



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بوبريحة رضا

بعنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة _ بشركة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية _

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الإسم و اللقب	الصفة	الجامعة
1	د/ بلعربي محمد	مشرفا	جامعة غرداية
2	د/ بوقليمينة عائشة	رئيسا	جامعة غرداية
3	د/ سعداوي فريد	مناقشا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 1443/1442 هـ – 2022/2021 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بوبريحة رضا

بعنوان:



أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة _ بشركة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية _

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الإسم و اللقب	الصفة	الجامعة
1	د/ بلعربي محمد	مشرفا	جامعة غرداية
2	د/ بوقليمينة عائشة	رئيسا	جامعة غرداية
3	د/ سعداوي فريد	مناقشا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 1443/1442 هـ – 2022/2021 م



"وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا

الزَّكَاةَ ۖ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ

مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ ۖ إِنَّ

اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ"

البقرة، 110

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى :

إلى والديّ الكريمين رحمهما الله

إلى زوجتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى أولادي حفظهم الله

إلى كل أفراد عائلتي

وإلى أصدقائي وأحبابي (دون استثناء)

إلى كل زملائي تخصص إدارة أعمال دفعة (2022/2021م)

إلى كل أساتذة إدارة أعمال قسم علوم التسيير بجامعة غارداية

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى المضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **بلعربي محمد**

إعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته وإهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مديرية توزيع الكهرباء بغرداية الذين قدموا لنا يد العون

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي بمديرية التوزيع الكهربائي بغرداية، وقد تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.948)، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين بمديرية التوزيع الكهربائي بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي بمديرية التوزيع و الكهربائي بغرداية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الإستراتيجي، الإستراتيجيات، التميز، التميز التنظيمي.

Abstract :

This study aimed to shed light on the impact of strategic planning on organizational excellence in the Directorate of Electricity Distribution in Ghardaia. Verify its validity and reliability, and the reliability coefficient of the questionnaire as a whole reached (0.948), and the study sample consisted of a group of employees in the Directorate of Electricity Distribution in Ghardaia who are related to the subject of the study. The results of the study include the following : - The results of the study analysis showed that there is a positive direct correlation between strategic planning and organizational excellence. - The study concluded that there is a statistically significant effect between strategic planning and organizational excellence in the Directorate of Electricity and Distribution in Ghardaia.

Keywords: Strategic planning, strategies, excellence, organizational excellence.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر والتقدير	II
الملخص	IV
Abstract.....	IV
فهرس المحتويات	VI
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	X
فهرس الملاحق	XI
المقدمة	أ - هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
تمهيد	01
المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.....	02
المطلب الأول: مفهوم و خصائص و أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي.....	03
المطلب الثاني: مبررات و مستويات التخطيط الاستراتيجي.....	03
المطلب الثالث: مفهوم و أهمية و أهداف التميز التنظيمي.....	09
المطلب الرابع: مبادئ و متطلبات و أبعاد و معوقات التميز التنظيمي.....	14
المطلب الخامس: إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.....	18
المطلب السادس: إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.....	22
المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.....	24
تمهيد	24
المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية (الوطنية)	24
المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية	27
المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية	30
المطلب الرابع: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	32
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة توزيعة الكهرباء و الغاز بغرداية	
تمهيد.....	39
المبحث الأول: لمحة حول مديرية توزيعة الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة.....	39
المطلب الأول: لمحة حول مديرية توزيعة الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة.....	40

40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).....
42	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بوهران - غرداية
46	المطلب الثالث: طرق و أدوات الدراسة
53	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
54	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
66	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
83	قائمة المراجع
52	الملاحق
53	الفهرس.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	نمذج تحليل مصفوفة (SWOT)	(1-1)
47	بطاقة قراءة للدراسة الوطنية الأولى	(2-1)
48	بطاقة قراءة للدراسة الوطنية الثانية	(3-1)
48	بطاقة قراءة للدراسة الوطنية الثالثة	(4-1)
49	بطاقة قراءة للدراسة السابقة الرابعة	(5-1)
51	بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الأولى	(6-1)
52	بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الثانية	(7-1)
53	بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الثالثة	(8-1)
54	بطاقة قراءة للدراسة الأجنبية الأولى	(9-1)
55	بطاقة قراءة للدراسة الأجنبية الثانية	(10-1)
47	متغيرات الدراسة	(1-2)
48	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
48	مقياس التحليل	(3-2)
49	الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان	(4-2)
51	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.	(5-2)
52	التوزيع الطبيعي	(6-2)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(8-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(9-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(10-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(11-2)
58	نتائج آراء عينة الدراسة حول حول الرؤية الإستراتيجية	(12-2)
59	نتائج آراء عينة الدراسة حول الرسالة الإستراتيجية	(13-2)
61	نتائج آراء عينة الدراسة حول الأهداف الإستراتيجية	(14-2)

62	نتائج أراء عينة الدراسة حول حول الخيار الإستراتيجي	(15-2)
64	نتائج أراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي	(16-2)
66	نتائج إختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الرؤية الاستراتيجية	(17-2)
66	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الرسالة الاستراتيجية	(18-2)
67	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الأهداف الاستراتيجية	(19-2)
68	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الخيار الاستراتيجي	(20-2)
69	نتائج إختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق التميز التنظيمي	(21-2)
69	إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي	(22-2)
70	تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(23-2)
70	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير للجنس على التخطيط الاستراتيجي.	(24-2)
73	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول إدارة التخطيط الاستراتيجي.	(25-2)
74	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على التميز التنظيمي	(26-2)
75	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول التميز التنظيمي	(27-2)
76		(28-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	هيكل الدراسة	
09	المكونات الرئيسية للرؤية	(1-1)
13	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.	(2-1)
43	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(4-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(5-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الإستبيان النهائي
ملحق رقم (02)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
ملحق رقم (03)	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة
ملحق رقم (04)	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
ملحق رقم (05)	التكرار والنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية
ملحق رقم (06)	إختبار T_Test
ملحق رقم (07)	إختبار معامل الارتباط بيرسون
ملحق رقم (08)	الإختبار الاحصائي One Way ANOVA و T_Test للمتغيرات الشخصية والوظيفية
ملحق رقم (09)	إختبار التوزيع الطبيعي
ملحق رقم (10)	الانحدار المتعدد والبسيط لمتغيرات الدراسة

مقدمة

أ- توطئة:

تعمل المؤسسات و المنظمات بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والحفاظة على نجاحها وبقائها وتميزها عن غيرها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها في كل المجالات، والى تطوير منتجاتها وخدماتها، وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل و الاستراتيجيات التي تتيح للمنظمة الاستغلال الأمثل لإمكاناتها وتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم يسوده كثرة التغيرات بسبب التطور التكنولوجي و المعرفي وثورة المعلومات بحيث تتعرض المنظمات إلى كثير من المخاطر تؤثر على أدائها في العمل ومكانتها و تميزها بين المنظمات، لهذا تسعى المؤسسات إلى تبني عملية التخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُمَيِّز عالمنا، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد كما كان في السابق حيث أن المنظمات كانت تدار بطريقة نمطية تحكمها الموصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في السابق، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها وتميز المورد البشري كرؤساء ومرؤوسين، حيث أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والتميز؛ أمرا ومطلبا ضروريا ، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، وهذا كله يستوجب إيجاد سبل التكيف مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها ، وعلى رأسها تحقيق التميز و الأداء سواء على مستوى المؤسسات؛ وذلك من خلال إعداد الخطط الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات وأن تسخر كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق التميز التنظيمي.

وتساهم هذه الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إجراء دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية.

ب - إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية إلى إشكاليات الفرعية التالية :



- 1- ما مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 2- هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى الى متغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى ، المستوى التعليمي) ؟

ت - فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

هناك ممارسة لعملية التخطيط الإستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- هناك ممارسة للرؤية الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "
 - هناك ممارسة للرسالة الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "
 - هناك ممارسة للأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "
 - هناك ممارسة للخيار الإستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "
- الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "
- الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

ث - مبررات إختيار الموضوع :

- جاء اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الأسباب، نتفضل بذكر بعض منها:
- طبيعة التخصص والرغبة في الاطلاع أكثر على التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي و التعرف على المفاهيم المرتبطة به ؛
- الوقوف على مدى اعتماد التخطيط الإستراتيجي بشركة توزيع الكهرباء الغاز.

— حادثة الموضوع، بإعتبار وجود عدد قليل من الدراسات السابقة خاصة في الجامعة التي تناولت جوانب هذا الموضوع؛

— محاولة إظهار ضرورة الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي من خلال مدى أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي

— الرغبة في تقديم إضافة علمية ومرجع علمي، يستفيد منه الأكاديميين والمهنيين ذوو الاختصاص.

أ) أهمية الدراسة :

للإلمام بموضوع البحث والإشكالية المطروحة يمكن تقديم أهمية الدراسة كما يلي :

— التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهم أهدافها باعتبارها نظام ضروري داخل كل المؤسسات ،

— إظهار مفهوم التميز التنظيمي و مختلف المفاهيم المرتبطة به و أهميته تحسینه داخل المؤسسات الإقتصادية ،

— إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء و تحقيق التميز التنظيمي ، و مساهمته في إخراج المؤسسة الاقتصادية من المشاكل التي تعانيها.

خ- حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة ، في الحدود المكانية و الزمانية :

الإطار الموضوعي: تمثل في الموظفين بشركة التوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؛

الإطار المكاني : تمت الدراسة في شركة التوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية.

الإطار الزمانية: المدة الزمنية للدراسة من 00/ 00/ 2022 إلى غاية 00/ 00/ 2022 .

د- منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

1. قصد الإجابة على الإشكالية الدراسة و محاولة الإلمام بموضوعنا تم تفكيك الدراسة إلى فصلين وفق طريقة

IMRAD لإنجاز البحوث و الرسائل الجامعية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الأول كونه يمثل

الجانب النظري وذلك يأتي من خلال العودة إلى المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب، مقالات، أنترنت،

مجلات متخصصة، ملتقيات، أطروحات سابقة، دراسات وأبحاث سابقة لنفس الموضوع باللغات متعددة.

2. أما في الفصل الأخير الذي يمثل الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي من أجل

الإحاطة بهذا الجانب على أحسن ما يرام، حيث تم بناء استبانة علمية محكمة وتوزيعها على مختلف الموظفين

بشركة التوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية للإجابة عليها ومن هناك قمنا بتحليلها رياضيا من خلال الاستعانة ببرنامج

الحزم الإحصائية SPSS22.

ذ- مرجعية الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها و الأجنبية و التي تدرج في نفس مجال الدراسة مثل :

الكتب ، الرسائل العلمية.

ر- صعوبات الدراسة :

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها :

- شمول و اتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي.

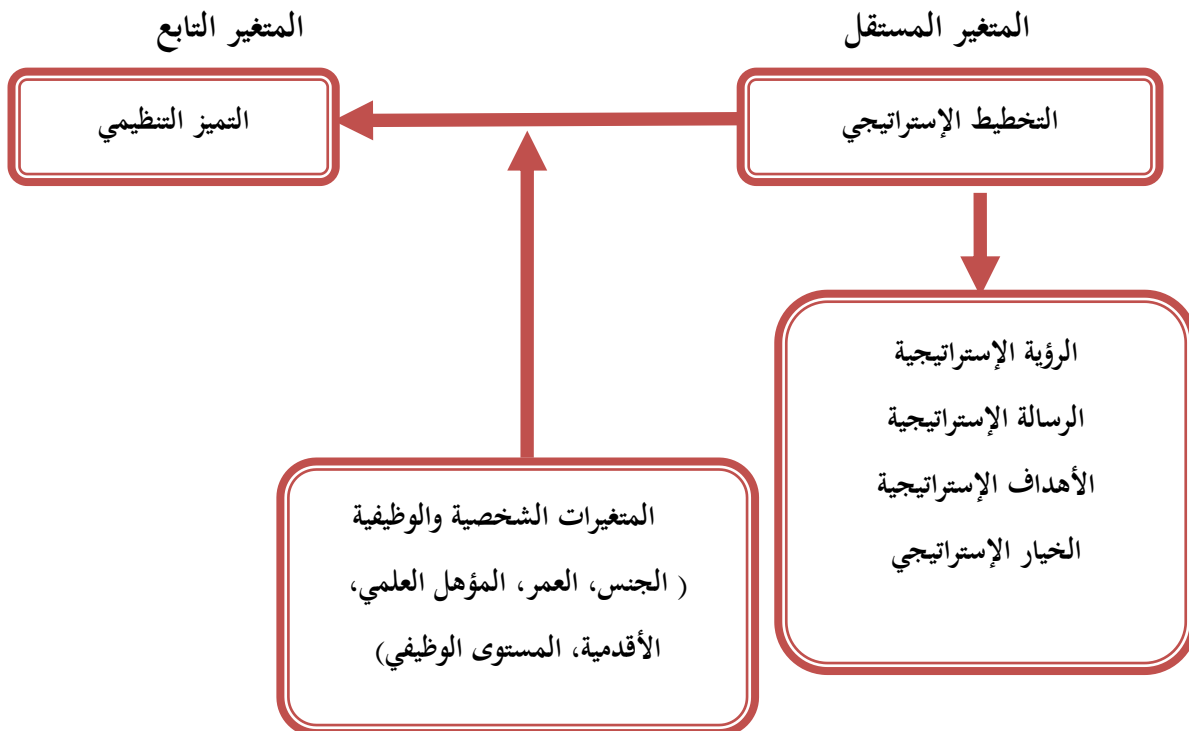
- قلة المراجع و الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تجمع بين المتغيرين ذات العلاقة المباشرة بالموضوع .

ز- هيكل الدراسة :

بغية الإجابة على الإشكاليات و إثبات صحة أو نفي الفرضيات ، قسمت الدراسة إلى فصلين و هما كالآتي :

يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه و الذي قسمناه إلى مبحثين ، ففي المبحث الأول تعرضنا للأدبيات النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي . من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما و إبراز العلاقة بينهما ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الميدانية و تحليل آراء مجتمع الدراسة بشركة التوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول يتضمن منهجية و أدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل و مناقشة النتائج في ضوء برنامج الإحصاء المعروف ببرنامج SPSS.

و- هيكل الدراسة: الشكل رقم (1-1): تصور هيكل الدراسة



التخطيط الاستراتيجي: عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.¹

التميز التنظيمي إن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات، يكون من خلال وضع سياسات وإستراتيجيات للتطوير التنظيمي بشكل مستمر ، فوضوح الأهداف وتوفير الوسائل التي تسهل عليها مواكبة التطوير والعمل بكفاءة، يعمل على تميز المؤسسات من الناحية الإدارية، فالتميز التنظيمي مرتبط ارتباطا وثيقة بالمهارات والقدرات الموجودة لدى القادة ، والتي تؤدي إلى تفوقهم وتميزهم في إدارتهم.²

¹ الغالي طاهر، محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007، ص104.

² بدرخان، سوسن، تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية، في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، 2018، ص 79-97



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

تمهيد:

إن الإدارة الحديثة و الوسائل التقنية هي الحل من أجل النهوض بالمؤسسات، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المجالات المهمة لأي مؤسسة من خلال إجراء تغييرات أساسية و جوهرية بحيث يعمل على التنبؤ بالمستقبل، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي بالعمل على تحقيق الأهداف الطويلة أو المتوسطة لتحقيق الهدف أو الغاية الإستراتيجية المطلوبة، وتسعى المؤسسات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد لتحقيق التميز، ويركز التميز التنظيمي على كافة الأطراف وأصحاب العلاقة بالمنظمة، و يعكس مدى قدرة المنظمة على فعالية الأداء و تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة .

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حو التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز التنظيمي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة. و يعتبر أيضا التميز التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى كلا من التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي .

المطلب الأول: مفهوم و خصائص و أهمية ، فوائد التخطيط الاستراتيجي

بدأ التخطيط الإستراتيجي في الخمسينات من القرن الماضي و كان بمستوى بسيطا جدا و خلال الستينات و السبعينات كان الإعتقاد السائد هو أن التخطيط الاستراتيجي يستطيع أن يحل جميع المشكلات بسبب تزايد و تعاظم الإهتمام به إلا أنه لم يحقق عوائق مالية للمنظمات أما خلال فترة الثمانينات و التسعينات فقد بدأ يأخذ أبعادا أكثر أهمية حيث إن عملياته أصبحت وسيلة أساسية للنجاح في عالم الأعمال .

الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية والانتهاج إلى التخطيط الإستراتيجي.

1. مفهوم التخطيط: لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنا مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يري هنري فايول بأن : "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".¹ ورأى كونت أن التخطيط هو: "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".²

في حين الصانع (2011) يرى بأن التخطيط هو: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق".³

¹ الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص67

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المدير) ، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص169.

³ نيبيل ذنون الصانع، "الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص72

كما عرفه هاريسون (2009) "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف".¹

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

2. مفهوم الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"²، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال.³

كما عرفها (Alfred Chandler) على أنها "عداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".⁴

في حين عرفها David McKean على أنها تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها"⁵

3. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

حسب Kotler التخطيط الإستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"⁶

أما القحطاني (2010) فعرفه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".¹

¹ ديفيد هاريسون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة) ناطورية علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 31.

² أمال نمر حسين صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 10

³ الزعي، ماجد راضي، "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

⁴ ناصر دادي عدون، ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ، 2001، ص 08

⁵ David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation», 2012, pp: 10-11

للمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي: <http://bookboon.com/fr/>

⁶ Planification Strategique, **Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa**, Volume X, The Centre For Development And Population Activities, p: 07

في حين مازن (2008) رأى أن التخطيط الإستراتيجي هو "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف".² بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو "أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية".

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يرى "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفّي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات.³ أما القحطاني فعرفه «القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية».⁴

- تعريف أحمد القطامين «التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف».⁵ ففي التخطيط الإستراتيجي يحاول المسيرين أن يقرروا ما الذي يجب أن تفعله منظماتهم لتحقيق النجاح في وقت ما خلال السنوات الخمس القادمة.⁶

وهناك من ينظر للتخطيط الإستراتيجي على أنه عملية تعبير للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة و الرؤية الخاصة لها والأهداف العامة لها، وخلق وإختبار الإستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها.⁷ إن كلمة التخطيط جاءت من الإعداد والبحث للأنشطة التي تقوم بها المنظمات وبناء أفكار ودراسات على هذه الأنشطة التي تمت وإتحاذاها نموذجاً يحتذى به.¹

¹ الكبيسي محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

² سليم محمود نور الدين مازن، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008، ص 61.

³ لعروسي عبد الملك، دهماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال - جامعة بشار، 2001، ص 23.

⁴ زعبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2016، ص 31.

⁵ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 18.

⁶ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان - الأردن، 2009، ص 05.

⁷ ندي جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011، ص 45.

الفرع الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات. الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات الاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي²:

– **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر. مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

– **العملية:** فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟

– **الفلسفة:** يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمّل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة

– **الشمولية:** يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

– **عدم التأكد:** يبني التخطيط الاستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار لعدم توفر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.

– **المرونة:** وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية الأخرى عند تغيير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرماشه، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص5.

² منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد 18، مصر، يناير 2018، ص560.

- الهيكلية: ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى التأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

ويتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بما يلي:¹

الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الادارة العليا ونزولاً الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة الا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

الفرع الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية بالغة للمؤسسات تتمثل فيما يلي:²

ضرورة لمواجهة التغيرات المستقبلية: فمن أجل الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة، فالمخطط لا يمكنه أن يضع أهدافه، ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعمل بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

يركز على أهداف المؤسسة: حيث تسعى المؤسسات الى وضع خطط لإنجاز هذه الأهداف، ومتابعة هذه الخطط دورياً وتعديلها، وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها.

يوفر النفقات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية بأكفأ الوسائل مما يؤدي الى تخفيض التكاليف.

أساس للرقابة: حيث لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، فالمدبر لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة بدون تخطيط.

¹ درويش مصطنى، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014، ص4.

² المرجع السابق ص 5.

يقلص من المخاطر: حيث يكمن دور التخطيط في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .

تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة

يساعد في عملية الاتصال : يعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية .

- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة¹.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.²
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

الفرع الرابع: فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:³
- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعي بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.⁴
- يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.¹

¹ الكوييس محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص16.

² أثر النخطي الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص6

³ عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007، ص30.

⁴ السكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.²

المطلب الثاني: مبررات و مستويات التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص مبرراته فيما يلي:³

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.

- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في المهداف الموضوعية.

- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.

- قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.

- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.⁴

الفرع الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات التخطيط الإستراتيجي:⁵

1. التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز

¹ - عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007، ص 30.

² سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 57-58.

³ نزيه حسن حسين بونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية في غزة، 2009، ص 95.

⁴ الحضرمي نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 24، الجزء الأول، أبريل 2012، ص 206.

⁵ الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 56-57.

التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.¹

2. التخطيط الإستراتيجي لوحدة الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.²

3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

الفرع الثالث: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تتلخص فيما يلي:³

1. الرؤية الإستراتيجية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.⁴

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه.⁵

وبالتالي فإن وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار إستراتيجي فعال تلتزم به الإدارة على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

¹ ماهر أحمد، دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2009، ص26.

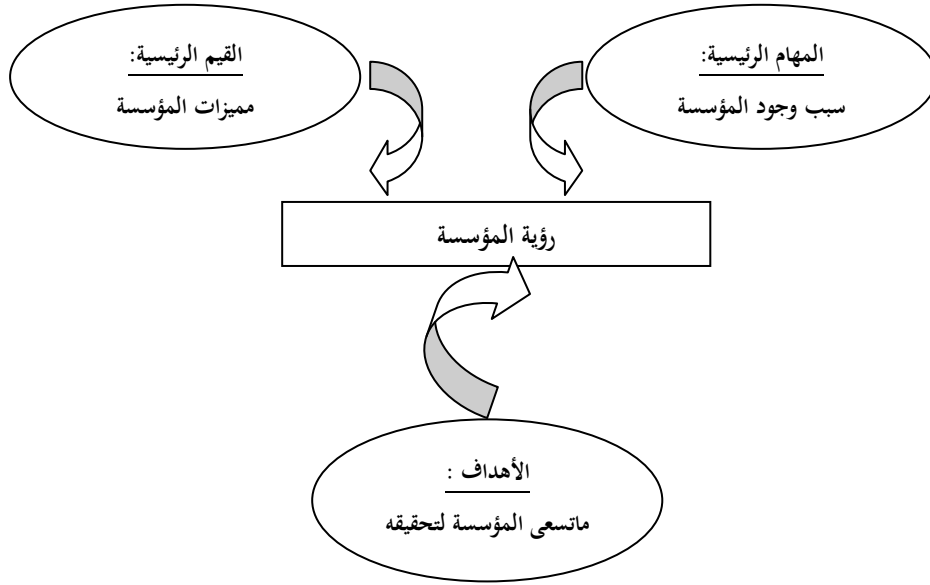
² جواد عباس حسين حسين، سحر عباس، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، مجلة أهل البيت، العراق، العدد3، أبريل 2006، ص ص 54-84.

³ رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁴ هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، 2008، مصر، ص13.

⁵ إدريس وائل محمد، صبحي الغالي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص74.

الشكل رقم (1-1): المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: الكرخي مجيد، "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 82

2. الرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها"¹.

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية المتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي².

3. الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهميتها كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.¹

¹ اللوح عادل، منصور سليمان، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة، 2007، ص 22.

² رحمة زعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

في حين عرفها القطامين (2002) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"²

4 التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.³

وعرف حسين (2009) التحليل الإستراتيجي أنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعلم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة

المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.⁴

5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.⁵ والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، إدارة تربوية، غزة، 2009، ص 77.

² القطامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 1، 2002، ص 65.

³ فيصل بن محمد بن مطلق الحنفرى الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010، ص 14.

⁴ يونس، نزيه حسن حسين، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية الادارة التربوية، غزة، فلسطين، 2009، ص 87.

⁵ رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الجدول رقم (1-1): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
اصنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة	اصنع استراتيجيات (SO) استعمال و استخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	الفرص (O)
اصنع استراتيجيات (WT) معالجة نقاط الضعف و تقليل التهديدات	اصنع استراتيجيات (ST) استعمال نقاط القوة و تقليل و تجنب التهديدات	التهديدات (T) تهديدات خارجية

المصدر: عبد العال، رائد فؤاد محمد، "أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، 2009، ص83.

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:¹

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة.

¹ اطمليه، الهام فخري، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 25.

المطلب الثالث: مفهوم و أهمية و أهداف التميز التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

يعد التميز ذو أسلوب فكري وفلسفة إدارية معاصرة تقوم على منهج محدد، إذ يتعلق بكيفية إتمام النتائج الملموسة للمؤسسة التعليمية وإنجازها وذلك من أجل تحقيق الموازنة في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المنظمة بشكل عام وضمن نسق ثقافتها من التعلم والإبداع والتطوير المستدام، ويضم التميز التنظيمي مختلف الإجراءات والأساليب التي تسهم في مساعدة المؤسسات للتصدي للمنافسة ورفع أدائها لكسب ولاء العميل، وذلك عن طريق التطوير والتجويد الدؤوب لألياتها وسياساتها وأساليب العمل وابتكار أساليب إبداعية قادرة على الوقوف بوجه التحديات، وتطوير الكفاءات لتحسين المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتجويدها وتطويرها . إن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات، يكون من خلال وضع سياسات وإستراتيجيات للتطوير التنظيمي بشكل مستمر للعملية الإدارية، فوضوح الأهداف وتوفير الوسائل التي تسهل عليها مواكبة التطوير والعمل بكفاءة، يعمل على تميز المؤسسة ، فالتميز التنظيمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والقدرات الموجودة لدى القادة في المؤسسات والتي تؤدي إلى تفوقهم وتميزهم في إدارتهم.¹

مفهوم التميز التنظيمي قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية و الإنجليزية.

في اللغة العربية: وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز.² ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين. وفي اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، تفوق أو امتياز ، وإتقان، وإبداع شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين . هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد:³

- Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي.
- Excellent Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.
- Organizational Excellence Total ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل.

¹ منيرة عيلان العازمي، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2، ماي 2021، ص 379.

² المعجم تاريخ التصفح: 2022-04-02 متوفر بموقع:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D9%8A%D8%B2>

³ عبدالمعطي محمود البصير، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 27-28

ويعرف التميز التنظيمي بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع و بالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل.¹

Meyer : وصف التميز التنظيمي بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات الغير مستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، التمكين والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي.²

Gerrard&Penard هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعل والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.³

والتميز التنظيمي يعرف على أنه تحقيق التميز في الأداء والحفاظ على تميز مستويات الأداء التي لا تفي فقط بمتطلبات جميع أصحاب المصلحة وإنما تفوقه.⁴

كما يعتبر هو تطوير ودعم العمليات والأنظمة لتحسين أداء المنظمة وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، وهو أكثر بكثير من مجرد نظام للجودة، مما يعني تحقيق التميز في كل ما تقوم به المنظمة.⁵

فالتميز التنظيمي هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل، القيادة وثبات الهدف، والادارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم.⁶

يعد التميز ذو أسلوب فكري وفلسفة إدارية معاصرة تقوم على منهج محدد، إذ يتعلق بكيفية إتمام النتائج الملموسة للمؤسسة التعليمية وإنجازها وذلك من أجل تحقيق الموازنة في تلبية متطلبات كافة الأطراف في المنظمة بشكل عام وضمن نسق ثقافتها من التعلم والإبداع والتطوير المستدام.¹

¹ خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، المجلد4، العدد14، جانفي 2016، ص167.

² آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي للمنظمات العامة، مذكرة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص11

³ مجيد منصور، حسين العابد ، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمي، فلسطين، 2016، ص7.

⁴ بودرم كتنز، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية، المجلد 14، العدد 03، غرداية ديسمبر 2021، ص 1093.

⁵ Wageeh A.Nafei, **Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on**

Telecommunications Sector in Egypt, International journal of business and Management , vol 13, no1, 2018 , P 247.

⁶ لحسن عبد الله باشوية وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات " مبادئ وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2013، ص37

ويضم التميز التنظيمي مختلف الإجراءات والأساليب التي تسهم في مساعدة المؤسسات التعليمية للتصدي للمنافسة ورفع أدائها الكسب ولاء العميل، وذلك عن طريق التطوير والتجويد الدؤوب لألياتها وسياساتها وأساليب العمل وابتكار أساليب إبداعية قادرة على الوقوف بوجه التحديات، وتطوير الكفاءات لتحسين المهارات وتشجيع الابتكار والتواصل في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتجويدها وتطويرها².

ومن خلال قراءتنا لكافة التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف التميز التنظيمي بأنه مدى قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها بطريقة فعالة عن باقي المنظمات .

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

ان المنظمات الادارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور حيث يلعب التميز التنظيمي دورا بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المنظمات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وادراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية الابداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي في اطار الجودة واسهام العاملين في انتاج حلول المشكلات التي تواجه شركاتهم لذا فان التميز التنظيمي يؤدي إلى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي:³

- تطوير قدراتها التنافسية وذلك من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.
- تحقيق أداء متميز والذي بدوره يساعد المنظمة على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- يساعد المنظمة للاستمرار في تحقيق النجاح، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة وذلك يكون من خلال التميز.
- يحقق المنظمة القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتوظيفها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها.
- تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات .

¹ لعزاوي، حسام علي، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 2

² Voloshina V, **The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions**, Jel 124 M19,2013, p57,

³ عزيز، ديلمان احمد، وصالح، هالات سعيد محمد، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السلبيانية، مجلة جامعة كرميان، 2018، ص249.

- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعل وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- توفير القيادة الكفؤة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والابتكار؛¹
- دعم وتقوية روابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛²

الفرع الثالث: أهداف التميز التنظيمي

يتميز العصر الحالي بأن التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات؛ والمقصود بالتغيير هنا هو "تغيير ظروف البيئة الخارجية، والتي يمكن تحديدها بأنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها". والفكر الإداري الحديث يؤكد على طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود خاصة في ظل استمرار وتصاعد الثورة المعلوماتية وتقنية المعلومات؛ كل هذه الظروف الجديدة إضافة إلى غيرها كانت أسباب وقوى داعية للتغيير فرضت على المنظمات نوعاً جديداً من المنافسة تحتاج إلى التميز في الأداء لمواجهته زايد.³

لذلك سعت العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي، وتحقيق الأهداف التالية⁴:

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة، واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.
- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر.
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز.

¹ نورة عبد الله حزام الشهري ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 41.40

² علي عبود الربيعي، ضرغام حسن عبد الله، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 14 ، العدد 4 ، الكوفة، 2016، ص305

³ زايد؛ عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص10.

⁴ بن سالم ، سليمان ، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد 6، بشار، جوان 2018، ص 595

المطلب الرابع: مبادئ و متطلبات و أبعاد و معوقات التميز التنظيمي

الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي

يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المنظمات الساعية لتحقيقه؛ ومن أهم هذه المبادئ التالي¹:

- تحقيق الانسجام بين سلوك الموظف والقيم المعتمدة في المنظمة، وعقلية الموظف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ومن ناحية أخرى تحقيق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات المنظمة ومتطلبات العملاء واحتياجات العاملين.
- الاهتمام بالتوازن بين الاستراتيجية والعمليات والإجراءات ونتائج الأداء.
- التأكيد على مساهمة جزء من الكل؛ أي إدراك وفهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة.
- توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة؛ بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وإمكاناتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات.
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الأساسية واللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل للمنظمة.
- التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من (متطلبات العملاء، السياسات، الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بدلا من مجرد الاستجابة لها.
- الاهتمام بإدارة التوتر والأزمات.
- العمل على استطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المنظمة، ومعرفة متطلباتهم، والاستفادة من آرائهم.

مبادئ التميز التنظيمي :

حتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة من تبنيها لنماذج التميز ، لا بد من أن يعي فريق عمل الادارة مفاهيم و اساسيات هذه النماذج ، وفيما عدا ذلك يكون من الصعب ان لم يكن مستحيلا تبني هذه النماذج والنجاح في تطبيقها وهذه النماذج او المفاهيم تقوم على مجموعة من المبادئ:²

- 1- نتائج الاعمال: التميز يؤدي الى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- 2- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي الى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها.
- 3- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومتميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

¹ Samson; Danny, and David Challis, **Patterns of business excellence, Measuring Business**

Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (6), No (2), 2002 PP. 15 – 21

² مثنى عبدالوهاب المولى ، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2019، ص52.

- 4- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والمعلومات.
- 5- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- 6- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- 7- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمنظمات.
- 8- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

- يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور أساسية، وأهم هذه المتطلبات التالي:¹
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظمه.
 - توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة، وضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - تمتع المنظمة بقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتحرص على استغلال الفرص لتحقيق المنظمة للتميز.
 - توفر نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الإدارية.
 - وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتنميتها وتوجيه أداءها، وأسس تقييمها.
 - إدارة الأداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف.
 - المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعته وتقويمه.

الفرع الثالث: أبعاد ومقومات التميز التنظيمي: Dimensions and Elements of Organizational Excellence

الأول: التميز القيادي First: leadership excellence

أن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة، كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين العاملين باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات، إذ تم وصف القيادة بأنها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة".²

¹ آلاء عبدالرحمن محمد بالحر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² البارودي، منا الأحمدي، القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص27.

ونقصد بها أيضا قدرة القيادة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراماً كاملاً، وتمكن المجموعة من المشاركة معا في عملية التنمية والتبادل والانتقال إلى رؤية النجاح المستدامة، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.¹

ومن المعلوم أن القيادة لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية والتكنولوجية التي عاشتها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، حيث تحول دورها من كونها قيادة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر إلى تركيزها على رعاية وتنمية المورد البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وتشجيع الإبداع والابتكار²

والقائد الإداري على وجه الخصوص لا بد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، الاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلا عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة للاتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية .

الثاني التميز الاستراتيجي: The second strategic excellence

تعبر الاستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وهي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي بأنه "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية".³

يقوم على الطرق والكيفية التي تضعها المؤسسة فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية، وتحديد اتجاه الأداء، وأيضا ما يتصل بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسات لإجراء التغيير، وذلك من أجل مصلحة العمل وتحقيق التميز في الأداء.⁴

نقصد بتميز الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يكون عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية لذلك تصبح الإستراتيجية متميزة.¹

¹ بودرهم كنة، صالحى سميرة ، مرجع سبق ذكره، ص 1095.

² Sadiq, M. A.; Mahmood, R. B. **A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria.** Journal of Management Policies and Practices, 2 (2) (2014), p5.

³ أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ، ص84.

⁴ العمري، محمد، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37 (4)، السعودية، 2017، ص

والتميز الاستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات فهو مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك، ومن المعارف عليه أن لتبني الأسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها: أنه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة. وأخيرا يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة.

الثالث: تميز الموارد البشرية: Third: the excellence of human resources

ويطلق هذا المفهوم على جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجية المنظمة وأهدافها².

وتعتبر تسمية الموارد البشرية عن الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها، وتحقيق أهدافها. وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظرا للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى أسلوب التفويض، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة.

ويهتم هذا البعد أيضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية والسياسية، وبناء على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد³.

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت. ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة، والتفويض، والتقدير، والتنمية البشرية⁴.

الرابع: تميز العمليات: Fourth Characterization Processes

¹ مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، العراق، 2017، ص 184، 185.

² عبد الناصر علك حافظ و نسرین جاسم محمد، دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير، مجلة الدناير، العدد 19، العراق، 2019، ص 215.

³ بو سالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015، ص 70.

⁴ عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016، ص 146.

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها انتاجية كانت أم خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها.¹

الأساس في التميز التنظيمي هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة (بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو خارجية) من مجموعة متنوعة من المدخلات التي هي بدورها مخرجات لعمليات أخرى"

الفرع الرابع: معوقات التميز التنظيمي

وكما أن هناك عوامل النجاح التميز التنظيمي كذلك هنالك معوقات تعرقل التميز التنظيمي حيث نجد أن هناك عدة عوامل تعتبر بمثابة معوقات التميز التنظيمي والتي تتضمن ما يلي:²

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية ، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجيهاتهم السياسية مما يقف عائقا أمام فرص التميز .
- عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التمييز وحمايته ، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز ، والالتزام بالتشريعات والأنظمة ، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة .
- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها ، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء .
- تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها ، فضلا عن اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية بعيدة عن الموضوعية ، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية ، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية .
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري العمل بها ، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط ، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره ، للأدوات والمعدات اللازمة.

المطلب الخامس: انعكاس التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي

بهذا يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتميز المؤسسي من عدة جوانب أهمها¹:

¹ عبد الناصر علك حافظ و نسرين جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره، ص216.

² مثنى عبدالوهاب المولى ، مرجع سبق ذكره، ص 45

- 1- إن تبني المنظمات للتخطيط الإستراتيجي يساعده في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتى تستطيع صنع القرار في المنظمة بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح للإدارة الإستراتيجية
- 2- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
- 3 - تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
- 4- يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام الإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، لذا فإن وجود خطة إستراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مختلفة، والتخصيص الفعال لهذه الموارد، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المؤسسات على توقع القضايا والأمور الإستراتيجية، وأي تغييرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات، وتخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات القيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى التميز لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.
- 5- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- 6- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

¹ أحمد خضير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد 1، المجلد 1، جوان 2017، ص 61

7- إن أحد أهم متطلبات تطبيق وتحقيق التميز المؤسسي بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ، كما أن تحقيق التميز المؤسسي بكل معايير ومؤشراته يتركز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة ."

8- إن تميز الأداء من خلال أدوات عديدة كالتخطيط الاستراتيجي أضحى جزء من التحسين المستمر والذي يعني النزوع الدائم نحو الأفضل في العمل، طالما أن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة ومتسارعة وتتحدد باستمرار وتتطلب التجويد المستمر.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي

من خلال هذا المبحث الثاني لهاته الدراسة سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمها إلى دراسات وطنية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني دراسات أجنبية، والمطلب الثالث فمن خلاله تم تقييم الدراسات السابقة وعلاقتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول : الدراسات المحلية (الوطنية)

أولا : الدراسة الوطنية الأولى

الجدول رقم (1-2) : بطاقة قراءة للدراسة الوطنية الأولى

صاحب الدراسة	محمد الأمين بن أحمد
عنوان الدراسة	" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ودراسة حالة الصندوق الوطني التوفير والاحتياط-بنك- القبة الجزائر العاصمة".
نوع الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر ، 2017.
إشكالية الدراسة	ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. ؟
منهج الدراسة	تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة ، إضافة إلى إستخدام أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على برنامج الإحصائي SPSS) .
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني التوفير والاحتياط- بنك- القبة الجزائر العاصمة.
نتائج الدراسة	من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة :

<p>- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب عمى المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء بالأسواق أن تعتمد عليه؛</p> <p>- إن عملية التحليل البيئي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذا يجب على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية؛</p> <p>- هناك عدة مشاكل تمنع من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع البنكي منيا عدم وجود الوقت الكافي للمديرين بوضع الخطط الاستراتيجية البعيدة المدى؛</p> <p>- جود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحميل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية؛</p> <p>- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والرسالة والأهداف) وتحقيق الميزة التنافسية.</p>
--

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الوطنية) الأولية.

أولا : الدراسة الوطنية الثانية

الجدول رقم (1-3) : بطاقة قراءة للدراسة الوطنية الثانية

صاحب الدراسة	بن معتوق وهيبة
عنوان الدراسة	" دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة".
نوع الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2019.
إشكالية الدراسة	ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
منهج الدراسة	تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لغرض توضيح المفاهيم النظرية وتمت دراسة الحالة في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمسيلة حيث تم تصميم إستبانة لجميع البيانات الدراسة تم توزيع 80 إستبانة على عينة عمال إتصالات الجزائر بالمسيلة وفروعها واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي تساعدنا على تحليل الإستبيانات الموزعة .
أهداف الدراسة	الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة وبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع والتي إرتبطت مباشرة بجودة الخدمات وإدارة المعرفة و التميز التنظيمي.
نتائج الدراسة	من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : - يوجد هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي المؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة . - تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة. - تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام. - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي المؤسسة إتصالات الجزائر. - تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوثائق والنشرات والمطويات.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية التشارك المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي المؤسسة إتصالات الجزائر.

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الوطنية) الثانية.

ثالثا : الدراسة الوطنية الثالثة

الجدول رقم (1-4) : بطاقة قراءة للدراسة السابقة الثالثة

صاحب الدراسة	عثماني زين العابدين
عنوان الدراسة	" دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار "
نوع الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر ، 2020.
إشكالية الدراسة	ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ؟
منهج الدراسة	تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة ، إضافة إلى إستخدام أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (250) استبيان على عينة الدراسة، وتم تحليل (218) استبيان المتمثلة في الاستبيانات الصالحة للتحليل باستخدام برنامج spss v26 وبرنامج Minitab v17.
أهداف الدراسة	تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
نتائج الدراسة	من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : - تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده: تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية. - تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التمكين، الاعتبار الفردي، وهذا بناء على درجة الموافقة التي كانت إيجابية تدل على وجود قيادة تحويلية. - يوجد مستوى مقبول من أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بناء على درجة الموافقة المبحوثين التي كانت إيجابية تدل على وجود تميز تنظيمي. - توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الوطنية) الثالثة.

رابعا : الدراسة الوطنية الرابعة

الجدول رقم (1-5) : بطاقة قراءة للدراسة السابقة الرابعة

صاحب الدراسة	طيباوي سعدية
عنوان الدراسة	" واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ."
نوع الدراسة	مقال أكاديمي ، حوليات جامعة الجزائر ، المجلد4، العدد33، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2019.
إشكالية الدراسة	ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟.
منهج الدراسة	تم الإعتماد على المنهج الوصفي لغرض وصف طريقة طلب العروض ، طبقت الدراسة على 52 أستاذ (ماجستير/ ودكتوراه) بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي: 2018/2017. وتم إعداد استبيان مكون من 50 بند، بعد التأكد من صدقه وثباته.
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، ومستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجالات: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية .
نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة مرتفعة. - مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية مرتفع. - مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة مرتفع. - مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف مرتفع. - مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية مرتفع.

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الوطنية) الرابعة.

المطلب الثانية : الدراسات العربية

أولا : الدراسة العربية الأولى

الجدول رقم (1-6) : بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الأولى

صاحب الدراسة	سمير سليم عبد الجمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب
عنوان الدراسة	" التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا".
نوع الدراسة	مقال أكاديمي ، المجلة الجزائرية للعلوم ، المجلد4، العدد01، جامعة القدس، فلسطين ، 2020.
إشكالية الدراسة	تمثلت إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي : ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا؟
منهج الدراسة	تم الإعتماد على المنهج الوصفي لغرض وصف طريقة طلب العروض ، واستخدم فريق البحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات اللازمة، حيث تكونت الاستبانة من (5) أقسام وهي (أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة. معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في

إدارة الأزمات، دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة، دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار).	
هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة.	أهداف الدراسة
أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتبين أهمية مرتفعة جدا للتخطيط في إدارة الأزمات في بلدية دورا. - تبين أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً. - تبين أن درجة معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً. - تبين أن دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة. - تبين أن دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).	نتائج الدراسة

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (العربية) الأولى.

ثانيا : الدراسة العربية الثانية

الجدول رقم (1-7) : بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الثانية

سماح خليل قنديل	صاحب الدراسة
" أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن- " .	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2020.	نوع الدراسة
تمثلت إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي : أثر الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال الأردنية في تحقيق التميز التنظيمي؟	إشكالية الدراسة
تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة لمعالجة الإشكالية المطروحة للدراسة ، وقبل هذا تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع، كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع بيانات لدراسة؛ حيث تم توزيع 351 استبانة، و استرجاع 273 استبانة قابلة للتحليل .تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك ألفا كرونباخ جنبا إلى جنب مع اختبار التوزيع الطبيعي، و الانحراف المعياري، وتحليل العامل الاستكشافي، وتحليل العامل التوكيدي، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد باستخدام-SPSS (AMOS -V23 و V20	منهج الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال :تحديد أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها(الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي و	أهداف الدراسة

<p>دراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي، لتحقيق أهداف هذه لدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي . تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات.</p>	
<p>من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية(الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها(الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن. - ينبغي على شركات الاتصال في العاملة في عمان إعطاء مفهوم الرقابة التنظيمية وممارسات الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء. - العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (العربية) الثانية.

ثانيا : الدراسة العربية الثالثة

الجدول رقم (1-8) : بطاقة قراءة للدراسة السابقة العربية الثالثة

<p>الشريف شريفي</p>	<p>صاحب الدراسة</p>
<p>" أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي".</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال أكاديمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37، العدد 04، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تمثلت إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي : ما أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>استندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم 368 موظفًا. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيسي المتعلق بتغييرات الدراسة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : -أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي في التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>عملية التغيير لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تهدف في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المنظمات في جميع المجالات وكذلك تشجيع العاملين على الأداء المتميز عن طريق توعيتهم بأهمية التميز من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل.</p> <p>- أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي كعامل من عوامل التغيير التنظيمي ليس له تأثير على التميز التنظيمي، ولذلك يجب على مؤسسات الأعمال بمدينة الرياض مراجعة هياكلها التنظيمية بما يكفل سير العمليات التنظيمية بشكل موضوعي واتخاذ القرارات السليمة المبنية على أساس علمي، كما إنه ينظم التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية الثلاثة في كل منظمة.</p> <p>__ ضرورة أن تعيد مؤسسات الأعمال النظر في فهمها لدور الموارد البشرية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، حيث جاء هذا العامل في المرتبة الأخيرة بين عوامل التغيير التنظيمي. وإذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والمنافسة فعلها زيادة الاهتمام بهذا المورد البشري لأنه يُعد رأس المال الحقيقي الذي يلعب الدور الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي.</p> <p>__ إن ثقافة التغيير والتميز التنظيمي لا تتحقق من خلال الممارسات الفردية فقط، وإنما هي بحاجة إلى رؤية شاملة ومجهودات يشارك فيها الأفراد والقادة.</p>
--

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (العربية) الثالثة.

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

أولا : الدراسة الأجنبية الأولى

الجدول رقم (1-9) : بطاقة قراءة للدراسة الأجنبية الأولى

صاحب الدراسة	MONYE, M.C & IBEGBULEM, A. B.
عنوان الدراسة	"Effect of Strategic Planning on Organizational Performance and Profitability".
نوع الدراسة	مقال أكاديمي ، المجلة الدولية لأبحاث الأعمال والقانون ، المجلد6، العدد02 ، قسم إدارة الأعمال والإدارة كلية الدراسات التجارية ، نيجيريا ، 2018.
إشكالية الدراسة	ما أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية ؟
منهج الدراسة	تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة لمعالجة الإشكالية المطروحة للدراسة ، وقبل هذا تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع. تم استخدام تقنية المسح مع إعطاء الاستبيانات إلى 100 مستجيبين (تم استرداد 80 منهم) يتألفون من كبار الموظفين وصغارهم في مختلف Zenith فروع البنوك في مدينة واري. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية العلوم الاجتماعية (SPSS). أيضاً تم استخدام الأساليب الإحصائية T-Test و Chi-square في اختبار فرضية باستخدام SPSS.
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي : حللت هذه الورقة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية. يمكن قياس فعالية التخطيط

<p>الاستراتيجي من حيث مدى تأثيره على المنظمة الأداء ، مما يؤثر على ربحيتها. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إعادة تقييم التخطيط علاقة الأداء في المنظمة وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسة .</p>	
<p>من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : - يعزز التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي الأفضل ، والذي له تأثير على المدى الطويل الربحية وأن كثافة التخطيط الاستراتيجي تحددها الإدارة والبيئية و العوامل التنظيمية. -الأداء التنظيمي والربحية هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي ، وينبغي للمنظمات إعطاء الأولوية لعناصر التخطيط الاستراتيجي. - يجب على المنظمات إنشاء قيم أساسية ، أي قواعد سلوك المنظمة ، حدد أهدافاً واقعية ، ووضع أهداف طويلة المدى (يجب أن يكون هذا قابلة للقياس ومحددة) ووضع خطط العمل (الإستراتيجية) وتنفيذها و المتابعة الكافية. -تم اكتشاف أن العوامل البيئية تؤثر على كثافة التخطيط الاستراتيجي ، يجب على المنظمات إجراء تحليل بيئي مناسب على حد سواء التحليل الداخلي والخارجي .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الأجنبية) الأولى.

ثانيا : الدراسة الأجنبية الثانية

الجدول رقم (1-10) : بطاقة قراءة للدراسة الأجنبية الثانية

<p>Saeed, Alhefity Ali Ameen, Amiya Bhaumik</p>	<p>صاحب الدراسة</p>
<p>Organizational Culture on Strategy Management and " Impact of Organizational Excellence"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال أكاديمي ، المجلة البحوث المتقدمة في النظم الديناميكية والتحكم ، المجلد 11، العدد06 ، كلية لينكولن الجامعية ، سيلانجور ، ماليزيا، 2019.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>ما أثر التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي في سياق مؤسسات القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة وعلى وجه التحديد بلديات حكومة الفجيرة.؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>تم الإعتماد على المنهج التحليلي بهدف عرض مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بموضوع البحث و تم جمع البيانات الكمية من 218 في بلدية الفجيرة ويتم الحصول على العينة باستخدام أخذ العينات العشوائية. تم تحليل الأسئلة التي تم جمعها باستخدام PLS (المربعات الصغرى الجزئية) SEM-VB (نمذجة المعادلة الهيكلية – Based Variance) من خلال استخدام البرنامج Smart PLS 3.0.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو تحديد قوة تأثير إدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>من أهم النتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة : أن إدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية وثبت أيضاً أنها تنبئ بشكل كبير بالتميز التنظيمي. ستعطي نتائج الدراسة الحالية رؤى إضافية حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي في القطاعات العامة في دول مثل الإمارات العربية المتحدة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر : بالإعتماد على معطيات الدراسة السابقة (الأجنبية) الثانية.

المطلب الرابع : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب التوصل إلى القيمة التي أضفتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة وذلك من خلال إيجاد العلاقة التي تربط الدراسة الحالية بمختلف الدراسات السابقة .

أولاً: تحليل الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة سواء الوطنية أو العربية أو الأجنبية كان لزاماً أن نحاول إستخراج علاقة كل دراسة سابقة بدراستنا الحالية ،

لقد لاحظنا الأهمية البحثية التي حظي بها كل من موضوع التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي، وبعد قراءتنا للدراسات السابقة التي تناولت زوايا مختلفة لكل من التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي، لكن ومع ذلك يبقى الموضوع مثيراً للانتباه البحثي وهو ما جعلنا نختاره على أساس تناول جانب آخر لم تهتم به الدراسات السابقة بالنسبة لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

وبهذا فقد توصلنا في مجمل الأمر إلى أن مختلف الدراسات السابقة كان هدفها عرض الرؤية التي تبناها المؤسسة والرسالة التي تسعى إلى تبليغها، و الأهداف التي تعمل لتحقيقها.

إضافة إلى أن كل دراسة كان لها إطار زمني ومكاني خاص بها وهو ما قد يعكس نتائج كل دراسة.

كما أن بعض الدراسات السابقة تم استعمال بعض النماذج الإحصائية مثل نمذجة المعادلة الهيكلية من استخدام البرنامج Smart PLS، AMOS -V23 وبرنامج Minitab v17 وتم أيضاً استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss والتي تساعد على تحليل الإستيبيانات الموزعة .

ثانياً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية في البحث ومعالجة موضوع يتعلق بمجال كل من التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي بحيث يمثلان أهمية كبيرة في مجال الإدارة، إلا أن ما يميّز دراستنا عن الدراسات السابقة، هو تركيزها على تأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

و بصفة عامة فقد إستفدنا مما جاء في الدراسات السابقة، رغم وجود إختلافات في المتغيرين في بعض النقاط يمكن أن نستعرضها فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج و توصيات مع التوصل إلى صياغة المشكلات الجزئية المتاحة على أرض الواقع في شكل آفاق مستقبلية للدراسة ؛
- بناء منهجية الدراسة و صياغة فرضيات هذه الدراسة و إستخدام أداة الدراسة المناسبة ؛
- كما إستفادت الدراسة الحالية من بعض المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في كل من متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، التميز التنظيمي) و ذلك لتوفير الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإعتماد على إبراز مفهوم كلا المتغيرين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي، وذلك من خلال مبحثين حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم و خصائص و أهمية ، فوائد التخطيط الاستراتيجي، وتم التطرق في المطلب الثاني إلى مبررات و مستويات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتباها المنظمات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، أما في المطلب الثالث و الرابع تطرقنا لمفهوم و أهمية و أهداف التميز التنظيمي، مبادئ و متطلبات و أبعاد و معوقات التميز التنظيمي، و في المطلب الخامس تم التطرق لإنعكاس التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة دراسات سابقة منها دراسات محلية وعربية ومنها دراسات أجنبية والتي تناولت جوانب مشاهمة لموضوع دراستنا، وقمنا بعرض أوجه الشبة و الإختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى دراسة حالة بمديرية التوزيع و الكهرباء بغرداية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة بـمديرية توزيع

الكهرباء و الغاز

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى التخطيط الاستراتيجي و التميز التنظيمي و أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة. وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الأول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب الوطني بالغاز و الكهرباء.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم الهياكل الهامة التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية تتكفل بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز فهي المتعامل التاريخي والوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية .

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية " ،وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار لتسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني. وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتفنز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أريزو، حاسي مسعود، تقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقل ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة لتغطية الطلب المتزايد.

وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)

✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)

✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)

✓ أعمال الهندسة المدنية (INERGA)

✓ التركيب الصناعي (ETTERKIB)

✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة (société de pndaction)sp

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE

✓ نقل الغاز GRTG

✓ توزيع الكهرباء و الغاز SD

ولليوم تبقى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو المتواصل و المستمر للبلاد.

الفرع الثاني : نشاطات وأهداف المؤسسة

أولا : نشاطات المؤسسة

إن مؤسسة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

1- بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

2- بالنسبة للغاز : الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي :

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء بالجزائر .
- نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات بالجزائر .
- التنمية بكل الوسائل والنشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية .

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بوهراوة - غرداية

تغطي مديرية التوزيع بغرداية كامل الولاية ببلدياتها 13 بلدية بالطاقتين الكهرباء والغاز وذلك عبر شبكة كهربائية تقدر ب 2816 كلم وشبكة غاز تقدر ب 1561 كلم .

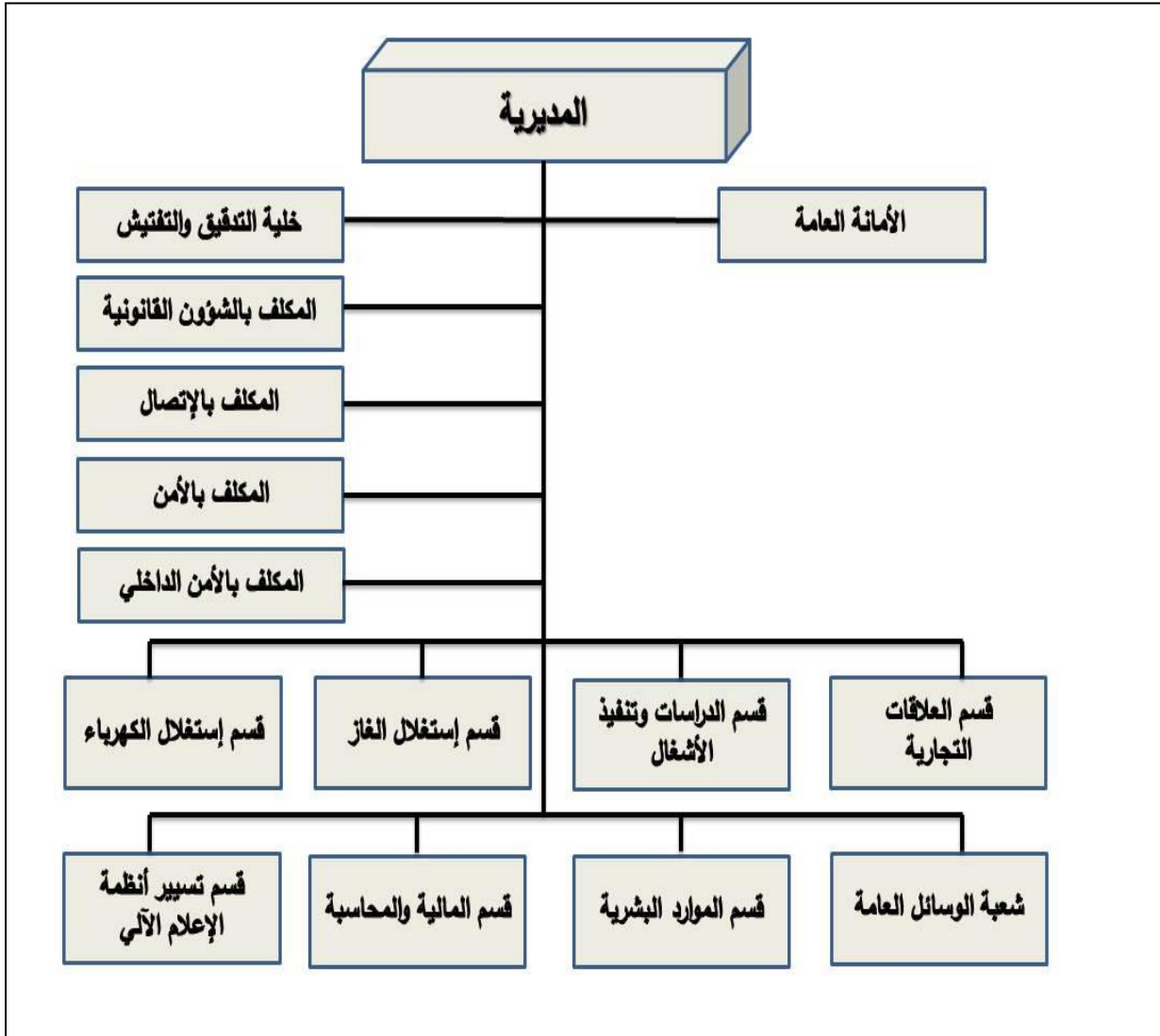
الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المديرية

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية- التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) وكانت في السابق المديرية الجهوية للتوزيع غرداية مندوبة تابعة لمديرية الأغواط ، في سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لولاية ورقلة وهي الآن أكثر استقلالاً لكونها أصبحت اليوم مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة وبشكل مباشر للمديرية العامة بالبلدية وتعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية مؤسسة تجارية تقوم بشراء كهرباء والغاز وإعادة بيعه ، كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غرداية) ، قدر رأس مال المديرية في سنة 2016 ب 36 مليار دينار، وبلغ عدد عمالها في نفس السنة 530 عامل بكامل فروعها أما المديرية فيبلغ عدد عمالها 140 عامل يتوزعون على ثلاثة فئات (إطار ، عون تحكم ، عمال تنفيذيين) .

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن إبراز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية (لمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 01) من خلال الشكل الموضح أدناه :

الشكل رقم (01-02) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.



المصدر : من إعداد اطلال ببناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة سنة 2022.

المدير: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة ، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية ، كإمضاء على الوثائق المحاسبية ، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه . الأمانة العامة : تهتم بمتابعة البريد الوارد ، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس إلخ .

المكلف بالاتصال : يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في :

- تسهيل الاتصالات بين المؤسسة والمتعاملين معها ؛

- تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة ؛
- تمثيل المؤسسة في الخارجات الإعلامية والاشهارية .
- الملحق القانوني :** ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة .
- مهندس الأمن الصناعي :** من مهامها تأمين و توزيع الطاقة الكهربائية و صيانة الشبكات و تسيير المشتركين في الملائمة للتنوعية والأمن ومن واجبه :
- تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة ؛
- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة ؛
- تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات.....)؛
- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها .
- مصلحة الشؤون القانونية :** تتمثل مهامها في :
- فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين ؛
- الإشراف على إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها ؛
- تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية .
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية :** ومن مهامه :
- معالجة المعلومات وطباعة الفواتير ؛
- تسيير برامج الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة .
- قسم العلاقات التجارية :** يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث يرأسه رئيس القسم ويساعده ثلاث مساعدين وهم : مكلف بالإحصائيات ، مكلف بشكاوي الزبائن ، مكلف بعمليات إحصاء شراء وبيع الكهرباء والغاز .
- ولتخفيف العبء عليهم تم وضع مصالح ووكالات تابعة لهذا القسم وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات والسير الحسن ، وهي :
- مصلحة تنمية المبيعات : تختص بربط الزبائن الجدد بالغاز والكهرباء ؛
- مصلحة الحسابات الكبرى : بفاتورة الشركات والمؤسسات والإدارات؛
- مصلحة التحصيل : تقوم بتحصيل حقوق المؤسسة تجاه زبائنها .
- الوكالات التجارية : وهي 08 وكالات تختص بالزبائن العادين.

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال المتعلقة بالغاز والكهرباء : وينقسم إلى أربعة مصالح وهي : مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء ، مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الغاز ، مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء ، مصلحة البرنامج العمومي للغاز.

وتكمن مهامه في ما يلي :

- دراسة طلبات الزبائن الجدد ؛

- متابعة أشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية .

قسم المالية والمحاسبة : نجد أن قسم المالية والمحاسبة ينقسم إلى أربعة مصالح وهي :

مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصروف الشركة حسب إيراداتها وتعتبر بوابة لاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدى حسب المكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين .

مصلحة المالية : تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للشركة ، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل : البنك والبريد ، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير القابلة للدفع بعد الوصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية .

مصلحة الميزانية : تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة ومستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم و مراقبة أرباح الشركة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية ، وتحتوي مصلحة الميزانية على مكتب مراقبة التسيير .

مصلحة التفتيش والمراقبة : يتمثل دورها في المراقبة والتدقيق المالي والمحاسبي .

قسم الموارد البشرية : ويتكون من مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وتكمن مهامها في ما يلي :

- تسيير الموظفين بواسطة برنامجين : (GIP NOVA يعالج الأجور ، GIP SAM يعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور) ؛

- متابعة تكوين العمال ، التربصات ، الأيام الدراسية ؛

- متابعة حوادث العمل ؛

- متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال .

قسم إستغلال الغاز : نجد أن هذا القسم ينقسم إلى ثلاثة مصالح وتتمثل وظائف كل مصلحة في ما يلي :

مصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بالعمل وفقا لبرنامج سنوي مقسم إلى أسابيع ، حيث تقوم بالبحث عن التسرب الحاصل في الغاز في جميع المناطق التي تغطيها مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية ، ومتابعة الشبكات .

مصلحة المراقبة والاستغلال : تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بالشبكات ، كما تقوم بتحديد برامج ومهام المكلف، وإنشاء برامج لمشروع معين ، بالإضافة إلى إعداد برنامج الطوارئ .

المصالح التقنية : في حالة وقوع مشكلة ما ولتكن حدوث تسرب الغاز لأحد الزبائن فإنه يتصل بالمصلحة التقنية وهي لا تقوم بالإصلاح وإنما ترسل رسالة إلى مصلحة الاستغلال والتي تحتوي على عنوان الزبون ، سبب المشكلة وتقوم هذه الأخيرة باتخاذ الإجراءات المناسبة .

قسم إستغلال الكهرباء : يتكون من ثلاثة مصالح وهي : مصلحة مراقبة استغلال الشبكات ومصلحة الصيانة ومصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية . ومهامه :

- استمرارية الخدمة بنوعية عالية .
- الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاع .
- النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط .

الفرع الثالث: دراسة مختلف الأقسام المديرية

قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

و ينقسم إلى عدة مصالح :المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة ،مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء ،مصلحة تطوير الشبكة ، مصلحة أشغال sous tension ،مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الإتصال المختلفة (télé conduite) .

و يهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها.
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها.
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ✓ ضمان تسيير المحولات.
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه.
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل : غرداية ، متليلي ، بنورة ، القرارة و بريان ، المنبعة .
- ✓ تسيير العدادات و إصلاحها
- ✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

قسم إستغلال الغاز (D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي :

المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز ، مصلحة المراقبة و استغلال الغاز ، مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها و إعداد برامج الصيانة.
- ✓ متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار.
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- ✓ إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.
- ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها.
- ✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها.
- ✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.
- ✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسريبات الغازية .

قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEET)

يتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات و أشغال الغاز ،تسيير الاستثمارات ، مصلحة الدراسات و أشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة و يقوم هذا القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال و التحكم فيها.
- ✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.
- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المرجحة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- ✓ إستقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز.

قسم العلاقات التجارية (D.R.C)

يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية ، مصلحة تنمية المبيعات ، مصلحة التقنيات التجارية ، مصلحة التغطية والتحصيل ، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي و التوتر العالي و الضغط المتوسط و التوتر المتوسط) ، و يقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- ✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و تشغيل الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتها
- ✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل.
- ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.
- ✓ إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.
- ✓ فوترة مختلف الخدمات.
- ✓ القيام بتحريات حول الزبائن.
- ✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- ✓ إعداد الميزانية النهائية.
- ✓ متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب.
- ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.
- ✓ احترام رزمة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا.
- ✓ القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.

قسم الإدارة والصفقات (D.A.M)

يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار و تسيير المنشآت ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الذاتي و الزبائن ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الدولة و من بين مهامه :

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة
- اعداد الصفقات (commande /marche)
- تحرير الامر بتحصيل الفواتير للمؤسسات
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء و الغاز و قسم المالية و المحاسبة
- تحرير الاعذارات عند تأخر إنجاز المشاريع
- استقبال فواتير المؤسسات المنحزة للأشغال

المطلب الثالث: طرق و أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: طرق الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية، وقد طبقت هذه الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية، لبلوغ الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما إعتدنا على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الإستبيان، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 24، والإستعانة أيضاً ببرنامج Excel 2016.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 موظف من المؤسسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لقد إعتدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع :

الجدول رقم (1-2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التخطيط الإستراتيجي	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات، وكذا عرض صدق وثبات الإستبيان.

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك باستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف - سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha : لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الإرتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الإرتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

- إختبار t-test : لإختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2)

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في

المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

الجدول رقم (2-2) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.2	من 2.61 إلى 3.4	من 1.81 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبين

وإستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم إعتقاد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

ثانيا : أدوات جمع البيانات

1 - الإستبيان: تم الإعتقاد في بحثنا هذا على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والإستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم(2-4) : الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	60	عدد الإستمارات الموزعة
17%	10	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
0%	0	عدد الإستمارات الملغاة
83%	50	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إستمارات الإستبيان

تمثل الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الإعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة ، وبعد تعديله تم توزيع 60 إستمارة منها 10 غير مسترجعة أي بنسبة 17%، ولم تكن هناك أي إستمارة ملغاة وعدد الإستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 50 أي بنسبة 83% حيث خضعت جميعها للتحليل الاحصائي.

وقد خضع إعداد الإستبيان لمجموعة من المراحل :

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.

- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يوضح عملية التخطيط الإستراتيجي التي تم اعتمادها في الدراسة، يحتوي على 18 عبارة مقسمة على 4 أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول : الرؤية الإستراتيجية القوة يحتوي على 4 عبارات.

القسم الثاني : الرسالة الإستراتيجية يحتوي على 5 عبارات.

القسم الثالث : الأهداف الإستراتيجية يحتوي على 5 عبارات.

القسم الرابع : الخيار الإستراتيجية يحتوي على 4 عبارات.

الجزء الثالث : التميز التنظيمي يحتوي على 12 عبارة.

2- المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين في المؤسسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات للمؤسسة محل الدراسة، وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل والإستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات وأظهرت واقع وظروف العمل بالمؤسسة، ومدى إهتمام الإدارة بتصرفات العاملين.

3- الوثائق :

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها.

ثالثا: صدق وثبات الإستبيان

للتأكد من مدى صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا ب :

1-قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، حيث يجب أن تكون قيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (2-5) :

الجدول رقم (2-5) : معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	التخطيط الإستراتيجي	18	0.913
المحور الثاني	التميز التنظيمي	12	0.887
الإستبيان ككل		30	0.948

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (04)

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محاور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول " التخطيط الإستراتيجي " كانت بدرجة 0.913 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني " التميز التنظيمي " كانت بدرجة 0.887 وهي درجة عالية أيضا، وهي أعلى من 0,6.

أما معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان فكان بدرجة 0.949، أي أكبر من 0,6 وهي درجة جد عالية مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بإدارة الصراع وفرق العمل، والقيام بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الإختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-6) : يوضح التوزيع الطبيعي

المتغير	عدد الفقرات	القيمة الإحصائية للإختبار Z	قيمة مستوى الدلالة	النتيجة
المجموع العام	30	0.079	0,200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0,079) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولموروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو $0.05 \leq 0.200$ وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها*.

1- الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي

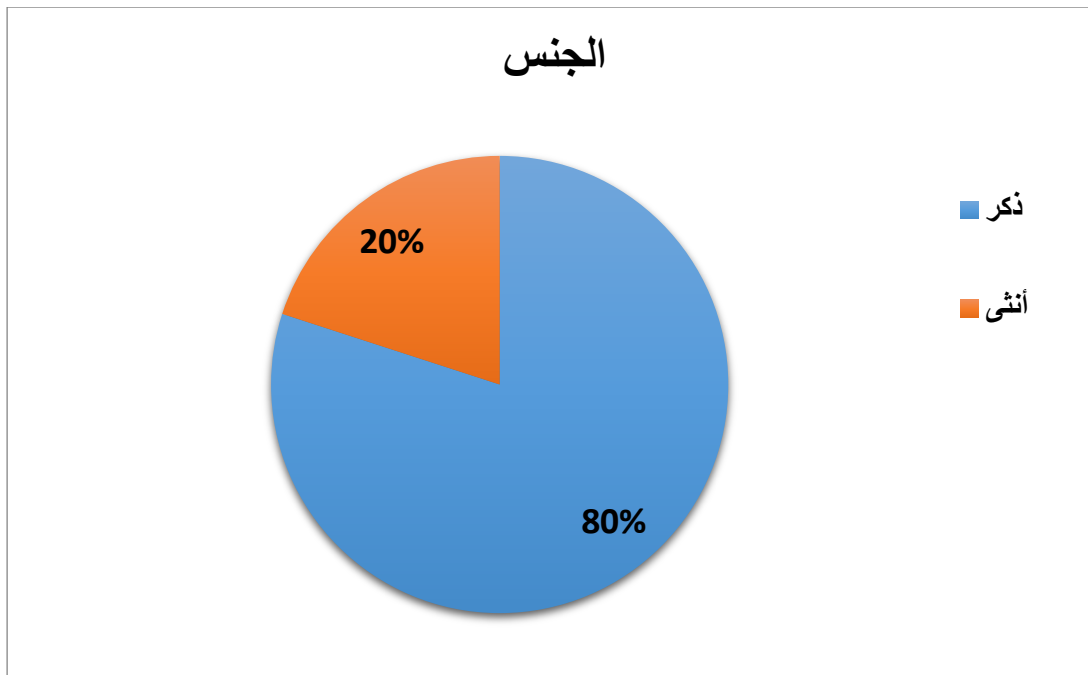
*كل ما سيتم عرضه من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80.0%	40	ذكر
20%	10	أنثى
100.0%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة تبلغ 80% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 20 % فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية حيث يتطلب عمل الذكور أكثر من الإناث لأن هناك جانب تقني يكون العمل في الميدان وفي خارج المؤسسة.

2- العمر : وهو ما يوضحه الجدول التالي :

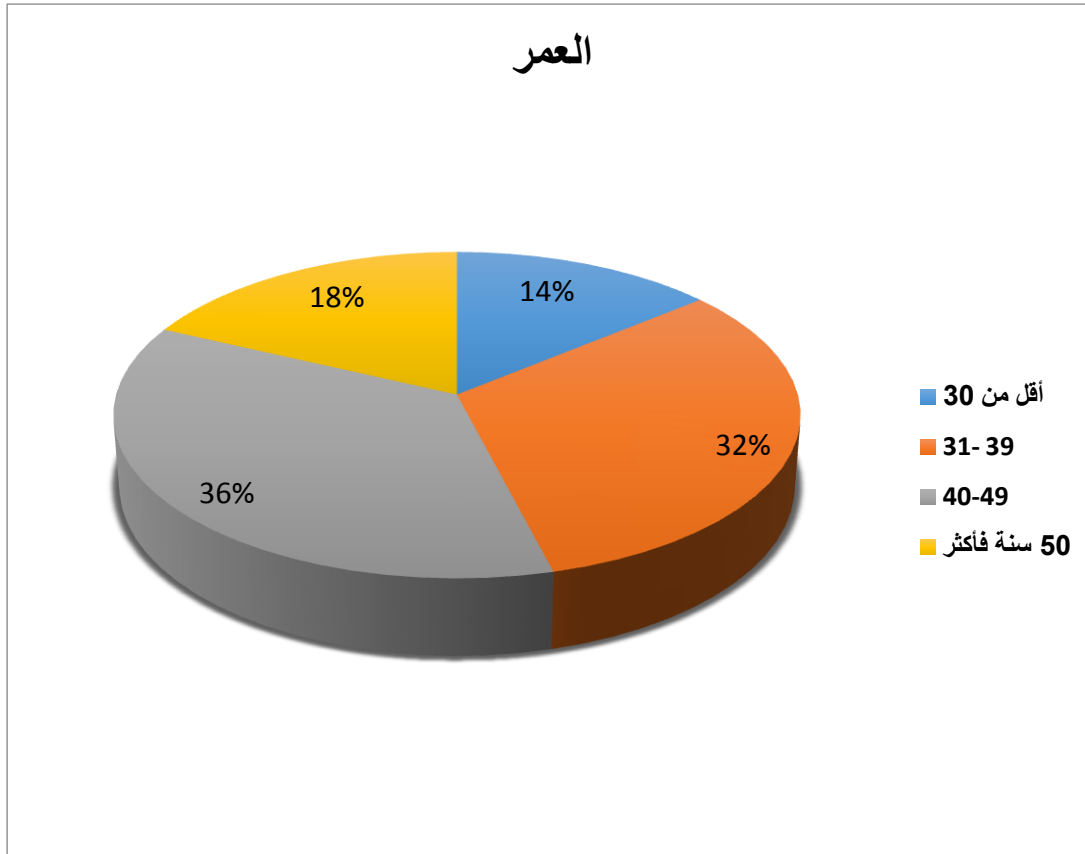
الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
14.0%	07	30 سنة فأقل
32.0%	16	31 – 39 سنة

49 – 40 سنة	18	36.0%
أكثر من 50 سنة	09	18.0%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (40 – 49 سنة) من مجتمع الدراسة بنسبة 36.0%، تليها الفئة العمرية 31 – 39 سنة بنسبة متقاربة للفئة السابقة حيث بلغت 32.0%، وتأتي في المرتبة الثالثة أكثر من 50 سنة بنسبة 18%، في حين نجد 07 أفراد من الفئة العمرية أقل من 30 سنة أي ما نسبته 14%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب.

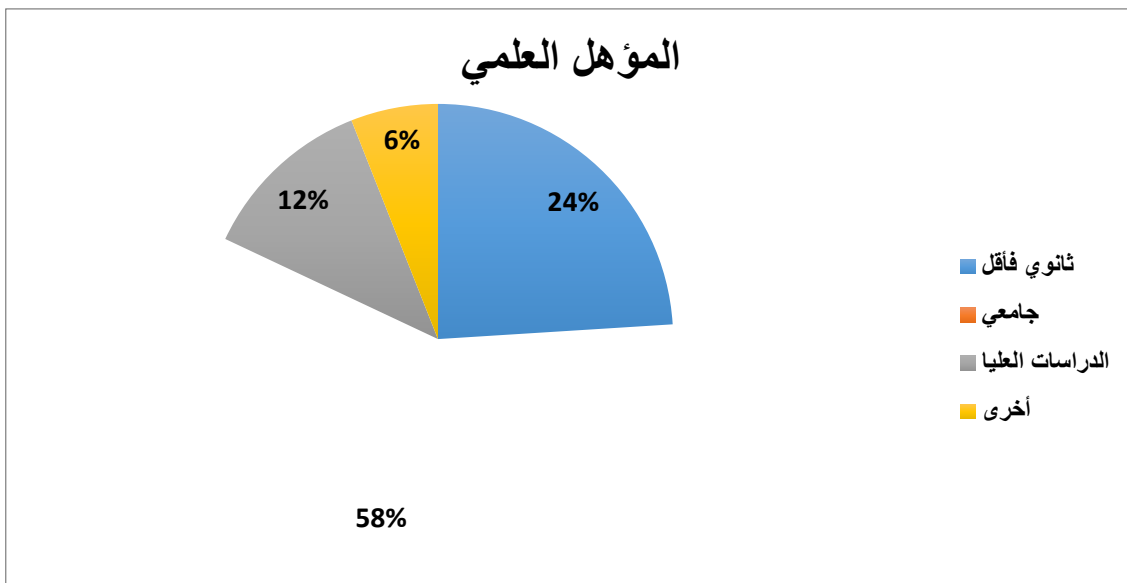
3- المستوى التعليمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
24.0 %	12	ثانوي فأقل
58.0 %	29	جامعي
12.0 %	6	دراسات عليا
6.0 %	3	أخرى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-9) والشكل رقم (2-4) أن 29 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 58.0 %، وتليه ثانوي فأقل بنسبة 24.0 %، ثم تليها فئة دراسات عليا ب 6 أفراد أي ما نسبته 12.0 % في حين نجد 3 أفراد في فئة الأخرى وبحسب إجابات الأفراد كلها كانت عبارة عن تقني سامي، هذا ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي بشكل عام لدى عمال الشركة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة و وعي المستجيبين للإستبيان، كم أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التميز و النتائج إيجابية للمؤسسة.

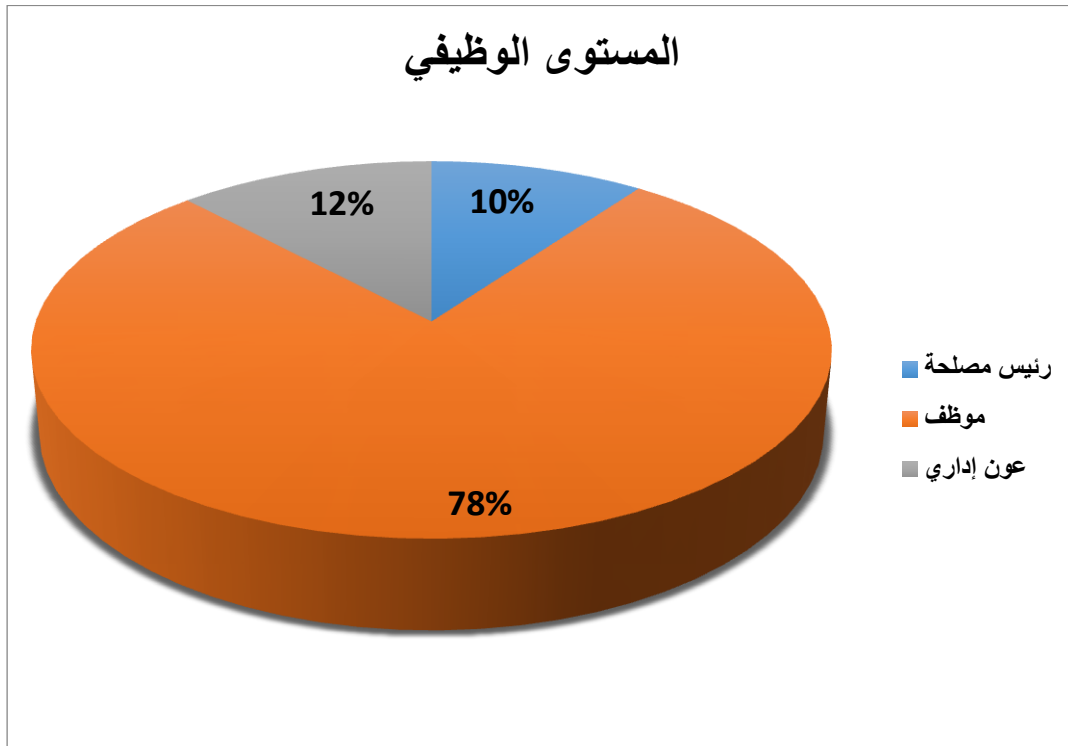
4- الوظيفة التي تشغلها حاليا: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة التي يشغلها حاليا
10%	05	رئيس مصلحة
78%	39	موظف
12%	06	عون إداري
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-5) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل الموظفين بنسبة 78% ثم تليها عون إداري بنسبة 12%، في حين يمثل مستوى رئيس المصلحة نسبة 10%، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة نظراً للمستوى الثقافي لدى أغلب المستجوبين للإستبيان.

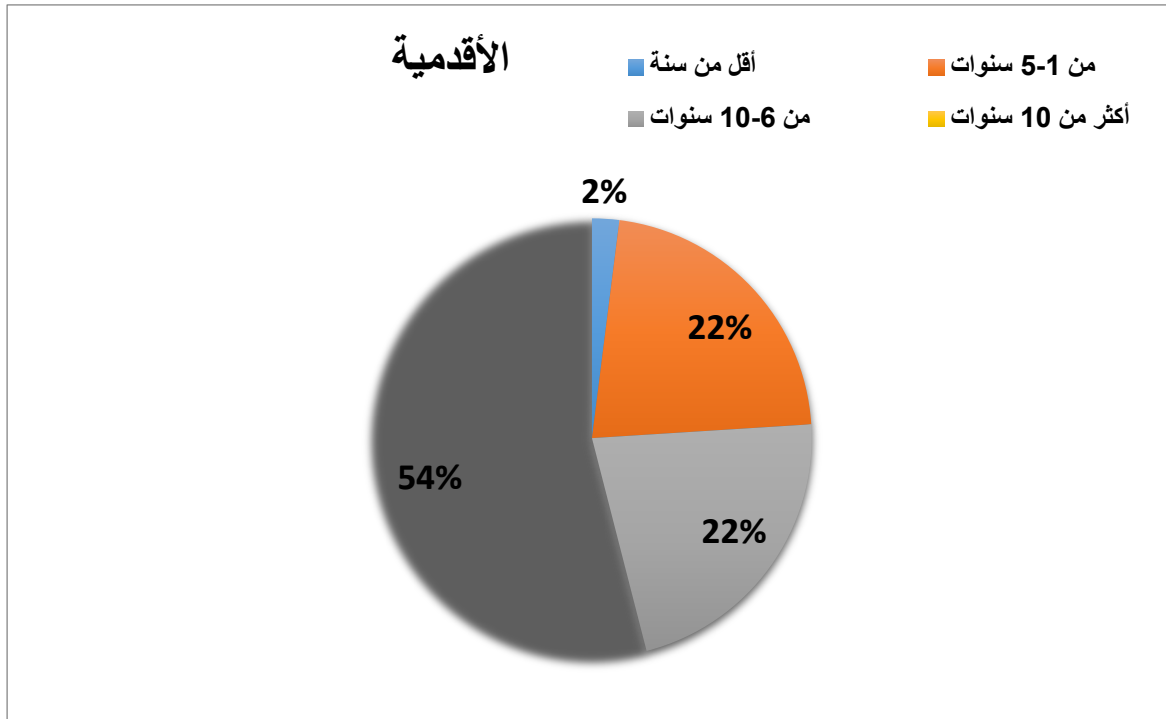
5- الأقدمية في المؤسسة: وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	01	02.0%
من 1 - 5 سنوات	11	22.0%
من 6 - 10 سنوات	11	22.0%
أكثر من 10 سنوات	27	54.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-6) أن 34 فردا من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي أكثر من 10 سنوات أي ما نسبته 54%، وتليها فئة أصحاب الخبرة أقل من 10-6 سنوات متعادلة مع فئة 1-5 سنوات نسبة 11%، وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية و مصداقية.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة (الأقدمية) مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

أ- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور التخطيط الإستراتيجي

القسم الأول: الرؤية الإستراتيجية

جدول رقم (2-12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الرؤية الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	3.58	1.012	متوسط	3
2	توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة .	3.82	0.800	مرتفع	1
3	تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها .	3.62	0.945	متوسط	2
4	توضح رؤية الشركة الوعي بالموارد المتاحة لتمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية .	3.48	0.839	متوسط	4
	المتوسط العام	3.62	0.649	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بالرؤية الإستراتيجية، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة " فقد جاء متوسطها الحسابي ب (3,82) وانحرافها المعياري ب (0,800)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): " تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها . " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,62) وانحراف معياري قدر ب (0,945) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(01): " لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,52) وانحراف معياري قدر ب (1,012) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد

جاءت الفقرة رقم (04) " توضح رؤية الشركة الوعي بالموارد المتاحة للشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية . " بمتوسط حسابي بلغ (3,48) وإنحراف معياري (0,839)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وإنحراف معياري قدر بـ (0,649) لجميع الفقرات ما يدل على أن مستوى الرؤية الإستراتيجية القوة جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الثاني: الرسالة الإستراتيجية

جدول رقم (2-13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الرسالة الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
5	متوسط	0.862	3.46	رسالة المؤسسة واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .	1
3	متوسط	0.717	3.66	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .	2
4	متوسط	0.953	3.48	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	3
1	مرتفع	0.728	3.80	تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء .	4
2	مرتفع	0.819	3.68	تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور .	5
-	متوسط	0.816	3.62	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بإستراتيجية التهدئة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): " تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء . " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.80) وإنحرافها المعياري بـ (0.728)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): " تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.68) وإنحراف معياري قدر بـ (0.819)، وهو ما يقابل

درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): " نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة . " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.66) وانحراف معياري قدر ب (0.717)، وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) " تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها " بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.953)، أما الفقرة ثم تليها الفقرة رقم (01) " رسالة المؤسسة واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز . " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.862)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,62)، وانحراف معياري قدر ب (0,816) لجميع الفقرات وبالتالي فإن مستوى الرسالة الإستراتيجية جاء متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الثالث: الأهداف الإستراتيجية

جدول رقم (2-14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الأهداف الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	0.986	3.74	لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها.	1
4	متوسط	0.951	3.56	أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة.	2
3	متوسط	1.032	3.58	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3
5	متوسط	0.705	3.56	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	4
2	مرتفع	0.917	3.67	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهدافها.	5
-	متوسط	0.918	3.63	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة موسطة حول البنود المتصلة بالأهداف الإستراتيجية، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): " لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها. " فقد جاء متوسطها الحسابي ب (3.74) وانحراف معياري ب (0.986)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): " تسعى المؤسسة إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهدافها. " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.67) وانحراف

معياري قدر ب (0.917)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(03): " أهدافنا مخفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.58) وانحراف معياري قدر ب (1.032)، وهو ما يقابل درجة متوسط بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02) " أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة." بمتوسط حسابي بلغ(3.56) وانحراف معياري (0.951)، وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(04): " تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.56) وانحراف معياري قدر ب (0.705)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,63)، وانحراف معياري قدر ب (0,918) لجميع الفقرات وبالتالي فإن مستوى الأهداف الإستراتيجية جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الرابع : الخيار الإستراتيجي

جدول رقم (2-15) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	3.48	0.863	متوسط	4
2	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	3.52	0.931	متوسط	3
3	لدى المؤسسة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية	3.62	0.923	متوسط	2
4	ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة	3.68	0.741	مرتفع	1
-	المتوسط العام	3.58	0.819	متوسط	-

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بالخيار الإستراتيجي ، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): " ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة " فقد جاء متوسطها الحسابي ب (3.68) وانحراف معياري ب (0.471) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): " لدى المؤسسة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.62) وانحراف معياري قدر ب (0.923) وهو ما يقابل درجة متوسط ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): " تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية

تنسجم مع الخطط الموضوعية " بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري قدر ب (0.931)، وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01) " تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة " وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (3.48) وانحراف معياري (0.863)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,58)، وانحراف معياري قدر ب (0,819) لجميع الفقرات وبالتالي فإن مستوى الخيار الإستراتيجي جاء متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة.

ب- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي

جدول رقم (2-16): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.	3.52	0.953	متوسط	11
2	يتمتع العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم	3.90	0.863	مرتفع	1
3	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي .	3.62	0.855	متوسط	7
4	يملك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلا	3.52	0.863	متوسط	10
5	تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.	3.60	0.808	متوسط	8
6	تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية	3.72	0.809	مرتفع	3
7	تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.	3.70	0.814	مرتفع	4
8	تدرك إدارة المؤسسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأنشطة الداخلية	3.58	0.950	متوسط	9
9	تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة.	3.42	0.950	متوسط	12

10	يساعد أسلوب القيادة في مؤسستي التي اعمل بها على تقدمها وتميزها.	3.64	0.875	متوسط	6
11	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها.	3.82	0.720	مرتفع	2
12	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	3.66	0.688	متوسط	5
	المتوسط العام	3.64	0.766	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بالتميز التنظيمي، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " يتمتع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3.90) وإنحرافها المعياري بـ (0.863) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(11) " تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82) وإنحراف معياري قدر بـ (0.720) وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الثالثة الفقرة رقم(6) " تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.72) وإنحراف معياري قدر بـ (0.809) وهو ما يقابل درجة مرتفع، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (07) " تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.عليا" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.70) وإنحراف معياري قدر بـ (0.814)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (12): " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين. " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3.66) وإنحرافها المعياري بـ (0.688) وهو ما يقابل درجة متوسط تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (10): " يساعد أسلوب القيادة في مؤسستي التي اعمل بها على تقدمها وتميزها. " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3.64) وإنحرافها المعياري بـ (0.875) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم(03): " هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.62) وإنحراف معياري قدر بـ (0.855)، وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (05): " تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية. " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,60) وإنحراف معياري قدر بـ (0.808)، بينما في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة رقم (08)

" تدرك إدارة المؤسسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأنشطة الداخلية " بمتوسط حسابي بلغ (3,58) وإخلاف معياري (0,95)، أما الفقرة (04) " يمتلك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلا " فقد جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وإخلاف معياري (0.863)، بينما في المرتبة الحادية عشر فقد جاءت الفقرة رقم (01) " يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري. " بمتوسط حسابي بلغ (3,52) وإخلاف معياري (0,953)، أما الفقرة (09) " تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة. " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وإخلاف معياري (0.950)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,64) وإخلاف معياري قدر بـ (0,766) لجميع الفقرات وبالتالي فإن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة موافقة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء فرق العمل حيث سنقوم الآن بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تنص على أنه "يوجد تخطيط استراتيجي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 4 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

إختبار فرضية الفرعية الأولى: "توجد رؤية إستراتيجية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستراتيجية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستراتيجية..

الجدول رقم (2-17) : يوضح نتائج إختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

الرؤية إستراتيجية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
الرؤية الإستراتيجية	3.625	0.613	0.000	41.822

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-17) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.625) وبإنحراف معياري قدر ب (0.613) لكل عبارات إستراتيجية التجنب، كما بلغت T المحسوبة(41.822) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرؤية الإستراتيجية. إختبار فرضية الفرعية الثانية: "هناك ممارسة للرسالة الإستراتيجية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرسالة الإستراتيجية.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرسالة الإستراتيجية.

الجدول رقم (2-18) : يوضح نتائج إختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

الرسالة الإستراتيجية

المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	Sig	T
الرسالة الإستراتيجية	3.616	0.609	0.000	42.015

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-18) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت(3.616) وبإنحراف معياري قدر ب (0.609) لكل عبارات إستراتيجية التهدئة، كما بلغت T المحسوبة (42.015) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرسالة الإستراتيجية. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك أهداف إستراتيجية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الأهداف الإستراتيجية.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الأهداف الإستراتيجية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
الأهداف الإستراتيجية	3.620	0.661	0.000	38.751

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-19) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.620) وبانحراف معياري قدر بـ (0.661) لكل عبارات إستراتيجية المواجهة، كما بلغت T المحسوبة (38.751) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الأهداف الإستراتيجية. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك خيارات إستراتيجية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي.

الجدول رقم (2-20): يوضح نتائج اختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق الخيار الإستراتيجي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
الخيار الإستراتيجي	3.58	0.687	0.000	36.773

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-20) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت(3.58) وبانحراف معياري قدر بـ (0.687) لكل عبارات إستراتيجية القوة، كما بلغت T المحسوبة (36.773) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخيار الإستراتيجي.

2 - إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: و التي تنص على: "هناك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز التنظيمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز التنظيمي.

الجدول رقم (2-21): يوضح نتائج اختبار **T- Test** للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

التميز التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
التميز التنظيمي	3.64	0.567	0.000	45.415

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-21) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.64) وبانحراف معياري قدر بـ (0.567) لكل عبارات أداء فرق العمل، كما بلغت T المحسوبة (45.415) عند مستوى الدلالة $Sig(0.000)$ وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التميز التنظيمي.

إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

قبل تحليل الإنحدار بين المتغيرين المستقل والتابع للتحقق من صحة الفرضية، علينا التعرف على الإرتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط لبيرسون، حيث تقع قيمة معامل الإرتباط R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين؛

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين؛

R تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

الجدول رقم (2-22): يوضح إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي

المحور الأول والثاني	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
	0.901 **	0.000	هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-22) أن هناك إرتباط طردي موجب بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل حيث تقدر قيمته ب(0.901)، وهي قيمة موجبة وقوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى التخطيط الإستراتيجي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية سيؤدي ذلك إلى تحقيق التميز التنظيمي.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير التخطيط الإستراتيجي في التميز التنظيمي :
للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي في التميز التنظيمي تم إجراء اختبار تحليل التباين للإندثار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-23) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	R ²	R	
0,000	14.368	48-1	0,52	0,912	0,811	0.901	إدارة الصراع

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 08).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور التخطيط الاستراتيجي يؤثر معنويا على التميز التنظيمي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,811)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور التخطيط الإستراتيجي يفسر ما نسبته 27% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور التخطيط الإستراتيجي له أهمية نسبية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة $\beta(0.912)$ ، وبلغت قيمة T المحسوبة (14.368)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

3 - إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : والتي تنص على توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T-Test للعينات المستقلة وذلك لفحص متغير الجنس ثم إجراء إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص المتغيرات الأخرى.

أولاً : "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)".

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-24): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير للجنس على التخطيط

الإستراتيجي

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	محور التخطيط الإستراتيجي	0.165	0.392

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Test-T فإن قيمة (0.165) = T وقيمة الدلالة المعنوية (0.392) = Sig= بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى التخطيط الإستراتيجي.

2- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (2-25): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية

"العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول التخطيط الإستراتيجي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	19	1,279	1,929	0,052
	داخل المجموعات	30	0,663		
	المجموع	49	44.180		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	19	0,896	2,074	0,036
	داخل المجموعات	30	0,432		
	المجموع	49	30,000		
الأقدمية	بين المجموعات	19	0,730	0,904	0,583

		0,807	30	24,217	داخل المجموعات	
			49	38,080	المجموع	
0,764	0,728	0,182	19	3,463	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0,251	30	7,517	داخل المجموعات	
			49	10,980	المجموع	

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

نلاحظ من الجدول رقم (2-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لكل من العمر، الأقدمية والمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (1.929، 0.904، 0.728) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا بالنسبة للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F (2.074) وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط

الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلا بالنسبة للمؤهل العلمي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانيا : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)." .

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في

الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-26): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على التميز

التنظيمي.

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
2	محور التميز التنظيمي	0.103	0.429

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Test-T فإن قيمة $T = (0.103)$ وقيمة الدلالة الاحصائية $Sig = (0.429)$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى التميز التنظيمي.

2- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (2-27): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" التميز التنظيمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	35.513	27	0,632	3.339	0.003
	داخل المجموعات	8.667	22	0,804		
	المجموع	44.180	49			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	16.667	27	0,480	1.019	0.488
	داخل المجموعات	13.333	22	0,426		
	المجموع	30.000	49			
الأقدمية	بين المجموعات	22.497	27	0,559	1.176	0.352
	داخل المجموعات	15.583	22	0,598		
	المجموع	38.080	49			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	5.813	27	0,372	0.917	0.589
	داخل المجموعات	5.167	22	0,446		
	المجموع	10.980	49			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (07)

نلاحظ من الجدول رقم (2-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل تعزى لكل من المؤهل العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعمر حيث بلغت قيمة F (، 1.019، 1.176، 0.917) على التوالي وهي غير دالة إحصائية عند مستوى المعنوية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعمر حيث بلغت قيمة F (3.339) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلا بالنسبة لمتغير العمر.

بناءً على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي إلا بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي و التميز التنظيمي إلا بالنسبة لمتغير العمر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الإعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي، والذي تم إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وقمنا بإستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق بإستخدام الإختبار الإحصائي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم إختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة بإستخدام إختبار العينات المستقلة T-Test وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الإعتماد عليها في دراسات لاحقة.

انطلاقتنا

تعتبر قدرة المنظمات على التخطيط الاستراتيجي، من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات في تحقيق رؤيتها والوفاء بوعودها تجاه كافة الأطراف المعنية إن الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي في الآونة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية. ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو عبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة ونظم الجودة والتميز المؤسسي.

إن التخطيط الاستراتيجي ، هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجو المديرين، وتوفر الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، ولابد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومما يلاحظ على المنظمات الجزائرية هو إهمال للجانب الاستشاري الذي يعتمد بالأساس على التخطيط المستقبل سواء القريب أو المتوسط أو البعيد، وهو ما يجعل الكثير منيا يعاني من عدة مشاكل تقنية وبشرية تساهم في عرقلة مسيرة التطور في حياة المؤسسة، ومن الظواهر التنظيمية التي تبرز لنا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتي تعد إحدى العمليات الأكثر خطورة، ذلك أنها من شأنها المساهمة في تطور العمليات التنظيمية المختلفة إذا كان القرار صائب ورشيد، وفي الجهة المقابلة ستكون العواقب سيئة إذا لم يتم اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الصراع (3.62) إذ أن الأهداف الإستراتيجية كانت الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، ثم تليها الرؤية و الرسالة الإستراتيجية إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3.62)، وفي المرتبة الأخيرة الخيار الإستراتيجي إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58).
- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64).
- أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي بمديرية التوزيع و الكهرباء بغرداية.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية المستوى الوظيفي) "إلا بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التمييز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)، "إلا بالنسبة لمتغير العمر.

التوصيات :

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :

- الاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة الشركة وشرحها لجميع العاملين وتوزيعها مكتوبة عليهم وكذلك تبني الإدارة لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة.
- لحرص على مدى استجابة الأفراد للرؤية المستقبلية وذلك عن طريق عقد اجتماعات وتنظيم لقاءات.
- الحرص على أن تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.
- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الادارة الحديثة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مراحلها.
- إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها.
- أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى عمال مديرية التوزيع و الكهرياء على كافة المستويات الإدارية.
- إجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في مديرية توزيع الكهرياء والغاز بأهمية التمييز التنظيمي وما يترتب عنه.
- العمل عمى زرع ثقافة التميز، و خلق روح المنافسة بين العاملين للإبداع والابتكار.

آفاق الدراسة :

- دور التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المتعلمة؛
- أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي؛
- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات؛
- أثر التخطيط الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
2. إدريس وائل محمد، صبحي الغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009
3. البارودي، منا الأحمد، القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015
4. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، 2009.
5. ديفيد هاريسون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، (ترجمة) ناظرية علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 .
6. زايد؛ عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
7. السكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
9. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المدير) ، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
10. الغالبي طاهر، محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
11. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
12. لحسن عبد الله باشيوة و آخرون، التميز المؤسسي :مدخل الجودة وأفضل الممارسات " مبادئ وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2013.
13. ماهر أحمد، دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2009.
14. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، بن عكنون الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

15. نبيل ذنون الصانع، "الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
- ثانيا : الرسائل والبحوث الجامعية
1. أثر التخطي الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
17. أحمد خضير، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد 1، المجلد 1، جوان 2017.
18. اطمليه، الهام فخري، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، اثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
19. آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي للمنظمات العامة، مذكرة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016.
20. أمال نمر حسين صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
21. بدرخان، سوسن، تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، 2018.
22. بن سالم، سليمان، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد 6، بشار، جوان 2018.
23. بو سالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015.
24. بودرهم كتنزة، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة - دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، المجلد 14، العدد 03، غرداية ديسمبر 2021.

25. جواد عباس حسين حسين، سحر عباس، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية"، مجلة أهل البيت، العراق، العدد ،أفريل 2006.
26. الحضرمي نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 24، الجزء الأول، أفريل 2012.
27. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، المجلد4، العدد14، جانفي 2016.
28. درويش مصطفى، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014.
29. الزعبي، ماجد راضي، "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2004.
30. زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2016
31. سليم محمود نور الدين مازن، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الاسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، 2008.
32. سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
33. عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007.
34. عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، 2007.
35. عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، إدارة تربوية، غزة ، 2009 .
36. عبد الناصر علك حافظ و نسرين جاسم محمد، دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير، مجلة الدنانير، العدد 19، العراق، 2019.

37. عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016.
38. عبدالمعطي محمود البحصير، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 27-28.
39. عزيز، ديلمان احمد، وصالح، هالات سعيد محمد، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السليمانية، مجلة جامعة كرميان، 2018.
40. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد الله، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 14، العدد 4، الكوفة، 2017، ص 305.
41. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
42. العمري، محمد، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37 (4)، السعودية، 2017.
43. فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010.
44. القطامين، أحمد، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2002.
45. الكبيسي محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2012.
46. الكوبيس محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
47. لعروسي عبد المالك، دهماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال - جامعة بشار، 2001.
48. لعزاوي، حسام علي، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.

49. اللوح عادل، منصور سليمان، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة، 2007.
50. مثنى عبدالوهاب المولى ، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2019.
51. مجيد منصور، حسين العابد ، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمي، فلسطين، 2016.
52. مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك ، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، العراق، 2017.
53. منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد 18، مصر، يناير 2018.
54. منيرة عيلان العازمي، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2، ماي 2021.
55. ندي جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة بنها، مصر، 2011.
56. نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
57. نورة عبد الله حزام الشهراني ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 2017.
58. يوسف حجيم الطائي، محمد حسون كرامشه، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.
59. يونس، نزيه حسن حسين، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية الادارة التربوية، غزة، فلسطين، 2009.

المراجع الأجنبية:

60. Wageeh A. Nafei, Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt, International journal of business and Management , vol 13, no1, 2018
61. Voloshina V, The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions, Jel 124 M19, 2013
62. Sadiq, M. A.; Mahmood, R. B. A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. Journal of Management Policies and Practices, 2 (2) , 2014.
63. Samson; Danny, and David Challis, Patterns of business excellence, Measuring Business Excellence, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (6), No (2), 2002
64. David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation», 2012.

مواقع الإنترنت:

<http://bookboon.com/fr>:

Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities

المعجم تاريخ التصفح: 2022-04-02 متوفر بموقع:

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D9%8A%D8%B2>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال



استمارة إستبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة السلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالإطلاع و تعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث

علمي حول " أثر التخطيط الإستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية " من وجهة نظر الموظفين في

شركة التوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز (Sonelgaz) بغرداية، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في

تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن

تعاونكم

من اعداد الطالب: بوبريحة رضا

يرجى الإجابة بوضع علامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل جامعي الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)

آخر أذكرها.....

4- الأقدمية: أقل من سنة من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة موظف عون إداري

الجزء الثاني: التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرؤية الإستراتيجية						
1	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي .					
2	توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة .					
3	تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها .					
4	توضح رؤية الشركة الوعي بالمصادر المتاحة لتمكن الشركة من					
الرسالة الإستراتيجية						
5	رسالة المؤسسة واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .					
6	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .					
7	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها					
8	تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء .					
9	تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور .					
الأهداف الإستراتيجية						
11	لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها.					
12	أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة					
13	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين					

					14	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
					15	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
الخيار الإستراتيجي						
					16	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة
					17	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية
					18	لدى المؤسسة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
					19	ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة

الجزء الثالث: التميز التنظيمي (تميز الموارد البشرية ، تميز الإستراتيجية ، تميز القيادة ، تميز العمليات)

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرؤية الإستراتيجية						
1	يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.					
2	يتمتع العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم					
3	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي .					
4	يملك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلا					
5	تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.					

					تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية	6
					تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.	7
					تدرك إدارة المؤسسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأنشطة الداخلية	8
					تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة.	9
					يساعد أسلوب القيادة في مؤسستي التي اعلمل بها على تقدمها وتميزها.	11
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	12

الملحق رقم (02)

إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف 1- sample K-S)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

المجموع العام

	N	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.62
	Ecart type	.545
Différences les plus extrêmes	Absolue	.079
	Positif	.059
	Négatif	-.079

Statistiques de test	.079
Sig. asymptotique (bilatérale)	.200 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (03)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	50	3.58	1.012
توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة	50	3.82	.800
تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها	50	3.62	.945
توضح رؤية الشركة الوعي بالمصادر المتاحة لتتمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية	50	3.48	.839
رسالة المؤسسة واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز	50	3.46	.862
نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	50	3.66	.717
تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها	50	3.48	.953
تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	50	3.80	.728

تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور.	50	3.68	.819
لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها.	50	3.74	.986
أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبّر عن نتائج متوقعة.	50	3.56	.951
أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	50	3.58	1.032
تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	50	3.56	.705
نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.	50	3.66	.917
تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة.	50	3.48	.863
تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.	50	3.52	.931
لدى المؤسسة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.	50	3.62	.923
ترتكز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة.	50	3.68	.741
يعتمد مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مبدأ الكفاءة في توظيف المورد البشري.	50	3.52	.953
يتمتع العاملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف مؤسستهم.	50	3.90	.863
هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة حول عمليات التخطيط الإستراتيجي.	50	3.62	.855
يملك مسؤولو مديرية توزيع الكهرباء والغاز رؤية واضحة لما ستكون عليه المديرية مستقبلا.	50	3.52	.863

تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية.	50	3.60	.808
تتجه القرارات الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى إحداث تغيير لمصلحة المديرية	50	3.72	.809
تنسجم الخطط البعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.	50	3.70	.814
تدرك إدارة المؤسسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأنشطة الداخلية	50	3.58	.950
تشجع قيادة المؤسسة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة	50	3.42	.950
يساعد أسلوب القيادة في مؤسستي التي اعمل بها على تقدمها وتميزها	50	3.64	.875
تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها	50	3.82	.720
تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	50	3.66	.688
N valide (liste)	50		

Statistiques

		الاستراتيجية_الرؤية	الاستراتيجية_الرسالة	الاستراتيجية_الأهداف	الاستراتيجي_الخيار	التنظيمي_التميز	العام_المجموع
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.63	3.62	3.62	3.58	3.64	3.62
	Ecart type	.613	.609	.661	.687	.567	.545

الملحق رقم (04)

Cronbach's Alpha اختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	2

الملحق رقم (05)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الأقدمية	المستوى الوظيفي
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.20	2.58	2.00	3.28	3.02

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	80.0	80.0	80.0
	أنثى	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	7	14.0	14.0	14.0
	31- 39	16	32.0	32.0	46.0
	40-49	18	36.0	36.0	82.0

سنة فأكثر 50	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	12	24.0	24.0	24.0
	جامعي	29	58.0	58.0	82.0
	الدراسات العليا	6	12.0	12.0	94.0
	4	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	1	2.0	2.0	2.0
	من 1-5 سنوات	11	22.0	22.0	24.0
	من 6-10 سنوات	11	22.0	22.0	46.0
	أكثر من 10 سنوات	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	5	10.0	10.0	10.0
	موظف	39	78.0	78.0	88.0
	عون إداري	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (06)

إختبار t-test

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
التخطيط_الاستراتيجي	45.535	49	.000	3.605	3.45
الرؤية_الاستراتيجية	41.822	49	.000	3.625	3.45
الرسالة_الاستراتيجية	42.015	49	.000	3.616	3.44
الأهداف_الاستراتيجية	38.751	49	.000	3.620	3.43
الخيار_الاستراتيجي	36.773	49	.000	3.575	3.38
التميز_التنظيمي	45.415	49	.000	3.642	3.48
المجموع_العام	46.970	49	.000	3.623	3.47

الملحق رقم (06)

Corrélations

		الاستراتيجي_التخطيط	التنظيمي_التميز
الاستراتيجي_التخطيط	Corrélacion de Pearson	1	.901**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
التنظيمي_التميز	Corrélacion de Pearson	.901**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	

N	50	50
---	----	----

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

الملحق رقم (07)

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التخطيط_الاستراتيجي	Hypothèse de variances égales	.745	.392	.165	48
	Hypothèse de variances inégales			.193	17.612

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Inter-groupes	24.297	19	1.279	1.929	.052
	Intragroupes	19.883	30	.663		
	Total	44.180	49			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	17.033	19	.896	2.074	.036
	Intragroupes	12.967	30	.432		
	Total	30.000	49			
الأقدمية	Inter-groupes	13.863	19	.730	.904	.583
	Intragroupes	24.217	30	.807		
	Total	38.080	49			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	3.463	19	.182	.728	.764

Intragroupes	7.517	30	.251		
Total	10.980	49			

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التميز_ التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.637	.429	.103	48
	Hypothèse de variances inégales			.121	17.705

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Inter-groupes	35.513	27	1.315	3.339	.003
	Intragroupes	8.667	22	.394		
	Total	44.180	49			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	16.667	27	.617	1.019	.488
	Intragroupes	13.333	22	.606		
	Total	30.000	49			
الأقدمية	Inter-groupes	22.497	27	.833	1.176	.352
	Intragroupes	15.583	22	.708		
	Total	38.080	49			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	5.813	27	.215	.917	.589
	Intragroupes	5.167	22	.235		
	Total	10.980	49			

الملحق رقم (08)

تحليل الإنحدار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.901 ^a	.811	.807	.249	.811	206.430

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	48	.000

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط_الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	12.781	1	12.781	206.430	.000 ^b
Résidu	2.972	48	.062		
Total	15.753	49			

a. Variable dépendante : التميز_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	.353	.232		1.523	.134
التخطيط_الاستراتيجي	.912	.063	.901	14.368	.000

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
IV	Abstract الملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ - هـ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.....
03	المطلب الأول: مفهوم و خصائص و أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي.....
03	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي.....
06	الفرع الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
07	الفرع الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
08	الفرع الرابع: فوائد التخطيط الاستراتيجي.....
09	المطلب الثاني: مبررات و مستويات التخطيط الاستراتيجي.....
09	الفرع الأول: مبررات التخطيط الاستراتيجي.....
09	الفرع الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي.....
10	الفرع الثالث: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
14	المطلب الثالث: مفهوم و أهمية و أهداف التميز التنظيمي.....
14	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي.....
16	الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي
18	المطلب الرابع: مبادئ و متطلبات و أبعاد و معوقات التميز التنظيمي.....
18	الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي.....
19	الفرع الثاني: متطلبات التميز التنظيمي.....

19	الفرع الثالث: أبعاد ومقومات التميز التنظيمي.....
22	الفرع الرابع: معوقات التميز التنظيمي.....
22	المطلب الخامس: إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.....
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول التخطيط الإستراتيجي و التميز التنظيمي.....
24	تمهيد.....
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية (الوطنية).....
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة العربية.....
30	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
32	المطلب الرابع: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
33	خلاصة الفصل.....
39	الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة توزيع الكهرباء و الغاز بغارداية
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: لمحة حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز وطرق وأدوات الدراسة.....
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).....
40	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
41	الفرع الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة.....
42	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بوهران - غرداية.....
42	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المديرية.....
43	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمديرية.....
46	الفرع الثالث: دراسة مختلف الأقسام المديرية.....
46	المطلب الثالث: طرق و أدوات الدراسة.....
49	الفرع الأول: طرق الدراسة.....
49	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.....
53	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.....
54	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
54	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي.....
54	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
60	الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة.....

66	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
75	خلاصة الفصل الثاني
77	الخاتمة
83	قائمة المراجع
52	الملاحق
53	الفهرس