

دور التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اقتصادية،  
دراسة حالة "مؤسسة سوناطراك".

*The role of strategic planning based on the knowledge management in achieving outstanding performance for an economic institution, a case study of Sonatrach.*

بن يحي طيبي غالية

جامعة وهران 2 محمد بن احمد - الجزائر  
benyahya.taybi@gmail.com

بلحاج لخضر<sup>1</sup>

جامعة وهران 2 محمد بن احمد - الجزائر  
belhadj0560@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/11

تاريخ القبول: 2022/12/05

تاريخ الاستلام: 2022/11/27

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التوضيح عن دور ومساهمة إدارة المعرفة في دعم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أداء متميز لمؤسسة اقتصادية، حيث اعتمدنا على تحليل البيانات التي تم جمعها من أحد فروع مؤسسة سوناطراك وكذا التقارير السنوية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتعيق نموها واستمرارها وتحقيقها لأداء متميز، ويظهر هذا في القرارات المتخذة لتحسين الأداء. مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تسييرية حديثة ومتطورة، من أبرزها نجد التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتوقعياته. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الأداء المتميز، المؤسسة الصناعية سوناطراك.

**Abstract:**

*This study aims to clarify the role and contribution of knowledge management in supporting strategic planning to improve the performance of institutions, as we relied on the analysis of data collected from one of the Sonatrach branches, as well as annual reports.*

*The study found that the rapid changes in the competitive environment affect the Algerian economic institution, and hinder its growth, continuity, and achievement of outstanding performance and this appears in the decisions taken to improve performance. Which necessitates the need to adopt modern and advanced management methods, the most prominent of which is strategic planning, which is a basic requirement to achieve the objectives of the economic institution, as it works to link it with its surroundings, which helps it choose the appropriate strategies to deal with the changes and complexities of the environment.*

**Key words:**

*knowledge management, strategic planning, outstanding performance, Sonatrach Industrial Corporation.*

## مقدمة:

من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في الجزائر هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية، التكنولوجية، الاقتصادية... الخ، وكذا العنصر البشري الذي يعتبر من بين أهم الدعائم للتكيف معها. في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي فإن المؤسسات الجزائرية تسعى لإدارة المعرفة سعياً منها لتأطير التخطيط الاستراتيجي وتفعيله لتحقيق أهدافها. يعتبر التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، وتوظيف إدارة المعرفة يساعد على اكتشاف قدرات العمال الإبداعية، وتحسين الأداء المتميز داخل المؤسسة. لهذا فإن المنظمات التي تكتسب رؤية إستراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات (Garry, 2002).<sup>1</sup>

لذا انصب اهتمامنا على دراسة الأدبيات التي عاجلت إدارة المعرفة، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي عن طريق التقنيات الحديثة بغية تأطيره وتفعيله لتنمية القدرات الفردية والجماعية، ولمعرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أداء متميز للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر. بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟**  
للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح الفرضيات التالية:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي اعتماداً على إدارة المعرفة أداة فعالة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية؛

- ترمي عملية تقييم الأداء إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق غاية المؤسسة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مدى وعي أعضاء المؤسسة بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي؛

- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تزويدها بمعلومات تساعد على التخطيط الاستراتيجي مستمدة من الخزانات المعرفية؛

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدعوم بإدارة المعرفة، مؤشر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة قسمنا دراستنا إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي، استراتيجية إدارة المعرفة،

المحور الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز،

المحور الثالث: -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.

**المحور الأول: العنوان ماهية التخطيط الاستراتيجي، استراتيجية إدارة المعرفة:**

### 1. التخطيط الاستراتيجي:

لقد عرف العديد من المختصين في مجال الإدارة التخطيط الاستراتيجي بتعريفات عديدة منها: عرفه بوليكاسترو<sup>2</sup> (Policastro, 2003) بكونه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المؤسسة لتحقيق الأهداف.

### 2. إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن الإستراتيجية Strategy هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وإذا كان التخطيط الإستراتيجي هو تخفيض وتقليص للتفكير الإستراتيجي، لأن الإستراتيجية هي نتاج أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليس تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة،

فإن النظر إلى الإستراتيجية كنمط من الأنشطة القائمة على الخطة الإستراتيجية يمثل رؤية تقليدية للإستراتيجية التي تعتمد على الإستقرار وتصلح للبيئة المستقرة ولكنها لا غير ملائمة للبيئة المتغيرة<sup>3</sup> (Clarke, 2001)

لإستراتيجية إدارة المعرفة أهداف عدة منها: إيجاد بيئة تعلم ، من خلال توفير فرص التدريب، وتراكم للخبرات من خلال التواصل مع العملاء والمنافسين، والخبرات العملية الشخصية، والعمل الجماعي والفردي ، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل، وتولية ونقل ونشر ثقافة المعرفة في التنظيم، للإبداع دورا في توليد المعرفة، ولا تكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المنظمة على نشر المعلومات والمعرفة في الداخل، وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد والجماعات (جرادات، 2011)<sup>4</sup>.

### تقييم استراتيجية إدارة المعرفة وفعاليتها:

والغرض الأساسي من هذه المرحلة هو التأكد من أن استراتيجية إدارة المعرفة التي تم وضعها موضع التنفيذ قد حققت رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة وتتم هذه المرحلة بأربعة مراحل أساسية منها (المشمري، 2013، صفحة 353)<sup>5</sup>:

- وضع معايير قياس الأداء

- مقارنة الأداء بالمعايير

- رصد الانحرافات وتصحيحها

- قياس الأداء الفعلي

### المحور الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز:

#### 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)<sup>6</sup>

يعتبر مفهوم الأداء "هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدبرين ومهندسين" (حمداوي، 2004، صفحة 143)<sup>7</sup>.

##### 3.2 محددات الأداء:

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)<sup>8</sup>:

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.
- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.
- الإنتاجية، الربحية.
- تطوير القوى البشرية الإدارية.
- المسؤولية الاجتماعية.

### الجدول 01: يبين مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
مواد الخام	نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي المشتريات. نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة متوسطة. فترة التخزين للصلف (كمية الإسراف في الخدمات، كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات، إلى إجمالي الإنتاج. نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. نسبة تكاليف الفحص، إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع. نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع.
الكفاية الإنتاجية	معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. معدل الإنتاج بالنسبة لرأس مال المستثمر. معدل الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
العمالة	نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع/عدد ساعات العمل المتاحة). إنتاجية العمل المستهدفة (كمية الإنتاج المخططة/عدد ساعات العمل المخططة). نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات عمل متاحة). الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة). معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين في نفس الفترة).
التكاليف	نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع. نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. نسبة الأجر إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

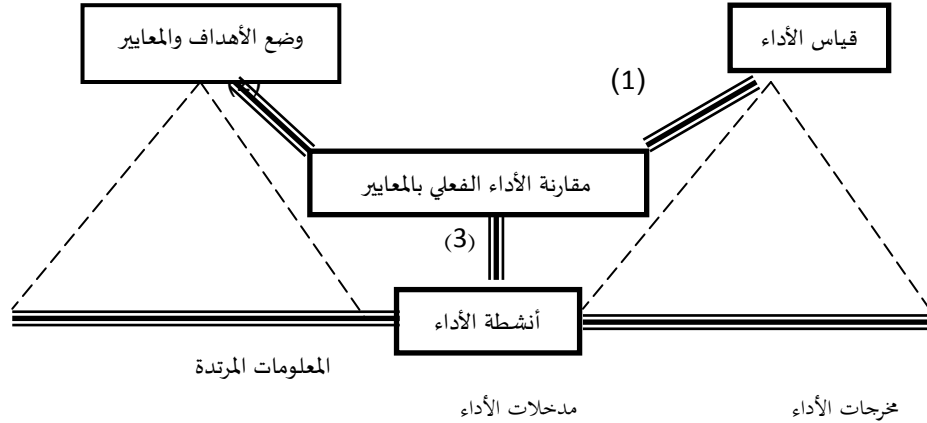
المصدر: (زهير ، 2001، صفحة 57)<sup>9</sup>

### 3. أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المتميز:

من وظائف تقييم الأداء متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية (المؤسسة) الكمية والقيمية، وذلك للتعرف على مدى تحقق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقاً، وللفترة المحددة استناداً إلى البيانات والإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط

الإنتاجي في تلك الوحدات، علما بأن بعض المنشآت قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط. والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل 01: يبين مكونات عملية تقييم الأداء



المصدر: (نادية ، 2001، صفحة 347) <sup>10</sup>

### 1.3 أسس التقييم الفعال لأداء العاملين:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين على النحو التالي <sup>11</sup>:

- 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 (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية. حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية (سهيلة محمد، 2006، الصفحات 139-141) <sup>12</sup>:

- **التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية. ومن أهم هذه المتغيرات، هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكاناتها، 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 تقييمهم، 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.

#### 4.دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع RIZ:

##### 1.4 تقديم المؤسسة محل الدراسة:

يعتبر فرع RIZ من الأقسام المهمة في مؤسسة سوناطراك التي تقوم بخدمة القطب الصناعي أرزيو، كما أنها تدير 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 إلى مؤسسة مساهمة SPA سنة 1999. وفي عام 2012 قررت سوناطراك ضمها من جديد إليها لتصبح قسم تابع لمجمع سوناطراك.

يختص قسم تسيير المنطقة الصناعية أرزيو RIZ "ex-egzia" بأداء عدة مهام تتمثل فيما يلي<sup>13</sup>:

##### أ. تسيير المخاطر الصناعية:

- الدعم على مكافحة الحرائق؛

- تنسيق خطط الطوارئ والوقاية من مخاطر التلوث؛

- التوعية والتدريب في مجال الامن الصناعي.

##### ب. تسيير الأمن والحماية HSE:

- التسيير، التنظيم والسهرة على مصلحة الأمن الداخلي وعلى حماية المنطقة الصناعية أرزيو.

- إدارة وتنسيق المساعدة المتبادلة (l'assistancemutuelle).

- حماية المنطقة الصناعية والمحيط الداخلي على طول 48 كم؛

-المراقبة الدقيقة بما فيها حركة الأفراد والمركبات والبضائع بالتنسيق مع مصالح الأمن والجيش 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 تطوير القطب الصناعي أرزيو.

- 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 RIZ:

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 الاستراتيجي للمؤسسة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الإستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقر 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 RIZ.

### - تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في RIZ:

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

- أهداف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة RIZ:

- تعد برامج الاستثمار والتنمية بالنسبة ل RIZ 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 RIZ مع دمج جميع مركبات سوناطراك LQS.
  - وضع حواجز على مستوى مركبات سوناطراك LQS.
  - وضع نظام إعلامي للرقابة عند مداخل القطب الصناعي ZIA.
  - إعادة تهيئة نقاط التفتيش للأبواب الأربعة (P1,P2,P3,P4).
- ب. تحسين وتطوير وإعادة هيكلة الصحة، والأمن 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 (AOA؛ SORFERT؛ GL3Z).
  - تحديث الإضاءة الخارجية للقطب الصناعي لأرزيو وتوسيع نطاقه.
  - تعبيد الطرقات داخل المنطقة الصناعية ZIA.

**الجدول 02: يبين المخطط السنوي والمخطط المتوسط الأجل (PMT) 2015-2019 .**

حالة تقدم المشروع	المبلغ		المشاريع
	PMT 2019-2015	المخطط السنوي 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 المفتوحة 2015-10-16	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 المحطة "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 منلجنة 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	وإنارته IAP وRTO فتح طريق جديد رابط
اتمام دفتر الشروط	500 000	150 000	كلم.تعبيد الطرقات على طول 15
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.
دفترالشروط في الصيغة النهائية	39 500	39 500	اقتناء آليات.

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.



الجدول 03: يبين 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 إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

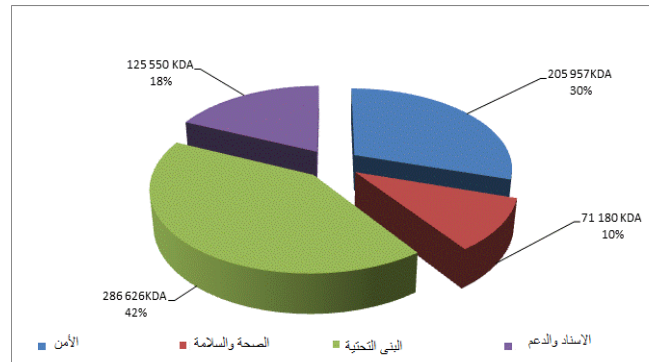
**توقعات:**

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 إنشائها 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 ل RIZ.

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



المصدر: من إعداد 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 **تقنتورين**. ثم مشاريع التي تخص الإسناد 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.

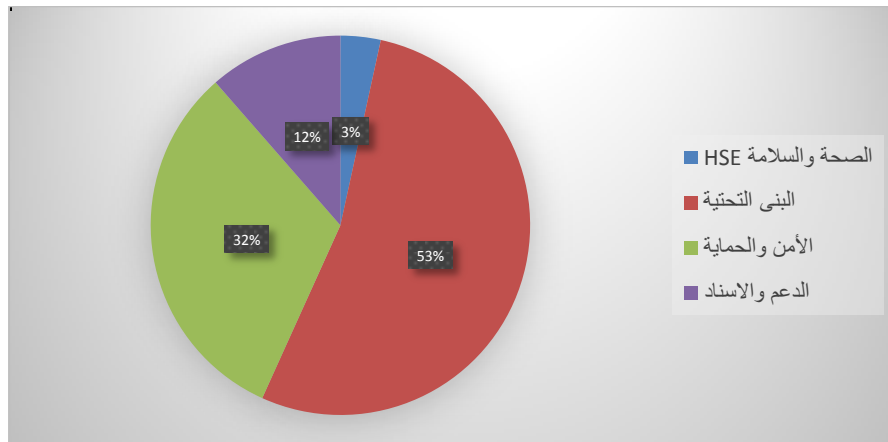
#### جدول 04 تحقيقات لجل المشاريع (BILAN) 2019-2018

الوحدة:م.دج

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

#### الشكل 03: تحقيقات مشاريع الاستثمار لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

نلاحظ من الشكل 3 أن التحقيقات للاستثمارات كانت مقسمة كالتالي:

- البنى التحتية بنسبة 53% وتأتي في المرتبة الثانية امن وحماية المنطقة الصناعية بنسبة 32% ثم الإسناد والدعم بنسبة 12% وتأتي في المرتبة الأخيرة مشاريع التي تهتم بالصحة والسلامة بنسبة 03%. لقد احتلت نسبة إنجازات البنى التحتية المرتبة الأولى وهذا راجع إلى بناء مصانع جديدة مثل **SORFERT** و **AOA** داخل المنطقة الصناعية مما يجبر **RIZ** على تهيئتها وأما فيما يخص الأمن والحماية كان هذا تطور ملحوظ خصوصا في هذه السنة وهذا راجع الى الظروف الأمنية التي شهدتها قواعد سوناطراك بتقنتورين مما دعى **RIZ** إلى أخذها بعين الاعتبار 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.

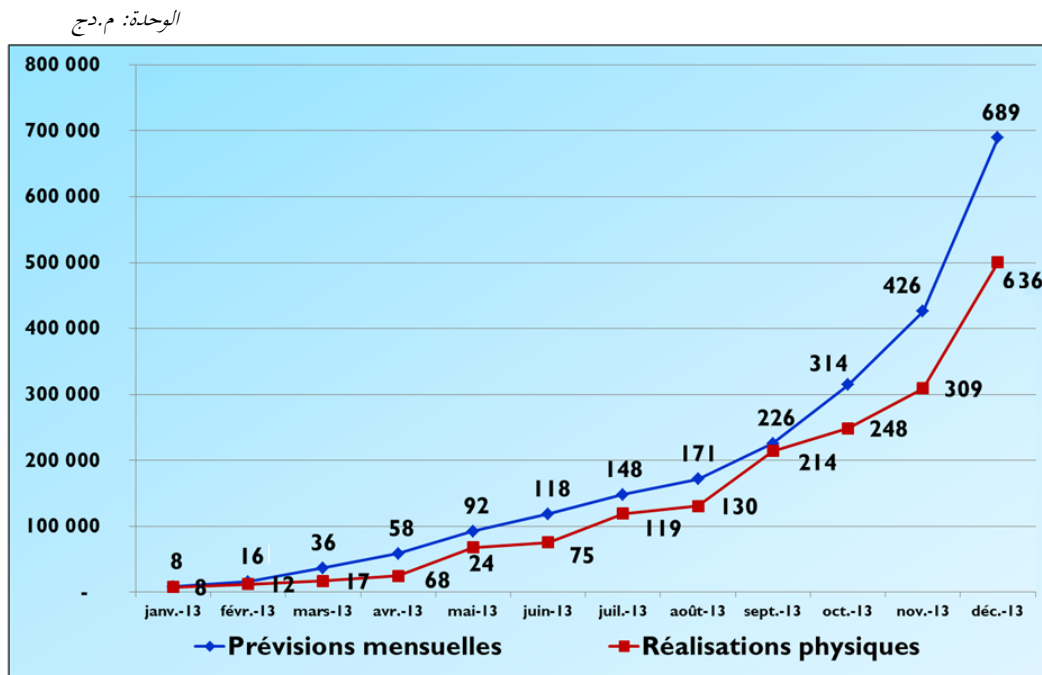
توقعات نهائية لسنة 2019: 689 312 كيلو دج.

- مشاريع في مجال التطوير: 145 257 كيلو دج.

- مشاريع 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 أن جميع المشاريع تم إنجازها حسب توقعات المؤسسة أي نقول بعبارة أخرى أن هذا العمل يعود إلى فعالية خلية التخطيط الاستراتيجي والأداء الفعال. وبالتالي المؤسسة استطاعت أن تصل إلى الأهداف المسطرة بنسبة معتبرة.

الشكل 04 يبين منحني بياني لتوقعات وتحقيقات سنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل رقم: 4 أن المنحنى البياني يبدأ من النقطة صفر، في شهر جانفي بدأ كلا من منحني التوقعات والتحقيقات في التصاعد معا شيئا فشيئا حتى شهر فيفري. ثم بعد ذلك نلاحظ ان منحني التوقعات بدأ في الصعود مما يخلق الخراف خفيف مع التحقيقات ويستمر هذا الصعود ولكن هذه المرة مصاحبا 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 RIZ

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة RIZ 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 بالمنافسة 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 الابتكاري 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 RIZ (ex-EGZIA). توصلت الدراسة إلى أن 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 بدعم من إدارة المعرفة له دور كبير في حياتها الذي يعتمد على معايير وأدوات وطرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التخطيط المثلى. ويصبح بذلك رشيداً وصحيحاً، فهو يعتبر من أهم الضروريات، والذي ازدادت أهميته في ظل تعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث أصبح لزاماً على المدير 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. وغالباً 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 الإستراتيجية 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 يؤكد 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 بتعزيز من إدارة المعرفة، 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 الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، والذي ازدادت أهميته في ظل تعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لزاما على المدى البعيد التعرف على أهداف المؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط الإستراتيجية. 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 والإمكانات 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 اليها 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 الإستراتيجية 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 RIZ.

- 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 الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- امتلاك نظام معلومات فعال ومتوازن داخل المؤسسة.

والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التأكد من أن استراتيجية إدارة المعرفة التي تم وضعها موضع التنفيذ قد حققت رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة وتتم هذه المرحلة بأربعة مراحل أساسية منها:

- وضع معايير قياس الأداء

- مقارنة الأداء بالمعايير

- رصد الانحرافات وتصحيحها بالمقارنة بين التحقيقات والتوقعات

- قياس الأداء الفعلي

كما يعد التخطيط الاستراتيجي مركزاً وموجهاً أساسياً لنجاح مراحل استراتيجية إدارة المعرفة، إذ يعنى بالتخطيط لفهم عناصر إدارة المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة علمية فاعلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، كما يعنى بالتخطيط لتعزيز المقدرة على إدارة الموجودات المعرفية، وتوجيه الموارد والقوى بما يضيف قيمة جديدة لمجمل الموارد والعمليات والمخرجات والخدمات التي تقدمها مؤسسة سوناطراك.

### 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، 2018.
8. جرادات، ناصر وسعود، المعاني، أحمد وإسماعيل، الصالح وأسماء رشاد(2011)، إدارة المعرفة. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
9. Garry, B and Williamson, B (2002). *Beyond Knowledge Management*, Prentics Hall. Harlow.
10. Policastro, M. (2003). *Introduction to Strategic Planning*. SBA, U. S. Small Business Administration.
11. Steve Clarke (2001). *Information Systems Strategic Management*, Routledge. London.

### الهوامش:

<sup>1</sup>Garry, B and Williamson, B (2002). *Beyond Knowledge Management*, Prentics Hall. Harlow.

<sup>2</sup>Policastro, M. (2003). *Introduction to Strategic Planning*. SBA, U. S. Small Business.

<sup>3</sup>Steve Clarke (2001). *Information Systems Strategic Management*, Routledge. London.

<sup>4</sup> جرادات، ناصر وسعود، المعاني، أحمد وإسماعيل، الصالح وأسماء رشاد(2011)، إدارة المعرفة. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.

<sup>5</sup>الهمشري،(2013)، إدارة المعرفة: الطريق الى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى.

<sup>6</sup>حسن راوية، (2001). ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)؛

<sup>7</sup>وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية،(الجزائر: مديرية النشر قالمة، 2004)

<sup>8</sup>احمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوي، 2002)؛

<sup>9</sup>ثابت زهير، تقييم اداء الشركات، (القاهرة: دار قباء، 2001)؛

<sup>10</sup>العارف نادية، الإدارة و الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)؛

<sup>11</sup>حميد بن حجوبة، علاقة ادارة المعرفة بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،

الجزائر، 2018.

<sup>12</sup>عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، ط2، 2006)؛

<sup>13</sup>Sonatrach Organisaiaon De La Driz., Aval-A-250,Sonatrach,Alger,2011.