

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية:

دراسة حالة مؤسسة سوناتراك فرع DRIZ.

## The impact of strategic planning on the outstanding performance in the industrial enterprise, Case study DRIZ, SONATRACH

بلحاج لخضر<sup>1</sup>، بن يحي طيبي غالية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة وهران 2 محمد بن احمد، belhadj0560@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة وهران 2 محمد بن احمد، benyahia.taibi@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/03/ 21

تاريخ الاستلام: 2021/10/ 23

### ملخص:

يهدف هذا العمل الى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث اعتمدنا على تحليل البيانات التي تم جمعها من مؤسسة سوناتراك فرع DRIZ وكذا التقارير السنوية. توصلت الدراسة الى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تأثر على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها للأداء المتميز، ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الاستراتيجي. كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المتميز، المؤسسة الصناعية سوناتراك.

تصنيفات JEL: M10, L21

### Abstract:

This work aims to clarify the impact of strategic planning on the outstanding performance of the Algerian industrial enterprise, as we relied on the analysis of data collected from the DRIZ branch of Sonatrach, as well as the annual reports.

The study concluded that the rapid changes in the competitive environment affect the Algerian economic institution, hinder its growth, continuity, and achievement of outstanding performance. This appears in the decisions taken to improve performance, which necessitates the need to adopt modern and advanced management methods, the most prominent of strategic planning.

**Keywords:** Strategic planning, outstanding performance, Sonatrach Industrial Corporation.

**Jel Classification Codes:** M10, L21

## 1. مقدمة:

إن التحولات والتغيرات السريعة في عالمنا اليوم أصبحت سمات رئيسية للمؤسسة، ومن أبرز هذه السمات ارتباطها بالسوق العالمي والسعي إلى التميز وإرضاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية. وتسعى أيضا إلى تحسين أدائها بعدة أساليب. ومن بين هذه الأساليب الاستراتيجية هي عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن المتعارف عليه أن الأشياء والأمور تتعدد قيمتها وتتوقف المنفعة منها على ما تحققه من نتائج نهائية. ان عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء تعد غاية وتحقق للمؤسسة منافع بمجرد ممارستها، وهي نافعة في كل مراحلها ابتداء من مرحلة التشخيص والتوصيف، حتى مرحلة المتابعة والتقييم. بحيث تعتبر كل منهما كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه من الأنظمة الإدارية الأخرى. وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجي بتلك الخصائص وعدم إغفالها. حيث ينعكس إيجابيا على فعالية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الصناعية؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة نطرح الفرضيات التالية:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الصناعية؛
- ترمي عملية تقييم الأداء إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق غاية المؤسسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى معرفة ما يلي:

- مدى وعي أعضاء المؤسسة بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تزويدها بمعلومات تساعد على التخطيط الاستراتيجي؛
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**منهجية الدراسة:** لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم مساهمة الادارة في

تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال التسيير الاستراتيجي.

## 2. ماهية الأداء، أبعاده، أهميته وإدارته

### 1.2 ماهية الأداء:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة، وتطوير وزيادة كفاءة المؤسسات بصفة خاصة. حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة والتي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة والرفاهية.

**2.2 تعريف الأداء:** يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (راوية، 2001، صفحة 209)

يعتبر مفهوم الأداء "هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين" (حمداوي، 2004، صفحة 143).

**3.2 محددات الاداء:** إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام).

**4.2 مؤشرات الأداء في المؤسسة:** إن مقاييس الأداء تختلف من هدف إلى آخر، ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويعتمد تقويم أداء المؤسسة على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء. ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في أداء المؤسسة على الوجه التالي (قطامين، 2002، الصفحات 153-155):

- المساهمون، الموظفون، المجتمع. ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم. وقد وضع عالم الإدارة الشهير Peter drucker مجموعة من أهداف الأداء المنظمة التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة، وعلى الوجه التالي:
- الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة، الإبداع في مجال التكنولوجيا، المسؤولية الاجتماعية.
- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، الإنتاجية، الربحية، تطوير القوى البشرية الإدارية.

### الجدول 1: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

| بنود التقييم     | المؤشرات   |
|------------------|--|
| مواد الخام       | نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي المشتريات.<br>نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة متوسطة.<br>فترة التخزين للصف (كمية الإسراف في الخدمات، كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج). |
| جودة المنتجات    | نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي الإنتاج.<br>نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج.<br>نسبة تكاليف الفحص، إلى تكاليف الإنتاج.  |
| الطاقة الإنتاجية | نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع.<br>نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.  |

|                   |  |
|-------------------|--|
| الكفاية الإنتاجية | معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل.<br>معدل الإنتاج بالنسبة لرأس مال المستثمر.<br>معدل الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.   |
| العمالة           | نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع/عدد ساعات العمل المتاحة).<br>إنتاجية العمل المستهدفة (كمية الإنتاج المخططة/عدد ساعات العمل المخططة).<br>نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات عمل متاحة).<br>الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة).<br>معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين في نفس الفترة). |
| التكاليف          | نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع.<br>نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.<br>نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.   |

المصدر: (زهير ، 2001 ، صفحة 57)

### 3. التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز

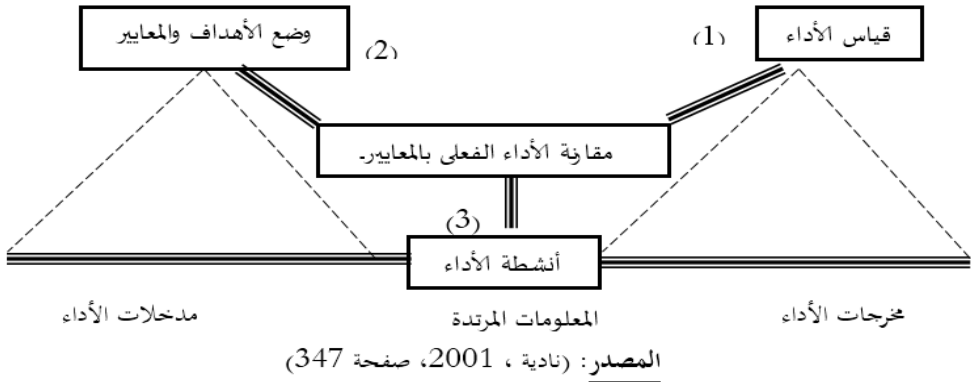
التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات المتوسطة وكبير الحجم له علاقة بالمرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية والأداء المتميز. على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي، تسمح بتغيير إيجابي على كل المؤسسة. حيث أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة مع الأداء المالي. (Rudd & Greenley, 2008)

وأن استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يعتمد على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكذا دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين وأصحاب المصالح، تحليل سلسلة القيمة. ومن خلال التحكم في هذه المعطيات يؤد الباحث الغامدي على المقارنة المرجعية، وقد أكد الباحث من خلال دراسته على أن التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية مهم وله دور في نجاح خطط المؤسسة الهادفة. (Ghamdi & Salem , 2005)

كما بين الباحث على وجود علاقة سببية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة، وعلى وجود علاقة إرتباط قوية وإيجابية بينهما. (Glaister & all, 2008)

ومن خلال الدراسات السابقة التي تؤكد على أن تقييم الأداء والمتابعة، يحقق للمؤسسة الأهداف الكمية والقيمية والفترة المحددة لتحقيقها. وهذا استنادا إلى البيانات والإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك المؤسسات. علما بأن بعض المؤسسات قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط. والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل 1: مكونات عملية تقييم الأداء



### 1.3 أسس التقييم الفعال لأداء العاملين: (بن حجوبة ، 2018 ، صفحة 52)

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان، ووجوب ووضوح المعايير.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

### 2.3 استخدامات تقييم أداء العاملين:

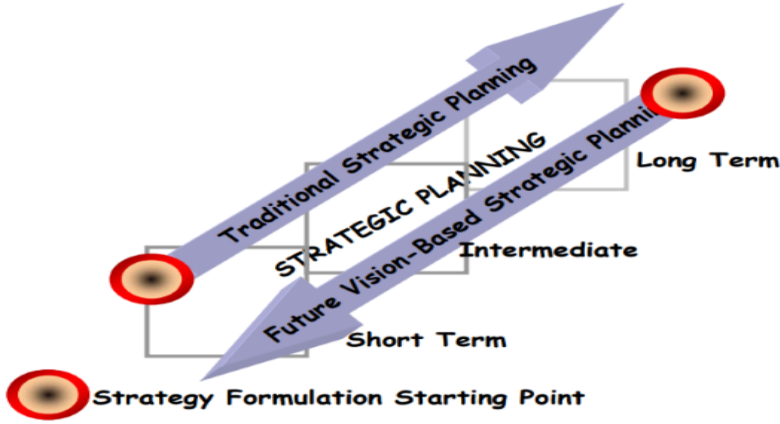
تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية. حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية (سهيلة محمد، 2006، الصفحات 139-141):

- **التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية. ومن أهم هذه المتغيرات، هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل. ولذلك، فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر مخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما يوفر من موارد بشرية.
- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.
- **رفع دوافع الأفراد:** إن المعلومات المرجحة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي. فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم، بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً. كما أن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارته. وإن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل بالمؤسسة.
- **بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هناك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج تقييم، والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل. فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع، قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف. وإذا تم الاعتماد على المخرجات، ستكون نتائج عملية تقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. ذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام الحوافز يستند على المهارات Skill-based incentives. أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

### 3.3 التخطيط الاستراتيجي والأداء المتوازن

الاستراتيجية هي عدد من الأسئلة الافتراضية عن السبب والاثار، ويمكن التعبير عنها بجملة ماذا لو؟ والهدف منها هو ترجمة الرؤية إلى واقع مستقبلي من خلال الإدارة الاستراتيجية وقياس الداء المتميز والغير محسوس والهدف الأساسي هو التغيير والتحسين المستمر والنجاح والتميز والتفوق.

الشكل 2: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning



المصدر: (SAMIR, 2005, p. 28)

الهدف من التخطيط الاستراتيجي بإستخدام بطاقات القياس المتوازنة هو معرفة كيفية حساب التكلفة لإجراءات العمليات وإضافة قيمة للمؤسسة للتكفوة مع المتغيرات العالمية والتعرف على تأثير دور الموظفين في تنفيذ وانجاح استراتيجيات المؤسسة للمنافسة والربحية، وكيفية تحسين وتطوير معدلات الأداء للمؤسسة والتطبيق العملي للاستراتيجيات بالتركيز على العمليات. وترجمة استراتيجية المؤسسة المركزة إلى خطط عمل يتم قياسها Strateg Focused Organization.

#### 4. دراسة حالة مؤسسة سوناتراك فرع DRIZ:

##### 1.4 تقديم المؤسسة محل الدراسة:

يعتبر فرع DRIZ من الأقسام المهمة في مؤسسة سوناتراك التي تقوم بخدمة القطب الصناعي أريزو، كما انها تسيير المنطقة الصناعية بالكامل من ناحية الأمن، المنشآت القاعدية. أنشئت بموجب المرسوم 84-59 من 3 مارس 1984، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، في عام 1986. أصبحت مؤسسة مستقلة ذات طابع اقتصادي ثم تحولت الى مؤسسة مساهمة SPA سنة 1999. وفي عام 2012 قررت سوناتراك ضمها من جديد اليها لتصبح قسم تابع لمجمع سوناتراك.

يختص قسم تسيير المنطقة الصناعية أريزو DRIZ "ex-egzia" بأداء عدة مهام تتمثل فيما يلي:

أ. تسيير المخاطر الصناعية:

- الدعم على مكافحة الحرائق؛
- تنسيق خطط الطوارئ والوقاية من مخاطر التلوث؛
- التوعية والتدريب في مجال الامن الصناعي.

ب. تسيير الامن والحماية HSE:

- التسيير، التنظيم والسهر على مصلحة الأمن الداخلي وعلى حماية المنطقة الصناعية اريزو.
- إدارة وتنسيق المساعدة المتبادلة ( l'assistance mutuelle ) .
- حماية المنطقة الصناعية والمحيط الداخلي على طول 48 كم؛
- المراقبة الدقيقة بما فيها حركة الأفراد والمركبات والبضائع بالتنسيق مع مصالح الامن والجيش الوطني الشعبي.

ج. تسيير البنية التحتية المشتركة:

- تسيير الهياكل والمعدات والطرق والشبكات.
- تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة في استغلال وتطوير المنطقة الصناعية
- تسيير المعطيات وخطط لتطوير القطب الصناعي أريزو.
- تسيير الأملاك العقارية للمنطقة الصناعية التي تمتد على مساحة 2700 هكتار.
- التنسيق بين مختلف العملاء وتمثيلها مع السلطات المحلية بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تعزيز الخدمات المشتركة والنشاطات اللازمة لتنشيط القطب الصناعي.

2.4 واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة DRIZ:

توقف نجاح المؤسسة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب. حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الاستراتيجي إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة. ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، عن طريق إدراك أهمية الفكر الإستراتيجي للمؤسسة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الإستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرا فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على المؤسسة، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي. فما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في DRIZ.



- **تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في DRIZ:** بعد إجراء المقابلة مع نائب المدير العام DRIZ، وبالاعتماد على طرح مجموعة من الأسئلة الشخصية، وذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على نهج إستراتيجي في إدارتها، وللتعرف على ذلك قمنا بتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها والتي أدلى بها نائب المدير، وكذا مناقشتها للوصول إلى النتائج المرجوة. وما مدي ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في DRIZ.

- **أهداف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة DRIZ:** تعد برامج الاستثمار والتنمية بالنسبة ل DRIZ هي جزء من التحسين والتطوير المستمر وتعزيز أمن وسلامة المنطقة الصناعية أرزيو (organisation de la DRIZ, 2011, pp. 3-15).

ومن بين أهداف المؤسسة ما يلي:

- أ. تحديث وتعزيز الأمن الداخلي من خلال الاستحواذ والتركيب والقيام ب:
  - توسيع نظام المراقبة القائم عن بعد داخل DRIZ مع دمج جميع مركبات سوناطراك LQS.
  - وضع حواجز على مستوى مركبات سوناطراك LQS.
  - وضع نظام اعلامي للرقابة عند مداخل القطب الصناعي ZIA.
  - اعادة تهيئة نقاط التفتيش للأبواب الأربعة (P1,P2,P3,P4).
- ب. تحسين وتطوير وإعادة هيكلة الصحة، والامن الصناعي وحماية البيئة عن طريق:
  - اقتناء شاحنات مضادة للحرائق ناقلة للمياه والرغوة.
  - وضع شبكة مضادة للحرائق وفقا للمعايير الدولية الجديدة للأمن.
  - تدشين وحدة جديدة لفرقة قوات التدخل الاحتياطية FIR.
  - اقتناء مخابر متنقلة لقياس درجة التلوث في المنطقة الصناعية.
- ج. تطوير وإنشاء وتهيئة البني التحتية المشتركة للقطب الصناعي أرزيو وذلك ب:
  - إنشاء طرق ومسالك أمنية ومشاريع تنمية مثل (SORFERT؛ GL3Z؛ AOA).
  - تحديث الإضاءة الخارجية للقطب الصناعي لأرزيو وتوسيع نطاقه.
  - تعبيد الطرقات داخل المنطقة الصناعية ZIA.

جدول 2: المخطط السنوي والمخطط المتوسط الأجل (PMT) 2015-2019 .

| حالة تقدم المشروع   | المبلغ           |                       | المشاريع  |
|---|------------------|-----------------------|---|
|   | PMT<br>2019-2015 | المخطط السنوي<br>2015 |   |
| <b>الامن والحماية</b>                                     |                  |                       |   |
| معالجة ومتابعة ملفات الصفقات                              | 146 000          | 73 000                | مواد ولوازم +تركيب الحواجز لأمن المنطقة الصناعية ومراقبة مداخل القطب الصناعي. |
| ملف المناقصة المفتوحة في الصيغة النهائية                  | 1 445 135        | 72 257                | إنشاء نظام مراقبة للمنطقة الصناعية.   |
| الموعد النهائي لتقديم ملف المناقصة<br>المفتوحة 16-10-2015 | 8 000            | 8 000                 | إنشاء أبراج مراقبة داخل القطب الصناعي.  |
| دفتر الشروط في اللمسات الأخيرة                            | 35 000           | 35 000                | اقتناء سيارات أمنية لقوات التدخل والاحتياط                                    |
| <b>الصحة والسلامة والبيئة HSE</b>                         |                  |                       |   |
| نقل ملف المشروع الى لجنة التحقيق في المشاريع              | 71 466           | 42 880                | دراسة وإنشاء مبنى لوحدة التدخل على مستوى الحطة "أ".                           |
| <b>البنى التحتية</b>                                      |                  |                       |   |
| ملف في طور الدراسة  | 30 000           | 27 000                | بناء صور على طول المنطقة الصناعية   |
| قبول نهائي للمشروع  | 22 525           | 21 399                | دعم الجدار الحامي للمنطقة الصناعية بأسلاك شائكة.                              |
| قبول نهائي للمشروع من لجنة الصفقات                        | 40 000           | 16 000                | إدخال الإنارة للمدخل رقم: 1 للمنطقة الصناعية.                                 |
| دفتر الشروط لم يعد بعد                                    | 27 000           | 21 600                | إعادة تأهيل شبكة الإنارة للمنطقة الصناعية.                                    |
| دفتر الشروط في الصيغة النهائية                            | 150 000          | 15 000                | فتح طريق جديد رابط IAP وRTO وإنارته   |
| اتمام دفتر الشروط   | 500 000          | 150 000               | تعبيد الطرقات على طول 15 كلم.   |
| اتمام دفتر الشروط   | 23 000           | 9 200                 | اقتناء مولدات كهرباء ضخمة.  |
| <b>الدعم والاسناد</b>                                     |                  |                       |   |
| دفتر الشروط في الصيغة النهائية                            | 124 000          | 18 600                | انشاء ورشة صيانة.   |
| دفتر الشروط في الصيغة النهائية                            | 39 500           | 39 500                | اقتناء آليات.   |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

جدول 3: تقديرات جل المشاريع حسب المخطط المتوسط الأجل (PMT) 2015-2019

الوحدة:م.دج

| توقعات 2015  |        | توقعات 2016  |         | توقعات 2017  |           | توقعات 2018  |         | توقعات 2019 |    | ∑ التوقعات 2015-2019 |           | طبيعة المشروع  |
|--------------|--------|--------------|---------|--------------|-----------|--------------|---------|-------------|----|----------------------|-----------|----------------|
| المجموع (دج) | \$     | المجموع (دج) | \$      | المجموع (دج) | \$        | المجموع (دج) | \$      | المجموع     | \$ | المبلغ (دج)          | \$        | ملخص           |
| 145 257      | 57 805 | 522 641      | 358 532 | 1 090 658    | 872 526   | 605 280      | 181 584 | 0           | 0  | 2 363 835            | 1 470 448 | التطوير        |
| 544 055      | 0      | 5 142 010    | 0       | 1 273 143    | 166 400   | 413 626      | 0       | 418 215     | 0  | 4 791 049            | 0         | الصيانة والأمن |
| 689 312      | 57 805 | 5 664 651    | 358 532 | 2 363 801    | 1 038 926 | 1 018 906    | 181 584 | 418 215     | 0  | 7 154 884            | 1 470 448 | المجموع        |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

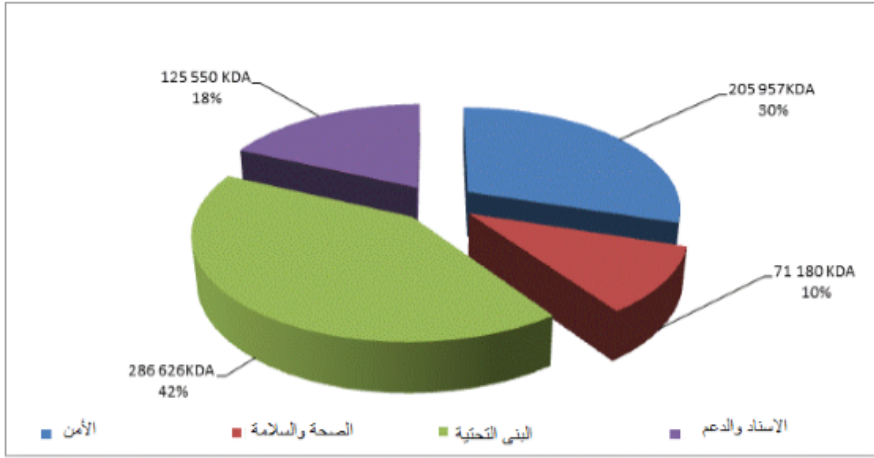
**توقعات:**

انطلاقاً من أن المخطط هو عبارة عن وسيلة لمتابعة النشاط وتحليل النقاط الحساسة الموجودة، والتي عن طريقها يمكن اتخاذ القرارات المناسبة في وقت قياسي. ومن اجل ذلك يجب ان تحتوي المخططات على المعلومات اللازمة للمسؤولين، وأن يوافق تركيبها مع تنظيم المؤسسة وأن توضع كذلك حسب احتياجات المؤسسة وخاصة الأهداف المسطرة.

تعتمد المؤسسة عند انشائها للمخطط بتجميع المعلومات المحصل عليها من خلال المخططات الخاصة بمختلف الوحدات الفرعية، حيث تتجمع هذه الأخيرة في المديرية العامة، والتي تقوم بدورها بتوزيع هذه المعلومات على حسب ما تحتاجه كل مديرية. وعند تلقي المديرية هذه المعلومات لمختلف الوحدات تقوم المديرية العامة بجمعها وتحليلها لتقدمها في الأخير وبشكل مبسط لخلية التخطيط الاستراتيجي وإعداد التقارير التي تعمل من خلالها على انشاء المخطط السنوي لتقديرات مشاريع المؤسسة. والتي تقدم في النهاية الى الرئيس المدير العام. والجدول رقم:3 يوضح المخطط متوسط الأجل ما بين 2015 و2019

.DRIZ

## الشكل 2: توقعات الاستثمار حسب المخطط متوسط المدى 2015-2019.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

تعليق: نلاحظ من خلال الشكل رقم 2 ان توقعات البنى التحتية كانت كبيرة اي بنسبة 42% وتأتي في المرتبة الثانية امن المنطقة الصناعية بنسبة 30% كذلك هي نسبة مرتفعة نوعا ما نظرا لأحداث تيقنتورين. ثم مشاريع التي تخص الاسناد والدعم بنسبة 18% وتأتي في المرتبة الأخيرة مشاريع التي تهتم بالصحة والسلامة بنسبة 10% وهي أصغر نسبة نظرا لحدثة هذا الموضوع وهو HSE.

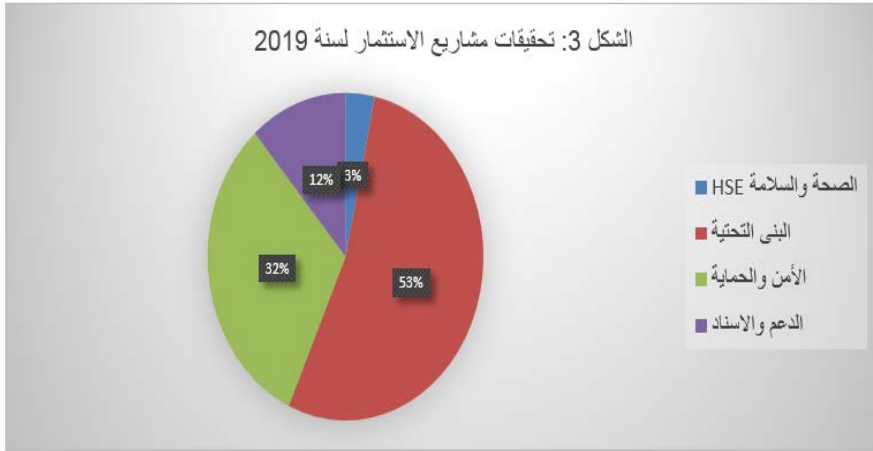
الانجازات: الجدول الموالي يبين الإنجازات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة 2018-2019.

### جدول 4: تحقيقات لجل المشاريع (BILAN) 2018-2019

الوحدة: م.دج

| التكلفة الاجمالية |    | تحقيقات 2018 |    | تحقيقات 2019 |    | المشاريع       |
|-------------------|----|--------------|----|--------------|----|----------------|
| المجموع(دج)       | \$ | المجموع(دج)  | \$ | المجموع(دج)  | \$ |                |
| 146 000           | 0  | 0            | 0  | 315 932      | 0  | التطوير        |
| 716 983           | 0  | 173 061      | 0  | 320 172      | 0  | الصيانة والأمن |
| 862 983           | 0  | 173 061      | 0  | 636 104      | 0  | المجموع        |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

تعليق: نلاحظ من الشكل 3 ان التحقيقات للاستثمارات كانت مقسمة كالتالي:

البنى التحتية بنسبة 53% وتأتي في المرتبة الثانية امن وحماية المنطقة الصناعية بنسبة 32% ثم الاسناد والدعم بنسبة 12% وتأتي في المرتبة الأخيرة مشاريع التي تهتم بالصحة والسلامة بنسبة 3%. لقد احتلت نسبة إنجازات البنى التحتية المرتبة الاولى وهذا راجع الى بناء مصانع جديدة مثل **SORFERT** و **AOA** داخل المنطقة الصناعية مما يجبر **DRIZ** على تهيئتها وأما فيما يخص الأمن والحماية كان هذا تطور ملحوظ خصوصا في هذه السنة وهذا راجع الى الظروف الأمنية التي شهدتها قواعد سوناطراك بتقنورين مما دعى **DRIZ** الى أخذها بعين الإعتبار والاهتمام بالجانب الأمني.

### المقارنة بين التوقعات والانجازات:

تحقيقات نهائية لسنة 2019 : 636 104 كيلو دج.

- مشاريع في مجال التطوير: 315 932 كيلو دج.

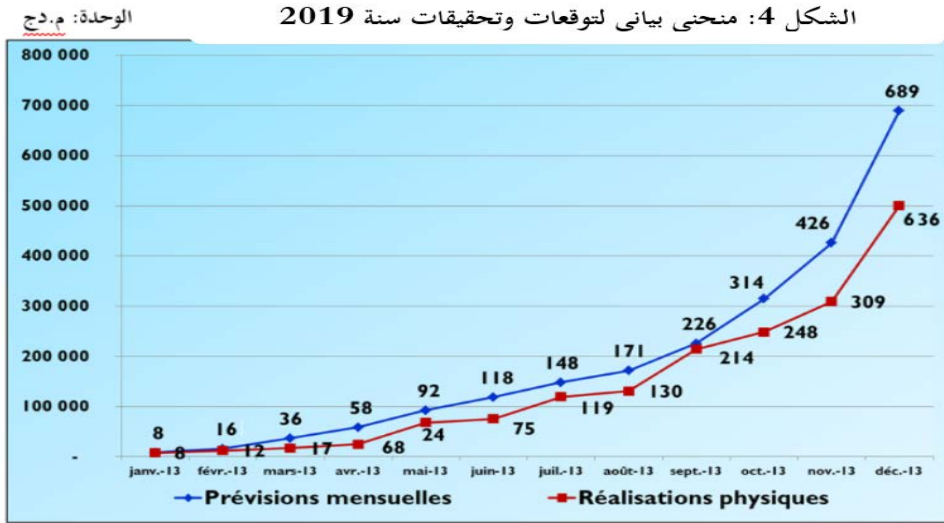
- مشاريع في مجال الصيانة والأمن: 320 172 كيلو دج.

توقعات نهائية لسنة 2019 : 689 312 كيلو دج.

- مشاريع في مجال التطوير: 145 257 كيلو دج.

- مشاريع في مجال الصيانة والأمن: 544 055 كيلو دج.

لقد بلغت التحقيقات لسنة 2019 مبلغ 636104 مليون دج مقابل تنبؤ مقدر بـ 689 312 مليون دج أي بنسبة 92%. حيث ان جميع المشاريع تم انجازها حسب توقعات المؤسسة اي نقول بعبارة اخرى ان هذا العمل يعود الى فعالية خلية التخطيط الاستراتيجي والأداء الفعال. وبالتالي المؤسسة استطاعت ان تصل الى الأهداف المسطرة بنسبة معتبرة.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

**تعليق:** نلاحظ من خلال الشكل رقم: 4 أن المنحنى البياني يبدأ من النقطة صفر، في شهر جانفي بدأ كلا من منحنى التوقعات والتحقيقات في التصاعد معا شيئاً فشيئاً حتى شهر فيفري. ثم بعد ذلك نلاحظ ان منحنى التوقعات بدأ في الصعود مما يخلق انحراف خفيف مع التحقيقات ويستمر هذا الصعود ولكن هذه المرة مصاحباً معه التحقيقات. وفي شهر سبتمبر نلاحظ تقاطع كلا من المنحنى عند القيمة 226 مليون دج، وهذا دال على مهارة وأداء مخططي المؤسسة. ونقول بأن التخطيط الاستراتيجي هنا جيد لبلوغه عتبة تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.

#### د. معيقات التخطيط الاستراتيجي داخل DRIZ

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة DRIZ وبالأخص داخل خلية التخطيط الاستراتيجي، واحتكاكنا بأعضاء الخلية. خلصت الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي له مجموعة من المعوقات والمحددات حيث تم تلخيصها كما يلي:

- صعوبة مشاركة مختلف المستويات والخبراء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الزمن المطلوب لتغطية عملية التخطيط الاستراتيجي غير كافي.
- صعوبة توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- صعوبة متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرونة اللازمة للخطة.
- صعوبات بيئية مختلفة، الناتجة عن المتغيرات والأمور الطارئة غير المتوقعة التي قد تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الخوف من التخطيط الاستراتيجي (لأن التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا وتخوفهم من عدم بلوغ نسبة لا بأس بها من التحقيقات مقارنة بالتوقعات.
- مشكل في قانون الصفقات وذلك لعدم قدرة بعض المؤسسات الحائزة على المشروع بالمناقصة بالوفاء بتعهداتها.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب والتكوين.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

#### 5.4 عرض النتائج وتحليلها:

من خلال الدراسة الميدانية والتقارير السنوية التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة، توصلنا إلى أن قطاع المحروقات يكتسب أهمية بالغة في المخطط الوطني الجزائري. لهذا جاء إنشاء المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المنتجات الهيدروكربونية سوناطراك. وكان ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 63-941 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، وتم إنشاء عدة مؤسسات نذكر منها مؤسسة **DRIZ** (ex-EGZIA). توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الأولى التي تعتبر التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتعزيز الأهداف العامة للمؤسسة الصناعية هي صحيحة، لأن المؤسسة محل الدراسة ركزت على التخطيط الاستراتيجي

لمواكبة التغيرات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي. لأن أداء المؤسسة في ظل التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في حياتها الذي يعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التخطيط المثلى. ويصبح بذلك رشيدا وصحيحا، فهو يعتبر من أهم الضروريات، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث أصبح لزاما على المدي الاستراتيجي التعرف على أهداف المؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية. كما يساعد على تحديد نوع القرار الواجب اتخاذه وذلك حسب سياسة المؤسسة وأهدافها العامة والخاصة المراد تحقيقها. وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة من أجل الوقوف على مستوى أدائها والتعرف على نقاط القصور ومحاولة تصحيحها، وتقوم بذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأدوات PMT.

وغالبا ما تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى استغلالها للموارد المادية والبشرية بشكل جيد وذلك بهدف الرفع من الأداء المتميز، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال مقارنة ما أنجز مع ما هو مخطط. وهو ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على كل الانحرافات والتجاوزات التي قد تحصل أثناء العمل والوقوف عليها لتصحيحها في الوقت المناسب. وهذا ما طرحته الفرضية الثانية التي تأكد على أن عملية تقييم الأداء تؤدي الى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق غاية المؤسسة. فهنا نقول بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقييم الأداء للوقوف على مدى تطبيق البرامج المسطرة مسبقا، وتعزيز المكانة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التي تسعى إلى بقاءها وتحقيق أهدافها.

## 5. خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع تحقيق أداء متميز للمؤسسة في ظل التخطيط الاستراتيجي، اتضح لنا أن هذا الأخير له دور كبير في حياة المؤسسة الذي يعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التخطيط المثلى ويصبح بذلك رشيدا وصحيحا، فهو يعتبر من أهم الاعمال التي تقوم بها المؤسسة، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لزاما على المدي البعيد التعرف على أهداف المؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط الاستراتيجية. كما يساعد على تحديد نوع القرار الواجب اتخاذه وذلك حسب سياسة المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.



وتعتبر عملية تقييم الأداء المتميز من بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الوقوف على مستوى أدائها والتعرف على نقاط القصور ومحاولة تصحيحها، وتقوم بذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأدوات ومنها المخطط المتوسط الآجل PMT .

وغالبا ما تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى استغلالها للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل فعال، وذلك بهدف تحسين أدائها في المستقبل. وتعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة هامة ومفيدة في قياس وتقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في المخطط السنوي والمخطط متوسط المدى، وهو ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي:

- يهدف نظام التخطيط في المؤسسة إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة؛
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية وتوجيه قرارات الاستثمار للمؤسسة؛
- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات مثل أزمة كورونا مما أستدعى المؤسسة لخلق خلية أزمة لمتابعة تطورات فيروس كورونا المستجد داخل المؤسسة.
- ونقدم فيما يلي بعض الاقتراحات التي تسهم في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في DRIZ.
- دمج عناصر التخطيط الاستراتيجي في الاجتماعات الدورية الكثيرة العاجلة.
- تشكيل لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- الاستعانة بمكاتب دراسات ذوي خبرة ومهارات التسيير مثل محافظ الحسابات للمالية.
- المشاركة في البرامج التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي والتسيير.
- وضع التخطيط الاستراتيجي كبنء تكلفة في الموازنة.
- توضيح فوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمجموعة.
- مناقشة المجموعة في كيفية تعظيم الفوائد وتقليل المخاوف.
- مناقشة من سيقوم بتطوير الخطة (أعضاء مجلس الإدارة، الموظفين، المتطوعين، مجموعات أخرى...).
- تبسيط العملية وجعل الجميع يشاركون فيها.
- أخذ الوقت والجهد الكافيان لاكتشاف القيم الفردية وتشجيعها على الابداع والابتكار داخل المؤسسة.

- امتلاك نظام معلومات فعال ومتوازن داخل المؤسسة.

## 5. قائمة المراجع:

1. احمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوي، 2002)؛
2. العارف نادية، الإدارة و الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)؛
3. ثابت زهير، تقييم اداء الشركات، (القاهرة: دار قباء، 2001)؛
4. حسن راوية، (2001). ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)؛
5. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، ط2، 2006)؛
6. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية،( الجزائر: مديرية النشر قالمة، 2004).
7. حميد بن حجوبة، علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2008.
8. Sonatrach Organisation De La Driz., Aval-A-250,Sonatrach,Alger,2009.
9. AL- Ghamdi, Salem M, The Use Of Strategic Planning Tools And Techniques In Saudi Arabia: An Empirical Study, International Of Management, Vol.22, N° 3, 2005
- 10.Keith W Glaister ،All., A Causal Analysis Of Formal Strategic Planning And Firm Performance: Evidence From An Emerging Contry .Management Decision ، Vol. 46 N° 3, 2008.
- 11.Rudd, J., & Greenley, G., Strategic Planning And Performance: Extending The Debate. Journal Of Business Research, Vol. No 61,2008.
- 12.Samir, H., Dans Business Development Consultant. Mission Stratement & Bsc, 2005.
13. MBSOUT, A., & ALL, A. (2021). The effectiveness of industrial handling in improving the performance of small and medium-sized enterprises: a study of the Algerian industrial company Alferferalia for the glass industry in the state of Oran (in arabic). *Magazine Les Cahiers Du POIDEX*, 10(1), 128-152.  
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/10/1/157096>
14. CHERRARA, W., & ATTAR, A. (2020). The reality of applying strategic diagnosis in small and medium-sized enterprises - a study of a sample of enterprises in Algeria (in arabic). *Magazine Les Cahiers Du POIDEX*, 9(1), 1-16.  
<https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/9/1/145435>