم، من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه، أما من خلال دعوته لمأ نموذج من التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم، أو من خلال الإطلاع على تقييم الرئيس المباشر وإبداء ملاحظاته.
- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والخبرات اللازمة للأداء.
- في الأخير نستخلص من خلال ماتم عرضه أن فعالية الأداء هي مدى نجاح التنظيم في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف التنظيم لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة.

(1) مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، ط3، 2005، ص320.

وأيضاً هي عمل الأشياء الصحيحة في المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن وفي أقصر وقت ممكن مع جودة في الإنتاج.

إذا فالأداء الفعال هو مجموعة النشاطات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار الوقت أو الطاقة .

ولا شك أن فعالية أداء المؤسسة لأدوارها يرتبط بقوة وكفاءة قدرتها التنظيمية والإدارية عامة وتوافر الدعم المالي اللازم لتنفيذ برامجها الخاصة.

وترتبط فعالية الأداء في المنظمات بالإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

فمكونات فعالية الأداء تتحدد عن طريق قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من المشاريع التي تنفذها والتكيف مع البيئة المتغيرة للبقاء والإستمرار والتطور والنمو.

ولتحقيق هذه الفعالية في الأداء لا يتم إلا من خلال وعي الإدارة العليا برؤيا وأهداف المنظمة التي تساعد في عملية قياس درجة أداء العمال المطلوب تحقيقه، وهذا يتحقق عن طريق معرفة احتياجات المنظمة وتحليل الفجوات الموجودة في أداء العمال بشكل نظامي نزولاً إلى تقييم أداء العاملين وتحقيق رضاهم، وهي إحدى المؤشرات الأساسية في تحقيق فعالية الأداء.⁽¹⁾

(1) George M. piskurich : The congruency between performance improvement and performance management, international society for performance improvement , vol 45, proquest research library, 2006,p 5

3-8 نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء وتحلل مكوناته.

3-8-1 نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" (F. Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج⁽¹⁾.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل كتحطيط و جدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية⁽²⁾.

3-8-2 نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض⁽³⁾.

(1) عبد الوهاب سوسي: المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص23.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 23-24.

(3) خليل محمد حسن الشماخ وخيضر كاظم حمودة، نظرية للمنظمة، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص51.

لقد وجد "فايول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى خمسة مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات محاسبة و نشاطات إدارية.

ولقد ركز "فايول" في دراسته على الأنشطة الإدارية وقسمها إلى أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

تقييم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوطني - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق (1)

3-8-3 النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنسب إليهم في تحديد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر".

وقام "فيبر" بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسته السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام هي، السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة. (2)

(1) خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص52-53.

(2) محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص120.

3-8-4 نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو" وزملاؤه (E. Mayo. Et . all) التي أجريت في هوثورن (Howtherne) بشركة جنرال اليكتريك أن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئيسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيد التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها "كيرث ليفين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد⁽¹⁾.

3-8-5 نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء، حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير، والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم⁽²⁾.

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص299.

(2) إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 2000، ص101.

3-8-6 نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" (Vector vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقديم احتمالي لمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء: منفعة العوائد × احتمال تحقيق العوائد

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل⁽¹⁾.

3-8-7 النظرية اليابانية في الإدارة:

قام "ويليام أوشي" (H.ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم. ويؤكد "أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي و توحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء..

(1) صبحي جبر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 98.

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية في الآتي:

أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب- الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسته العمل.

ج- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو

ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.⁽¹⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا البحث، تؤكد على ضرورة الاهتمام بفعالية الأداء على جميع المستويات، وذلك لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، وأن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، ومن هنا يجب الاهتمام أيضاً في تقييم الأداء واستخدام معايير مختلفة تتناسب مع وظائف ومهام العمال، والأقسام الإدارية في المنظمات، لتحديد جوانب القصور إن وجدت ومعرفة أسباب القصور الأساسية ومعالجتها لضمان أداء كفاء وفعال.

الفصل الرابع :

علاقة التخطيط الإستراتيجي بفعالية الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

تمهيد

1-4 مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

2-4 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

3-4 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

4-4 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن، لأن هذه الأخيرة هي خير ما أنتج العقل البشري حتى الآن في مجال التخطيط فهي تحقق عملية التوازن والتكامل في تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا للأهداف الموضوعة مسبقا، ويسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين الخطط الموضوعة واستراتيجيات المؤسسة وبين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

1-4 مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

ابتكر كل من david norton et robert kaplan بطاقة الأداء المتوازن لتكون بديلا عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاما متكاملًا يستخدم في عدة منظورات .

ولقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمات الأعمال اختيار التأثيرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجاتها وطبيعة عملها، كما تعد أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وانعكاسها".⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها : " مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح لتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات".⁽²⁾

كما تعرف على أنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".⁽³⁾

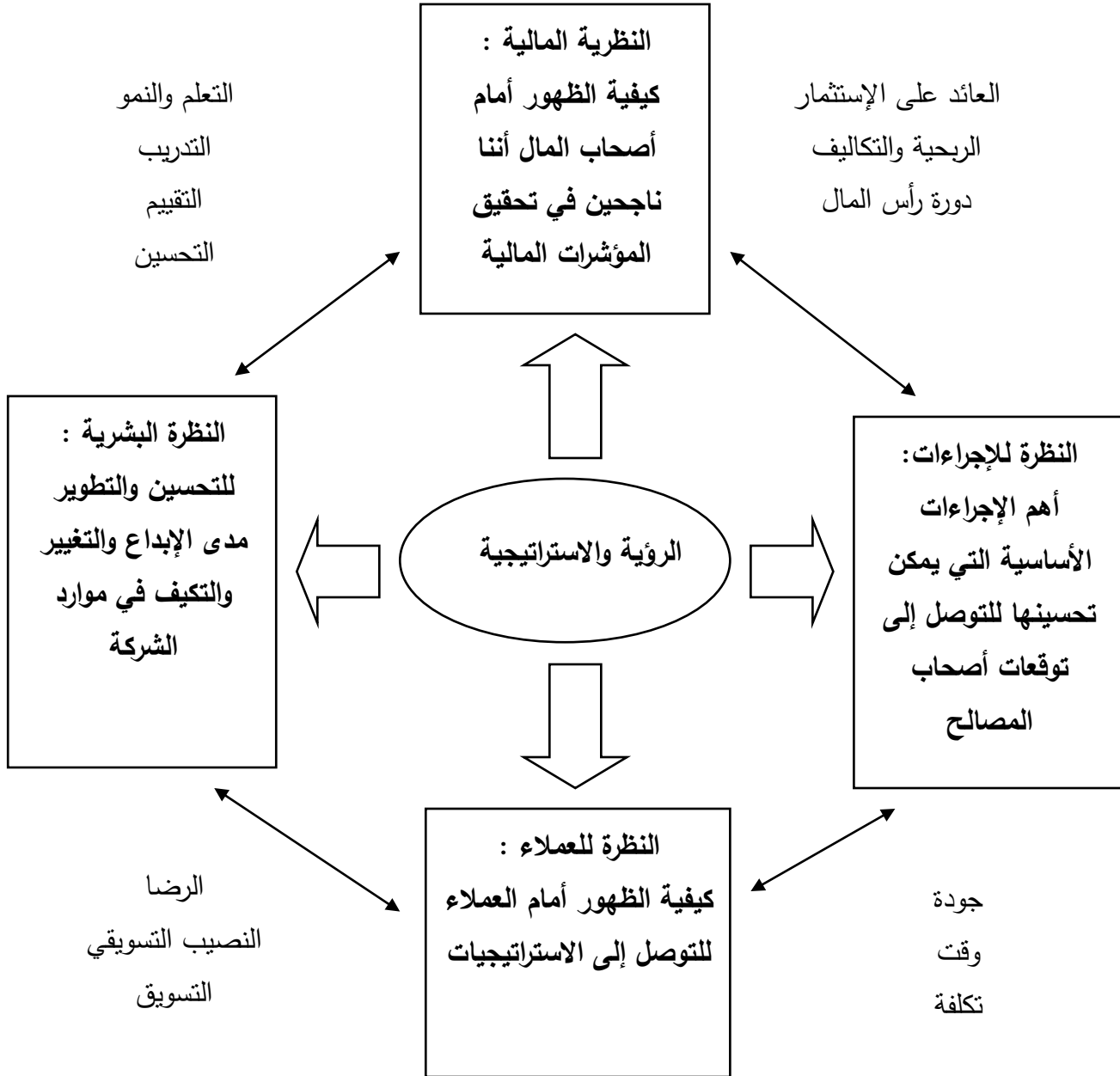
⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص151.

⁽²⁾ surce : kaplan et norton : le tableau de bord prospectif (pilotage strategique : les quatre axes du succès) , edition d'organisation , France , 1998, p6.

⁽³⁾ علي بن سعيد القرني : قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdis.com/hr6413.html> (2016/03/15) 15:45 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هي عبارة عن تجسيد للمنظورات الأربعة المكونة لها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه المنظورات تحتوي على مؤشرات تلبى مختلف متطلبات المصلحة الداخليين والخارجيين .

الشكل رقم (2) المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن



source : kaplan et norton : 1998, p69.

تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في ما يلي: (1)

- تعتبر بمثابة حجر الأساس لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي، فهي تفيد في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة مع نشاطاتها القريبة المدى.
- توضيح الرؤية الاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء
- تشخص وتحدد بصورة عملية مجالات جديدة فينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تساعد في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء .
- تساعد المنظمات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء .

4-2 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عدة عناصر أساسية ، تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والتمثلة

في: (2)

4-2-1 الرؤية المستقبلية future vision : والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة

المستقبلية التي ستكون عليها .

4-2-2 الاستراتيجية strategy : وهي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف

أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتجديدها.

4-2-3 المنظور perspective : كون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة ومن تم العمل على تنفيذ

هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور (المنظور المالي، عملاء، منظور العمليات

الداخلية، منظور التعلم والنمو) .

4-2-4 الأهداف objectives : إن الهدف هو بيان معنى الاستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ

الاستراتيجية المعتمدة.

(1) kaplan et norton مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

(2) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص ص 158-159 .

4-2-5 المقاييس heasures : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن تكون المقاييس ذات طابع كمي، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي، فهي التي تدعم تحقيق هذه الأهداف.

4-2-6 المستهدفات fargets : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

4-2-7 ارتباطات السبب والنتيجة caues, effect linkages : والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن) ، وعليه فمن الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية .

4-2-8 المبادرات الاستراتيجية strategic intiatives : هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

4-3 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

هناك ستة خطوات وضعت لتصميم بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإدارية متمثلة في:⁽¹⁾

الخطوة الأولى : اختيار الأهداف الرئيسية

ويتم تحديد الأهداف للوحدة التنظيمية أو العملية المراد مراقبتها .

الخطوة الثانية : تحديد أهداف الأنشطة الأخرى .

وهنا تحدد مجموعة من الأهداف ذات الصلة بالعمليات المركزية أو النشاطات التي تكون تشغيلية لكل النشاطات التي تتم مراقبتها، ويتم ربط الأهداف التي تم اختيارها باستخدام الروابط السببية.

الخطوة الثالثة : تحديد المقاييس .

وهنا من المفترض يتم اختيار مقاييس أو مقياس واحد حول كيفية تحقيق كل هدف .

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص 161 .

الخطوة الرابعة : وضع المستهدفات .

هنا يتم وضع المستهدفات من هذه المقاييس، ويقوم المدراء باختيار الأفضل والأنسب، والمقاييس ذات الصلة مع كل من أهدافهم والتي يمكن أن تركز على معايير الصناعة أو البيانات المقارنة المرجعية لتحديد المستوى الصحيح من المستهدفات.

الخطوة الخامسة : تحديد الأفعال المناسبة في حالة الانحرافات .

إن وجود بطاقة الأداء المتوازن قيد التنفيذ لا يكفي ، حيث أن أهداف الرقابة الإدارية سوف تتحقق إلا إذا قام شخص بشيء معين لتحقيقها، ومن الناحية المثالية فإن العمليات القائمة تعمل بإنسانية معينة لإيصال المحصلات النهائية والأهداف المختارة غير أنه عادة ما يكون هناك حرص على توزيع بعض المواد، بغية تحديد الأفعال الملائمة في حالة الانحرافات ، ومن الذي سيكون مسؤول عن القيام بهذه التدخلات، وهذا يساعد في توفير فرق تشغيلية ذات اتصال مهيكّل حول ما يحدث في حالة وجود انحرافات.

الخطوة السادسة : المراجعة على أسس منتظمة .

وتدعم هذه المراجعات تقدير واحد مضبوط ودقيق يصف الأداء بالمقارنة مع الأهداف لكل القياسات في بطاقة الأداء المتوازن، وهنا يتم إتخاذ القرارات المعيارية التي تم التخطيط لها مسبقا في حالة اكتشاف انحرافات في المحصلات عن الغايات.

- ووضعت في ذات الوقت خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الاستراتيجية كالاتي:⁽¹⁾

الخطوة الأولى : وضع وتحديد بيان للرؤية .

ينبغي أن تبدأ منظمة الأعمال بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المنظمة بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي " توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف والمحاذاة" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 137-140 .

الخطوة الثانية : وضع وربط الأهداف الاستراتيجية .

وهنا تحتاج المنظمة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية بخطط الفريق الإداري التي من شأنها تحقيق الرؤية، ومن المفترض التركيز على محدود من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف، فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

الخطوة الثالثة : وصف الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر .

وهناك يقوم فريق التصميم بكتابة بيانات واضحة تصف كل هدف تم اختياره وكيفية قياس هذه الأهداف.

الخطوة الرابعة : تحديد المقاييس الملائمة .

فاختيار المقاييس يتأثر عادة بقوة الحاجة إلى الوصول بسرعة وبصورة سهلة على المعلومات بالنسبة لكل هدف، ومن الضروري أن يتم تحديد مقياس أو مقاييس لتعقب النجاح التنظيمي نحو الهدف.

الخطوة الخامسة : تطوير خطط تنفيذية .

وهنا من المفترض معرفة كيف أن المنظمة ستتحرك لاختيار الأهداف والنشاطات التي تتضمن الاتصالات، وتخصيص الموارد ووضع الأولويات في المشروع.

الخطوة السادسة : المراجعة على أسس منتظمة .

استخدام بطاقة الأداء المتوازن يبني نقطة مراجعة بالنسبة لمناقشات الإدارة التي يمكن أن تكون أكثر موضوعية وتحليلاً ومتمركزة على رأي مشترك حول أي الحاجات التي ينبغي أداءها ومعلومات فعلية حول ما يحدث وتمكين فريق الإدارة لأن يصبح أكثر كفاءة وفعالية في تنفيذ الاستراتيجية.

4-4 الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن .

- يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها: (1)

4-4-1 توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة .

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم وتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد .

4-4-2 توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة .

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الأعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

4-4-3 التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية .

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى فرض تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

(1) عبد الحميد المغربي: الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص ص 8-9.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي والتي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، فهي تعتبر وسيلة لربط مؤشرات الأداء باستراتيجية المؤسسة، وتساهم أيضا في تحسين الأداء ونجاح المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة ضمن الاستراتيجية المختارة ، ولذلك فإن لم يكن هناك استراتيجية واضحة فإن بطاقة الأداء لن تؤدي عملها.

الباب الثاني

الأطوار

الميداني

للدراسة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-5 تقديم مؤسسة ميناء جن جن

2-5 مجالات الدراسة

3-5 فرضيات الدراسة

4-5 عينة الدراسة

5-5 منهج الدراسة

6-5 أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، عملية التفكير في تأسيس عمل منهجي منظم بإمكانه أن يترجم معظم أهداف البحث، ويمكن إرجاعه إلى المنهج الذي سنوظفه والعينة التي نظمت عليها الدراسة، ونوع الأدوات التي سنجمع بواسطتها المعلومات من الميدان، ولذلك جاء هذا الفصل إلى عرض حدود الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني، وكذا ضبط العينة كما تطرقنا إلى الأدوات التقنية الخاصة بحصر المعلومات، والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة الاستمارة والوثائق والسجلات .

وبالتالي نصل في هذا الفصل إلى ربط الجانب النظري بالواقع الميداني.

1-5 : تقديم مؤسسة ميناء جن جن :

1-1 نشأة و تعريف مؤسسة ميناء جن جن :

أ- لمحة تاريخية عن ميناء جن جن :

يعتبر ساحل مدينة جيجل منطقة إستراتيجية هامة، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا .

وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جيجل من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابع لميناء بجاية إلى غاية 1984 وهو تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل، طبقا للمرسوم الرئاسي 173/84 المؤرخ في 1984/07/21م حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم، بلغ رأسمالها حوالي 35 مليون دج .

- بدأت أشغال بناء ميناء جن جن في 09 نوفمبر 1984، وأنتهت سنة 1999م.⁽¹⁾

وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية ، تترأسها شركة " condotte " وقد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 5.2 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى البنك الإسلامي للتنمية .

كانت أول باخرة رست على هذا الميناء هي باخرة قبرصية في جويلية 1989 محملة بمعدات لإتمامه لحساب " con dotte " (كون دوت) وفي سنة 1993 أصبح الميناء يسمى بميناء جن جن في حين انتقل ميناء جيجل إلى البحرية الوطنية .

(1) المادة 1 من المرسوم 84-173 المؤرخ في 22 شوال 1404هـ، الموافق لـ 21 جويلية 1984 م، يتضمن إنشاء مؤسسة مينائية بجيجل.

ب- تعريف المؤسسة المينائية جن جن :

مؤسسة ميناء جن جن هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية جمعت فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف ، كما تعتبر البنية الأساسية لبناء دولة تسعى لمواكبة الركب الحضاري، والمؤسسة التي نحن بصدد الدراسة بها من بين المؤسسات التجارية التي أنشأت لضرورة حتمية وهي تنمية الاقتصاد والتجارية الوطنية .

إن مؤسسة ميناء جن جن هي مؤسسة إقتصادية عمومية، وهي شركة ذات رأسمال حالي يقدر بـ 1.040.000.000,00 دج تقع هذه المؤسسة في الجهة الشرقية لمدينة جيجل في المنطقة المسماة أشواط.⁽¹⁾

5-1-2- مهام و أهداف المؤسسة :**أ- مهام المؤسسة المينائية :**

تتمثل مهام المؤسسة المينائية في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى الميناء إلى غاية خروجها وذلك عن طريق القيام بما يلي:⁽²⁾

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطاءه الضوء الأخضر لدخول الميناء .

- المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية، وكيفية الدخول إلى الميناء ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق، وهذا تقادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث وتكرر العمليات عند خروج الباخرة من الميناء .

- تسهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات .

- حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين تسليمها .

(1) مديرية الموارد البشرية : مصلحة المعلومات .

(2) مديرية الموارد البشرية : نفس المرجع .

- التأكد من مدى مطابقة البضائع للمواصفات الأمنية .

- تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل (ميناء زيامة المنصورية، ميناء جيجل ...)

ب- أهداف المؤسسة المينائية :

لكل مؤسسة أهداف ولدت من أجلها ، ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأخرى خارجية تتمثل فيما

يلي :

- الأهداف الداخلية :

- الربح أو محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.

- النمو أي زيادة رأس المال، و توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى.

- الزيادة في حجم التعاملات .

- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء و خارجه .

- الأهداف الخارجية :

- زيادة الدخل القومي .

- توفير العملة الصعبة.

- المساهمة في تنشيط الحركة التجارية الخارجية للبلاد ، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من

المنتجات الصناعية و المرشحة للتطور مستقبلا .

- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهارا شديدا .

2-5 : مجالات الدراسة :

1-2-5 : المجال المكاني:

المقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وتبعاً لذلك فقد قمنا بإجراء دراستنا بمؤسسة ميناء جن جن ب: أشواط جيجل .

يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل وتحديداً في المنطقة المسماة أشواط ، يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم ، وعن منطقة بلارة بـ 40 كلم، وعن مطار فرحات عباس بـ 2 كلم ، ويبعد عن الجزائر العاصمة بـ 370 كلم ، وتقدر مساحته بـ 140 هكتار، مع إمكانية التوسيع بـ 30 هكتار.

يحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية كما يلي:⁽¹⁾

أ- المنشآت القاعدية:

يتكون ميناء جن جن من حاجز للحماية وطول السد الغربي 3000م وطول السد الشرقي 9000م ويحتوي

على عدة أرصفة للإرساء هي :

- رصيف عام لبواخر الشحن .

- الرصيف المختلط .

- الرصيف الغربي .

ب- المنشآت الفوقية : وهي جميع المنشآت التي يحتوي عليها الميناء وتتمثل في :

- العمارات: وتضم العمارة الإدارية جميع مصالح الميناء، إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة الحدود.

- عمارة قيادة الميناء.

- مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس .

- مبنى إدارة الميناء.

ج- المستودعات: يحتوي الميناء على 3 مستودعات، مساحة كل واحد منها هي : 100م².

⁽¹⁾ مديرية الموارد البشرية ، مرجع سابق .

د- منشآت أخرى : وهي جميع الأرصفة المتصلة بخطوط النقل والسكة الحديدية، التي تتصل مباشرة مع المحطة الرئيسية للسكة الحديدية، مع إمكانية نقل تصل إلى 8 مليون طن في السنة، بالإضافة إلى مساحة تخزين تقدر بـ 140 هكتار.

و- العتاد : يتكون عتاد الشحن والتفريغ حالياً من الموجودات التالية:⁽¹⁾

الجدول رقم (1) : يبين عتاد الشحن والتفريغ لميناء جن جن

العدد	نوع العتاد
01	عربة رافعة 03 طن
06	عربة رافعة 04 طن
05	عربة رافعة 05 طن
02	عربة رافعة 07 طن
01	عربة رافعة 08 طن
02	عربة رافعة 10 طن
04	عربة رافعة 15 طن
02	عربة رافعة 18 طن
02	عربة رافعة 38 طن

المصدر : مصلحة الشحن والتفريغ المينائية جن جن .

الجدول رقم (2) : يمثل العتاد البحري لميناء جن جن :

العدد	الطاقة	نوع العتاد
01	1700 حصان	ساحب
02	27500 حصان	ساحب
03	120 حصان	زورق قيادة
02	50 حصان	زورق قيادة

المصدر : مصلحة الشحن والتفريغ : المؤسسة المينائية جن جن .

5-2-2-المجال البشري :

⁽¹⁾ مصلحة الشحن والتفريغ : المؤسسة المينائية جن جن .

يقصد بالمجال البشري الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة محل التريص وهي مؤسسة ميناء جن جن، وقد عرفت قفزة نوعية في السنة الأخيرة، حيث قدر في شهر ديسمبر 2015 بـ 1377 عامل موزع كالتالي :

التنفيذ	التحكم	الإطارات	المديريات
0	01	03	المديرية العامة
52	38	11	مديرية الموارد البشرية
67	72	34	مديرية القيادة المينائية
118	19	26	مديرية الإنتقال والصيانة
562	139	12	مديرية الأشغال
01	18	04	مديرية المالية والمحاسبة
0	10	10	مديرية الدراسة والتنمية
161	14	05	خلية الأمن
961	311	105	المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين .

المجموع الكلي هو : 1377

5-2-3 المجال الزمني :

ويمكن حصره في الوقت أو الزمن الذي استغرقناه خلال إجراء دراستنا الميدانية، بما يتضمن من جمع المعلومات، وتوزيع الإستمارات واسترجاعها ، وقد مرت دراستنا بفترات متباينة كما يلي :

- **الفترة الأولى :** وهي أول خطوة قمنا بها ، حيث قمنا بدراسة استطلاعية بمؤسسة ميناء جن جن، ولقد قصدنا مديرية الموارد البشرية يوم 08 فيفري 2016 وذلك من أجل الإلتقاء بالمسؤولين وأخذ الموافقة على إجراء الدراسة بهذه المؤسسة .

- **الفترة الثانية:** وكانت يوم 24 فيفري 2016 والتي قمنا من خلالها بإجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية، وطرحنا عليه أسئلة متعلقة بموضوع مذكرتنا ، بعد أن عرفناه بأنفسنا ، كما أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة

المستخدمين والتكوين ، حيث أمدنا بمعلومات وبيانات متعلقة بمؤسسة ميناء جن جن، والمتمثلة أساسا في المجال الجغرافي والبشري والهيكل التنظيمي .

- **الفترة الثالثة:** وكانت يوم 24 مارس 2016 حيث قمنا بتقديم الاستمارة التجريبية .

- **الفترة الرابعة:** وكانت يوم 27 مارس 2016 حيث قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية إلى المبحوثين ثم استرجعناها في نفس اليوم وذلك من أجل تفرغ وتحليل معطياتها .

5-3 فرضيات الدراسة :

تعد مرحلة وضع الفروض العلمية مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي وإعداده ، وتكمن هذه الأهمية في أنه لا يمكن التقدم في البحث العلمي ما لم يخطوا الباحث العلمي بهذه الخطوة.

وتعرف الفرضية على أنها " تخمين تصوري نظري يتصوره الباحث ويصوغه ويتبناها بصورة مؤقتة لشرح أو تفسير بعض ما يلاحظ من الحقائق والظواهر لتكون بمثابة مرشد في البحث والدراسة التي يقوم بها " (1) وهي " مجموعة آراء و مفاهيم تتعلق بموضوع دراسي معين " (2) .

وهي " إجابة مفتوحة لسؤال البحث، وهي تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين عنصرين أو أكثر من عناصر الظاهرة " (3) .

إن الفرضية هي إجابة مؤقتة لمشكلة البحث أو التساؤلات التي ينطلق منها الباحث حيث تكون إما صادقة مثبتة أو منفية خاطئة وفق ما يتوصل إليه الباحث من نتائج .

وقد انطلقنا من الفرضية العامة التالية: توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال.

ومن هذه الفرضية العامة قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية، وذلك على أساس الجانب النظري وهي كالتالي:

(1) المختار محمد إبراهيم : مراحل البحث وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، دس، ص 28 .

(2) إحسان محمد الحسن : مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2005، ص 47 .

(3) مورييس أنجريس : ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية، دار القصبية، الجزائر، 2005، ص ص ، 151-152 .

- 1- تؤدي الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل .
- 2- تساهم تحديد الأهداف المرسومة للمؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال.
- 3- تؤدي ملاءمة ظروف البيئة إلى زيادة إتقان العمل .

5-4 عينة الدراسة :

عندما يكون مجتمع الدراسة كبير يصعب على الباحث تغطيته بالدراسة فإنه يلجأ إلى أسلوب العينة والتي هي عبارة عن " جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته " ⁽¹⁾ بمعنى هذا الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل وبشروط في العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع البحث ويترتب عنها الحصول على بيانات بواسطة العينة للتوصل إلى استنتاجات عامة ، ذات علاقة بالمجموعة التي اختيرت منها العينة .

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المسح بالعينة بدلا من المسح الشامل، وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة إذ يتكون مجتمع الدراسة في مديرية الموارد البشرية بـ 101 موطن وقد تم اختيار نسبة 40%، وقد تم اختيار مجتمع البحث بناء على توجيه من طرف المسؤولين في ميناء جن جن وذلك لدواعي وأسباب تخصصهم، كما أجبرنا من طرف نفس المصدر على أن لا تتجاوز عينة دراستنا 40 عاملا ، وبما أن : عدد عمال مديرية الموارد البشرية يقدر بـ 101 عاملا فقد أخذنا نسبة مقدرة بـ 40% والتي تقابلها 40 فردا وقد تم حسابها كما يلي :

$$\text{مجتمع الدراسة} \times \text{النسبة المقدرة} \\ \text{العينة} = \frac{100}{100}$$

$$\text{وبالتالي : } 40 = \frac{40 \times 101}{100}$$

(1) المختار محمد ابراهيم : مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

وصف خصائص عينة الدراسة :

من خلال معطيات الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة يمكن أن نستخلص خصائص عينة الدراسة

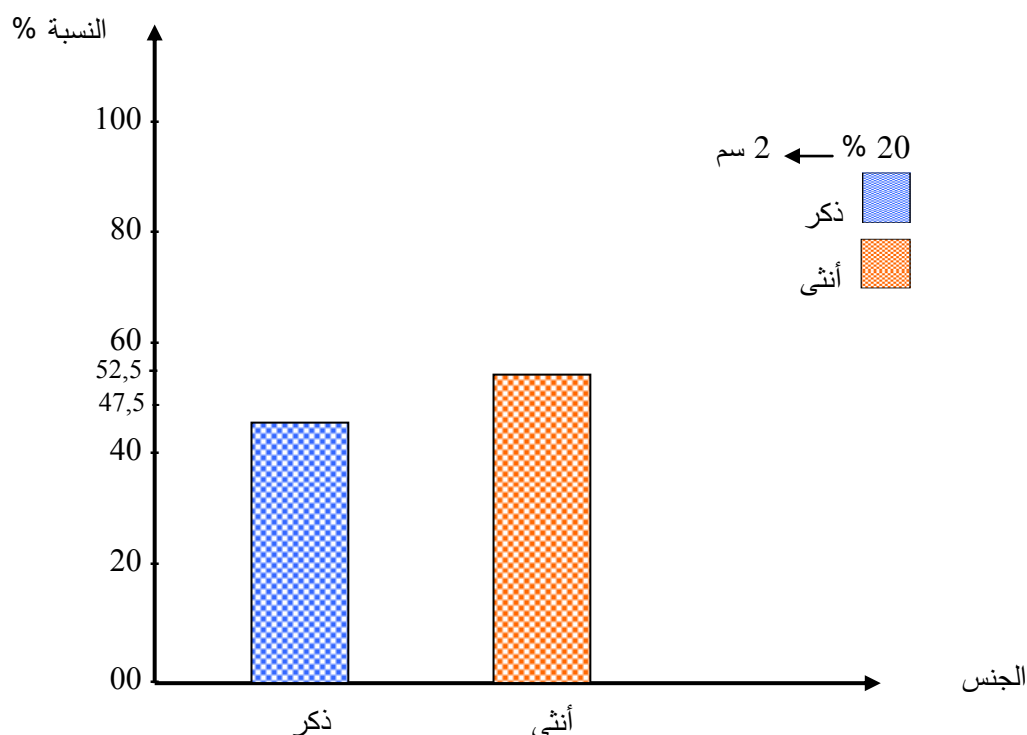
كالآتي :

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
47,5 %	19	ذكر
52,5 %	21	أنثى
100 %	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (03) أن 21 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52,5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث وهم الفئة الأكثر في حين 19 منهم يمثلون ما نسبته 47,5 % من إجمالي عينة الدراسة ذكور، وهذا لأن العمل في الإدارة لم يعد مقتصرًا على الذكور فقط ، فالعنصر الأنثوي أصبح منافسًا له في هذا المجال ، فالإدارة لا تهتم بالجنس بقدر ما تهتم بالنشاط ، لذلك أصبحت تستقطب الإناث بدرجة أكبر، كما أن طبيعة العمل الإداري الذي لا يتطلب جهد عضلي يتناسب مع بنية المرأة، كذلك سياسات التوظيف التي تتبعها الدولة .

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :



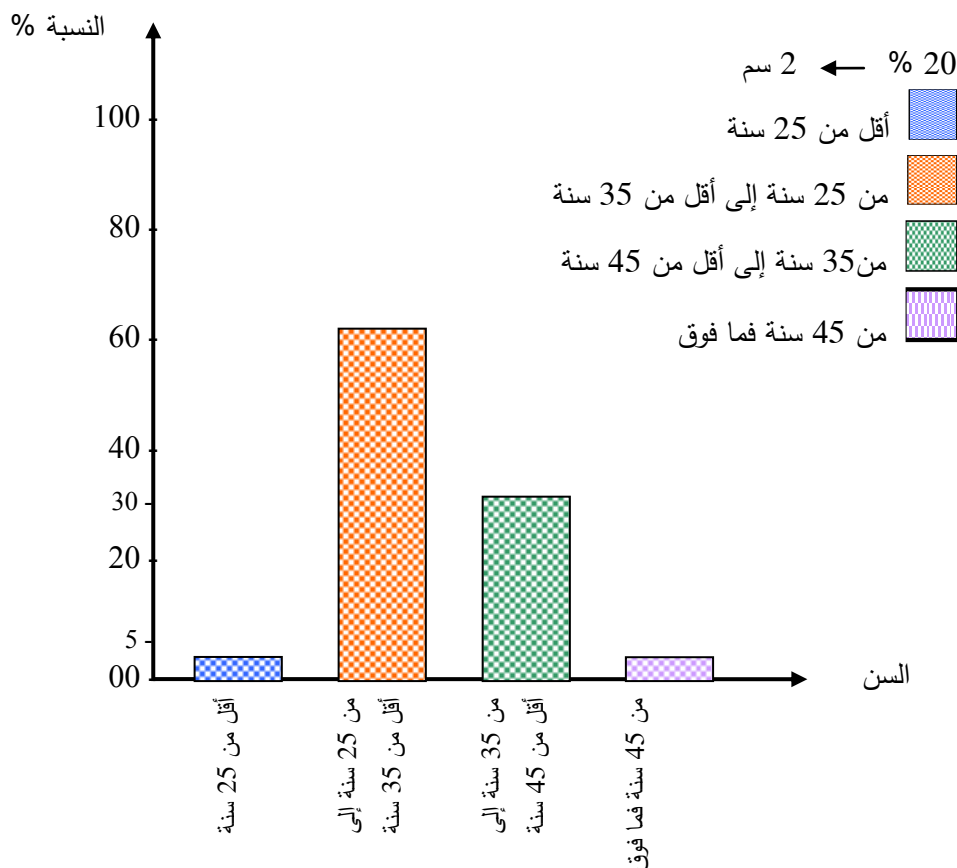
الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
5 %	02	أقل من 25 سنة
60 %	24	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
30 %	12	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
5 %	02	من 45 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة بنسبة 60 % مما يدل على أن أغلبية العاملين في مديرية الموارد البشرية متوسطي السن أو هم شباب ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تحتاج إلى موظفين يتميزون بالسرعة ودافعية أكبر نحو العمل وبما يتمتعون به من نشاط وحيوية .

تم تليها الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة 30% وهذا يشير إلى أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى موظفين لهم خبرة في الميدان ولا يقتصر على الشباب فقط، أما الفئتين العمريتين الأخيرتين أقل من 25 سنة ، ومن 45 سنة فما فوق فقد مثلت 5 % من أفراد العينة .

الشكل رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



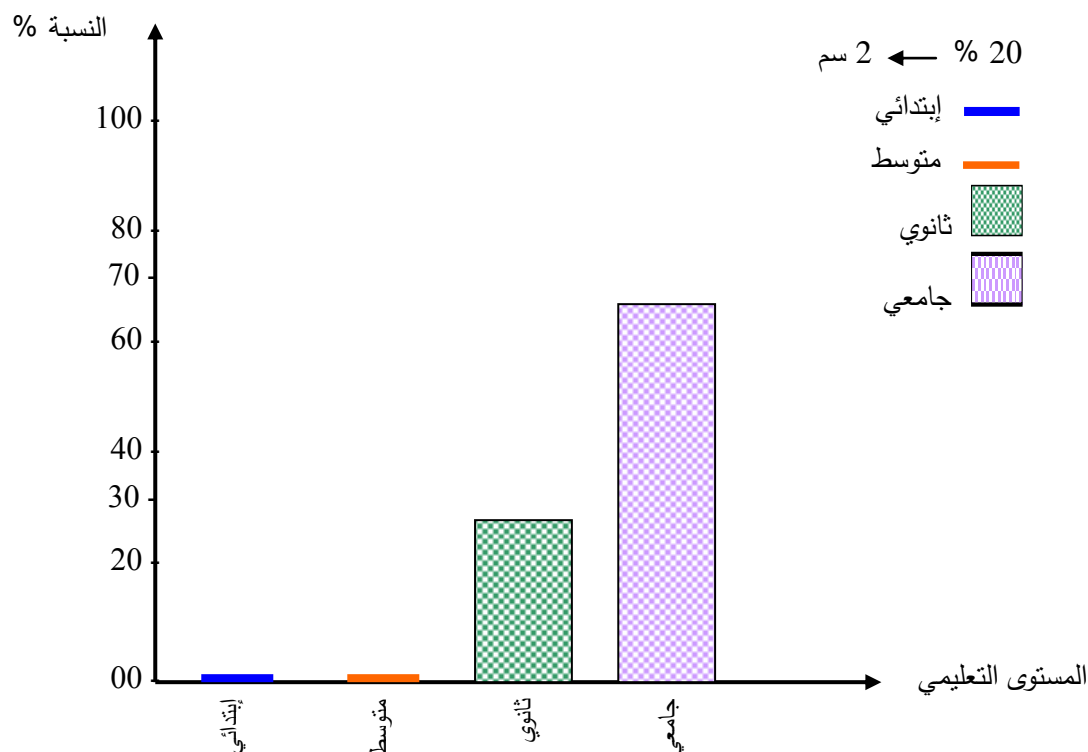
الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
-	0	إبتدائي
-	0	متوسط
% 30	12	ثانوي
% 70	28	جامعي
% 100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن غالبية الموظفين لهم مستوى جامعي بنسبة قدرت بـ 70% بينما ذوي المستوى الثانوي فقدت نسبتهم بـ 30% ، أما الإبتدائي والمتوسط فنسبتها معدومة، وهذه المؤشرات دليل على حسن إختيار الموظفين، فطبيعة الأعمال والمهام داخل المؤسسة يتطلب وجود موظفين يمتلكون معارف

ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون الموظفين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون و يتحكمون في الأمور التي يكلفون بها.

الشكل رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

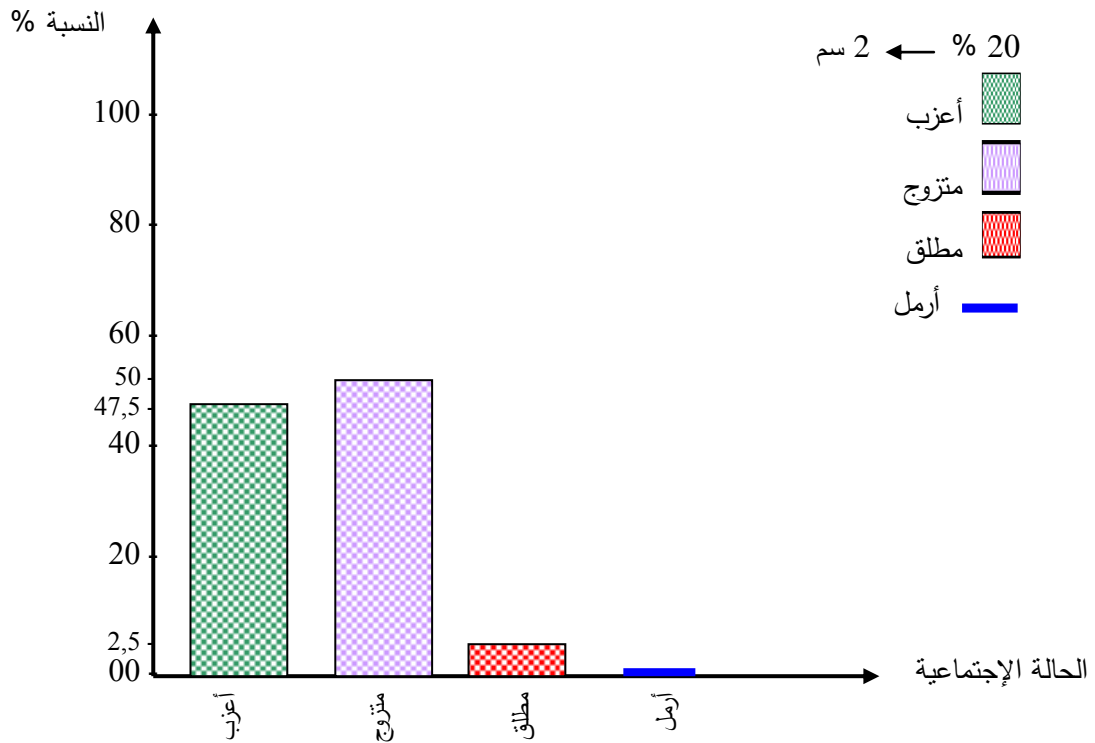


الجدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية .

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
% 47,5	19	أعزب
% 50	20	متزوج
% 2,5	01	مطلق
-	0	أرمل
%100	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة متزوجون ثم تليها نسبة العزاب التي قدرت بنسبة 47,5% أما فيما يخص نسبة المطلقين فقدت نسبتها بـ 2,5% وهي نسبة ضئيلة في حين انعدام نسبة الأرمال لأفراد العينة المدروسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة، فالواقع يثبت على أنها الفئة الأكثر إلتزاما وارتباطا بالوظائف المسندة لهم نظرا لواجباتهم ومسئولياتهم العائلية ، وبالتالي فهم يتركزون في الوظيفة لمدة طويلة .

الشكل رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

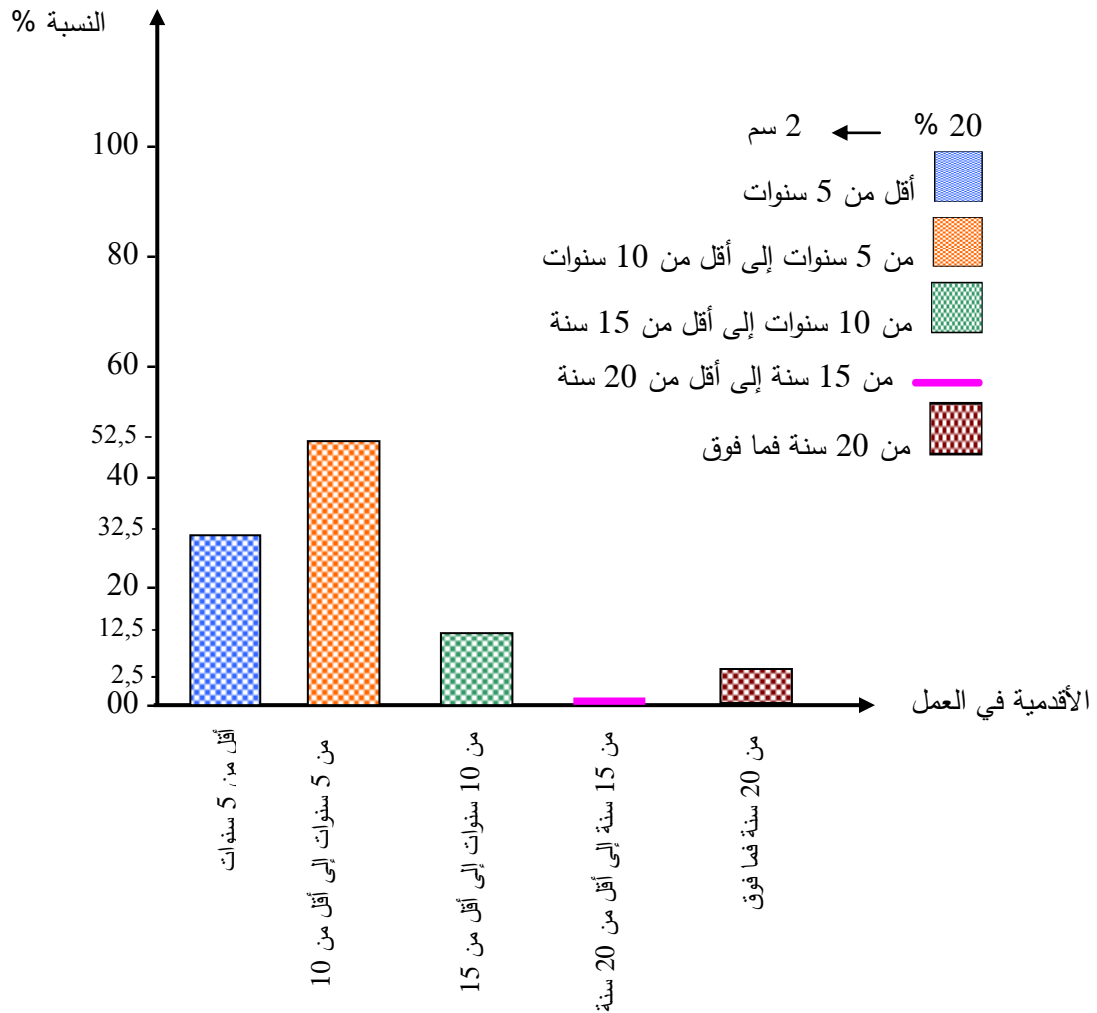


الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل .

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
32,5 %	13	أقل من 5 سنوات
52,5 %	21	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
12,5 %	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
-	0	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
2,5 %	1	من 20 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

يتضح من الجدول رقم (07) أن 21 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52,5 % قدرت مدة عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 32,5 % من المبحوثين قدرت مدة عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، أما نسبة 2,5 % من المبحوثين قدرت مدة عملهم من 20 سنة فما فوق وهي نسبة ضئيلة في حين انعدمت الفئة التي تتراوح مدة عملهم من 15 إلى أقل من 20 سنة ، وما يمكن ملاحظته أن النسبة المرتفعة لذوي الأقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبالتالي إمتلاكهم للخبرة في العمل والتحكم في ظروفه ، وحرص المؤسسة للحفاظ على العمال ذوي الخبرة والكفاءة ، وكذلك ميل أغلب العمال للإستقرار في الوظيفة .

الشكل رقم (07) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل .



5-5 منهج الدراسة :

يعرف منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد

العامّة ، ولكل بحث منهج معين يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد الوصول إليها .

ويتحدد نوع المنهج بحسب نوع الدراسة والمشكلة المراد دراستها بمعنى أن اختلاف المناهج التي يستخدمها

الباحث تختلف باختلاف طبيعة الموضوع ولأن دراستنا تهدف للكشف عن علاقة التخطيط الإستراتيجي

بفعالية أداء العمال فهي دراسة تفسيرية اعتمدت على المنهج التجريبي وذلك لمحاولة ضبط العلاقة الموجودة

بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

ويعرف المنهج التجريبي على أنه ⁽¹⁾ "محاولة لضبط كل العوامل الأساسية المؤثرة في المتغير أو المتغيرات التابعة في التجربة ما عدا عاملا واحدا يتحكم فيه الباحث ويعيره على نحو معين بقصد تحديد وقياس تأثيره على المتغير أو المتغيرات التابعة" والتجربة في العلوم الإنسانية تختلف على التجربة في العلوم الطبيعية والفيزيائية إذ لا تستطيع إعادة الظاهرة الإنسانية كما هي وبنفس الشروط وبالتالي فالعلوم الإنسانية تعتمد على استقراء الظواهر وتفسيرها، وبالتالي فسنعتمد على الإستقراء التجريبي .

5-6 أدوات جمع البيانات :

إن الباحث ملزم باستخدام جملة من التقنيات أو الأدوات من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدمه، بحيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، ويتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة، ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة مشكلة موضوع الدراسة⁽²⁾ ، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات في هذه الدراسة وهي :

5-6-1 الملاحظة :

- تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات وهي على غرار غيرها من الوسائل التي تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالا لمشاركة الباحث الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، كما أنها لا تقتضي من الباحث جهدا كبيرا، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية والمعرفية .

- وتعرف الملاحظة على أنها : " تقنية مباشرة للتقصي العلمي للحقائق بطريقة غير موجهة، إذ تعتبر من العمليات الأساسية التي يستعين بها الدارس، تقدم مشاهدات أو وقائع معينة تتصل بسلوك أو تصرف أو الظاهرة محل الدراسة " ⁽³⁾

(1) أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث العلمي لديوان المطبوعات الجامعية، المساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 62 .

(2) طلعت إبراهيم لظفي : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، دس، ص 75 .

(3) موريس أنجرس : مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

- وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة بغرض التأكد من الفرضيات، وكذلك تشخيص وفحص الميدان، والتعرف عن قرب على مجال البحث الذي تجري فيه الدراسة، ومن خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة المينائية جن جن كانت ملاحظتنا متمركزة حول :

- معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على تطبيق الإستراتيجيات .

- التعرف على من هو المسؤول عن إعداد الخطط الإستراتيجية .

كما أفادتنا هذه الأداة في معرفة بأن هناك هيئة خاصة في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية .

وأن تنفيذ الخطط يشمل جميع العمال في المؤسسة .

- كذلك معرفة سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذين طبقت عليهم استمارة البحث .

5-6-2 المقابلة :

تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي أو إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات التي تمكن الباحث من الحصول عليها بطريقة مباشرة .

والمقابلة هي: " عملية تجمع بين طرفين هم الباحث وشخص أو أكثر من إعداد أسئلة البحث اجتماعيا،

فرديا، أو جماعيا، ويتمثل دور الباحث في إعداد أسئلة المقابلة إعدادا جيدا، وطرحها بطريقة جيدة على الفرد

أو الشخص المعني، ويقوم هذا الشخص بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة شفويا ⁽¹⁾.

وقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين والمستخدمين وتحصلنا من خلالها على المجال الجغرافي

والبشري لميناء جن جن ، وكذا الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة .

كما أجرينا مقابلة مع مدير الموارد البشرية، بعد أن عرفناه بأنفسنا والهيئة التابعين لها وهي الجامعة.

وكذا بموضوع بحثنا وأهم أهدافه، ويمكن تلخيص الأسئلة التي طرحت على المدير كما يلي:

- من هو المسؤول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية المحددة طبقا لتوجيهات الإدارة العليا ؟

⁽¹⁾ وائل عبد الرحمان التل : مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

- هل تضع المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة التي تتلائم مع قدرتها الداخلية والخارجية والظروف التي تواجه المؤسسة ؟

- هل تقف المؤسسة على نقاط القوة والضعف عند إعداد الخطط الإستراتيجية ؟

- هل تتوفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة ؟

- هل تتوفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة ؟

- هل يساهم التخطيط الإستراتيجي على الرفع من مستوى أداء العمال في المؤسسة ؟

- ما هي المعوقات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

5-6-3 الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الأكاديمية خاصة العلوم الإجتماعية ، فالاستبيان "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين " (1).

وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استبيان .

- ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المقدمة في هذه الدراسة ومؤشراتها اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين وقد شملت 40 فردا ، توزعت على مجموعة من المحاور كل محور يجمع مؤشرات هامة تعبر عن متغيرات الفرضيات وتمثلت في التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية من 1 إلى 5 .

المحور الثاني: متعلق بالأساليب المنتهجة وسرعة تنفيذ العمل يضم 8 عبارات محددة من 6 إلى 13.

المحور الثالث: متعلق بتحديد الأهداف المرسومة للمؤسسة وقوة أداء العمال يضم 10 عبارات محددة من 14 إلى 23 .

(1) وائل عبد الرحمان التل : مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

المحور الرابع : متعلق بملائمة ظروف البيئة وإتقان العمل يضم 9 عبارات محددة من 24 إلى 32.

وتحدد بدائل الإجابة التي انطوى عليها استبيان الدراسة في ثلاث بدائل هي :

- موافق ← والتقدير الكمي الممنوح له هو ثلاث درجات (03) .

- محايد ← والتقدير الكمي الممنوح له هو درجتين (02) .

- معارض ← والتقدير الكمي الممنوح لها هو درجة واحدة (01) .

- وما يجب توضيحه في هذا الإطار أن هذا التقدير سيعتمد مع العبارات الموجبة فقط .

وحتى تكون نتائج الدراسة المحصل عليها ذات فائدة مرجوة فقد تم إعطائها لأساتذة محكمين من أعضاء

هيئة التدريس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، و لقد إستجبنا لآراء الأساتذة المحكمين وقمنا بإجراء ما

يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم ، وللتأكد من صدق الاستبيان فقد اعتمدنا على معادلة " لوشيه "

(laouashy) لحساب صدق المحتوى والذي يعبر عن تحكيم الأساتذة .

صدق المحتوى:

$$\text{معادلة لوشي} \frac{N1-N2}{N}$$

N1 : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه

N2 : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه

N : عدد المحكمين الإجماليين

وبعدما قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود ، وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي لـ

25,97 على عددها المقدر بـ 27 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0,96 وعلى اعتبار أن القيمة أكبر

من 0,60 أمكننا القول أن الاستبيان هو فعلا صادق فيما أعد قياسه .

حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج SPSS :

الثبات: لحساب الثبات قمنا بتطبيق معامل ألفا كرومباخ باستخدام SPSS .

$$\& \text{كرومباخ} = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{S^2_{\text{items}}}{S^2_{\text{total}}} \right)$$

N : عدد بنود الاختبار

S^2_{items} : عدد بنود الاختبار

S^2_{total} : التباين الكلي للاختبار

عدد البنود	& كرومباخ
27	0,83

* قيمة ثبات الاختبار تساوي 0,83 وهي أكبر من 0,60 وعليه يمكن القول أن الاستبيان ثابت .

ويتطبيق هذه المعادلة تم الحصول على قيمة صدق الاستبيان كالتالي:

- قيمة ثبات هذا الاختبار هي: 0,83

وعليه فإن صدق هذا الاختبار يساوي $\sqrt{0,83} = 0,91$

وبمقارنة هذه القيمة بالعبارة التالية:

- القيمة أكبر من 0,60 \Leftarrow الاختبار صادق

- القيمة أصغر من 0,60 \Leftarrow الاختبار غير صادق

ويمكن القول أن الاستبيان صادق

- وفي الأخير قمنا بتوزيع 40 استمارة على عينة الدراسة البالغ عددها 40 موظف المأخوذة من مجتمع

الدراسة المتكون من 101 موظف.

5-6-4 : السجلات و الوثائق :

" تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول

الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما

أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو

لبعضهم فقط ، ووظيفتها التكميلية في التحليل والتفسير ، وأما أن تكون البيانات المجمعّة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى " (1).

وقد تضمنت الوثائق والسجلات التي منحت لنا أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية ما يلي:

- بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة والنصوص التشريعية الخاصة بها .
- بيانات عن أقسام ومصالح المؤسسة .
- بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5-6-5: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج :

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين، وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع ، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية .

- وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

5-6-6 : الأسلوب الكيفي :

حيث تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري، وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكيات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع المعلومات .

5-6-7 : الأسلوب الكمي :

وتم من خلاله التعبير عن المعطيات المتحصل عليها في أرقام من خلال الاستمارة ، أي تتميم الأجوبة .

(1) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية ، قسنطينة ، الجزائر، ط3، 2008، ص 223 .

وقد تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي SPSS لحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

1- قانون حساب النسب المئوية :

$$\frac{\text{مج التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- المتوسط الحسابي :

يساعد المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكيات أفراد العينة، فإن كان مرتفعاً دل ذلك على أن قيماً كثيرة مرتفعة ، وإذا كان منخفضاً دل ذلك على وجود قيم صغيرة متطرفة، كما يفيد المتوسط الحسابي في مقارنة مجموعتين وذلك عن طريق مقارنة متوسطي حسابهما، وقانون المتوسط الحسابي هو:

$$م = \frac{\text{مج س}}{ن}$$

حيث أن :

م : المتوسط

مج س : مجموع الدرجات (التكرارات)

ن : عدد الحالات (عدد أفراد العينة)

مجال المتوسط الحسابي :

[1,66-0,66] : ضعيفة

[2,33-1,67] : متوسطة

[3-2,34] : مرتفعة

3- قانون حساب الانحراف المعياري :

$$ع = \frac{\sqrt{\text{مج (س - س)}^2}}{ن}$$

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة المنهجية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، قمنا بداية بتحديد مجالات الدراسة والتي تتضمن المجال المكاني والزمني، إضافة إلى المجال البشري ومن ثم تطرقنا إلى عينة الدراسة وأهم خصائصها، ثم تحدثنا عن المنهج المتبع، بعدها قمنا بعرض الأدوات المستخدمة في جميع البيانات، وأخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة .

الفصل السادس : عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1-6 عرض نتائج الدراسة

2-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3-6 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4-6 النتائج العامة للدراسة

5-6 توصيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج انطلاق من عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي يتم جمعها من الدراسة الميدانية ، ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة ، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة ، وفي الأخير نقوم بتقديم جملة من التوصيات.

6-1 عرض نتائج الدراسة :

الجدول رقم (08) : يوضح استمرارية استطلاع ادارة المؤسسة على ما هو جديد من أساليب العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.58	2.65	%5	2	%25	10	%70	28	تستطلع إدارة المؤسسة باستمرار على ما هو جديد من أساليب العمل.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 70% ، وتليها نسبة 25% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 5% من عينة الدراسة أجابوا بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.65) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي)، وانحراف معياري قدر بـ (0.58) .

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن إدارة المؤسسة تستطلع باستمرار على ما هو جديد من أساليب العمل وهذا راجع إلى اهتمام إدارة المؤسسة بكل أساليب العمل التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية وهذا إن دل على شيء ، فإنما يدل على حالة الانضباط والالتزام الإداري السائد في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف إيجابية .

الجدول رقم (09) : يوضح تطوير المؤسسة لمجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ أنشطتها بسرعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.40	2.80	0	0	%20	8	%80	32	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ أنشطتها بسرعة

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 80% ، وتليها نسبة 20% أجابت بـ "محايد" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.80) والذي يتراوح بين (2.34-3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) ، وانحراف معياري قدر بـ (0.40).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة تطور مجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ أنشطتها بسرعة ، وقد يرجع هذا إلى وجود فهم واضح والتزام عالي ودرجة ممارسة مرتفعة للتخطيط الاستراتيجي وهذا يعني أن المؤسسة تعي بأن التخطيط ليس فقط رؤية ورسالة وخطة استراتيجية و إنما الأمر يتطلب وضع سياسات وإجراءات تساعد في تنفيذها .

الجدول رقم (10) : يوضح ضرورة توفير بدائل وخيارات استراتيجية مما يسهم في استمرارية العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.48	2.78	%2.5	1	%17.5	7	%80	32	ضرورة توفر بدائل وخيارات استراتيجية مما يسهم في استمرارية العمل

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 80% ، وتليها نسبة 17.5% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 2.5% من عينة الدراسة أجابو بـ"معارض"، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.78) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي)، وانحراف معياري قدر بـ (0.48).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى ضرورة توفر بدائل وخيارات استراتيجية مما يسهم في استمرارية العمل وهذا يدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر عند قيامهم بعملية التخطيط خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على توفر الخطط البديلة في المؤسسة لدراسة المشكلات المستقبلية والإستعداد لها من أجل امتلاك القدرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة، بالإضافة إلى أن الهدف من توفر الخطط البديلة هو بيان النتائج المطلوب تحقيقها لذلك فإنه يتوجب عليها وضع خطط بديلة في الحسبان دائما والتهيؤ والإستعداد الدائم لمواجهة التغيرات .

الجدول رقم (11) : يوضح مسار المؤسسة المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.59	2.58	5%	2	32.5%	13	62.5%	25	توضح المؤسسة مسارها المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 62.5% ، وتليها نسبة 32.5% أجابت بـ "محايد" ، أما النسبة 5% من عينة الدراسة أجابو بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.58) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي)، وانحراف معياري قدر بـ (0.59).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة توضح مسارها المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية لأن توضيح المسار داخل المؤسسة يستهدف مساعدة العمال في معرفة أهدافهم ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي.

الجدول رقم (12) : يوضح وجود تنسيق بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة حول محددات سير العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.66	2.63	%10	4	%17.5	7	%72.5	29	هناك تنسيق بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة حول محددات سير العمل

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 72.5% ، وتليها نسبة 17.5% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 10% من عينة الدراسة أجابو بـ"معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.63) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.66).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر نرى أن هناك تنسيق بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة حول محددات سير العمل وهذا يدل على تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والإعتماد على حلقات النقاش والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين .

الجدول رقم (13) : يتطلب التخطيط الاستراتيجي المشاركة الواسعة لعمالها أثناء وضعه .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.74	2.40	%15	6	%30	12	%55	22	يتطلب التخطيط الاستراتيجي المشاركة الواسعة لعمالها أثناء وضعه

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 55% ، وتليها نسبة 30% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 15% من عينة الدراسة أجابو بـ"معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.40) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) ، وانحراف معياري قدر بـ (0.74).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب المشاركة الواسعة لعمالها أثناء وضعه وهذا لكون مشاركة العمال في التخطيط يؤدي إلى إرتياحهم واستقرارهم في العمل كما أن المشاركة في التخطيط يعد مطلب أساسي وعامل مهم في إقبال الموظفين على العمل وإنجازه بكل راحة .

الجدول رقم (14) : قنوات الإتصال بالمؤسسة ذات إنسائية في نقل المعلومات بين العمال .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%79	2.34	%20	8	%27.5	11	%52.5	21	قنوات الإتصال بالمؤسسة ذات إنسائية في نقل المعلومات بين العمال .

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 52.5% ، وتليها نسبة 27.5% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 20% من عينة الدراسة أجابو بـ"معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.34) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.79).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن قنوات الإتصال بالمؤسسة ذات إنسائية في نقل المعلومات بين العمال ، وهذا يدل على أن الإتصال يتيح المجال للموظفين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والانسجام على المستوى الجماعي وهذا باكتساب معارف ومهارات جديدة تمكن الموظف من الإبداع والتجديد في مجال عمله.

الجدول رقم (15) : تقوم المؤسسة بمراقبة عمالها من أجل العمل بتنسيق مستمر .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.71	2.50	%12.5	5	%25	10	%62.5	25	تقوم المؤسسة بمراقبة عمالها من أجل العمل بتنسيق مستمر

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 62.5% ، وتليها نسبة 25% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 12.5% من عينة الدراسة أجابو بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.50) والذي يتراوح بين (3 - 2.34) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.71).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة تقوم بمراقبة عمالها من أجل العمل بتنسيق مستمر ، وهذا لكون الأساليب الرقابية التي تقوم بها المؤسسة تجعل الموظف أكثر إلتزاما وإهتماما بالعمل مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء المقدم .

الجدول رقم (16) : تعتبر تحديد الأهداف المرغوب فيها عنصر فعال في نجاح المؤسسة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.30	2.90	% 0	0	% 10	4	%90	36	تعتبر تحديد الأهداف المرغوب فيها عنصر فعال في نجاح المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 90% ، وتليها نسبة 10% أجابت بـ "محايد"، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.90) والذي يتراوح بين (2.34- 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) ، وانحراف معياري قدر بـ (0.30).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن تحديد الأهداف المرغوب فيها عنصر فعال في نجاح المؤسسة وهذا يدل على أن تحديد الأهداف المرغوب فيها يسهم في تحقيق رسالتها ، وبالتالي يمكنها من الإستمرار والذي يساهم بدوره في تحسين الأداء ، إذ أن تنفيذ الخطة والاستراتيجية أداة فعالة في نجاح المؤسسة لأنها تركز على طاقة وموارد المؤسسة وتدفعها في نفس اتجاه تحقيق الأهداف .

الجدول رقم (17) : تراعي جهود رسم الأهداف في مؤسستكم الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا على أداء المؤسسة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.71	2.48	12.5 %	5	27.5 %	11	60 %	24	تراعي جهود رسم الأهداف في مؤسستكم الاحتمالات المستقبلية التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة .

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 60% ، وتليها نسبة 27.5% أجابت بـ "محايد" أما نسبة 12.5 % من عينة الدراسة آجابوا بـ"معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.48) والذي يتراوح بين (2.34- 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.71).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأنه تراعي جهود رسم الأهداف في المؤسسة الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا على أداء المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة لديها جوانب قوة تتمتع بها مما يدل على وجود تفكير إستراتيجي داخل هذه المؤسسة والذي يساعد على استمراريتها وبقائها ونموها ، ومقاومة التغيرات الداخلية والخارجية المفاجئة والمؤثرة سلبا على أدائها .

الجدول رقم (18) : تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف المرسومة لها .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.71	2.48	%12.5	5	%27.5	11	%60	24	تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف المرسومة

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 60% ، وتليها نسبة 27.5% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 12.5 من عينة الدراسة أجابوا بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.48) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.71).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن الإدارة العليا في المؤسسة تساهم مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف المرسومة وهذا يدل على أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول في صياغة أهداف المؤسسة وذلك من خلال تخطيط مسبق لأهدافها وغاياتها المرجوة إذ يتطلب ذلك قدرات ومهارات معينة تستدعي العمل على تطويرها وتنميتها من أجل الرفع في مستوى المؤسسة مما يعكس جودة خدمتهم .

الجدول رقم (19) : تعتمد المؤسسة على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية تمكنها من الإرتقاء بمستويات الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.58	2.75	%7.5	3	% 10	4	%82.5	33	تعتمد المؤسسة على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية تمكنها من الإرتقاء بمستويات الأداء.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 82.5% ، وتليها نسبة 10% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 7.5% من عينة الدراسة أجابوا بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.75) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.58).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة تعتمد على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية تمكنها من الإرتقاء بمستويات الأداء ويرجع هذا إلى كون التدريب يسهم في زيادة خبرات ومعارف الموظفين مما يساعدهم في زيادة كفاءتهم والرفع من مستويات أدائهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة .

الجدول رقم (20) : تحدد المؤسسة أهدافها المرسومة بطريقة محفزة لقدرات العاملين من أجل تطوير مستوى الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.58	2.10	%22.5	9	%45	18	%32.5	13	تحدد المؤسسة أهدافها المرسومة بطريقة محفزة لقدرات العاملين من أجل تطوير مستوى الأداء

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"محايد" والتي قدرت بـ 45% ، وتليها نسبة 32.5% أجابت بـ"موافق" ، أما نسبة 22.5% من عينة الدراسة أجابوا بـ"معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.10) والذي يتراوح بين (1.67 - 2.33) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط وانحراف معياري قدر بـ (0.58).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر قد أبدوا تحفظهم حول أن المؤسسة تحدد أهدافها المرسومة بطريقة محفزة لقدرات العاملين من أجل تطوير مستوى الأداء وقد يرجع هذا إلى كون العمال جدد وليس لديهم إطلاع واضح على مجريات العمل وأهداف المؤسسة .

الجدول رقم (21) : يوضح من الأهداف المرسومة للمؤسسة تقليل التكاليف غير الضرورية .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.82	2.34	%22.5	9	%22.5	9	%55	22	من الأهداف المرسومة للمؤسسة تقليل التكاليف غير الضرورية

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 55% ، وتليها نسبة 22.5% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 22.5% من عينة الدراسة أجابوا بـ "معارض" ، ويشير المتوسط الحسابي إلى (2.34) والذي يتراوح بين (3 - 2.34) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي (عالي) وانحراف معياري قدر بـ (0.82).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأنه من الأهداف المرسومة للمؤسسة تقليل التكاليف غير الضرورية وهذا لكون المورد المالي يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة ولذلك فهي تعمل على تقليص حجم النفقات وتخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة حجم الإيرادات والأرباح.

الجدول رقم (22) : تساهم رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.54	2.75	% 5	02	% 15	06	%80	32	تساهم رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 80% ، وتليها نسبة 15% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 5% من عينة الدراسة أجابوا بـ"معارض" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.75) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي، وانحراف معياري قدر بـ (0.54).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة ترى أن رسم أهداف المؤسسة تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة ، وهذا لأن رسم أهداف المؤسسة عنصر مهم ودليل مرشد لتوضيح الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وهذا ما ينعكس ايجاباً على الأداء وجودته.

الجدول رقم (23) : تستثمر المؤسسة أموالاً كثيرة في تطوير الموارد البشرية علمياً.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.74	2.45	15 %	06	25 %	10	60 %	24	تستثمر المؤسسة أموالاً كثيرة في تطوير الموارد البشرية علمياً .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 60% ، وتليها نسبة 25% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 15% فأجابت بـ"معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.45) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي ، وانحراف معياري قدر بـ (0.54).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة تستثمر أموالاً كثيرة في تطوير الموارد البشرية علمياً وهذا راجع إلى أن مؤسسة ميناء جن جن تتطلب موارد بشرية ذات خبرة ومهارة عالية مما يؤدي إلى تطوير قدرات عاملها وذلك بوضع برامج تدريبية وهذه الأخيرة تتطلب أموالاً كثيرة .

الجدول رقم (24) : يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة مما يعزز من قوة أداء العمال .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.73	2.03	%25	09	%47.5	19	%27.5	11	يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة مما يعزز من قوة أداء العمال .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أكبر نسبة أجابت بـ"محايد" والتي قدرت بـ 47.5 % ، وتليها نسبة 27.5% أجابت بـ "موافق" ، أما نسبة 25 % فأجابت بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.03) والذي يتراوح بين (1.67 - 2.33) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط، وانحراف معياري قدر بـ (0.73).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة قد أبدوا تحفظهم نحو أن العمال يطلعون بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة يعزز من قوة أدائهم وهذا راجع إلى أن العمال غير مباليين بالاطلاع على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها هذا ناتج عن تضرهم واستيائهم اتجاه المؤسسة .

الجدول رقم (25): تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.59	2.53	5 %	02	37.5 %	15	57.5 %	23	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 57.5 % ، وتليها نسبة

37.5 % أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 5 % فأجابت بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.53)

والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي، وانحراف معياري قدر بـ (0.59).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة

المدى وطويلة المدى وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضع أهداف حالية تساعد في القدرة على الاستمرار

وأهداف أو رؤية مستقبلية تتبناها للوصول إلى تحقيق الغاية من وجودها .

الجدول رقم (26) : تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية التي تساعد في تحديد اتجاهاتها في المستقبل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.71	2.48	%12.5	5	%27.5	11	%60	24	تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية التي تساعد في تحديد اتجاهاتها في المستقبل .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 60 % ، وتليها نسبة 27.5% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 12.5 % فأجابت بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.48) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي، وانحراف معياري قدر بـ (0.71).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة تقوم بالتعرف على متغيرات بيئتها التي تساعد في تحديد اتجاهاتها في المستقبل وهذا لأن مؤسسة ميناء جن جن لها علاقة وطيدة بالبيئة المحيطة بها وذلك لمعرفة المشاكل التي عليها مواجهتها والفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها والتغيرات التي تتوقعها وكيف ستؤثر عليها ، وهذا الاتصال الدائم مع البيئة الخارجية من قبل مؤسسة ميناء جن جن يجعلها دائماً التعلم من تجاربها وتمكنها من تحديد اتجاهاتها في المستقبل.

الجدول رقم (27) : تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الداخلية المرتبطة بعملها كي يتم إنجاز

العمل بكفاءة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.59	2.45	5 %	02	45 %	18	50%	20	تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الداخلية المرتبطة بعملها كي يتم إنجازها العمل بكفاءة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 50 % ، وتليها نسبة 45% أجابت بـ "محايد" ، أما نسبة 5 % فأجابت بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.45) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي ، وانحراف معياري قدر بـ (0.59).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة تقوم بالتعرف على متغيرات بيئتها الداخلية المرتبطة بعملها كي يتم إنجاز العمل بكفاءة وهذا راجع إلى كون مؤسسة ميناء جن جن لديها وعي بأهمية تحليل بيئتها الداخلية التي تؤثر إلى حد كبير على أهدافها واستراتيجياتها ، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية ، وما هو فرصة الآن قد يزول غذا ، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس .

الجدول رقم (28) : تجد تهوية في المؤسسة تساعدك على إنجاز العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.66	2.65	% 10	04	% 15	06	%75	30	توجد تهوية في المؤسسة تساعدك على إنجاز العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 75 % ، وتليها نسبة 15% أجابت بـ"محايد" ، أما نسبة 10 % فأجابت بـ"معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.65) والذي يتراوح بين (2.34 - 3) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي ، وانحراف معياري قدر بـ (0.66). وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن هناك تهوية في المؤسسة تساعد على إنجاز العمل وهذا لأن المؤسسة تجهز لعمالها في مكان عملهم مختلف المكيفات سواء في البرد أو الحد ، وكما هو معروف فإن الجو المناخي المناسب له تأثير واضح على إنجاز العمال للعمل فهو يخفض من نسبة الإرهاق والملل ويحافظ على النشاط والتركيز .

الجدول رقم (29) : تسبب لك الضوضاء السائدة في مركز عملك نقصا في التركيز في العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.85	2.34	%10	10	%17.5	7	%57.5	23	تسبب لك الضوضاء السائدة في مركز عملك نقصا في التركيز في العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 57.5 % ، وتليها نسبة 25% أجابت بـ"معارض" ، أما نسبة 17.5 % فأجابت بـ"محايد" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.34) والذي يتراوح بين (3 -2.34) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي، وانحراف معياري قدر بـ (0.85).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن الضوضاء السائدة في مركز عملهم تسبب لهم نقصا في التركيز في العمل لأن العمل في الإدارة يتطلب التركيز وهذا بدوره يتطلب الهدوء ، كما أن الفوضى والضوضاء تؤثر على درجة كفاءتهم في تأدية مهامهم ، ويخلق لديهم نوعا من الضغط النفسي مما ينعكس بشكل سلبي على جودة آدائهم .

الجدول رقم (30) : تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى عمالها من خلال التقييم السنوي للكفاءات .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.73	1.66	%47.5	19	%37.5	15	%15	06	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى عمالها من خلال التقييم السنوي للكفاءات والمؤهلات .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن أكبر نسبة أجابت بـ"معارض" والتي قدرت بـ 47.5 % وتليها نسبة 37.5% أجابت بـ "محايد"، أما نسبة 15 % فأجابت بـ "موافق" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (1.66) والذي يتراوح بين (0.66 - 1.66) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ضعيف، وانحراف معياري قدر بـ (0.73).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى بأن المؤسسة لا تحدد نقاط القوة والضعف لدى عمالها من خلال التقييم السنوي للكفاءات وذلك يرجع إلى عدم وجود نظام معلومات يحدد امكانيات وقدرات العمال الحالية والمستقبلية التي تضمن استمراريتها .

الجدول رقم (31) : تساعد معرفة ظروف البيئة الخارجية على تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة في العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.74	2.55	% 15	06	% 15	06	%70	28	تساعد معرفة ظروف البيئة الخارجية على تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة في العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 70 % ، وتليها نسبة 15% أجابت بـ "محايد" و"معارض" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.55) والذي يتراوح بين (3-2.34) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي ، وانحراف معياري قدر بـ (0.74).

وحسب هذا النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن معرفة ظروف البيئة الخارجية تساعد على تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة في العمل وهذا راجع إلى كون معرفة ظروف البيئة الخارجية لمؤسسة ميناء جن جن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسة فمن خلالها تتعرف المؤسسة على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما قد يمكنها من تطوير توجهاتها الاستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع هذه الظروف.

الجدول رقم (32) : تأخذ المؤسسة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.62	2.23	%10	04	%57.5	23	%32.5	13	تأخذ المؤسسة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أكبر نسبة أجابت بـ"محايد" والتي قدرت بـ 57.5 % ، وتليها نسبة 32.5% أجابت بـ"موافق" ، أما نسبة 10 % فأجابت بـ"معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.23) والذي يتراوح بين (1.67 - 2.33) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط ، وانحراف معياري قدر بـ (0.62).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة قد أبدوا تحفظهم حول أن المؤسسة تأخذ بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وهذا قد يرجع إلى كون العمال ليس لديهم معرفة واضحة لمجريات العمل وسياسات المؤسسة .

الجدول رقم (33): تنتهز المؤسسة الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لرفع مستوى جودة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.73	2.23	%17.05	07	%42.5	17	%40	16	تنتهز المؤسسة الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لرفع مستوى جودة العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أكبر نسبة أجابت بـ "محايد" والتي قدرت بـ 42.5 % ، وتليها نسبة 40 % أجابت بـ "موافق" ، أما بنسبة 17.05 % فأجابت بـ "معارض" فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.23) والذي يتراوح بين (1.67 - 2.33) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي متوسط، وانحراف معياري قدر بـ (0.73).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة قد تحفظوا حول أن المؤسسة تنتهز الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لرفع مستوى جودة العمل وقد يرجع هذا إلى كون العمال جدد وليس لديهم فهم واضح في سياسات واستراتيجيات المؤسسة .

الجدول رقم (34): تقدر المؤسسة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لتجنبها وتحد من آثارها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.82	2.34	%22.5	09	%22.5	09	%55	22	تقدر المؤسسة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لتجنبها وتحد من آثارها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أكبر نسبة أجابت بـ"موافق" والتي قدرت بـ 55 % ، وتليها نسبة 22.5 % أجابت بـ "محايد" و"معارض" ، فيما يشير المتوسط الحسابي إلى (2.34) والذي يتراوح بين (3- 2.34) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي قوي ، وانحراف معياري قدر بـ (0.82).

وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن المؤسسة تقدر المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لتجنبها وتحد من آثار وذلك لأنها قد تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة ولا تستطيع السيطرة عليها ، وقد تؤدي هذه المخاطر في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المنظمة لموقعها .

6-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة .

من خلال الأدوات التي استعملت لجمع البيانات من عينة البحث ، والمعطيات الرقمية الواقعية للبيانات المتحصل عليها ، واتباع مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية لاختبار صدق فرضيات الدراسة ودرجة ممارستها في مجتمع البحث ، توصلنا إلى نتائج واستنتاجات متعددة ومتباينة أمكن حصرها وفق ما يلي:

6-2-1 مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مؤداها "تؤدي الأساليب المنتهجة من طرف الادارة إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل" والتحقق من هذه الفرضية تم الإعتماد على المعطيات الإحصائية المتوصل إليها ، وتطبيق أدوات إحصائية معينة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الإجتماعية (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (35) : يبين نتائج الفرضية الأولى:

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.15	2.58	%8.75	28	%24.37	78	%66.87	214	تؤدي الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) والذي يتضمن الفرضية الأولى أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم بـ"موافق" والمقدرة بـ 66,87 % ، وتليها نسبة 24.37 % أجابوا بـ "محايد" في حين قدرت الإجابات بـ "معارض" بنسبة 8.75%، وفيما يشير المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور هذه الفرضية إلى نسبة 2.58 أي أن الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة تؤدي إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل، هي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين (2.34 - 3) المشار إليها سابقا ، وهي نسبة عالية، كما أن نسبة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0.15 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين. من كل هذا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على إعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية

ومؤشراتها وبالتالي فهي محققة بشكل كبير ، أي أن الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة تؤدي إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل وهذا يدل على أن هذه الأساليب المنتهجة تسهم مساهمة فعالة في تقويم وتوجيه العمال مما يزيد من سرعة الأداء والإنجاز داخل المؤسسة كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الاهداف المنشودة إضافة إلى تقديم جودة عالية للخدمة .

6-2-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها "تساهم تحديد الأهداف المرسومة للمؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال" وللتحقق من هذه الفرضية تم الاعتماد على المعطيات المتوصل إليها ، وتطبيق أساليب وأدوات إحصائية معينة ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) ، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها .

الجدول رقم (36) : يبين نتائج الفرضية الثانية:

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.26	2.47	%12.53	50	%26.81	107	%60.65	242	تساهم تحديد الأهداف المرسومة في المؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) والذي يتضمن الفرضية الثانية أن أكبر نسبة كانت اجابتهم بـ"موافق" والمقدرة بـ 66,65 % ، تليها نسبة 26.81 % أجابوا بـ "محايد" في حين قدرت الإجابات بـ "معارض" بنسبة 12.53%، وفيما يشير المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور هذه الفرضية إلى نسبة 2.47 أي أن درجة

مساهمة تحديدا الأهداف المرسومة للمؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال هي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين (2.34-3) المشار إليها سابقا ، وهي نسبة عالية ، كما أن نسبة الانحراف المعياري والمقدرة بـ 0.26 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين.

من كل هذا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على إعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية ومؤشراتها وبالتالي فهي محققة بشكل كبير، أي أن المؤسسات لا يمكن أن تقوم بصياغة استراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبلا ، ما لم يكن لديها هدف مستقبلي واضح يوضح الغرض من المؤسسة وسبب وجودها فهي تساهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها وقدراتها على الإستمرار، وبالتالي ستكون الأساس لتطوير أداء المؤسسات وتحسينه انسجاما مع كون الأداء هو بالنهاية قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها.

6-2-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها " تؤدي ملاءمة ظروف البيئة إلى زيادة إتقان العمل " والتحقق من هذه الفرضية ثم الإعتماد على المعطيات المتوصل إليها وتطبيق أساليب وأدوات إحصائية معينة ، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الإجماعية (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها .

الجدول رقم (37) يبين نتائج الفرضية الثالثة:

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض		محايد		موافق		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.26	2.34	%18.33	66	%31.11	112	%50.55	182	تؤدي ملاءمة ظروف البيئة إلى زيادة إتقان العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) والذي يتضمن الفرضية الثالثة أن أكبر نسبة كانت اجابتهم بـ"موافق" والمقدرة بـ 50.55 % ، تليها نسبة 31.11 % أجابوا بـ "محايد" في حين قدرت الإجابات بـ "معارض" بنسبة 18.33 %، وفيما يشير المتوسط الحسابي العام لأسئلة محور هذه الفرضية إلى نسبة 2.34 أي أن درجة ملاءمة ظروف البيئة يؤدي إلى زيادة إتقان العمل وهي درجة عالية على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين (3-2.34) المشار إليها سابقا ، وهي نسبة عالية ، كما أن نسبة الانحراف المعياري والمقدر بـ 0.26 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين.

من كل هذا يمكن القول أن هذه الفرضية صادقة بنسبة عالية على إعتبار وجود علاقة قوية بين متغيري الفرضية ومؤشراتها وبالتالي فهي محققة بشكل كبير ، أي أن ملاءمة ظروف البيئة تؤدي إلى زيادة إتقان العمل ، وذلك أن ملاءمة ظروف البيئة هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلالها تتعرف المؤسسة على فرصها ومخاطرها ، ومواطن قوتها وضعفها ، وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصمم خططها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، وتبقى المؤسسة على اتصال مع هذه الأخيرة ،

وهذا الإتصال الدائم مع البيئة من قبل المؤسسات يجعلها دائمة التعلم من تجاربها وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضها مما يحسن من مستوى أدائها و التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي يساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية .

6-2-4 مناقشة الفرضية العامة .

الجدول رقم (38) : يبين نتائج الفرضية العامة .

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية العامة
مرتفعة	0.69	2.45	توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال

والتي مفادها " توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال .

انطلاق من أن الفرضيات الجزئية قد تحققت ميدانيا ، يتضح لنا أن الفرضية العامة لهذه الدراسة قد تحققت هي كذلك بنسبة 100% وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للفرضية العامة والذي يقدر بـ (2.45) أي أن التخطيط الإستراتيجي علاقة قوية بفعالية أداء العمال على أساس أن هذه النسبة تتراوح بين (2.34-3) المشار إليها سابقا وهي نسبة عالية ، كما أن الانحراف المعياري والمقدر بـ 0.69 وهي نسبة ضئيلة تؤكد على ضعف التشتت والانحرافات في إجابات المبحوثين وهذا ما أوضحتها أيضا الشواهد الكمية و نتائج الفرضيات الجزئية .

ومن هنا يمكن القول أن للتخطيط الإستراتيجي علاقة بفعالية أداء العمال ، وذلك أن الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هو الطريق السليم والفعال لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة ما تمكنه من الحفاظ على معدلات أداء عالية يتناسب مع أهمية وطبيعة عمل العاملين فيها.

6-3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

مما يمكن تسجيله على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة هو وجود نقاط اتفاق واختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط .

- نجد أن دراسة "شريف ياسين" تختلف مع نتائج دراستنا الحالية إذ أنه توصل في دراسته إلى أن المدارس الخاصة لا يمكنها أن تضع خطة استراتيجية شاملة وتلتزم بكل أهدافها الإستراتيجية إضافة إلى أن الإلتزام بالخطط الإستراتيجية على مستوى المدارس الخاصة أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، وهذا ما يتنافى مع دراستنا الحالية إذ أن نتائج دراستنا توصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي أمر ضروري لنجاح وإستمرار المؤسسة إضافة إلى أن الإلتزام بالأهداف المرسومة يساهم ويعزز من قوة أداء العمال .

- كما توصلت دراسة "أحمد السعيد" إلى وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الشركة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للخطط الإستراتيجية الموضوعية ، وتوفر خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حال فشل الخطط المنفذة ، كما أنها تأخذ المرونة في التخطيط وذلك بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن هناك طرق وأساليب تعتمد عليها المؤسسة من أجل المراقبة بشكل مستمر ، كما تتوفر المؤسسة على بدائل وخيارات إستراتيجية تساهم في استمرارية العمل و الإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة .

- كما توصلت دراسة "أمال نمر حسن صيام" إلى أن إدارة المؤسسة الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي ، كما أنها تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ، كما تقوم بتطوير أهدافها الإستراتيجية ، كما أنها تختار إستراتيجياتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها ، كما تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتقوم

بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة مما يساهم في زيادة الطلب مع خدماتها ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا إذ أن مؤسسة ميناء جن جن هي أيضا لديها قناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وأنه ضروري وتوليه أهمية كبيرة ، كما أنها تحدد استراتيجياتها بما يتوافق ويتلاءم مع قدراتها الداخلية والخارجية ، إضافة إلى اعتمادها على برامج تدريبية تساهم في تطوير الكفاءات البشرية تمكنا من الإرتقاء بمستويات الأداء وضمان جودة الخدمة.

- كما توصلت دراسة "إياد علي الدجي " إلى تواجد جودة التخطيط الإستراتيجي في بعد التحليل البيئي بنسبة كبيرة جدا وأيضا في بعد تكوين وتنفيذ الاستراتيجية ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا الحالية في كون ملاءمة ظروف البيئة هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة .

6-4 النتائج العامة للدراسة .

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء لدى مؤسسة ميناء جن جن ، وفي محاولة لاختبار فرضيات الدراسة من أجل الكشف عن العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية :

- أن المؤسسة تعمل باستمرار على معرفة ما هو جديد من أساليب وطرق العمل .
- أن المؤسسة توفر مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية مما يساهم في استمرارية العمل .
- أن المؤسسة تعتمد على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية مما يمكنها من الإرتقاء بمستويات الأداء.

- أن المؤسسة تمارس دورا رقابيا على عمالها من خلال المراقبة الداخلية لآدائها .

- أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم أهداف المؤسسة .

- أن المؤسسة تقوم بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية التي تساعد في تحديد اتجاهاتها واستراتيجياتها المناسبة .

- أن المؤسسة تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة وتنفذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجاتها وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية .

وعليه فإنه بتحقيق الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة يمكننا القول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال قد تحققت .

توصيات الدراسة :

1- الإستمرار في تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية .

2- الإستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الإستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال .

3- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات العملية التخطيط الإستراتيجي ، والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل .

4- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي يواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها .

5- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها .

6- القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية .

7 - ضرورة تبني المؤسسات لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها .

8- أن تقوم المؤسسات بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء

المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى

المماثلة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها ، يتبين لنا أن الفرضية العامة قد تحققت انطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة ، وذلك بناء على النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة ، حيث تم التطرق إلى علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة وكذلك النتائج العامة للدراسة مشيرين في الأخير إلى أهم الاقتراحات والتوصيات وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال .

خاتمة

خاتمة :

ما يمكن قوله ختاماً أن كل بحث ميداني ينطلق من أشكال يحتاج إلى إجابة، حيث انطلقنا في دراستنا هذه من تساؤل جوهري يحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية أداء العمال وكما هو معروف فإن لكل باحث أهداف وفرضيات توجه مسار بحثه وتبين له الأساليب والأدوات اللازمة لموضوع الدراسة، وتحديد المنهج الأكثر ملائمة لموضوعه، أما دراستنا هذه انطلقت من ثلاث فرضيات ثم اختيارها ميدانياً، فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسب إيجابية، وذلك نتيجة التحري الدقيق للحصول على المعلومات المناسبة لموضوع البحث، ومن هنا يتبين لنا أن للتخطيط الإستراتيجي علاقة بفعالية أداء العمال .

ملخص الدراسة :

تبلورت مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة العلاقة بين

التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال وقد هدفت دراستنا إلى ما يلي:

- محاولة ضبط طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال.

- الوصول إلى اعتماد المؤسسة الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي أم لا .

- التوصل إلى معرفة علاقة تحديد المؤسسة لأهدافها المستقبلية بقوة أداء العمال.

- الوصول إلى أثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على إتقان العمال لعملهم .

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة على عمال مؤسسة ميناء جن جن-الطاهير حيث

شملت عينة الدراسة على 40 عاملا أختيروا بطريقة عشوائية وأعتمدنا على المنهج

التجريبي من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة

والإستبيان كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وأعتمدنا في إختبار صحة

الفرضيات على أسلوبين، الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية

والحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) ، والأسلوب الكيفي من أجل تفسير

وتحليل البيانات.

وقد خلصنا في دراستنا إلى النتائج التالية :

- أن المؤسسة تعمل باستمرار على معرفة ما هو جديد من أساليب وطرق العمل.

- أن المؤسسة توفر مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية مما يسهم في

إستمرارية العمل.

- أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم أهداف المؤسسة.

- أن المؤسسة تقوم بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية التي تساعد

في تحديد اتجاهاتها واستراتيجياتها المناسبة.

Résumé :

Le problème de l'étude concentre directement sur la relation entre la planification stratégique et l'efficacité de la performance des travailleurs. Le but de notre étude est comme suit :

- Essayer d'ajuster la nature de la relation entre la planification stratégique et l'efficacité de la performance des travailleurs.
- Arriver à est ce que l'entreprise algérienne comptera sur la planification stratégique ou non.
- Arriver à connaître la relation de déterminer les future buts par l'entreprise à la force de la performance des travailleurs.
- Arriver à l'influence de l'environnement interne et externe de l'entreprise sur la perfection du travail.

Nous avons mené l'étude sur les travailleurs de l'entreprise du port de Djendjen-Tahir, l'échantillon de l'étude comprenait 40 travailleurs choisis au hasard.

Nous nous sommes appuyés sur la méthode expérimentale pour répondre aux questions de l'étude, ainsi nous nous sommes appuyés sur l'observation, entrevue et questionnaire comme outils pour collecter les données du terrain de l'étude.

Pour tester la validité de l'hypothèse nous nous sommes appuyés sur deux méthodes : méthode quantitative qui comprend les fréquences et les pourcentages et logiciel statistique des sciences sociales (SPSS), et la méthode qualitative pour expliquer et analyser les données.

Dans notre étude, nous en sommes venus aux conclusions suivantes :

- L'Enterprise travaille constamment à savoir ce qui est de nouveaux comme styles et méthodes de travail.
- L'entreprise offre une gamme d'alternatives et choix stratégiques qui contribuent à la continuité du travail.
- La direction suprême est responsable de définir les buts de l'entreprise.
- L'entreprise identifie les variables internes et externes de son environnement qui lui aident à définir ses orientations et stratégies appropriées.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

- 1- المنيف ابراهيم : تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الآفاق، الرياض، السعودية، 2000.
- 2- المحاسنة ابراهيم محمد: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- 3- المغربي عبد الحميد : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999.
- 4- النجار فريد غالب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل عام 2050، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
- 5- أنجرس موريس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصبية، الجزائر، 2005.
- 6- السكارنة بلال خلف: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2010.
- 7- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 8- العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
- 9- الشماع خليل محمد حسن وكاظم حمود خيضر: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

- 10- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 11- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 12- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية "توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف والمحاذاة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 13- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 14- بني حمدان خالد محمد، صبحي إدريس وائل محمد: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازورني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 15- بعلي محمد الصغير: تشريعات العمل في الجزائر، دار وائل للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2000.
- 16- براسيون جون : ترجمة عبد الموجود عبد الموجود، محمد عزّت: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير ربحية، دليل الانجاز المؤسسي واستدامة مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 2003.
- 17- جرادات أسامة محمد: التدريب الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.

- 18- دادي عدون ناصر: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 19- درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 20- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
- 21- حسين علي عوض: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003.
- 22- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 23- يونس طارق شريف: مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والانترنت دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008.
- 24- كارينتر جون: مدير المدرسة ودوره في تطوير التعلم، ترجمة: عبد الله شحاتة، إشتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 25- لطفي طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 26- ماهر أحمد: دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط1، 2009.
- 27- محمد ابراهيم المختار: مراحل البحث وخطواته الاجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1.

- 28- محمد الحسن إحسان: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 29- محمد المرسي جمال الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين) الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2006.
- 30- محمد غنيم عثمان: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 31- مساعدة ماجد عبد المهدي : الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 32- مرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 33- سليمان حنفي محمود: مقدمة في المفاهيم السلوكية، دار الجامعات الاسكندرية، مصر.
- 34- سويسي عبد الوهاب: المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 35- عبد الباقي صلاح الدين: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 36- عبده فليه، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2005.
- 37- عداوي الحسيني فلاح حسن: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.

38- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث العلمي لديوان المطبوعات الجامعية، المساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2006.

ب- الرسائل الجامعية :

39- العتيبي عامر ذايب: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012.

40- الضمور موفق محمد: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، تحت إشراف : تحسين الطروانة، أطروحة، دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

41- بن مانع محمد علي: تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على ضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

42- بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، 2007.

43- دبجي ذهبية: دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- 44- زعيبي رحمة : أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من (منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، تحت إشراف : محمد قريشي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 2014.
- 45- نمر حسن صيام أمال: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، تحت إشراف : أحمد كنعان وماجد العز، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية " مناهج وطرائق التدريس " جامعة دمشق، 2011.
- 46- سعيدي أحمد : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بعمان، تحت إشراف: شريف حسن: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2001.
- 47- علي الدّجني إياد: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، تحت إشراف: أحمد كنعان وماجد العز، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، 2011.
- 48- قريشي نجاه : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير قسم علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2006.
- 49- شريفي ياسين: التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل المدارس الخاصة في الجزائر (2003، 2008) دراسة حالة المدرسة الجديدة الخاصة، تحت إشراف: سرير عبد الله رابح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010.

50- تيمجعين عمر: دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

ج- الجرائد والمجلات :

51- الحسن رحي، العنق أمجد: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، عمان، 2010.

52- أبوخليل محمد إبراهيم: موقف مديري مدارس التعليم الأساسي لبعض الأزمات، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21، أبريل 2001.

53- الداودي الشيخ: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 209/07-2010 جامعة الجزائر.

54- حسن جواد عباس، عباس حسين سحر: أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق، ع3.

55- محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد: أثر الاختبار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والإقتصاد ، ع74 العراق.

د- القواميس والمعاجم :

56- الشوبكي سمير : المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

57- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط.1

58- لسان العرب: قرص مدمج بعنوان : مكتبة المعاجم واللغة العربية، إصدار شركة العريس للكمبيوتر.

59- عبودي زيد: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

أ- فرنسية :

60- mortory(B),Gozet(D) : Gestion des ressources humaines pilotage social et performance , imprimerien chird paris,2002.

61- kaplan et norton : le tableau de bord pros pectif (pilotage stratigique, les quatre axes du succès),edition d'organisation,France,1998 .

ب- الإنجليزية :

62- jonhson Gery& scholes kevan : Ex ploring corporate strategy ,6thedition , prentice hall international ,2002.

63- George.M.pishurich : the congruency between performance improvement and performance management , International society forperformance Improvement vol45 ,No8 ,proquet research library , 2006.

64- sarah simposon" Top Ten leadership skills" Bool1 ,2012.

ثالثا : المواقع الإلكترونية

65- القرني علي بن سعيد : قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء

الإستراتيجي) ، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

[http:// www.hrdiscussion .com/hr 6413.ht ml](http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html)

h15:45,(2016-03-15)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع



**التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال
دراسة ميدانية بميناء جن جن الطاهير**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ :
- كواهي الربيع

من إعداد الطالبتان :
- صباط سارة
- مقيدش سارة

ملاحظة :

هذه الإستمارة بها عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي وفعالية أداء العمال ، وإجاباتكم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي ، وعليه يرجى أن تكون صادقة ومعبرة عن الحقيقة ، والمطلوب منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجاباتكم .

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي : إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الحالة الإجتماعية : أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: تؤدي الأساليب المنتهجة من طرف الإدارة إلى زيادة سرعة تنفيذ العمل .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			6- تستطلع إدارة المؤسسة باستمرار على ما هو جديد من أساليب العمل .
			7- تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ انشطتها بسرعة .
			8- ضرورة توفر بدائل وخيارات إستراتيجية مما يسهم في إستمرارية العمل .
			9- توضح المؤسسة مسارها المناسب الذي يتلائم مع قدراتها الداخلية .
			10- هناك تنسيق بين الإدارة العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة حول محددات سير العمل.
			11- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المشاركة الواسعة لعمالها أثناء وضعه .
			12- قنوات الإتصال بالمؤسسة ذات إنسيابية في نقل المعلومات بين العمال .
			13- تقوم المؤسسة بمراقبة عمالها من أجل العمل بتنسيق مستمر .

المحور الثالث: تساهم تحديد الأهداف المرسومة للمؤسسة في الرفع من قوة أداء العمال.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			14- يعتبر تحديد الأهداف المرغوب فيها وأساليب تحقيقها عنصر فعال في نجاح المؤسسة .
			15- تراعي جهود رسم الأهداف في مؤسستكم الإحتمالات المستقبلية التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.
			16- تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف المرسومة لها .
			17- تعتمد المؤسسة على برنامج تدريبي لتطوير الكفاءات البشرية تمكينا من الإرتقاء بمستويات الأداء.
			18- تحدد المؤسسة أهدافها المرسومة بطريقة محفزة لقدرات العاملين من أجل تطوير مستوى الأداء.
			19- من الأهداف المرسومة للمؤسسة تقليل التكاليف الغير ضرورية .
			20- تساهم رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة.
			21- تستثمر المؤسسة أموالا كثيرة في تطوير الموارد البشرية عمليا.
			22- يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة مما يعزز من قوة أداء العمال .
			23- تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .

المحور الرابع : تؤدي ملائمة ظروف البيئة إلى زيادة اتقان العمل .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			24- تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الخارجية التي تساعدها في تحديد اتجاهاتها في المستقبل.
			25- تقوم المؤسسة بالتعرف على متغيرات بيئتها الداخلية المرتبطة بعملها كي يتم إنجاز العمل بكفاءة .
			26- توجد تهوية في المؤسسة تساعدك على إنجاز العمل.
			27- تسبب لك الضوضاء السائدة في مركز عملك نقصاً في التركيز في العمل .
			28- تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى عمالها في خلال التقييم السنوي للكفاءات .
			29- تساعد معرفة ظروف البيئة الخارجية على تحديد الإستراتيجيات التطويرية المطلوبة في العمل .
			30- تأخذ المؤسسة بمبدأ المرونة في التخطيط بالإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .
			31- تنتهز المؤسسة الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لرفع مستوى جودة العمل .
			32- تقدر المؤسسة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية لتجنبها وتحد من آثارها .

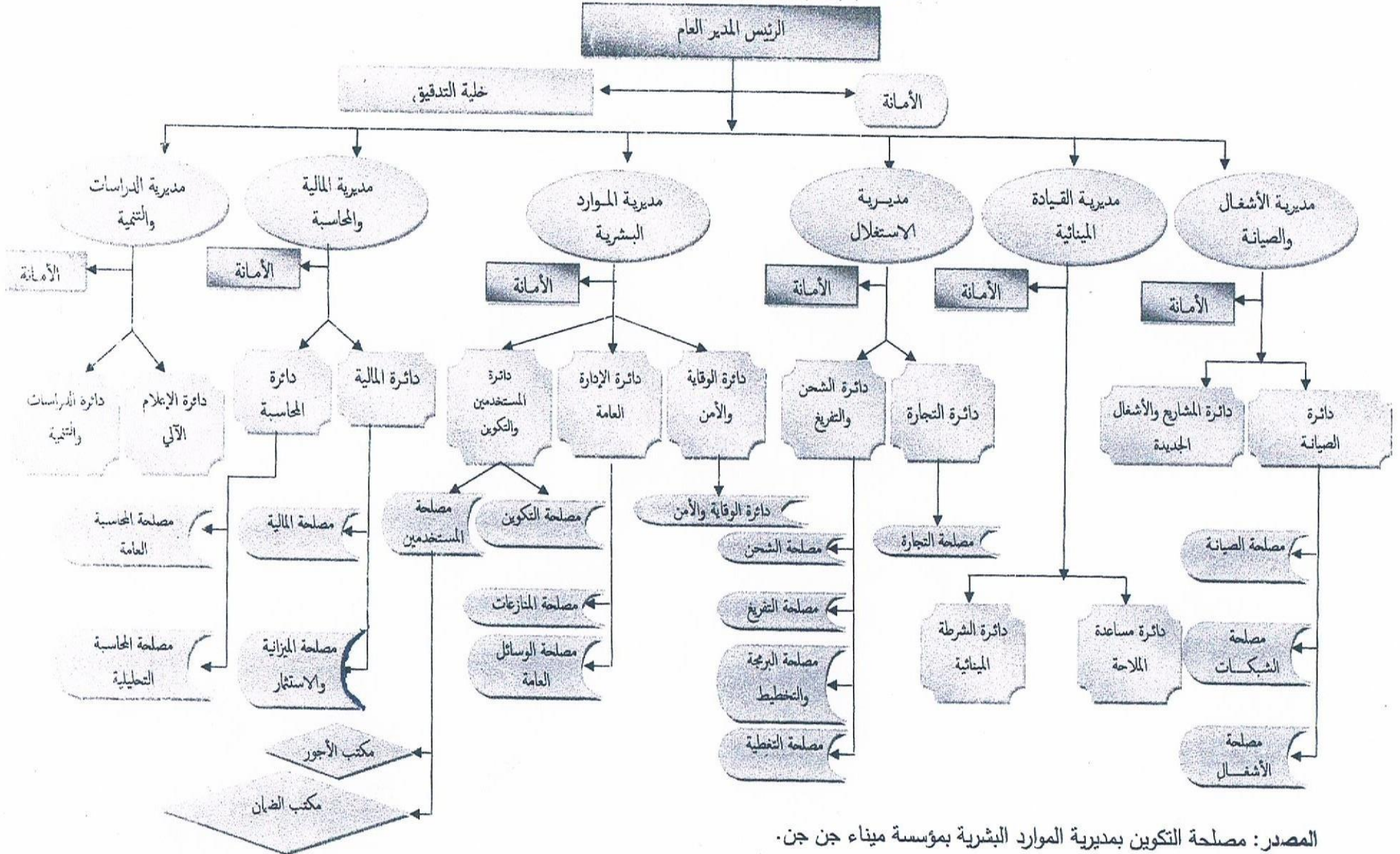
الملحق رقم (02)

الكلية	أسماء الأساتذة المحكمين
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	الأستاذ منيغد أحمد
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	الأستاذ بوالربيع جمال
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	الأستاذ بولبينة جمال

الملحق رقم (03)

قيمة الصدق	عدد المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	01
1	0	3	02
1	0	3	03
1	0	3	04
1	0	3	05
1	0	3	06
1	0	3	07
0,33	1	2	08
1	0	3	09
1	0	3	10
0,33	1	2	11
0,33	1	2	12
0,33	1	2	13
1	0	3	14
1	0	3	15
1	0	3	16
1	0	3	17
1	0	3	18
0,33	1	2	19
1	0	3	20
0,33	1	2	21
1	0	3	22
1	0	3	23
1	0	3	24
0,33	0	2	25
1	0	3	26
1	0	3	27
1	0	3	28
1	0	3	29
1	0	3	30
0,33	1	2	31
0,33	1	2	32

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن



المصدر: مصصلحة التكوين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن.



ENTREPRISE
PORTUAIRE
DE DJEN DJEN

Port de Djen Djen

un port ouvert sur le monde



www.djendjen-port.com

PRESENTATION DU PORT DE DJEN DJEN

Répondant aux nouvelles technologies de transport maritime, le Port de Djen Djen dispose de très grands espaces, poste à quai allant jusqu'à 18m20 de tirant d'eau et d'embranchements ferroviaires bord à quai liés au réseau national de chemin de fer.

Prochainement, le Port sera relié à l'autoroute Est-Ouest sur 100 Km, accompagnée d'une voie ferrée électrifiée, et ce afin d'assurer des liaisons rapides, en moins de trente minutes, entre Jijel et la capitale des hauts plateaux.

Avec la promotion de la zone industrielle de BELLARA, il constitue inévitablement une liaison entre l'Afrique, l'Europe et le Moyen-orient.

Le Port de Djen Djen est appelé dans un proche avenir à jouer un rôle très important en méditerranée dans le cadre du transbordement prévu pour opérer 2.000.000 d'EVP par an.

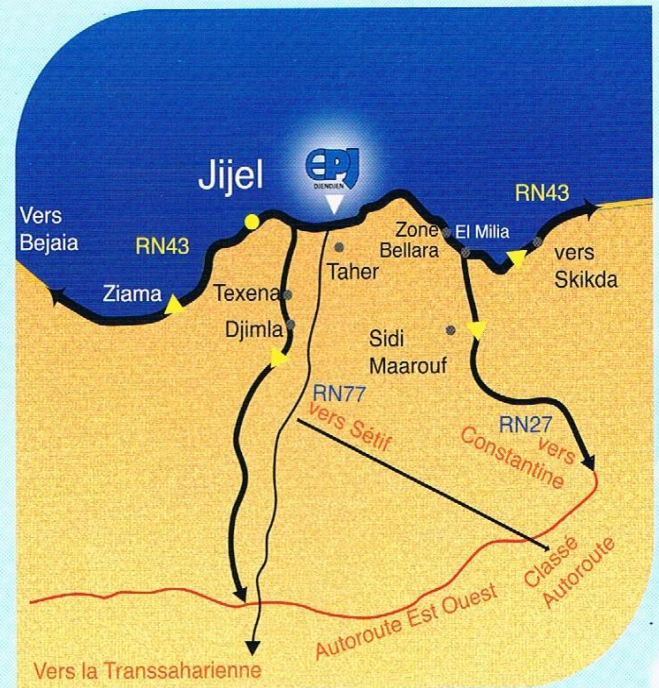
Le maintien de la certification ISO 9001-2008 reflète distinctement les changements et améliorations sur les plans stratégiques, opérationnels, organisationnels et documentaires. La démarche du progrès continue s'affirme avec les projets de la certification en cours de : ISO 14000-2015 et OHSAS 18001-2007.

Le Port de Djen Djen est le dernier port commercial construit en Algérie et dispose de plusieurs atouts qui le prédestinent à occuper une place de premier rang au niveau régional et continental.

Intertek



POSITION GEOGRAPHIQUE



Latitude: 36° 51'N

longitude: 005° 54'E

10 km de chef lieu de wilaya

350 km d'Alger

140 km de Constantine

40 km de la zone industriel de bellara

900 km de Hassi Messaoud



DP WORLD

Terminal à conteneurs concédé à une joint-venture entre l'entreprise Portuaire de Djen Djen et Dubai Ports World spécialisé dans le conteneur.

INFRASTRUCTURES

Ouvrages de protection

Digue Ouest	3400 m
Digue Est	1150 m
Epi	100 m

Ouvrages d'accostage

Quai Général Cargo

Longueur	770 m
Largueur	200 m
Tirant d'Eau	-11 m

Surface Terre-Plein 15 ha

Quai mixte & roulier

Quai mixte

Longueur	250 m
Largueur	300 m
Tirant d'Eau	-11 m

Surface Terre-Plein 7,5 ha

Quai Ro/Ro

Pampes Ro/Ro	03
Tirant d'Eau	-11 m
Surface terre-Plein	09 ha

Quai Ouest

Longueur	1060 m
Largueur	300 m
Tirant d'Eau	-18 m20 à -10 m50
Surface Terre-Plein	30 ha

VOIE FERREE

Faisceau de triage ferroviaire à l'intérieur du port relié au réseau national à travers une gare de marchandises à 1500m du port de capacité de 8 Millions de tonnes/an.

Le port est relié par voie de chemin de fer à la zone industrielle de Bellara.

SUPERSTRUCTURES

1. Installations Spécialisées

	Capacité
Silos à Ciments	12000T
Bacs à Huile	8000T
Silos à Céréales	280 000T(en cours)
Complexe de trituration de Soja I	1 500 000 t/an
Complexe de trituration de Soja II	1 500 000 t/an
Installation de réception et de transit de bitume	100 000 t/an
Terminal à bois:	500 000 t/an

2. Hangars

Superficie = 6000 m²

3. Entreposage:

	Superficie
Le Port dans sa globalité	120 ha
Zone d'extention extra-portuaire	27 ha
Réserve foncière extra-portuaire pour la création de zones logistique	350 ha

4. Installation électrique:

L'énergie électrique est distribuée par une sous-station principale de 6300 kva et 05 stations secondaires de différentes puissances.

EQUIPEMENTS

Matériel de Manutention:

- Chariots élévateurs de différents tonnages
- Chariots élévateurs munis de spreaders pour le conteneur
- Portiques à céréales
- Grues portuaires mobiles de 64 Tonnes
- Grues télescopiques de 90 ,60, et 120 Tonnes
- Tracteurs Ro/Ro de 40 Tonnes
- Chouleurs
- Chargeurs
- Rétro-chargeurs

- Camions nacelle
- Tracteurs et semi-remorques
- Châssis portuaires

Matériel Naval:

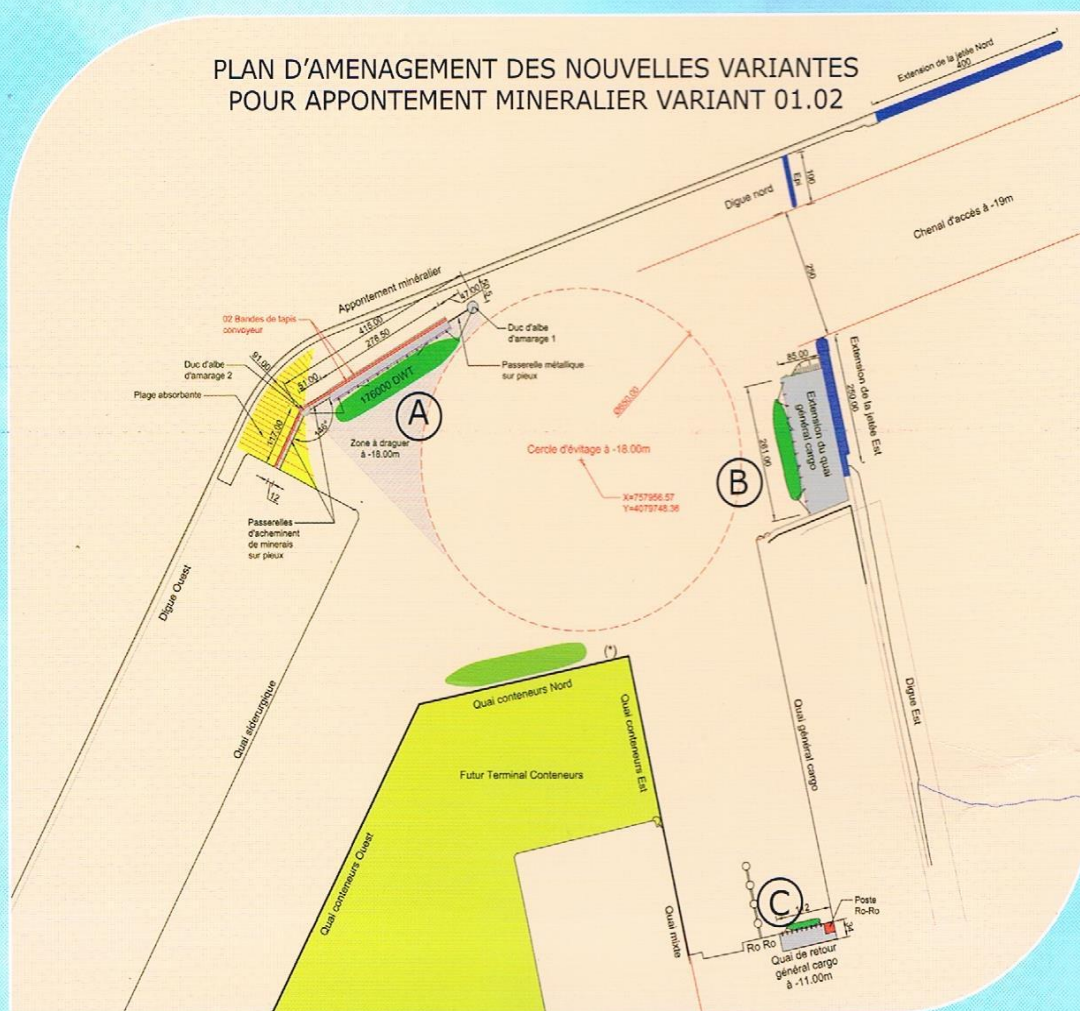
- 02 (Deux) remorqueurs de 2750 CV
- 01 (Un) remorqueur de 1700 CV
- 03 (Trois) vedettes de pilotage
- 04 (Quatre) vedettes de lamanage

PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Réalisation d'un terminal à Conteneurs:	Total Linéaire de quai	1829 m à -16 m
	Surface terre-plein	78,5 ha
	Trafic prévisionnel	2 million de EVP dont 49% en transbordement
Réalisation d'un terminal Céréaliier:	Capacité d'ensilage	280 000 tns
	Trafic envisagé	2 millions tns/an
Réalisation d'un terminal Minéralier:	Capacité de traitement	7 millions tns/an

TRAVAUX PROJETÉS

Appontement minéralier (quai Ouest) A	Longueur = 415 m
Extension de quai General Cargo B	Longueur = 260 m
Quai de retour General Cargo C	Longueur = 100 m



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ