

جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ...../2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي  
-دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة-

تحت إشراف:

د/ خولة عزاز

من إعداد الطالب(ة):

أيمن نصايبية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. شهلة قدي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. خولة عزاز	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
د. حسن بوعمره	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026



# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين.

الحمد لله العليّ القدير حمداً يليق بجلال وجهه العظيم، والصلاة والسلام الأتمّان الأكملان على سيّدنا وحبيبنا  
محمّد رسول الله، أمّا بعد.

أحمد الله عزّ وجلّ الذي بيده كلّ شيء، والذي سخّر لنا هذا العمل ووفّقنا لإنهاء هذه المذكرة، فله الحمد حمداً  
كثيراً.

وأتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الكريمة عراز خولة، على قبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى  
ملاحظاتها العلمية الدقيقة، ودعوتها المتواصل لي في كلّ الأوقات، وعلى النصائح القيّمة التي ساعدت بشكل  
كبير في إثراء هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية.

كما أتقدّم بالشكر الجزيل إلى كافة أستاذة كلية الاقتصاد بجامعة تبسة، وعلى رأسهم الأستاذة شهلة قذري،  
على ما قدموه لنا من جهد وعطاء في سبيل توصيل العلم والمعرفة طيلة سنوات الدراسة، فلهم مني كلّ الشكر  
والتقدير والاحترام، وخالص الدعاء بالتوفيق والسداد.

# إهداء

إلى تبع الحنانِ وروحِ قلبي، وَمَنْ جَعَلَ اللهُ الجَنَّةَ تَحْتَ أَقْدَامِهَا، إلى أُمِّي العزيرة.

إلى مَنْ سَهَرَتْ لِرِثَاحِ قَلْبِي، وَصَبَرَتْ لِتَرَى فَرْحَةَ نَجَاحِي، إِلَيْكَ يَا نُورَ عَيْنِي وَرَفِيقَةَ دَرْبِي، أَهْدِي هَذَا العَمَلَ المُتَوَاضِعَ، عِزْفَاتَا بِالْجَمِيلِ الَّذِي لَا يَرُدُّ، وَحُبًّا سَيَبْقَى مَا حَيْثُ.

إلى وَالِدِي وَسَنَدِي وَمَنْبَعِ فَخْرِي.

إلى أَبِي العزيرِ، قُدْوَتِي وَمَثَلِي الأَعْلَى فِي الصَّبْرِ وَالْكَفَاحِ، أَهْدِي نَجَاحِي.

إلى إِخْوَتِي وَأَخْوَاتِي، وَإِلَى كُلِّ مَنْ شَارَكَنِي مَسِيرَتِي، كُلِّ بِاسْمِهِ، أَهْدِيكُمْ هَذَا النَّجَاحَ.

وَفِي الأَخِيرِ، أَهْدِي هَذَا العَمَلَ إِلَى نَفْسِي الَّتِي كَافَحَتْ وَصَبَرَتْ، أَمَلًا فِي أَنْ يَكُونَ هَذَا العَمَلُ خُطْوَةً أُولَى نَحْوِ مُسْتَقْبَلِ يَمْلَأُهُ العَطَاءُ فِي خِدْمَةِ دِينِي وَوَطْنِي.

# المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية، مع إسقاط الجانب التطبيقي على شركة الإسمنت -تبسة- باعتبارها من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تسعى إلى تطوير أساليب تسييرها ومواجهة التحديات التنظيمية والتنافسية المتزايدة من خلال اعتماد أساليب الإدارة الحديثة، حيث ركزت الدراسة على تشخيص واقع الممارسات التخطيطية المطبقة داخل الشركة وتقييم انعكاساتها المباشرة على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، حيث ساهمت الممارسات الاستراتيجية داخل شركة الإسمنت - تبسة - في تحسين كفاءة التسيير واستغلال الموارد ورفع بعض مؤشرات الأداء التنظيمي والتشغيلي، كما كشفت النتائج عن وجود بعض المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من بينها ضعف التنسيق الداخلي وبطء تدفق المعلومات ومحدودية إشراك بعض المستويات التنفيذية في إعداد الخطط، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية، وتكثيف برامج التكوين والتأهيل، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصناعية، الكفاءة التنظيمية، شركة الإسمنت -تبسة-.

## Abstract:

This study aims to analyze the role of strategic planning in improving institutional performance within industrial enterprises, with an empirical application to the Tebessa Cement Company. As one of the Algerian industrial firms seeking to modernize its management methods and confront growing organizational and competitive challenges, the company has adopted contemporary management techniques. The research focused on diagnosing the current reality of planning practices within the company and assessing their direct impact on the efficiency and effectiveness of institutional performance during the period from 2021 to 2025.

The study concluded that there is a positive relationship between the implementation of strategic planning and the enhancement of institutional performance across various dimensions. Strategic practices at the Tebessa Cement Company contributed to improving management efficiency, resource optimization, and boosting several organizational and operational performance indicators. However, the results also revealed organizational and human barriers that limit the effectiveness of strategic planning, such as weak internal coordination, slow information flow, and the limited involvement of certain executive levels in the planning process.

Accordingly, the study recommended the necessity of developing management information systems, intensifying training and qualification programs, and fostering a strategic planning culture within the institution to enhance institutional performance.

**Keywords:** Strategic Planning, Institutional Performance, Industrial Enterprises, Organizational Efficiency, Tebessa Cement Company .

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات:

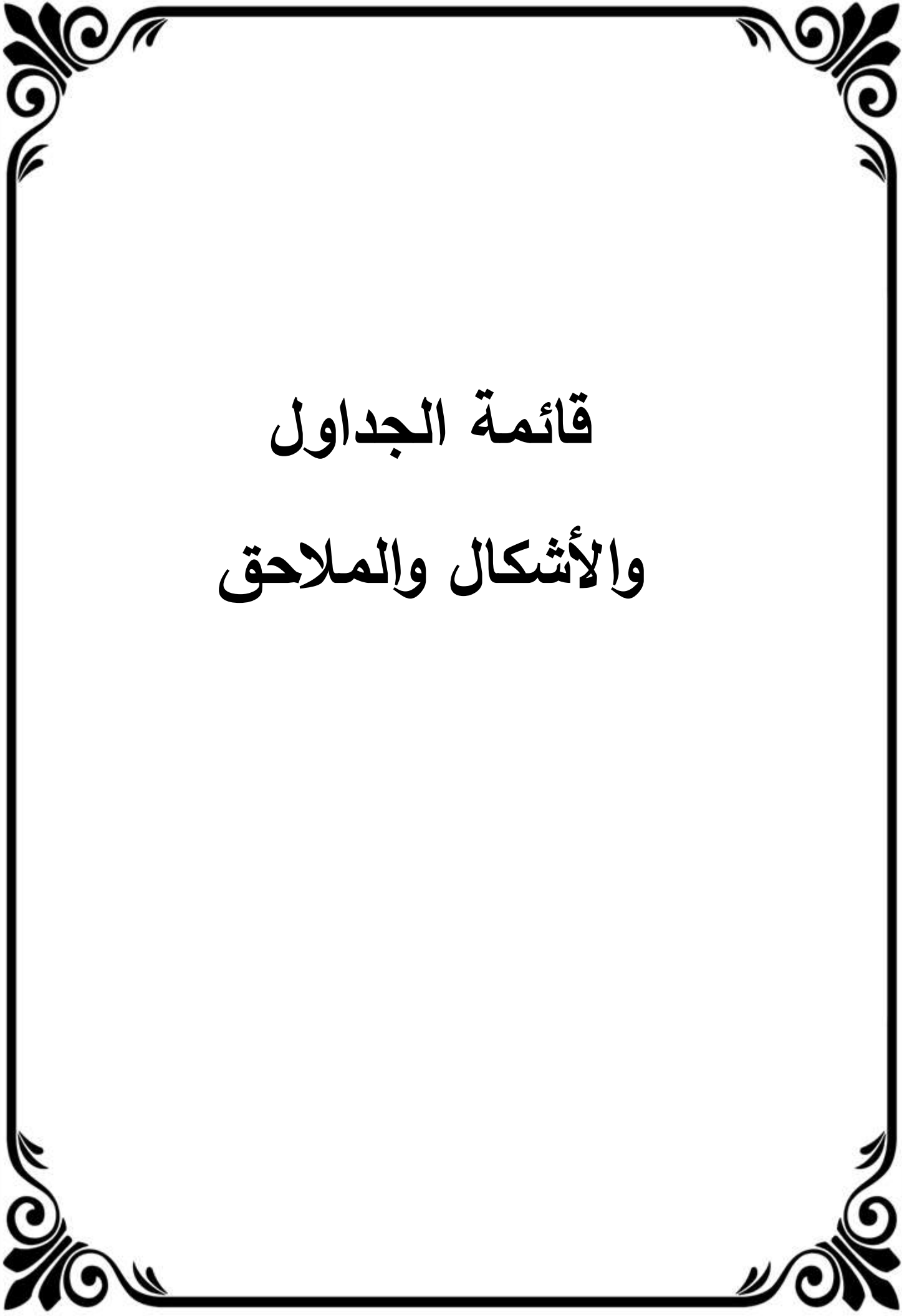
العنوان	الصفحة
شكر وعرهان	
إهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	I-III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
مقدمة عامة	أ
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي</b>	
تمهيد	1
المبحث الأول: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات	2
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	2
أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي	2
ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي	3
ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة	4
المطلب الثاني: مراحل ومكونات التخطيط الاستراتيجي	5
أولاً: مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية	5
ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	13
ثالثاً: مرحلة المراقبة والتقييم	14
المطلب الثالث: معوقات ونجاح التخطيط الاستراتيجي	15
أولاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي	15
ثانياً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي	17
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والمنهجي لأداء المؤسسات	18
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده	18
أولاً: تعريف الأداء المؤسسي	18
ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي	18
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	20

## قائمة المحتويات

20	أولاً: المؤشرات المالية
21	ثانياً: مؤشرات غير مالية
22	ثالثاً: النماذج الحديثة لقياس الأداء
26	<b>المطلب الثالث: العوامل والمحددات المؤثرة على الأداء المؤسسي</b>
26	أولاً: العوامل والمحددات الداخلية
28	ثانياً: العوامل والمحددات الخارجية
29	<b>المبحث الثالث: العلاقة الارتباطية والأثر بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي</b>
29	<b>المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي</b>
29	أولاً: حتمية التخطيط الاستراتيجي
30	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي كقاعدة للتميز الإداري
31	ثالثاً: أبعاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
32	<b>المطلب الثاني: آليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال</b>
32	أولاً: آلية التحليل البيئي الداخلي والخارجي
32	ثانياً: آلية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية
33	ثالثاً: آلية تخصيص الموارد واستغلالها بكفاءة
33	رابعاً: آلية تحسين اتخاذ القرارات الإدارية
33	خامساً: آلية الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء
34	سادساً: آلية التكيف مع التغيرات وتحقيق المرونة
34	<b>المطلب الثالث: أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي</b>
36	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت - تبسة-</b>	
38	<b>تمهيد</b>
38	<b>المبحث الأول: الإطار التعريفي بشركة الإسمنت -تبسة-</b>
38	<b>المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت -تبسة- ونشأتها</b>
38	أولاً: التعريف بشركة الإسمنت -تبسة-
39	ثانياً: الموقع والقدرات التقنية
40	ثالثاً: أهداف مؤسسة الإسمنت -تبسة-
41	<b>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة-</b>
44	<b>المطلب الثالث: الموارد المتاحة لشركة الإسمنت -تبسة-</b>
44	أولاً: الموارد البشرية

## قائمة المحتويات

46	ثانيا: الموارد المادية
47	المبحث الثاني: تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-
47	المطلب الأول: تحليل البيئة الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-
18	أولا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق نموذج SWOT
49	ثانيا: تحليل البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL
50	ثالثا: تحليل المنافسة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر
52	المطلب الثاني: التوجهات الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة -
52	أولا: الرؤية والرسالة الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-
53	ثانيا: الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-
51	المطلب الثالث: تحليل الأداء الإنتاجي وآليات تنفيذ الاستراتيجية والرقابة في شركة الإسمنت -تبسة-
51	أولا: تطور كميات الإنتاج خلال الفترة (2021-2025)
55	ثانيا: آليات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية
56	ثالثا: تطور المبيعات خلال (2021-2025)
57	رابعا: أدوات الرقابة والمتابعة
58	المبحث الثالث: تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-
58	المطلب الأول: تحليل تطور الأداء في شركة الإسمنت -تبسة-
58	أولا: تحليل وتطور المؤشرات المالية
60	ثانيا: تحليل مؤشرات الأداء غير المالية
62	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-
63	المطلب الثالث: تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-
66	خلاصة الفصل الثاني
67	خاتمة عامة
72	قائمة المصادر والمراجع
72	أولا: المراجع باللغة العربية
75	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
76	الملاحق



قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصنوفة الأداء	23
02	نموذج أصحاب المصالح	24
03	نموذج الكفاءة التنظيمية 1994	24
04	أبعاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي	31
05	الشركات المساهمة في شركة الإسمنت -تبسة-	39
06	توزيع الموارد البشرية حسب الأقسام والتأهيل	44
07	الموارد المادية والتجهيزات التقنية	46
08	تحليل SWOT لشركة الإسمنت -تبسة-	48
09	تحليل PESTEL لشركة الإسمنت -تبسة-	49
10	تحليل القوى الخمس لبورتر لشركة الإسمنت -تبسة-	50
11	تحليل الرؤية والرسالة لشركة الإسمنت -تبسة-	52
12	الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-	53
13	كميات الإنتاج خلال الفترة (2021-2025)	54
14	آليات تنفيذ الاستراتيجية في شركة الإسمنت -تبسة-	55
15	تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2021-2025)	56
16	أدوات الرقابة والمتابعة في شركة الإسمنت -تبسة-	57
17	تطور المؤشرات المالية لشركة الإسمنت -تبسة-	59
18	مقارنة مؤشرات الأداء غير المالية لشركة الإسمنت -تبسة-	60
19	ربط القرارات الاستراتيجية بالأداء المحقق في شركة الإسمنت -تبسة-	52
20	تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-	64

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	مكونات نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	01
11	مصفوفة التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT	02
16	معوقات فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	03
22	هرم الأداء لـ Lynch & Cross	04
42	الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت الماء الأبيض -تبسة-	05
45	توزيع الموارد البشرية حسب الأقسام والتأهيل	06

### ثالثاً: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
76	تطور مبيعات الإسمنت السنوية والشهرية لشركة الإسمنت-تبسة (2021-2025)	01
77	الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت تبسة لسنة 2021	02
78	الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت تبسة لسنة 2022	03
79	الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت تبسة لسنة 2023	04
80	الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت تبسة لسنة 2024	05
81	الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت تبسة لسنة 2025	06
82	المراحل التاريخية لتطور مؤسسة إسمنت تبسة (1988-2024)	07
83	شهادة إعتقاد نظام الإدارة المتكامل ISO لشركة الإسمنت-تبسة	08
84	سياسة الجودة والصحة والأمن والبيئة والطاقة بمؤسسة إسمنت تبسة	09
85	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2021	10
86	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2022	11
87	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2023	12
88	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2024	13
89	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2025	14

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

### 1. تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على ضمان الاستمرارية وتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء في مختلف مجالات نشاطها، وفي ظل هذه التحولات برز التخطيط الاستراتيجي باعتباره من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية وتحديد أهدافها بعيدة المدى، بما يسمح لها بالتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

ولم يعد التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الحديث مجرد عملية تقليدية تهدف إلى وضع خطط قصيرة الأجل، بل أصبح منهجية متكاملة تعتمد على التحليل العلمي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الانسجام بين الإمكانيات المتوفرة والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

وفي المقابل يعد الأداء المؤسسي من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والجودة والربحية، إضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارها في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، فإن الأداء المؤسسي يمثل النتيجة الفعلية لمدى نجاح تلك الخطط والاستراتيجيات، الأمر الذي يجعل العلاقة بينهما علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الرؤية وتحديد الرسالة وتنسيق الجهود داخل المؤسسة الاقتصادية.

وانطلاقاً من ذلك جاء اختيار شركة الإسمنت - تبسة - كنموذج تطبيقي لهذه الدراسة، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تنشط في قطاع استراتيجي مهم، وتسعى إلى تطوير أساليب تسييرها وتحسين أدائها المؤسسي من خلال تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية والتنافسية التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة.

## 2. مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، الأمر الذي جعل التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لضبط توجهات المؤسسة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، غير أن الإشكال المطروح يتمثل في مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تجسيد هذا الفكر الاستراتيجي ميدانيا وتحويله إلى وسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده المالية والتنظيمية والتشغيلية.

وانطلاقاً من ذلك تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي؟ وما واقع ذلك في شركة الإسمنت - تبسة -؟

ولالإحاطة بجوانب هذه الإشكالية تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وما طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وما أبرز المعوقات التي قد تحد من فعاليته؟
- ما هو واقع تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، التنفيذ، الرقابة) في شركة الإسمنت تبسة؟
- كيف تطورت مؤشرات الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025؟
- كيف يساهم تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الرفع من كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة محل الدراسة؟

## 3. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1.3 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية، وتختلف درجة هذا التأثير حسب مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على واقع شركة الإسمنت - تبسة -.

### 2.3. الفرضيات الفرعية: ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- يرتبط التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعلاقة وطيدة وتكاملية، حيث يمثل التخطيط الركيزة الأساسية لتوجيه القرارات وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل داخل المؤسسة الاقتصادية.
- يتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي توفر متطلبات تنظيمية وبشرية ومالية ملائمة، في حين تؤدي المعوقات المرتبطة بمقاومة التغيير ونقص تدفق المعلومات إلى الحد من فعاليته.
- تتبنى شركة الإسمنت -تبسة- ممارسات فعلية لتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، التنفيذ، الرقابة) تتماشى مع خصوصية قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر.
- شهدت مؤشرات الأداء المؤسسي (المالية والتشغيلية) بشركة الإسمنت تبسة تطورا إيجابيا ملحوظا خلال الفترة (2021-2023)، تلاه تراجع نسبي في سنتي (2024-2025) متأثرا بظروف المحيط التنافسي.
- ساهم الالتزام بمشروعات التخطيط الاستراتيجي إيجابا في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي (تحديث الآلات ونظم الجودة) والأداء المالي (نمو المبيعات) لشركة الإسمنت تبسة.

### 4. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع يربط بين متغيرين أساسيين في الفكر الإداري الحديث، وهما التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية:

**1.4. الأهمية العلمية (النظرية):** تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تقديم إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بما يساهم في إثراء الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتسيير المؤسسات.

**2.4. الأهمية العملية (التطبيقية):** تتبع الأهمية التطبيقية من دراسة واقع مؤسسة صناعية وطنية تنشط في قطاع استراتيجي وهو قطاع صناعة الإسمنت، حيث تسمح هذه الدراسة بتشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت -تبسة- وانعكاسه على الأداء المؤسسي.

**3.4. القيمة المضافة للدراسة:** تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في إبراز واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، ومحاولة ربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يساعد على دعم اتخاذ القرار وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

## 5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحليل الإطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.
- تشخيص واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة-.
- تحديد المعوقات التنظيمية والبشرية والإدارية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل شركة الإسمنت - تبسة- .

## 6. منهج الدراسة وأدوات البحث

بناءً على طبيعة الموضوع المطروح وأهدافه الرامية إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال مستويين متكاملين:

- **المستوى الوصفي:** تم توظيفه في الجانب النظري من أجل تحديد وضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مع عرض مختلف المداخل والنظريات المرتبطة بهما، إضافة إلى توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي وأبعاده ومؤشرات الأداء المؤسسي وأهميته داخل المؤسسات الاقتصادية.
- **المستوى التحليلي:** فقد تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي من خلال تحليل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، قصد تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة - وقياس مدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، مع تفسير النتائج المتوصل إليها وربطها بالإطار النظري للدراسة.

أما فيما يخص أدوات الدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها، والمتمثلة فيما يلي:

- **المسح المكتبي:** من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات العلمية والرسائل الجامعية والدوريات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- **المقابلات الشخصية:** مع الإطارات والمسيرين داخل شركة الإسمنت - تبسة - بهدف جمع المعلومات والمعطيات الميدانية المتعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- **الوثائق والتقارير الداخلية:** وذلك بالاعتماد على التقارير الإدارية والوثائق التنظيمية والبيانات الداخلية الخاصة بالشركة محل الدراسة، بما يسمح بتحليل واقع الأداء المؤسسي ومختلف المؤشرات المرتبطة به.

## 7. دوافع اختيار الموضوع

يرتكز اختيار هذا الموضوع على مجموعة من الدوافع التي تجمع بين الجوانب الذاتية والموضوعية، والتي ساهمت في توجيه الاهتمام نحو دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### 1.7. الدوافع الذاتية: يمكن حصر أهم الدوافع الذاتية لاختيار الموضوع فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي.
- الرغبة في تعميق الفهم حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.
- ارتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي اقتصاد وتسيير المؤسسات.

### 2.7. الدوافع الموضوعية: تتمثل أهم الدوافع الموضوعية فيما يلي:

- تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة ضرورية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- تنامي الاهتمام بالأداء المؤسسي باعتباره مؤشرا أساسيا لنجاح المؤسسة واستمرارها.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

## 8. حدود الدراسة

حرصا على ضبط موضوع الدراسة وتحديد مجالاته بما يضمن الدقة المنهجية وعدم تشعب البحث، تم تأطير هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، مع التركيز على طبيعة العلاقة بينهما ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية وكفاءة المؤسسة.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة التطبيقية على شركة الإسمنت - تبسة - باعتبارها مؤسسة صناعية تنشط في قطاع استراتيجي وتسعى إلى تطوير أدائها المؤسسي من خلال اعتماد أساليب التسيير الحديثة.

- **الحدود الزمانية:** تمتد الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2025، وهي الفترة التي تم خلالها جمع وتحليل مختلف البيانات والمعطيات والتقارير المتعلقة بشركة الإسمنت - تبسة - محل الدراسة.

## 9. الدراسات السابقة

في هذا الجزء يتم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بهدف إبراز الإطار المرجعي للدراسة الحالية وتحديد موقعها العلمي ضمن الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

### 1.9. الدراسات السابقة باللغة العربية

- **الدراسة الأولى:** ناقور حفيظة، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على واقع تطبيقه داخل مؤسسة سوناطراك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية التسيير واتخاذ القرار، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة تساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة ومواردها، كما يساعد على تحسين فعالية القرارات الإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- **الدراسة الثانية:** سلوى عيد الذباني، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات"، مقال منشور في مجلة الدراسات والبحوث والإدارات، سنة 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء، مع التركيز على الكفاءة والفعالية التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أن وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

## 2.9. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تم الاطلاع على حزمة من الأدبيات والدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي ناقشت متغيرات البحث في البيئات التنظيمية الدولية، وتتحدد هذه الدراسات وفقا للمحاور الموضحة في النقاط التالية:

• **الدراسة الثالثة:** Richard C. Hoffman, "The Strategic Planning Process and Performance: Relationship: Does Culture Matter?" مقال منشور في مجلة استراتيجيات الأعمال، سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل المؤسسات متعددة الثقافات، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام عينة من المؤسسات الدولية، حيث ركزت على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء، كما أكدت أن نجاح عملية التخطيط يرتبط بمدى توافقها مع ثقافة المؤسسة وبيئتها التنظيمية.

• **الدراسة الرابعة:** Benon C. Basheka, "Customer Satisfaction and Performance in Higher Education: Institutions" مقال منشور في المجلة الدولية لإدارة الجودة والخدمات، سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين جودة الأداء المؤسسي ورضا المستفيدين داخل مؤسسات التعليم العالي في أوغندا، واعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة من الطلبة لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط بشكل مباشر بجودة الخدمات وكفاءة التسير، كما أكدت أهمية اعتماد أساليب إدارية فعالة لتحسين مؤشرات الأداء داخل المؤسسات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- **من حيث المحتوى:** ركزت أغلب الدراسات السابقة على إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الاقتصادية والخدمية، مع اختلاف مجالات التطبيق بين المؤسسات الصناعية والخدمية والتعليمية.
- **من حيث المنهجية:** اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات متنوعة لجمع وتحليل البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق.
- **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، إلا أنها تتميز عنها من خلال:
- التركيز على مؤسسة صناعية جزائرية تنشط في قطاع استراتيجي وهو قطاع صناعة الإسمنت.

- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بمختلف أبعاده المالية والتنظيمية والتشغيلية.
- الاعتماد على دراسة حالة شركة الإسمنت - تبسة - خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025، وهي فترة شهدت تحديات تنظيمية وتنافسية متزايدة داخل القطاع الصناعي الجزائري.

## 10. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين متكاملين ومتراپطين من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للإشكالية المطروحة.

خصص الفصل الأول للإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته ومراحله ومتطلباته، بينما خصص المبحث الثاني لدراسة الأداء المؤسسي من حيث المفهوم والأبعاد والمؤشرات والعوامل المؤثرة فيه، في حين تناول المبحث الثالث طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية على مستوى شركة الإسمنت - تبسة -، حيث تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها وهيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، بينما خصص المبحث الثاني لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة وتحليل مختلف الممارسات والأساليب المعتمدة، في حين تناول المبحث الثالث تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل شركة الإسمنت - تبسة - من خلال دراسة مختلف مؤشرات الأداء المالية والتنظيمية والتشغيلية.

الفصل الأول: الإطار النظري  
للتخطيط الإستراتيجي وأداء  
المؤسسي

### الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي ركيزة جوهرية في أي مؤسسة حيث يساهم في مساعدتها على تحديد اهدافها وضمان إستمراريتها على المدى البعيد كما يمكنها من فهم مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها وذلك من خلال تحليل شامل لبيئتها التنظيمية، ويتيح هذا التحليل للمؤسسة تشخيص نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها من أجل تحسين ادائها العام.

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من استشرف الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية والتعامل مع التهديدات المحتملة بشكل فعال مما يدعم قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق اهدافها بكفاءة أكبر، لذلك يعتبر مدخلا اساسيا لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

وقد شمل هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.

**المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي والمنهجي لأداء المؤسسات.

**المبحث الثالث:** العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

### المبحث الأول: الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات

يحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا محوريا وأساسيا في الحفاظ على المؤسسات وضمان استمراريتها، نظرا للتحديات والمشكلات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا، أصبح اعتماد التخطيط الاستراتيجي أمرا حتميا لكل مؤسسة، لما يتيح من قدرة على استشراف آفاق المستقبل والتنبؤ بمختلف المشكلات والأزمات المحتملة قبل وقوعها.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين المؤسسات وضمان استدامتها عبر صياغة رؤى وبرامج بعيدة المدى، حيث يوفر هذا النمط من التخطيط للأداة الإدارية القدرة على توجيه الأنشطة والرقابة عليها بكفاءة عالية.

#### أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي العملية المحورية التي تنتهجها المؤسسات لتحديد غاياتها ورسم مسارات تحقيقها، ونظراً لأهمية البالغة لهذه العملية، فقد حظيت بتعاريف متعددة من قبل الباحثين، نبرز منها:

- **التعريف الأول:** ينظر إليه كعملية مستمرة تهدف إلى تصميم وتطوير الخطط الوظيفية، حيث يركز على نظام معلوماتي متكامل يدعم صناعة القرارات، كما يقوم على التقييم الدائم للمتغيرات البيئية بمستوياتها المختلفة (المحلية، الإقليمية، والدولية)، إضافة إلى تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، بغرض رصد الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف بدقة.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** يعرف بأنه أسلوب منهجي منظم تتبناه المؤسسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الجوهرية، بما يضمن بقاءها وتطورها على المدى البعيد. كما يُقصد به صياغة استراتيجيات طويلة الأجل ترسم مسار الأهداف الأساسية لتصبح الموجه الرئيس لكافة العمليات والممارسات التشغيلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، دون ذكر دار النشر، جامعة بنها، مصر، 2003، ص ص 88-89.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014، ص 68.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

• **التعريف الثالث:** هو عملية صياغة مستقبل مرغوب فيه مع ابتكار الوسائل الكفيلة بالوصول إليه، حيث يساهم التخطيط في تنسيق الجهود التنظيمية، وإحكام الرقابة، وتحليل السيناريوهات المستقبلية لوضع خطط تتسم بالرشاد والعقلانية.<sup>1</sup>

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية متكاملة وديناميكية، تهدف إلى صياغة مسار مستقبلي للمؤسسة من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن تحويل الرؤية النظرية إلى نتائج واقعية ملموسة تساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من السمات الجوهرية التي تميزه عن أنماط التخطيط الأخرى، ويمكن إجمال أهم هذه الخصائص في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- **المنظور المستقبلي:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية طويلة المدى تركز على المستقبل واستشراف التغيرات المحتملة.
- **إدارة المخاطر:** يهتم بتحليل المخاطر والتنبؤ بها ومحاولة تقليل آثارها.
- **الارتكاز المعلوماتي:** يعتمد على المعلومات في مختلف مراحله بدرجات متفاوتة لضمان دقة اتخاذ القرار.
- **الديناميكية والمرونة:** يتميز بالديناميكية، حيث يتسم بالمرونة ويخضع للتعديل وفق التغيرات في البيئة المحيطة.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص إضافية منها:<sup>3</sup>

- **الرسمية:** وتعتبر عن الطابع المنظم لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

---

<sup>1</sup>Maril-Elise Maurice, **La planification stratégique et le suivi de la performance au sommet des organisations publiques: expérience Fédérale Canadienne**, mémoire de maitrise (non publiée), École nationale d'administration publique (ENAP), Canada, 2010, P 03.

<sup>2</sup> أسامة حسين شكشك، التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (10)، العدد (66)، 2023، ص 202.

<sup>3</sup> علي فيصل فهد الفياض، التخطيط الإستراتيجي والسلوك الريادي، عمان، 2022، ص 40، 41، 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- **الشمولية:** حيث يشمل مختلف مكونات المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية، ويتضمن وظائف المؤسسة المختلفة مثل التخطيط المالي، تقديم الخدمات، وتطوير العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي .
- **المشاركة:** يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مشاركة واسعة في إعداده، تبدأ من الإدارة العليا وتمتد إلى مختلف المستويات داخل المؤسسة، وتتجسد هذه المشاركة في:
  - **المسؤولية الجماعية:** إعداد الخطة هو نتاج عمل فريق متكامل من مدراء وخبراء (داخليين وخارجيين).
  - **مسؤولية الإدارة العليا:** يقع على عاتق مجلس الإدارة والمدير العام الدور القيادي في توجيه البناء الاستراتيجي والإشراف على التنفيذ، بحكم نظرهم الشمولية لأنشطة المؤسسة.
  - **دور الوحدات والأخصائيين:** يسهم مديرو الإدارات والفنيون عبر تقديم الدراسات المساندة والتحليلات الدقيقة والجوانب التقنية التي تقتضيها تفاصيل الاستراتيجية.
  - **الهيكلية الهدفية:** حيث تتحقق الغايات الكبرى عبر سلسلة من الأهداف المرحلية والثانوية التي تعمل كخارطة طريق لمعالجة مشكلات التغيير.

### ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة

- تتعدى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه مجرد أداة للتنبؤ، لتشمل أبعاداً تنظيمية وبشرية تساهم في الارتقاء بالأداء العام، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:
- **تعزيز المشاركة والرضا الوظيفي:** يساهم التخطيط في خلق فرص حقيقية للموظفين للمشاركة في صنع القرار، مما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء ورفع مستويات الرضا المهني.
  - **تطوير القدرات القيادية:** يمنح التخطيط القادة إمكانية التأثير الفعال والقدرة على توجيه المؤسسة نحو مسارات نمو محددة سلفاً.
  - **تحقيق التكامل والاتساق التنظيمي:** يضمن تماسك كافة أوجه النشاط داخل المؤسسة، من خلال الالتزام بالأهداف الاستراتيجية الموحدة التي تضعها الإدارة العليا، مما يقلل من تشتت الجهود.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رنيم زياد جوابرة، علاء تحسين سواملة، التخطيط الاستراتيجي، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2023، ص 32.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- **الاستباقية والتكيف البيئي:** يساعد في التنبؤ بالقضايا والأزمات المحتملة (داخليا وخارجيا)، مع وضع سيناريوهات مرنة لكيفية التعامل معها والتكيف مع التغيرات المتسارعة.
- **إعداد وتأهيل الكوادر الإدارية:** يوفر إطارا تدريبيا للمستويات الإدارية الوسطى والعليا، من خلال صقل مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم وتعريفهم بالتحديات المستقبلية قبل توليهم مناصب قيادية حساسة.
- **ضمان النجاح التنافسي:** يمثل التخطيط الاستراتيجي الفارق الجوهرى بين المؤسسات الناجحة وغيرها؛ حيث أثبتت الدراسات أن المديرين الذين ينتهجون الفكر الاستراتيجي هم الأكثر قدرة على تحقيق التميز المستدام.<sup>1</sup>

يستخلص مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية للتنبؤ بالمستقبل، بل هو فلسفة قيادية تمنح المؤسسة القدرة على التكيف والنمو من خلال تحديد هويتها وأهدافها بدقة، وبناءً على هذه الأهمية البالغة، فإن نجاح هذا التخطيط في تحقيق غاياته لا يتوقف عند فهم معناه فحسب، بل يتطلب المرور بمسار إجرائي دقيق يتضمن خطوات عملية وعناصر هيكلية مترابطة، وهو ما سيتم تفصيله في المطلب الثاني من خلال استعراض مراحل ومكونات التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: مراحل ومكونات التخطيط الإستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي مزيجا متكاملًا بين الجانب الحركي المتمثل في المراحل (وهي الخطوات الزمنية المتسلسلة التي تبدأ بالتحليل وتنتهي بالتقييم)، وبين الجانب الهيكلي المتمثل في المكونات (وهي العناصر الجوهرية التي تشكل مضمون الخطة كالرؤية والرسالة والأهداف)، لذا، سيتناول هذا المطلب هذه العملية من منظورها الشمولي، حيث تؤدي كل مرحلة زمنية إلى بناء مكون أساسي من مكونات الاستراتيجية، وصولاً إلى صياغة نهائية تضمن استدامة المؤسسة وتحسين أدائها.

#### أولاً: مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية

تعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق في عملية التفكير الاستراتيجي، إذ لا يمكن الاستغناء عنها في المسار التخطيطي، فهي تعبر عن جوهر التخطيط ومضمونه، وتتضمن مجموعة من الخطوات الاجرائية كما يلي:

<sup>1</sup> ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الحديثة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجلفة، 2018، ص 7،

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

### 1-التخطيط لعملية التخطيط

لا تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عشوائي، بل هي عملية منظمة تتطلب تخطيطا دقيقا ومتابعة مستمرة، وعادة ما يمتد نطاقها الزمني لثلاث سنوات أو أكثر.

ونظرا للدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطور واستمرار المؤسسات، فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يعد بمثابة خطوة مهمة، حيث يبلغ أهمية بارزة عند الإداريون والمختصون وتعد أول خطوة من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما يتضمن من أهمية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النتائج المرسومة.<sup>1</sup>

### 2-التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

يعد التحليل الإستراتيجي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها التوجهات المستقبلية للمؤسسة، حيث يتم من خلاله فحص التفاعلات المعقدة بين إمكانيات المؤسسة والظروف المحيطة بها، وينقسم هذا التحليل إلى مستويات متكاملة:

**2-1- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:** يعني هذا المستوى بدراسة كافة القوى والمتغيرات التي تقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة، والتي قد تشكل فرصاً استثمارية أو تهديدات محتملة، وينقسم بدوره إلى:

**2-1-1- مستوى البيئة الخارجية الكلية (تحليل PESTEL):** يعد نموذج PESTEL أحد النماذج المعتمدة في تحليل بيئة أعمال المؤسسات والمنظمات على المستوى الكلي، يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية وفق أبعاد معينة، بتقييم العوامل الرئيسي خارج إطار حدود المؤسسة، والتي شهد لها بتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء أعمال المؤسسة، بحيث يمكن تطوير الاستراتيجيات لتغلب على المشكلات من أجل وضع أفضل، كما يمكن النموذج المؤسسة من فهم موقعها في بيئة نشاطها، ويتيح لها معرفة الاتجاهات والمسارات التي تقيد في تحدثب الاستراتيجية والأهداف، ويمكن استخدام النموذج أيضا في التحقق من المخاطر وتطوير استراتيجيات وفق ما يحد من المخاطر التهديدات، بناءً على إدارة المخاطر والإفادة من الفرص واستغلال الإمكانيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> آمال نصر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 28.

<sup>2</sup> عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (07)، العدد (02)، جامعة ميله، جوان 2023، ص 290-291.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

وتتألف عوامل ومركبات النموذج بدرجة عالية من:<sup>1</sup>

- **العوامل السياسية:** الاستقرار السياسي، علاقة المؤسسة، القوانين والتشريعات ذات الصلة، والاستقرار السياسي والاستقرار الأمني.
- **العوامل الاقتصادية:** حالة الاقتصاد، الدخل الوطني، النمو الاقتصادي، سعر الصرف، نصيب الفرد، التضخم، البطالة، المستوى العام للأسعار، مستوى الفقر، متوسط الأجور.
- **العوامل الاجتماعية:** التركيبة السكانية والعوامل الديموغرافية (الحجم والتوزيع الجغرافي، السن، الثقافة المختلفة، القيم التواصلية، الآراء وأنماط حياة أصحاب المصلحة، انتشار العادات والتقاليد، الزواج، متوسط عدد أفراد العائلة، مستوى الصحة، انتشار التعليم، مجانية التعليم، الراحة النفسية، الروابط الاجتماعية، حب الخير، التعلق بالآخرة، وغيرها).
- **العوامل التكنولوجية:** التقدم التكنولوجي، التقنيات الجديدة، الابتكار، وتيرة التغيير التكنولوجي، انتشار التقنية، ظهور الدفع الإلكتروني، شبكات الاتصال.
- **العوامل البيئية:** تغير المناخ، التلوث، المواد الخام، والموارد الطبيعية، مساحة الأرض، إدارة النفايات، السياسة البيئية .
- **العوامل القانونية:** القوانين، نظام الدولة، واللوائح وأحكام المحاكم.

في ضوء ما سبق يبرز تحليل PESTEL أهمية فهم مختلف العوامل الخارجية المؤثرة على بيئة أعمال المؤسسات، بما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً وفعالية، كما يساعد هذا النموذج في استشراف التغيرات المحتملة والتقليل من المخاطر، مع تعزيز القدرة على استغلال الفرص المتاحة.

**2-1-2- مستوى البيئة الخارجية الخاصة (تحليل القوى الخمس لبورتر):** أسهم Michael Porter في مجال التنافسية كثيراً، حيث صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس جاعلاً من المحيط التنافسي مركز اهتمام التحليل الاستراتيجي، ويتلخص نموذج في المنافسة الحالية، المنافسة المحتملة، المنتجات البديلة، قوة الموردين، قوة الزبائن، ومن ثم البحث عن أنجع السبل لمواجهة وإقامة الحواجز أمام دخول منافسين جدد.

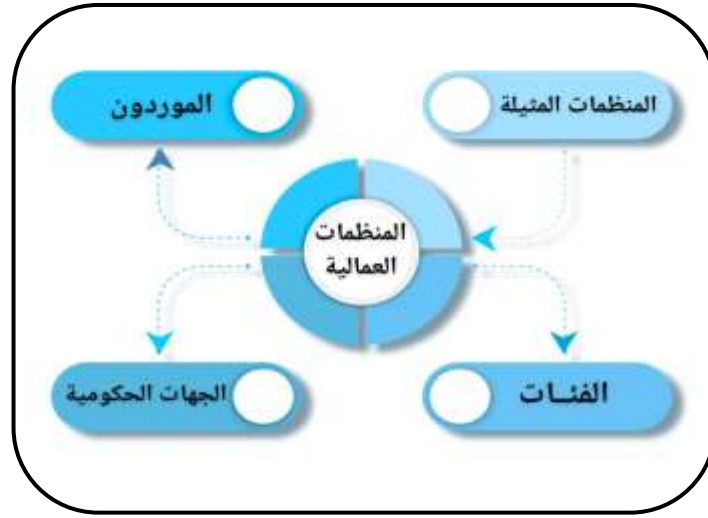
<sup>1</sup> عبد القادر قداوي، مرجع سابق، ص 291.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

يعرف تحليل القوى التنافسية على أنه "مجموعة الأدوات التي تقيس شدة التنافسية في قطاع معين، حيث تسمح بإعطاء صورة حول مختلف القوى التي تواجهها المنظمة والبحث عن أيها لها التأثير الكبير عليها".<sup>1</sup>

لتوضيح مختلف مكونات نموذج القوى التنافسية، يمكن عرضها في شكل يبرز أهم القوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة وفق نموذج Michael Porter كما يلي:

الشكل رقم (01): مكونات نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- آمال نصر حسين صيام، مرجع سابق، ص 29.

في ضوء الشكل أعلاه، يتضح أن نموذج القوى التنافسية الخمس يبرز مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة تنافسية المؤسسة، حيث تتفاعل هذه القوى فيما بينها لتحديد مستوى الجاذبية والربحية داخل المؤسسات:<sup>2</sup>

- **قوى التنافس:** تشير إلى مجموعة العوامل التنافسية التي تحيط بالمؤسسة داخل القطاع، والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق الأرباح والاستمرار، حيث تتفاعل هذه القوى فيما بينها لتحديد درجة جاذبية الصناعة، وهي:

<sup>1</sup> نوال شنافي، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (02)، المجلد (33)، جامعة قسنطينة، جوان 2022، ص 168-169.

<sup>2</sup> نوال شنافي، المرجع نفسه، ص 167-168.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

-**المنافسون الحاليون:** يتمثلون في المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، حيث تتنافس فيما بينها على الحصة السوقية من خلال الأسعار أو الجودة أو الابتكار، وتزداد حدة المنافسة كلما كان عددهم كبيراً وإمكانياتهم متقاربة .

-**المنافسون المحتملون:** هم المؤسسات التي يمكن أن تدخل السوق مستقبلاً، ويشكل دخولهم تهديداً للمؤسسات القائمة من خلال زيادة العرض وتقاسم السوق، ويتوقف ذلك على وجود حواجز دخول قوية أو ضعيفة .

- **المنتجات البديلة:** هي المنتجات التي يمكن أن تلبى نفس حاجات الزبائن بطرق مختلفة، مما يشكل ضغطاً على المؤسسة خاصة إذا كانت أقل تكلفة أو ذات جودة مماثلة .
- **الموردون:** يمتلك الموردون قوة تفاوضية تؤثر على تكلفة المدخلات وجودتها، حيث تزداد قوتهم عندما يكون عددهم محدوداً أو لا تتوفر بدائل لمنتجاتهم .
- **الزبائن:** يتمتع الزبائن بقوة تفاوضية من خلال قدرتهم على التأثير في الأسعار والجودة والخدمات، خاصة عندما تتوفر لديهم بدائل متعددة أو يشترون بكميات كبيرة.

نموذج بورتر يتيح فهم ديناميكية التنافس داخل القطاع وتحديد موقع المؤسسة تجاه القوى المؤثرة عليها، مما يسمح برسم استراتيجيات تضمن التكيف مع ضغوط المحيط وتحقيق الاستدامة في الأداء .

**2-2- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:** يهدف إلى تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة من خلال دراسة مواردها وأنشطتها ووظائفها بشكل شامل، بما يسمح بتحديد القدرات الداخلية التي يمكن تعزيزها، والاختلالات التي يجب معالجتها، مع ربط هذه النتائج بما يتم التوصل إليه من تحليل البيئة الخارجية لضمان انسجام الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- **مدخل تحليل الموارد:** يركز على دراسة مختلف الموارد المادية والبشرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، مع إيلاء أهمية خاصة للموارد النادرة وغير القابلة للتقليد، باعتبارها الأساس في بناء القدرات التنافسية المستدامة وتمكين المؤسسة من تحقيق التفوق في السوق .
- **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** يهتم بتحليل الأنشطة المتتابعة التي تقوم بها المؤسسة منذ إدخال المدخلات إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة للعميل، بهدف تحديد أين يتم خلق القيمة وأين يمكن تحسين الكفاءة أو تقليل التكاليف، وبالتالي الكشف عن مصادر القوة والضعف داخل كل حلقة من السلسلة .

<sup>1</sup> هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد (01)، المجلد (04)، جامعة إيليزي، 2021، ص 103، 104، 106.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

• **مدخل تحليل الوظائف:** يعتمد على تقييم الأداء الداخلي من خلال دراسة مختلف الوظائف داخل المؤسسة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى الوظائف الإنتاجية والمالية والبشرية والتسويقية، وذلك بهدف قياس مدى فعاليتها في دعم الأهداف الاستراتيجية وتحديد جوانب القوة والقصور فيها.

تشخيص البيئة الداخلية يمثل المرآة التي تعكس حقيقة القدرات الذاتية للمؤسسة، مما يتيح للإدارة استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.

**2-3- تحليل المصفوفة الرباعية (SWOT):** يعود أصل تسمية هذا النموذج إلى الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، كما يعرف أيضا بنموذج "LCAG" نسبة إلى مؤسسه الأربعة من مدرسة هارفارد للأعمال (Learned, Christensen, Andrews, Guth) في عام 1965.

لقد مثل هذا النموذج تحولا جوهريا في الفكر الإداري، حيث انتقل بمفهوم التخطيط من فكرة "أن المستقبل هو مجرد امتداد للماضي" إلى مفهوم أكثر حساسية لمتغيرات بيئة الأعمال، ويرتكز هذا التوجه على ضرورة صياغة السياسة العامة للمنظمة بناء على تحليل دقيق لإمكانياتها ومواردها الذاتية، مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة المديرين وتصوراتهم وقيمهم، مما جعل عملية التحليل أكثر عملية ومنهجية.<sup>1</sup>

يعد هذا التحليل أداة استراتيجية تجمع بين نتائج الفحص الداخلي والخارجي، حيث يهدف إلى المواءمة بين قدرات المؤسسة والظروف المحيطة بها. ويمكن توضيح آلية عمل هذا التحليل من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي، تحليل الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي Swot -دراسة حالة-، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد (05)، العدد (01)، جامعة أدرار، 2021، ص 104.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

الشكل (02): مصفوفة التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- شعبان بعبطيش، منيرة بوساق، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد (05)، العدد (02)، جامعة المسيلة، 2021، ص 441.

وتتألف هذه المصفوفة من أربعة عناصر جوهرية يتم تشخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- **نقاط القوة (Strengths):** تمثل الإمكانيات والموارد الداخلية المتميزة التي تمتلكها المؤسسة (مثل الكفاءات البشرية، التكنولوجيا المتطورة، أو السمعة الطيبة)، والتي تمنحها تفوقاً على منافسيها.
- **نقاط الضعف (Weaknesses):** يشير إلى القصور أو النقص في الموارد والقدرات الداخلية (مثل ضعف التمويل، أو تقادم الآلات)، مما يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها بكفاءة.
- **الفرص (Opportunities):** هي العوامل الخارجية الإيجابية في بيئة الأعمال (مثل نمو السوق، أو تشريعات مشجعة) التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق نمو وتوسع.
- **التهديدات (Threats):** تمثل التحديات أو العوامل الخارجية السلبية (مثل دخول منافسين جدد، أو تغير أذواق المستهلكين) التي قد تؤثر سلباً على أداء المؤسسة أو استمراريتها.

ويسمح هذا التحليل الشامل بتحديد الفجوة الاستراتيجية بين واقع المؤسسة الحالي وبين ما تطمح للوصول إليه، مما يوفر قاعدة موضوعية للانتقال نحو صياغة الموجهات الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية والرسالة.

<sup>1</sup> أمال بن ستر، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي swot (نقاط قوة-الضعف/الفرص-التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (02)، العدد (02)، جامعة الأغواط، 2021، ص 107-108.

### 3-تحديد الرؤية والرسالة

بناءً على نتائج التحليل البيئي، يتم الانتقال إلى صياغة الهوية الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تمثل الإطار الفلسفي الموجه لكافة الأنشطة والقرارات، وتتكون من عنصرين أساسيين:<sup>1</sup>

- **رؤية المنظمة:** يمثل الرؤية نقطة الانطلاق لأي إطار استراتيجي، إذ تكتسب المنظمة من خلالها الأساسيات للإجابة عن فلسفة أهدافها العامة والخاصة. وهي تعبر عن الغايات والأحلام التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى البعيد، وتعد تصوراً تسعى الإدارة والقيادة لتحويله إلى واقع يحافظ على مستقبل المؤسسة، مما يزرع داخل الأفراد روح العمل الجماعي لتحقيق هذه الرؤية.
- **رسالة المنظمة:** تمثل مجموعة من الخصائص الفريدة التي تجعل المنظمة تتميز عن غيرها من المنظمات المشابهة، حيث تعكس فلسفتها الأساسية والصورة التي ترغب في ترسيخها في أذهان الأفراد. كما تعبر الرسالة عن ذات المنظمة وطبيعتها ما تقدمه من سلع أو خدمات، وتحدد الاحتياجات التي تسعى لإشباعها بناء على نشاطها وموقعها في السوق.

تتسم الرسالة الفعالة بمجموعة من الخصائص الضرورية، ومن أهمها:

- تجسيد فلسفة المنظمة وما يراد تحقيقه مستقبلاً بصورة دقيقة.
- المطابقة والانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الاتساق الضروري لوضع السياسات بما يتوافق مع الأهداف الكلية.
- المرونة الكافية لاستيعاب متغيرات البيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية.

### 4-مدخلات صياغة الأهداف الاستراتيجية

تختلف طرق إعداد الاستراتيجية حسب النموذج المعتمد في ذلك، ومن بين أهم النماذج المستخدمة ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> آمال نمر حسين صيام، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> نحاوة عبلة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2024، ص ص

47، 49، 50، 51

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- نموذج هارفارد: يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الأهداف المناسبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.
- نموذج هوشين: يهتم بربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية، مع ضمان مشاركة جميع مستويات المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية.
- نموذج كوفمان: يعتمد على تحديد احتياجات المؤسسة والمجتمع، والعمل على تحقيق نتائج فعالة من خلال التخطيط الاستراتيجي.
- نموذج ستينر: يركز على وضع خطط طويلة الأجل تعتمد على التنبؤ بالمستقبل وتحليل الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

وتساهم هذه النماذج في صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

### 5- اختيار الاستراتيجية المناسبة

- بعد تحديد أهداف المؤسسة، يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:
- استراتيجية اختراق السوق: تهدف إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأسواق الحالية من خلال جذب زبائن جدد أو زيادة استخدام المنتجات الحالية.
  - استراتيجية تنمية السوق: تعتمد على دخول أسواق جديدة أو استهداف فئات جديدة من الزبائن لتوسيع نشاط المؤسسة.
  - استراتيجية التنوع: تقوم على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بهدف تقليل المخاطر وتحقيق فرص نمو إضافية.
  - استراتيجية التركيز: تعتمد على التركيز على سوق محدد أو فئة معينة من الزبائن لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

### ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها تحويل الاستراتيجية الموضوعية إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق، وذلك من خلال إعداد الخطط التنفيذية، وتحديد الموارد المادية والبشرية، وتوفير نظم المعلومات ووسائل متابعة الأداء الاستراتيجي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

كما أن نجاح المؤسسة في صياغة الاستراتيجية لا يعني بالضرورة نجاحها في تطبيقها، لأن عملية التنفيذ تعد أكثر صعوبة وتعقيدا من مرحلة الصياغة، إذ تتطلب التنسيق بين مختلف الأطراف وعلى جميع المستويات الإدارية، وكلما زاد اقتناع العاملين بأهداف الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم في تنفيذها، انخفضت مقاومة التغيير وازدادت فرص نجاح الاستراتيجية.

### ثالثا: مرحلة المراقبة والتقييم

تعد المراقبة والتقييم من الوظائف الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تمكن المؤسسة من متابعة سير أنشطتها واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب، كما تساعد هذه المرحلة في قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

ولا يمكن للمديرين أو المديرين التأكد من حسن سير الأنشطة وتحقيق النتائج المطلوبة إلا من خلال المتابعة المستمرة والتقييم الدوري، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتحسين الأداء بشكل مستمر.

يستخلص مما سبق أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمثل منظومة متكاملة تبدأ بالفحص الدقيق للبيئتين الخارجية والداخلية، وهو ما يتيح للمؤسسة بناء رؤية ورسالة واقعية تترجم إلى أهداف دقيقة وقابلة للقياس، فنجاح هذه العملية لا يتوقف عند جودة الصياغة فحسب، بل يمتد ليشمل كفاءة التنفيذ ودقة المتابعة والتقييم، لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

### المطلب الثالث: معوقات ونجاح التخطيط الإستراتيجي

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من التحديات والعراقيل التي قد تحد من فاعليتها في تحقيق الأهداف المسطرة، وتعود هذه المعوقات إلى عوامل بيئية، تنظيمية، أو إدارية، وفي المقابل، توجد مقومات أساسية يرتكز عليها نجاح التخطيط لضمان استمرارية المؤسسة وتطوير أدائها.

#### أولاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يصطدم بعدة صعوبات تعيق المسار التخطيطي، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التغير السريع في البيئة:** بحكم أن الاستراتيجية عبارة عن خطة في المدى البعيد فإنها تحتاج إلى ثبات وتلائم مع الظروف المحيطة بها خلال هذه الفترة، بالإضافة إلى التبدلات المتنوعة والسريعة التي تجعل الاستراتيجية تواجه مرحلة جديدة مختلفة عن الواقع التي كانت عليه في البداية وهذا ما يجعلها أو يدفع بها إلى التراجع واحتمال الفشل.
- **ضعف القدرات الإدارية في صياغة الخطة:** رغم ثقة الإدارة بالأهمية البالغة التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي وحاجة المؤسسات لديه، إلا أنها ليس لديها قدرات وإمكانات على تحديد الخطة الاستراتيجية وتعيين أهدافها، حيث أن هذه الخطة تمثل صورة المؤسسة وقدرتها حتى وإن قامت بالاستعانة من الغير على القيام بوضع خطتها تبقى غير قادرة على تطبيقها.
- **مقاومة التغيير:** يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تطوير جوهري في بنية وعمل المؤسسة، وهو ما قد يجابه بالرفض من قبل بعض العناصر داخل المؤسسة التي تفضل الحفاظ على الوضع الراهن وتخشى فقدان الامتيازات أو التحكم.
- **نقص الموارد المالية:** ترتبط فاعلية أي خطة استراتيجية بتوفر التمويل اللازم لتغطية تكاليفها، ويؤدي شح الموارد المالية إلى توقف العمليات التنفيذية وتراجع القدرة على تحقيق النتائج المنشودة.
- **داخل المسؤوليات وضعف الهيكل التنظيمي:** يؤدي غياب التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي غير مرن، إلى عرقلة تدفق القرارات الاستراتيجية وتعطيل تنفيذ الخطة.
- **الاستغراق في المشكلات الروتينية:** انشغال الإدارة العليا بالمعالجة اليومية للأعمال الروتينية يشتت الجهود ويؤدي إلى إهمال القضايا الاستراتيجية الكبرى، مما يحرم المؤسسة من الرؤية المستقبلية الواضحة.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 77.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- **عدم دقة المعلومات والبيانات الإحصائية:** تبنى الاستراتيجية على معطيات تفسر الماضي والحاضر وتستشرف المستقبل، لذا فإن غياب البيانات الصحيحة أو نقص مصداقيتها يضعف جودة القرارات الاستراتيجية ويجعل الأهداف غير واقعية.
  - **ربط التخطيط بفترات الأزمات فقط:** يسود اعتقاد خاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي أداة لمواجهة الأزمات فحسب، بينما هو في الحقيقة عملية مستمرة تهدف لتطوير المؤسسة في كافة الظروف (العادية والاستثنائية)، وحصره في الأزمات يقلل من قيمته الوقائية والتطويرية.
- ويمكن تلخيص هذه المعوقات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): معوقات فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة



المصدر: عبد الله بن غنایم الغنایم وآخرون، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (64)، 2025، ص 79.

يبين الشكل أن التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات لا يواجه صعوبات بسيطة فحسب، بل تعترضه مجموعة من المعوقات الجوهرية التي تحد من نجاحه وفعاليتها. وتتمثل هذه المعوقات في ضعف الرؤية الإدارية وعدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة، إضافة إلى غموض المسؤوليات، مما يؤدي إلى اضطراب عملية التنفيذ وضعف المتابعة، كما يوضح الشكل وجود معوقات مادية ومعلوماتية، مثل نقص الموارد المالية وعدم كفاية البيانات، وهي عناصر أساسية لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

ومن جهة أخرى، تبرز معوقات تنظيمية وبيئية تتمثل في المقاومة الداخلية للتغيير والانشغال بالمشكلات الروتينية، إلى جانب سرعة التحولات في البيئة الخارجية، الأمر الذي يصعب على المؤسسة التكيف والاستجابة لمختلف المتغيرات، وعليه، فإن تجاوز هذه العقبات يعد شرطاً أساسياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة وفعالية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

### ثانيا: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

تتوقف فاعلية التخطيط الاستراتيجي وقدرته على تحقيق النتائج المنشودة على توافر مجموعة من المقومات والعوامل الجوهرية، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- **كفاية الموارد المالية:** يعد توفر التمويل اللازم والمنظم شرطا أساسيا لتنفيذ البرامج والمشاريع الاستراتيجية وتحويل الخطط النظرية إلى واقع عملي.
- **تطوير الموارد البشرية:** يرتبط نجاح التخطيط بمدى توفر الكفاءات والمهارات القيادية القادرة على فكر واستيعاب المسار الاستراتيجي وتطبيقه بفاعلية في مختلف مستويات المؤسسة.
- **جودة أنظمة المعلومات:** تسهم الأنظمة التكنولوجية المتقدمة في توفير بيانات دقيقة ومنضبطة، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويقلل من نسب الخطأ والارتجال.
- **مرونة الهيكل التنظيمي:** كلما اتسم الهيكل التنظيمي بالبساطة والمرونة، سهلت عملية تدفق المعلومات والقرارات، مما يخدم متطلبات التخطيط الاستراتيجي وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
- **وضوح ثقافة المؤسسة:** تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دورا محوريا، إذ أن استيعاب العاملين لرؤية المؤسسة وقيمها يقلل من مقاومة التغيير ويعزز الولاء للخطة الموضوعة.
- **القدرة على إدارة المخاطر:** تساهم جاهزية المؤسسة لمواجهة الصعوبات المحتملة في تحفيز المخططين على وضع أهداف طموحة وواقعية في آن واحد، مع ضمان وجود خطط بديلة.
- **تنمية القدرة على الإبداع والابتكار:** يمثل الإبداع محركا أساسيا للتميز التنافسي، حيث يدفع المخططين لابتكار حلول غير تقليدية تميز المؤسسة عن منافسيها.
- **فهم طبيعة النشاط والبيئة المحيطة:** يساهم الإدراك العميق لنشاط المؤسسة وتوفر معلومات دقيقة عن البيئة الخارجية في تسهيل عملية التكيف الاستراتيجي واقتناص الفرص المتاحة في الوقت المناسب.
- **المرونة في التعامل مع المتغيرات:** إن تميز المؤسسة بالمرونة يسمح لها بتعديل مسارات الخطة عند حدوث تقلبات في العرض والطلب أو أي تغيرات سوقية مفاجئة دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام.

<sup>1</sup> هشام مخناش، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء شركات التأمين الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، 2024، ص 13، 14.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

يستنتج مما سبق أن المسار الاستراتيجي لا يخلو من تحديات موضوعية وذاتية قد تعيق وصول المؤسسة إلى غاياتها، مما يفرض على الإدارة ضرورة الوعي المبكر بهذه المعوقات لتجاوزها، وتكمن كفاءة الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على تحويل هذه المعوقات إلى فرص استثمارية من خلال توظيف الإبداع والابتكار، وتوفير بيئة داعمة ترتكز على الموارد الكفؤة والأنظمة المرنة، مما يحول التخطيط من مجرد عملية إجرائية إلى ممارسة استراتيجية ناجحة تعزز من تموقع المؤسسة في محيطها التنافسي.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي ومحددات قياسه

يحتل مفهوم الأداء المؤسسي مكانة جوهرية في الفكر الإداري الحديث، حيث يعكس محصلة التفاعل بين مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة، ويتأثر هذا الأداء بمجموعة من المتغيرات، يندرج جزء منها ضمن العوامل الخارجية المحيطة، بينما يرتبط الجزء الآخر بالعوامل الداخلية والقدرات التنظيمية، مما يجعل منه انعكاساً لمدى كفاءة الفريق الاستراتيجي في إدارة الموارد وتحقيق التميز.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده

يعد الأداء المؤسسي الركيزة الأساسية التي تضمن تحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يتطلب الوصول إلى أداء متميز إحداث توازن دقيق بين تطلعات المساهمين وحقوق العاملين، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على البقاء في بيئة تنافسية متغيرة.

#### أولاً: تعريف الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي عنصراً جوهرياً لدى كافة المؤسسات الساعية لبلوغ أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية. وقد تعددت المقاربات الفكرية في تعريفه وفقاً للزوايا التحليلية المختلفة، ومن أبرز هذه التعريفات:

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من التصرفات والأنشطة المرتبطة بالعمل والموجهة نحو تحقيق الغايات المنشودة، كما يعبر عن قدرة المؤسسة وإمكاناتها على الاستمرار، حيث يمثل النموذج المعياري لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق استمراريته التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الجدارات الوظيفية) على الأداء المؤسسي، مجلة البحوث التجارية، المجلد (43)، العدد (02)، جامعة الزقازيق، مصر، 2021، ص 257.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- وفي سياق آخر، يتم تشخيص الأداء من خلال بعدين متكاملين، الأول هو الفعالية التي تجسد مدى التوافق بين المخرجات والغايات الاستراتيجية، والثاني هو الكفاءة التي تعكس طبيعة العلاقة الرابطة بين المخرجات والمدخلات، أي الاستغلال الأمثل للموارد.<sup>1</sup>
  - كما يعرف على أنه المحصلة النهائية لكافة الأعمال والأنشطة المنفذة لتحقيق النجاحات على المستويات الفردية، والوحدات الإدارية الجزئية، والمستوى الكلي للمؤسسة، وذلك في ظل التفاعلات المتغيرة للبيئة المحيطة.<sup>2</sup>
- وبناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن الأداء المؤسسي هو سلوك تنظيمي متكامل يربط بين الكفاءة والفعالية، ويهدف إلى خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من بلوغ غاياتها الاستراتيجية بتميز.

### ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي

تتعدد الأبعاد التي يتم من خلالها تقييم الأداء المؤسسي لضمان شمولية القياس، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في النقاط الآتية:

- **البعد المالي:** يربط هذا البعد بين النتائج المالية والعمليات التشغيلية، مع التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد لتجنب الاستنزاف وتحقيق المردودية. ويستند هذا البعد إلى مؤشرات كمية مثل الحصة السوقية، والقدرة على طرح منتجات جديدة ذات جودة عالية تعزز الربحية.<sup>3</sup>
- **البعد التنظيمي:** يعكس الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في مسارها التنظيمي لتحقيق الأهداف. ويوفر هذا البعد لمديري المؤسسة معايير دقيقة لقياس مدى فعالية الإجراءات المبرمجة وتأثير الهياكل التنظيمية على مستويات الأداء العام.<sup>4</sup>
- **البعد الاجتماعي:** يركز على تقييم الجهود التي تبذلها المؤسسة تجاه المجتمع، من خلال تقديم الرعاية والخدمات في مجالات متنوعة كالتعليم والصحة، مما يعزز من صورتها الذهنية ومسؤوليتها الاجتماعية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Alan W. Lindsay, **Institutional Performance in Higher Education: The Efficiency Dimension**, Review of Educational Research, Vol (52), No (01), Macquarie University, Australia, 1982, p 75.

<sup>2</sup> بشير محمد الجبار، ناصر عبد العالي الركبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (01)، جامعة سرت، بنغازي، 2020، ص 60.

<sup>3</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 78.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد (16)، العدد (07)، جامعة الجزائر، 2009، ص 218.

<sup>5</sup> مروة مبروكي، مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تتبع الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (14)، العدد (01)، جامعة بسكرة، ص 134.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

• **البعد البيئي:** يعد وسيلة لقياس مدى التأثير الناتج عن نشاط المؤسسة على البيئة المحيطة بها، وقد اكتسب هذا البعد أهمية بالغة في تتبع الأداء، حيث بات من الضروري قياس الآثار البيئية لضمان تحقيق التوازن بين التطور الاقتصادي والرفاه الاجتماعي والبيئي، مما يدعم استدامة المؤسسة.

يستخلص مما سبق أن الأداء المؤسسي ليس مجرد رقم مالي أو نتيجة جافة، بل هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس حيوية المؤسسة وقدرتها على المواءمة بين كفاءتها الداخلية وفعاليتها الخارجية، إن استيعاب هذه الأبعاد (المالية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية) يعد الخطوة الأولى والأساسية للتمهيد نحو عملية القياس والتقييم، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في المطلب الموالي عبر استعراض أهم مؤشرات قياس الأداء.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تعتمد المؤسسات في تقييم كفاءتها ومدى تحقيقها للغايات المسطرة على منظومة متكاملة من المؤشرات والمعايير، وتصنف هذه الأدوات إلى مؤشرات تقليدية (مالية وغير مالية) ونماذج حديثة شاملة، تهدف بمجملها إلى تقديم صورة دقيقة لواقع التنافسي والتشغيلي للمؤسسة.

#### أولاً: المؤشرات المالية

تمثل الأدوات الكمية التي تقيس النتائج المادية ومدى الرشد في استخدام الموارد المتاحة، وتتمثل أهمها في:

#### 1- مؤشر الكفاءة

وتعبر عن مدى القدرة على الاستعمال العقلاني لعناصر الإنتاج المتاحة لتحقيق الفعالية والغايات.<sup>1</sup>

#### 2- مؤشر الإنتاجية

تمثل قيمة المخرجات الناتجة عن المدخلات عبر فترة زمنية محددة، حيث يمثل معيار الإنتاجية العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم).

<sup>1</sup> عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد (05)، العدد (16)، مصر، 2021، ص 205-206.

### 3-نسب السيولة

ويرمز ذلك إلى إمكانية المؤسسة على توفير التزاماتها في المدى القصير حيث تقدر هذه المدة عادة بسنة واحدة، وتقدر نسب السيولة على التناسب بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، حيث تقاس السيولة بدراسة نسب التداول ونسب السيولة السريعة.<sup>1</sup>

### ثانياً: مؤشرات غير مالية

تستخدم لتقييم الجوانب النوعية والسلوكية التي لا تظهر في التقارير المالية الجامدة، ومن أبرزها:

#### 1-مؤشرات الجودة

تعبّر عن الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة ومدى مطابقتها للمواصفات الفنية المعتمدة. ولا تقتصر الجودة هنا على المنتج النهائي فحسب، بل تشمل جودة العمليات، وتقليل نسب العيوب، ومدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين بدقة وسرعة، مما يعزز من الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

#### 2-مؤشرات السلوكية

تركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للأداء. وتشمل قياس مستويات رضا العاملين، معدل دوران العمل (ترك العمل)، الالتزام التنظيمي، ومدى توفر مناخ تنظيمي يحفز على الإنجاز، حيث أن استقرار القوى العاملة ورضاها ينعكس طردياً على مستوى الإنتاجية.

#### 3-مؤشرات التأثير

بتقييم النتائج النهائية والآثار المباشرة وغير المباشرة التي تترتب على تحقيق المؤسسة لأهدافها؛ حيث تتجاوز هذه المؤشرات قياس المخرجات اللحظية لتشمل القيمة المضافة والأثر المستدام الذي تتركه المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 179.

<sup>2</sup> عريوة معاذ، زغبة طلال، أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (36)، العدد (02)، جامعة الجلفة، 2018، ص 300.

### 4- مؤشرات الأسباب

تمثل أدوات تشخيصية استباقية تهدف إلى رصد المسببات الكامنة وراء أي انحرافات أو إصابات محتملة في بيئة العمل؛ فهي تعمل كمعايير وقائية تسمح بالتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها، مما يمنح الإدارة فرصة للتدخل التصحيحي المبكر لضمان سلامة المسار العملي<sup>3</sup>.

### ثالثا: النماذج الحديثة لقياس الأداء

يستعرض هذا العنصر أبرز النماذج التي صاغها الباحثون في الفكر الإداري المعاصر، والتي تهدف إلى تقديم أطر عمل متكاملة لقياس الأداء من زوايا متعددة تتجاوز النظرة التقليدية، ومن أهم هذه النماذج:<sup>1</sup>

### 1- نموذج هرم الأداء

يربط هذا النموذج بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية بناءً على علاقة سببية متينة، إذ يرى (Lynch & Cross) أن الفصل بين المستويات الإدارية يؤدي إلى خلل في القياس، يتخذ النموذج شكلا هرميا تنصده الرؤية في القمة، تليها مباشرة مؤشرات السوق والمؤشرات المالية، ثم في المركز الثالث تبرز مؤشرات (رضا الزبائن، المرونة، والإنتاجية)، أما قاعدة الهرم فتشمل المؤشرات التشغيلية (الجودة، زمن التحويل، التوزيع، والتكلفة)، ويؤكد النموذج أن التحسن في القاعدة التشغيلية ينعكس آليا على الأداء الاستراتيجي والمالي في قمة الهرم. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): هرم الأداء لـ (Lynch & Cross)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012، الجزائر، ص 31.

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص 30.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

يظهر الشكل أعلاه أن نموذج هرم الأداء يقوم على التكامل والترابط العمودي بين مختلف مستويات المؤسسة؛ فبينما تمثل قمة الهرم التطلعات الاستراتيجية بعيدة المدى (الرؤية)، تمثل القاعدة الأنشطة اليومية الملموسة (المؤشرات التشغيلية)، ويستنتج من هذا الهيكل أن جودة المخرجات، والتحكم في التكاليف، وسرعة التنفيذ في القاعدة، ليست غايات في حد ذاتها، بل هي المسببات الجوهرية التي تضمن تحسين المؤشرات المالية وتعزيز الحصة السوقية في المستويات الأعلى، وبناءً عليه، فإن أي نجاح استراتيجي هو انعكاس مباشر لكفاءة الأداء في القاعدة التشغيلية للمؤسسة.

### 2- مصفوفة المحددات والنتائج

تعتمد هذه المصفوفة على تصنيف المؤشرات إلى ستة أنواع أساسية، تنقسم بدورها إلى فئتين: فئة توضح النتائج وفئة توضح المحددات (المسببات)، وتكمن أهمية هذه المصفوفة في ربط المؤشرات الملموسة والسهلة بمحركات الأداء الأساسية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مصفوفة الأداء

المؤشرات الفرعية (النتائج والمحددات)	المؤشرات الأساسية
الثقة، الإصغاء، المظهر، الأمن، الاتصال، المجاملة، سهولة الوصول، حجم ووقت الإنتاج.	المحددات: جودة الخدمة، المرونة، الموارد المستخدمة، التطوير.
نمو المبيعات، مقياس رضا الزبائن، المردودية، النسب المالية، السيولة، العائد على الاستثمار.	النتائج: الأداء المالي، التناسبية، حصة المؤسسة في السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص 32.

يلاحظ من خلال جدول مصفوفة الأداء أعلاه أن عملية القياس تعتمد على مبدأ "السبب والنتيجة"، حيث تم تقسيم المؤشرات إلى فئتين متكاملتين، فبينما تعكس النتائج (مثل الأداء المالي وحصة السوق) ما حققته المؤسسة في الماضي، تأتي المحددات (مثل جودة الخدمة، المرونة، والابتكار) لتشكل المحركات الأساسية والمسببات التي ستؤدي إلى نتائج مستقبلية، ويستنتج من ذلك أن التميز في الأداء المالي للمؤسسة هو حصيلة مباشرة لمدى كفاءتها في إدارة وتطوير المحددات التشغيلية والخدمية.

### 3- نموذج أصحاب المصالح

يتميز هذا النموذج بالاعتماد على "نظرية أصحاب المصالح"، حيث يوازن بين الأبعاد النظرية والعملية لتحديد مؤشرات الأداء، ويقوم على فكرة جوهرية مفادها أن لكل مؤسسة أهدافاً أولية وأخرى ثانوية ترتبط بمصالح الأطراف الفاعلة، ويوضح الجدول التالي هذا التوزيع:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

الجدول رقم (02): نموذج أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على الاستثمارات	نمو العائدات والنفقات
الزبائن	إشباع الحاجات	دراسات السوق والمنتجات
المستخدمون (العاملون)	الالتزام والولاء	الإنتاجية وتطوير المهارات
المجتمع	الصورة العامة والمكانة	الدراسات والآثار الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- عبد الحليم مزغيش، المرجع السابق، ص 33.

يظهر الجدول أعلاه فلسفة نموذج أصحاب المصالح في قياس الأداء، حيث يربط بين نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق توازن بين تطلعات الأطراف المختلفة المرتبطة بها، ويستنتج من التوزيع الوارد في الجدول أن الأهداف الأساسية (كالعائد المالي وإشباع الزبائن) تمثل الغايات الجوهرية لوجود المؤسسة، بينما تعمل الأهداف الثانوية (كالإنتاجية ودراسات السوق) كأدوات تشغيلية ومحفزات ضرورية لضمان تحقيق تلك الغايات. وبذلك، فإن الأداء المؤسسي وفق هذا المنظور يقاس بمدى "الالتزام" تجاه المساهمين، الزبائن، العاملين، والمجتمع على حد سواء.

### 4- نموذج الكفاءة التنظيمية

يركز هذا النموذج على فكرة أن الكفاءة ليست مجرد مخرجات تقنية، بل هي حصيلة تكامل أربعة أبعاد جوهرية تضمن للمؤسسة البقاء والتميز، والجدول الآتي يوضح هذه الأبعاد ومؤشراتها نموذج الكفاءة التنظيمية المطبق لسنة 1994:

الجدول رقم (03): نموذج الكفاءة التنظيمية 1994

البعد الأساسي	وصف المؤشرات
تنمية الموارد البشرية	يركز على تحفيز وتعبئة الأفراد، وقياس مستوى مشاركتهم والجهد المبذول لتحقيق الأهداف التنظيمية.
الكفاءة الاقتصادية	يعنى بكفاءة استخدام الموارد، وقدرة المؤسسة على ترشيد النفقات وتخفيض المخصصات مع الحفاظ على جودة العمليات.
الشرعية أمام المجموعات الخارجية	يرتبط بمستوى رضا المساهمين والأطراف الخارجية عن الطريقة التي تُستثمر بها أموالهم ومساهماتهم.
استمرارية المؤسسة	يركز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة كضمان لتعزيز الميزة التنافسية وبقاء المؤسسة في السوق.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- عبد الحليم مزغيش، مرجع السابق، ص 34.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

يستخلص من هذا النموذج أن الكفاءة التنظيمية تقوم على مبدأ التوازن بين الجوانب الداخلية (الموارد البشرية والاقتصادية) والمتطلبات الخارجية (الشرعية والتنافسية)، ويشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة الكفؤة هي التي تنجح في تحويل طاقات أفرادها إلى ممارسات اقتصادية رشيقة تضمن لها قبولاً خارجياً واستدامة في الأمد البعيد.

### 5-نموذج الأداء المتوازن

يعد هذا النموذج الإطار الأكثر تطوراً وشمولاً في الفكر الإداري المعاصر، حيث يعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف تشغيلية ومقاييس أداء ملموسة.

**5-1-تعريف القياس المتوازن للأداء:** هو عبارة عن مؤشر شامل لقياس الأداء يوضح ويفسر استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس وسلوكيات وخطط محددة وواضحة، ويعد أيضاً مقياساً للأداء المتوازن برنامج رباعي الأبعاد من خلال المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.

### 5-2-مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) ضمن النموذج: وتصنف إلى فئتين:

**5-2-1-المؤشرات المالية:** وهي عبارة عن مؤشرات لديها محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي، وهي عبارة عن مؤشرات نتائج رئيسية تصف فقط وتدل على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يسير اتجاه صحيح أم لا نحو تحقيق أهدافها.

**5-2-2-المؤشرات غير المالية:** وهي عبارة عن مؤشرات في المدى البعيد ومسببة للأداء، بالإضافة إلى أنها تحتوي على ما يجب تحقيقه من أهداف، حيث أنها تحمل تتضمن محتوى تأشيري يقوم على مسايرة سير الأنشطة المختلفة.

يستخلص من خلال هذا المطلب أن قياس الأداء المؤسسي يمثل أداة أساسية لتقييم مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، إضافة إلى النماذج الحديثة لقياس الأداء. فالمؤشرات المالية تركز على الجوانب الكمية مثل الكفاءة والإنتاجية والسيولة، بينما تهتم المؤشرات غير المالية بالجوانب النوعية والسلوكية كالجودة ورضا العاملين والتأثير التنظيمي، كما أبرزت النماذج الحديثة، مثل هرم الأداء، ومصفوفة المحددات والنتائج، ونموذج أصحاب المصالح، ونموذج الكفاءة التنظيمية، وبطاقة الأداء المتوازن، أهمية الربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج التشغيلية من خلال رؤية شمولية ومتوازنة للأداء. وعليه، فإن اعتماد المؤسسة على هذه المؤشرات والنماذج يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة والفعالية في الأداء المؤسسي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

### المطلب الثالث: العوامل والمحددات المؤثرة على الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي محصلة لتفاعل معقد بين مجموعة من المتغيرات التي قد تساهم في الرفع من كفاءته أو تؤدي إلى تراجعها. وبناءً على الدراسات الأكاديمية المتخصصة، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى محددات داخلية (تنظيمية وبشرية) وعوامل خارجية (بيئية)، وذلك كما يلي:

#### أولاً: العوامل والمحددات الداخلية (التنظيمية والبشرية)

تتمثل في العناصر التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة وتؤثر مباشرة على سلوك العاملين وإنتاجيتهم، ومن أبرزها:

#### 1- محددات الأداء الفردي (القدرات، إدراك الدور، والجهد)

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل تقنية وعوامل إنسانية؛ حيث تتعلق المحددات الداخلية بالعامل كشخص وتتبع من داخله، وتشمل قدراته الفردية، وصحته العامة، ومدى إدراكه للدور المنوط به، وحجم الجهد المبذول، كما تلعب القدرات القيادية، والذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل وإدارة الوقت دوراً محورياً في جودة المخرجات النهائية.<sup>1</sup>

#### 2- نظام المكافآت والحوافز

نظام المكافآت والحوافز الإطار الاستراتيجي الذي تضعه المؤسسة لتقديم تعويضات للموظفين مقابل أدائهم، والهدف الجوهرى منه هو تعزيز الدافعية. وتتبنى المؤسسات الحديثة فلسفة "الدفع مقابل الأداء" لتقديم أجور تنافسية ومكافآت مادية ومعنوية تجعل المتميزين رمزا يُحتذى به. إن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز.<sup>2</sup>

#### 3- الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

يعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون وتجنب التضارب والاحتكاك بين العمال، حيث يحدد لكل فرد واجباته وسلطاته بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية)،

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (46)، الأردن، أبريل 2022، ص 17.

<sup>2</sup> عبد الغاني تغالبت وعمار زيتوني، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (07)، العدد (02)، جوان 2017، باتنة، ص 394.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

أما الثقافة التنظيمية، فهي المحرك الأساسي للطاقت، وتعبّر عن نمط المعتقدات والمبادئ المشتركة التي تبلورت عبر تاريخ المؤسسة لتشكل المنطق الحاكم لسلوك الأعراف الرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

### 4- القيادة الإدارية والمشاركة في الإدارة

تؤثر القيادة الملهمة بشكل مباشر على رضا الأداء والإنتاجية، فالقيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف صالح للجميع، ومن جانب آخر، فإن عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة تؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، بينما تساهم المشاركة في تقليل هذه الفجوة ورفع مستوى الولاء والانتماء.<sup>2</sup>

### 5- التكوين (التدريب) وبيئة العمل

يعد التكوين وسيلة لنقل المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بجودة عالية، وهو أولوية لتنمية الموارد البشرية لتواكب التطور التقني، كما تؤثر بيئة وطبيعة العمل (العلاقات الاجتماعية، ونظام الحوافز، والموارد المادية كالتيكنولوجيا والآلات) على السلوك الأدائي، فكلما زاد التوافق بين الفرد وطبيعة عمله، زاد ولاؤه للمنظمة وبالتالي تحسنت إنتاجيته.<sup>3</sup>

### 6- البيانات والمعلومات والتسيب الإداري

ترتبط جودة الأداء بمدى توفر البيانات والمعلومات، فحجبها يقلل من جودة القرارات، بينما الوصول السريع إليها يحفز الابتكار، وفي المقابل، يعد التسيب الإداري من العوامل السلبية التي تؤدي لضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، وغالبا ما ينشأ نتيجة لضعف أسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، المجلد (01)، العدد (03)، جامعة الجلفة، 2014، ص 38-39.

<sup>2</sup> جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، مرجع سابق، ص 15، 16.

<sup>3</sup> أحمد زرنوح، المرجع نفسه، ص 40.

<sup>4</sup> عبد الغاني تغالبت وعمار زيتوني، مرجع سابق، ص 394.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

### ثانياً: العوامل والمحددات الخارجية (البيئة المحيطة)

وهي العوامل التي تخرج عن سيطرة المؤسسة وتؤثر في مدى فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتشمل:<sup>1</sup>

#### 1-العوامل السياسية والقانونية

تتأثر المؤسسات (خاصة العمومية) بالتشريعات القانونية والرقابة التي تمارسها السلطة المركزية لضمان احترام المصالح العامة، بالإضافة إلى القوانين الإدارية التي تنظم نشاطاتها وخدماتها ذات الصلة العامة.

#### 2-العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

تشمل خصائص النظام الاقتصادي (التضخم، توافر رؤوس الأموال)، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية التي تتضمن التقاليد، ونمط المعيشة، والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، حيث تستمد المؤسسة فعاليتها من نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع.

#### 3-العوامل التكنولوجية والزبائن

تتمثل في التغيرات التقنية وزيادة الاعتماد على الإنترنت، مما يوفر المعلومات الدقيقة ويقضي على هدر الوقت. كما يلعب "الزبائن" (المواطنون) دور الرقيب على أداء المؤسسات، مما يدفعها لتقديم خدماتها في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة لضمان رضا المستفيدين.

الأداء المؤسسي هو نتاج تفاعل مستمر بين كفاءة العوامل الداخلية وقوة المتغيرات الخارجية، مما يفرض على الإدارة ضرورة التحكم في هذه المحددات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

في ختام هذا المبحث، يمكن القول إن الأداء المؤسسي يمثل المرآة العاكسة لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة. وقد تبين من خلال الدراسة أن الانتقال من التقييم المالي التقليدي إلى النماذج الحديثة والمتوازنة في القياس قد منح الإدارة رؤية أكثر شمولاً وواقعية؛ إذ لم يعد النجاح يُقاس بالأرقام المحققة فحسب، بل بمدى رضا الزبائن، وجودة العمليات، وقوة الثقافة التنظيمية، والقدرة على مواجهة التحديات الخارجية. وبذلك، يظل الأداء المؤسسي نظاماً متكاملًا يتطلب مراجعة مستمرة وتطويراً دائماً لمواكبة التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد زرنوح، مرجع سابق، ص 41، 42، 43.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

### المبحث الثالث: العلاقة الارتباطية والأثر بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي يستند إليها الأداء المؤسسي في تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، فالعلاقة بينهما تمثل حلقة وصل بين المسار التنبؤي للمؤسسة ونتائجها الفعلية المحققة على أرض الواقع.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي

تعتبر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي علاقة "جدلية" وتكاملية في آن واحد، فالتخطيط هو الذي يضع القواعد والمؤشرات، والأداء هو الذي يختبر مدى واقعية وصحة تلك القواعد.

#### أولاً: حتمية التخطيط الإستراتيجي لرفع الأداء

يعد تحسين الأداء المؤسسي الدافع الرئيسي لتبني التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، حيث يساهم هذا الأخير في تجاوز الجوانب الروتينية للعمل الإداري، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الحديثة، كما أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تطوير أدائها وتحسين كفاءتها.

وقد أكدت العديد من الدراسات في مجال الإدارة على وجود علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يعد هذا الأخير من صميم مهام الإدارة الاستراتيجية، إذ تسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويمكن تلخيص إسهامات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي فيما يلي:<sup>1</sup>

- وضع أهداف استراتيجية وخطط وسياسات منسجمة مع توجهات المؤسسة؛
- تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد بشكل رشيد بما يساهم في رفع مستوى الأداء؛
- تطوير أداء الأفراد، خاصة على مستوى القيادات الإدارية الوسطى.

<sup>1</sup> سلوى عيد الديباني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (62)، جامعة جدة، 2024، ص 165.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

ولا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء فقط، بل يمتد ليشمل تطوير التنظيم الإداري داخل المؤسسة، وتعزيز قدرتها على التعامل مع المشكلات والأزمات، إضافة إلى تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، بما يدعم تحقيق الاستمرارية والتميز في بيئة تنافسية متغيرة.<sup>1</sup>

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي كقاعدة للتميز الإداري

يعد التخطيط الاستراتيجي المحرك الأساسي لإحداث تغييرات جوهرية في البنية الإدارية للمؤسسات، حيث لا يقتصر دوره على وضع الأهداف فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير الأساليب والوسائل التي تضمن كفاءة الأداء، ويمكن تفصيل هذا الدور في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- **الملاءمة بين رسالة المؤسسة والاحتياجات الإدارية:** تكمن قوة التخطيط الاستراتيجي في قدرته على الربط بين "رسالة المؤسسة" (ماذا تريد أن تكون؟) وبين نوعية الأعمال المطلوبة لتحقيق تلك الرسالة.
- **تحسين التنظيم الإداري:** يساهم في تطوير الهيكل التنظيمي وتوضيح المهام والمسؤوليات، مما يعزز التنسيق بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.
- **تعزيز القدرة التنافسية:** يساعد على تحسين جودة الأداء والخدمات، مما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار في السوق.
- **تطوير إدارة الموارد البشرية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في توظيف الموارد البشرية بكفاءة، وتطوير مهارات الأفراد، وربط أدائهم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** يعتمد التخطيط الاستراتيجي على دراسة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى تحليل العوامل الخارجية مثل الاقتصادية والتكنولوجية، مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من وضع أهداف واضحة ومحددة، وتوجيه الجهود والموارد لتحقيقها بكفاءة وفعالية.
- **مواجهة المشكلات والأزمات:** يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من التنبؤ بالمشكلات والاستعداد لها، ووضع حلول مناسبة لمواجهتها بفعالية.

<sup>1</sup> سلوى عيد الديباني، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup> سميرة حسن عطية، دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد (03)، العدد (12)، جامعة الأغواط، 2019، ص 317-320.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- تحقيق الانسجام والوضوح في الأهداف الإدارية: يساهم التخطيط الاستراتيجي في نقل الإدارة من العشوائية إلى التنظيم المنهجي من خلال:

- توافق الأهداف: ضمان أن الأهداف الإدارية تتماشى مع البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة.
- الرؤية الاستباقية: القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها، مما يقلل من الهدر ويزيد من فعالية الأداء.
- الإجابة عن الأسئلة الجوهرية: (أين نحن الآن؟ ما هي أهدافنا؟ كيف نصل إليها؟)، حيث توفر هذه الإجابات خارطة طريق واضحة لكل فرد في المؤسسة.

### ثالثاً: أبعاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي

بناءً على ما سبق من تحليل نظري لارتباط المتغيرات، يمكن تجسيد هذه العلاقة في قالب منهجي يوضح كيف يتحول الفكر التخطيطي إلى نتائج ملموسة، فالنمذجة التحليلية هنا لا تقتصر على وصف الارتباط، بل تشرح الآلية الوظيفية التي ينتقل من خلالها التأثير من "المحرك" التخطيطي إلى الحصيلة الأدائية، مما يسهل عملية القياس والمتابعة داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم (04): أبعاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

التسمية	التخطيط الاستراتيجي (المحرك)	الأداء المؤسسي (النتيجة)
الهدف	تحديد الأولويات وتوجيه الموارد	تحقيق الأهداف المحققة والنتائج
الوسيلة	تصميم الاستراتيجيات التنافسية	استخدام مؤشرات تقييم الأداء
النتيجة	تقديم خطط وسياسات واضحة	الوصول إلى أداء مستدام وجودة عالية
التأثير	يضمن التوجه الصحيح نحو الفرص	يعزز قيم الكفاءة والفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- سلوى عيد الديباني، مرجع سابق، ص 165.

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (04)، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور المتغير المستقل الذي يقود العملية الإدارية، حيث يمثل الهدف فيه عملية رسم خارطة الطريق وتوجيه الموارد المحدودة نحو الفرص الواعدة، وفي المقابل، يظهر الأداء المؤسسي كنتيجة حتمية لنوعية التخطيط المعتمد، فكلما كانت الوسيلة التخطيطية تعتمد على استراتيجيات تنافسية دقيقة، كانت النتيجة الأدائية تتسم بالاستدامة والجودة العالية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

إن هذا النموذج يثبت أن التأثير الجوهرى للتخطيط الاستراتيجي يتجاوز مجرد وضع الأوراق، ليصل إلى كونه الضامن الأساسي لتعزيز قيم الكفاءة (الاستخدام الأمثل للمدخلات) والفعالية (تحقيق المخرجات المطلوبة)، وهو ما يجعل العلاقة بينهما علاقة تلازمية لا يمكن الفصل بين طرفيها في الفكر الإداري الحديث.

### المطلب الثاني: آليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والخدمية لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر، فهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، ووضع أهداف طويلة المدى، واختيار الوسائل والموارد المناسبة لتحقيقها، ولا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على إعداد الخطط فقط، بل يمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الآليات المتكاملة التي تساهم في رفع الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، ويمكن توضيح أهم هذه الآليات فيما يلي:

#### أولاً: آلية التحليل البيئي الداخلي والخارجي

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تشمل الموارد البشرية، والإمكانات المالية، والتكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، بهدف التعرف على نقاط القوة التي يمكن استغلالها، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها، كما يتم تحليل البيئة الخارجية التي تضم المنافسين، والزبائن، والموردين، والتطورات التكنولوجية، والتشريعات القانونية، وذلك لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. ويسمح هذا التحليل للمؤسسة باتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: آلية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

من خلال التخطيط الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من صياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس ما تسعى إلى تحقيقه مستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد رسالتها الأساسية التي تبرز سبب وجودها وطبيعة نشاطها، وبعد ذلك يتم تحويل هذه الرؤية إلى أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس، ويساعد وضوح الرؤية والأهداف العاملين على

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 55.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

فهم الاتجاه العام للمؤسسة، كما يساهم في توحيد الجهود وتقليل التشتت، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكبر.<sup>1</sup>

### ثالثا: آلية تخصيص الموارد واستغلالها بكفاءة

تحتاج كل مؤسسة إلى موارد متنوعة تشمل الأموال، والأفراد، والوقت، والتجهيزات، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على توزيع هذه الموارد وفق الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يتم توجيهها نحو الأنشطة الأكثر أهمية وتأثيرا، كما يسمح بتقليل الهدر وسوء الاستعمال وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وعندما تستغل الموارد بكفاءة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وهو ما ينعكس إيجابيا على الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>

### رابعا: آلية تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

يوفر التخطيط الاستراتيجي قاعدة معلومات دقيقة وشاملة حول واقع المؤسسة ومستقبلها، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة بعيدة عن العشوائية والارتجال، فالقرارات المتعلقة بالتوسع، والاستثمار، وتطوير المنتجات، أو دخول أسواق جديدة تصبح أكثر نجاحا عندما تبنى على أسس تحليلية واضحة، وبالتالي فإن جودة القرارات الإدارية تساهم في تقليل الأخطاء والمخاطر وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

### خامسا: آلية الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء

لا تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطة، بل تستمر من خلال متابعة التنفيذ وقياس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك عبر استخدام مؤشرات الأداء، والتقارير الدورية، ونظم الرقابة الإدارية، فإذا ظهرت انحرافات أو صعوبات أثناء التنفيذ، تتدخل الإدارة لتصحيح المسار واتخاذ الإجراءات المناسبة، وتعد هذه الآلية ضرورية لضمان تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة وتحقيق الأهداف بكفاءة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2017، ص 73.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 88.

<sup>3</sup> علي السلمي، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دار غريب، القاهرة، 2016، ص 102.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر، 2015، ص 64.

### سادسا: آلية التكيف مع التغيرات وتحقيق المرونة

تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتغير فيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية باستمرار، لذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على استشرف المستقبل والاستعداد للتغيرات قبل حدوثها، كما يمكنها من تعديل خططها وسياساتها بسرعة عند الضرورة. وتعد هذه المرونة عاملا أساسيا في الحفاظ على استمرارية النشاط وتحقيق الأداء المتميز في ظل المنافسة الشديدة.<sup>1</sup>

يستخلص مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات مترابطة، تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد، وتحسين القرارات، ومتابعة التنفيذ، والتكيف مع المتغيرات، وكلما كان تطبيق هذه الآليات أكثر فعالية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز المؤسسي.

### المطلب الثالث: أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، إلا أن تطبيقه قد يواجه مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والبيئية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء المؤسسي. فكلما زادت هذه المعوقات، انخفضت قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة، وتتمثل أهم آثار معوقات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي فيما يلي:

- **ضعف التنسيق بين الأنشطة والأقسام:** عندما تواجه المؤسسة صعوبات في إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فإن ذلك يؤدي إلى غياب التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام، حيث تعمل كل وحدة بمعزل عن الأخرى دون وجود أهداف موحدة. وينتج عن ذلك تكرار الجهود، وتضارب القرارات، وانخفاض فعالية الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>
- **سوء استغلال الموارد المتاحة:** إن غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى ضعف توجيه الموارد المالية والبشرية والمادية نحو الأولويات الحقيقية للمؤسسة، مما يسبب الهدر وسوء التوزيع وارتفاع التكاليف التشغيلية، وهو ما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات التسيير الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 91.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2017، ص 112.

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة، 2016، ص 95.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسي

- انخفاض جودة القرارات الإدارية: يعتمد نجاح القرارات الإدارية على توفر المعلومات الدقيقة والرؤية المستقبلية، لكن عندما تواجه المؤسسة معوقات في التخطيط، مثل نقص البيانات أو ضعف التحليل، تصبح القرارات متسرعة أو غير دقيقة، مما يؤدي إلى أخطاء تنظيمية تؤثر على الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>
- ضعف القدرة على مواجهة التغيرات: تعمل المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير المستمر، سواء من حيث التكنولوجيا أو المنافسة أو متطلبات الزبائن، وعندما تعيق بعض العوامل عملية التخطيط الاستراتيجي، تصبح المؤسسة أقل قدرة على التكيف مع هذه التغيرات، مما يؤدي إلى فقدان الفرص وتراجع قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>
- انخفاض معنويات العاملين: يؤدي غياب التخطيط الواضح وعدم إشراك العاملين في تنفيذ الاستراتيجيات إلى شعورهم بعدم الاستقرار أو الغموض الوظيفي، مما يضعف الدافعية ويقلل من مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.<sup>3</sup>
- ضعف الرقابة وتقييم النتائج: من آثار معوقات التخطيط الاستراتيجي غياب المعايير الواضحة لقياس الأداء، الأمر الذي يجعل من الصعب متابعة تنفيذ الخطط أو اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، وبالتالي يستمر ضعف الأداء دون معالجة فعالة.<sup>4</sup>

يتضح أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي من خلال إضعاف التنسيق بين الأقسام، وسوء استغلال الموارد، وانخفاض جودة القرارات الإدارية، إضافة إلى ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات وانخفاض معنويات العاملين، كما يؤدي ذلك إلى ضعف الرقابة وصعوبة تحقيق الأهداف بكفاءة، لذلك فإن تجاوز هذه المعوقات يعد ضرورياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية.

يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال مساهمته في تحديد الأهداف، وتوجيه الموارد، وتحسين القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن فعالية الأداء المؤسسي ترتبط بمدى نجاح المؤسسة في تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وفي المقابل، فإن وجود معوقات في التخطيط الاستراتيجي ينعكس سلباً على الأداء ويحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018، ص 144

<sup>2</sup> فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية والتنمية التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص 133.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019، ص 88.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي، دار المسيرة، عمان، 2018، ص 71.

يبين هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته وتحسين أدائها، من خلال ما يوفره من آليات تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وما يتيح من قدرة على تحديد التوجهات المستقبلية وصياغة الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها ومتابعتها.

كما أوضح أن الأداء المؤسسي يعكس مستوى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الجوانب المالية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية، ويتأثر بعوامل داخلية مرتبطة بالهيكل والموارد البشرية، وأخرى خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة.

وفي ضوء ذلك، تتجلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي باعتبارها علاقة تأثير وتكامل، حيث يسهم التخطيط الجيد في رفع مستوى الأداء وتحسين الفعالية وتعزيز القدرة التنافسية، بينما يؤدي ضعف التخطيط أو وجود معوقات في تطبيقه إلى تراجع الأداء وانخفاض كفاءته.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين أداء المؤسسة مرهون بمدى جودة التخطيط الاستراتيجي وفعالية تطبيقه، إلى جانب توفر بيئة تنظيمية مرنة وموارد كفؤة ونظام معلومات دقيق يدعم اتخاذ القرار.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي

وأثره على الأداء المؤسسي في شركة

الإسمنت - تبسة-

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت - تبسة -

### تمهيد

يمثل الجانب التطبيقي مرحلة أساسية في الدراسات العلمية، كونه يسمح بإسقاط المفاهيم والنظريات التي تم تناولها في الجانب النظري على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية، بهدف اختبار مدى توافق الطروحات العلمية مع الممارسات الميدانية الفعلية.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت - تبسة -، باعتبارها من المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى تطوير أساليب التسيير وتحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تبني التوجهات الإدارية والاستراتيجية الحديثة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المعطيات الميدانية المستقاة من المقابلات والوثائق الرسمية المقدمة من مختلف المصالح الإدارية والمالية والتقنية بالشركة، وذلك بغرض تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي وتحليل مدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار التعريفي بشركة الإسمنت -تبسة-؛
- المبحث الثاني: تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-؛
- المبحث الثالث: تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-.

## المبحث الأول: الإطار التعريفي بشركة الإسمنت -تبسة-

تمثل عملية التعريف بالمؤسسة وتوصيف نشاطها خطوة منهجية ضرورية لتجسيد الدراسة الميدانية، حيث تم اختيار شركة الإسمنت -تبسة- كنموذج للدراسة نظراً لثقلها في القطاع الصناعي، واعتماداً على الإحصائيات والمعلومات المستقاة من واقعها التشغيلي لرصد مدى مواءمتها لآليات التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت -تبسة- ونشأتها

تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الأساسية والاستراتيجية التي لا يمكن الاستغناء عنها، نظراً لارتباطها المباشر بقطاع البناء والتشييد ومساهمتها في تلبية احتياجات السوق المحلية والدولية من مواد البناء.

#### أولاً: التعريف بشركة الإسمنت -تبسة-

سيتم التطرق في هذا العنصر لمفهوم مؤسسة الإسمنت تبسة والمصنع المتواجد بدائرة الماء الأبيض تبسة

#### 1- التعريف بشركة الإسمنت - تبسة-

تعتبر شركة الإسمنت تبسة مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تابعة لمجمع جيكا GICA، وقد تأسست نتيجة مساهمة ثلاث مؤسسات وطنية متخصصة في صناعة الإسمنت، حيث تم توزيع رأس المال بينها بنسب متفاوتة، قبل أن تصبح مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق المساهم الرئيسي والوحيد بعد استحواذها على بقية الأسهم سنة 1997، ويقدر رأس مال المؤسسة بحوالي 270.000.000 د.ج.<sup>1</sup>

ويوضح الجدول التالي المؤسسات المساهمة في رأس مال "مؤسسة الإسمنت" -تبسة- ونسبة مساهمة كل مؤسسة:

<sup>1</sup> مراد كواشي، مفيدة سعدي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (04)، العدد (02)، جامعة أم البواقي، 2017، ص 384.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

الجدول رقم (05): الشركات المساهمة في شركة الإسمنت - تبسة

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
شركة الإسمنت ومشتقاته الشرق	1200	60%
شركة الإسمنت ومشتقاته الغرب	400	20%
شركة الإسمنت ومشتقاته الشلف	400	20%
الإجمالي	2000	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة.

تضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت ومشتقاته الشرق تستحوذ على النسبة الأكبر من الأسهم المقدره بـ 60%، أي ما يعادل 1200 سهم، وهو ما يمنحها دورا رئيسيا في توجيه القرارات الإدارية والاستراتيجية داخل المؤسسة، في حين تتقاسم كل من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الغرب ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف النسبة المتبقية والمقدرة بـ 40%، بواقع 20% لكل مؤسسة.

### ثانيا: الموقع والقدرات التقنية (البنية التحتية)

يقع المصنع في منطقة الماء الأبيض 25 كم جنوب مدينة تبسة، ويمتد على مساحة إجمالية قدرها 32 هكتارا، وتتمثل القدرات التشغيلية والموارد المادية للشركة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الطاقة الإنتاجية

تبلغ القدرة الإنتاجية اليومية حوالي 1600 طن من الكلينكر، بطاقة سنوية إجمالية تقدر بـ 525 ألف طن من إسمنت البورتلاندي.

#### 2- المستوى التكنولوجي

يتميز المصنع بنظم مراقبة وتشغيل آلية (Automated Systems) تعتمد على تقنيات الحاسوب لتوجيه دورة الإنتاج والصيانة.

#### 3- الموارد الأولية (المقاع)

تمتلك المؤسسة ميزة استراتيجية تتمثل في قربها من مصادر المواد الخام عبر ثلاثة مقاع رئيسية:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت -تبسة-.

• مقلع الحجر الكلسي: يغطي مساحة 230 هكتارا باحتياطي يكفي لقرابة مائة عام.

• مقلع الرمل (الكوارتزي): يضم احتياطياً يقدر بـ 9 ملايين طن.

• مقلع الطين: يتربع على مساحة 70 هكتاراً باحتياطي يقدر بـ 33.200 طن.

### ثالثاً: أهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تتمحور رؤية شركة الإسمنت تبسة حول تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والفنية والاجتماعية، من خلال سعيها إلى تعزيز مكانتها في سوق مواد البناء وتحسين كفاءتها الإنتاجية والتسييرية، بما يساهم في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

#### 1- الأهداف الاقتصادية

تسعى شركة الإسمنت تبسة إلى أداء دور اقتصادي فعال من خلال المساهمة في التنمية المحلية والوطنية وتعزيز قدرتها التنافسية، ويتجسد ذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل والمساهمة في الحد من البطالة؛
- دعم جهود التنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي بين مختلف المناطق؛
- التقليل من العجز الجهوي وتلبية الطلب المتزايد على الإسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج إسمنت مطابق للمواصفات والمعايير الدولية بما يعزز القدرة التنافسية للشركة .

#### 2- الأهداف الفنية والاجتماعية

تحرص شركة الإسمنت تبسة على تحسين كفاءة أدائها الفني وتطوير مواردها البشرية بما يضمن تحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي للعاملين، ويتمثل ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- رفع المستوى المهني والاجتماعي للعاملين وتحسين ظروف العمل؛
- تحسين المستوى المعيشي للعمال والعمل على تطوير قدراتهم التأهيلية؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتحديث وسائل وتقنيات الإنتاج؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت -تبسة-.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت -تبسة-.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

- ترسيخ أخلاقيات تسيير الأعمال وتعزيز مبادئ الحوكمة الإدارية داخل الشركة.

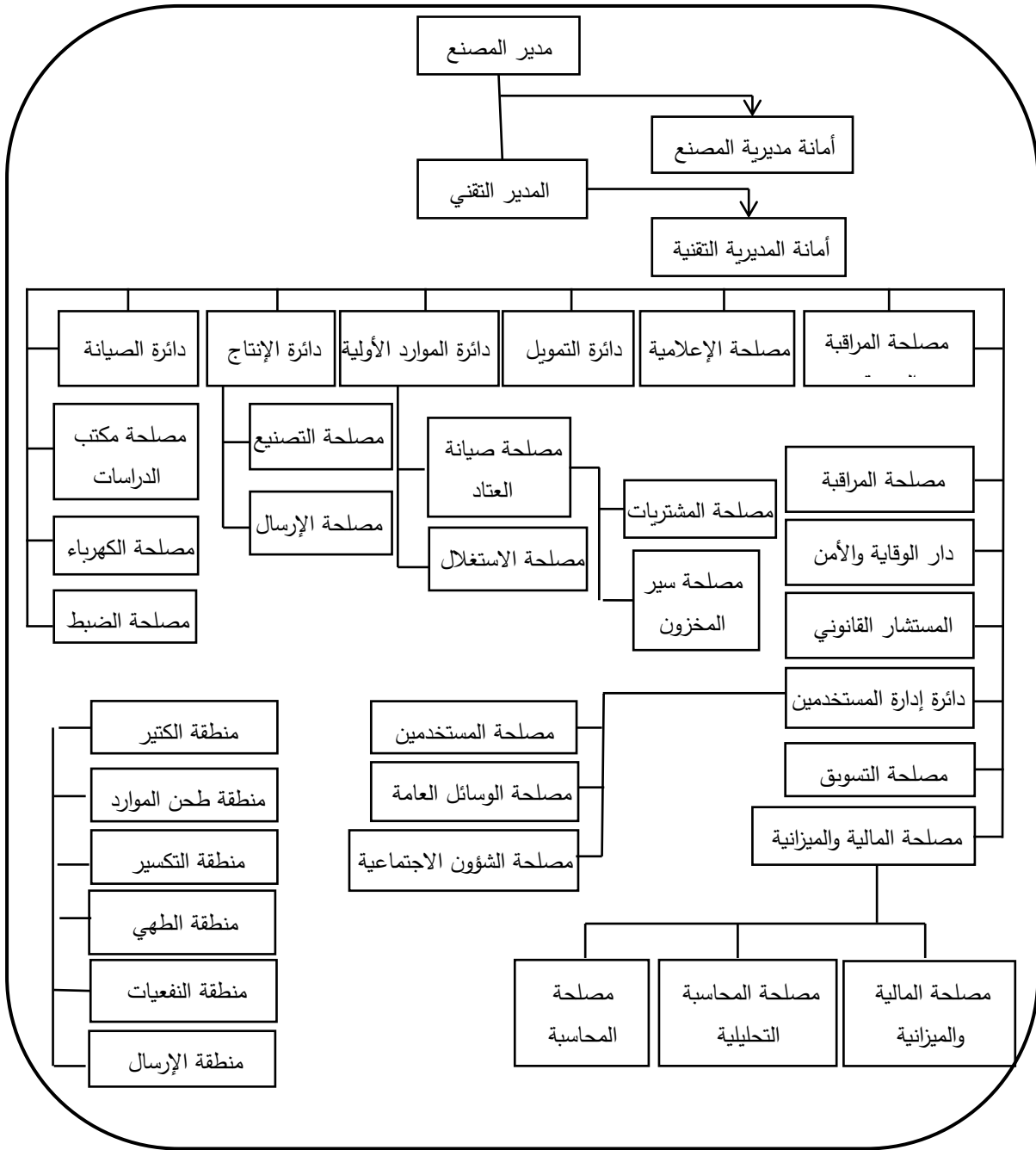
تعد شركة الإسمنت -تبسة- قطبا صناعيا استراتيجيا تابعا لمجمع (GICA)، حيث تتركز قوتها التنافسية على ملكية مستقرة وقدرات إنتاجية ضخمة مدعومة بمقالع غنية بالمواد الأولية، كما تسعى الشركة من خلال أهدافها المتعددة إلى الجمع بين الريادة الاقتصادية وتطوير الكفاءة الفنية بما يضمن لها دورا محوريا في دعم التنمية الوطنية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - تبسة

يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية لدى كل مؤسسة، حيث نعتمد عليه في تنظيم أعمالها وتحديد مسؤولياتها وعلاقاتها الإدارية بين مختلف المستويات، حيث أنه يبين طريقة العمل وتوزيع المهام بين مختلف الأقسام الموجودة داخل المؤسسة، ويساعد في الترابط لمختلف الأعمال وبالتالي تدقيق الأداء ويضمن السير الجيد للمؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف إدارة شركة الإسمنت - تبسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يتضمن الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت -تبسة- مجموعة من المستويات الإدارية والتنظيمية التي يتم من خلالها توزيع المهام والصلاحيات بما يضمن السير الحسن لنشاط الشركة، وتتمثل أهم المديریات والدوائر فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المديرية العامة:** تتولى الإشراف العام على إدارة الشركة ومتابعة مختلف الأنشطة والأعمال بها.
- **مديرية الوحدة الأم:** تشرف على مجموعة من العمليات المتعلقة بتقانات المشرفين التجاريين، والعمال الموجهين للتكوين، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالتجهيزات.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة النشاط المالي والمحاسبي والرقابة على العمليات المحاسبية والتخطيط المالي.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى متابعة شؤون العمال والإشراف على مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- **مديرية التجارة والتموين:** تشرف على عمليات الشراء الكبرى، بالإضافة إلى متابعة عقود بيع الإسمنت وتنظيم عمليات التموين.
- **مديرية المصنع:** تتكفل بالإشراف المباشر على المصنع ومتابعة سير العمليات الإنتاجية، وتضم عدة دوائر ومصالح تتمثل فيما يلي:
  - **الإدارة التقنية:** تهتم بعمليات التموين والصيانة التقنية.
  - **دائرة التموين:** تتولى شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
  - **دائرة الإنتاج:** تختص بعمليات تحويل المواد الأولية وإنتاج الإسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
  - **دائرة الصيانة:** تعمل على صيانة العتاد الثابت بمختلف مناطق الإنتاج والورشات.
  - **دائرة المواد الأولية:** تشرف على عمليات التقجير وتموين الإنتاج بالمواد الأولية، إلى جانب صيانة العتاد المتنقل.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف شركة الإسمنت -تبسة-.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

○ مصلحة المراقبة النوعية: تتمثل مهمتها في مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية وإعداد البطاقات التقنية الخاصة بالإسمنت.

○ دائرة المالية والمحاسبة: تتولى تسيير النشاط المالي والمحاسبي على مستوى المصنع.

○ دائرة إدارة المستخدمين: تشرف على إعداد كشوف الأجور ومتابعة الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالعمال.

ومن خلال هذا الهيكل يتضح أن شركة الإسمنت -تبسة- تعتمد على تنظيم إداري متكامل يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المديرات والدوائر، بما يساهم في تحسين الأداء وضمان السير الفعال لمختلف الأنشطة داخل الشركة.

### المطلب الثالث: الموارد المتاحة لشركة الإسمنت -تبسة-

تعد الموارد من أهم المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، إذ لا يقتصر نجاح شركة الإسمنت -تبسة- على وضع الخطط والاستراتيجيات فقط، بل يرتبط كذلك بمدى امتلاكها لمختلف الموارد البشرية والمادية التي تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق، ومن هذا المنطلق، تسعى شركة الإسمنت -تبسة- إلى توفير موارد متنوعة تساهم في دعم نشاطها الإنتاجي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### أولاً: الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية، وتمتلك شركة الإسمنت -تبسة- كادراً بشرياً يتميز بالخبرة الميدانية الطويلة، ويمكن توضيح هيكل العمالة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع الموارد البشرية حسب الأقسام والتأهيل

الصف	العدد	الخبرة	التأهيل
عمال تقنيون موزعون على الأقسام التالية	276	-	-
المحاجر	35	30 سنة فما فوق	ثانوي
التنقيب	19	18 سنة	ثانوي
الإنتاج	87	من 6 سنوات إلى 30 سنة	جامعيون، تقنيون سامون، ثانوي
الصيانة	121	30 سنة فما فوق	جامعيون، ثانوي، تقني
المراقبة النوعية	14	25 سنة	جامعي، ثانوي
عمال إداريون مقسمون إلى:	107	-	-

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

تقني سام، جامعي	من 7 سنوات إلى 30 سنة	59	- الإدارة
جامعي، تقني سام	15 سنة	48	- التكوين والنظافة والأمن

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات مصلحة المستخدمين بشركة الإسمنت - تبسة-

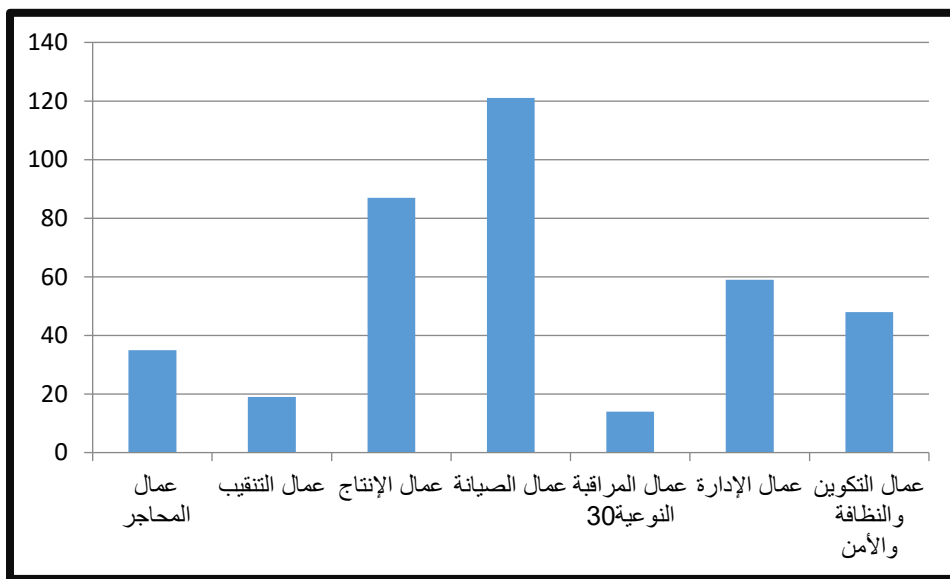
تضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك موردا بشريا مهما يضم فئات تقنية وإدارية ذات خبرة مهنية معتبرة، حيث بلغ عدد العمال التقنيين 276 عاملا موزعين على عدة مصالح، في مقدمتها مصلحة الصيانة التي تضم 121 عاملا بخبرة تفوق 30 سنة، وهو ما يعكس أهمية عمليات الصيانة داخل المصنع ودورها في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية، كما بلغ عدد عمال الإنتاج 87 عاملا بخبرات متفاوتة ومستويات تأهيل متنوعة تشمل الجامعيين والتقنيين السامين وحاملي المستوى الثانوي.

أما عمال المحاجر فقد بلغ عددهم 35 عاملا يتمتع أغلبهم بخبرة طويلة تفوق 30 سنة، في حين بلغ عدد عمال التنقيب 19 عاملا بخبرة تقدر بـ 18 سنة، بينما ضمت مصلحة المراقبة النوعية 14 عاملا يتولون مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية.

وفيما يخص الموارد البشرية الإدارية، فقد بلغ عدد العمال الإداريين 107 عمال، منهم 59 عاملا بالإدارة بخبرة تتراوح بين 7 و30 سنة، إضافة إلى 48 عاملا في مصالح التكوين والنظافة والأمن، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بالجوانب التنظيمية والتكوينية والأمنية داخل المؤسسة.

يوضح الشكل التالي التوزيع العددي للموارد البشرية داخل شركة الإسمنت - تبسة - حسب مختلف المصالح والأقسام.

الشكل رقم (06): توزيع الموارد البشرية حسب الأقسام والتأهيل



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات مصلحة المستخدمين بشركة الإسمنت - تبسة-

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يبين الشكل أن فئة عمال الصيانة تمثل النسبة الأكبر مقارنة ببقية الفئات، وذلك نظراً لطبيعة النشاط الصناعي الذي يتطلب صيانة مستمرة للآلات والتجهيزات الصناعية. تليها فئة عمال الإنتاج باعتبارهم المسؤولين المباشرين عن العملية الإنتاجية، ثم فئة الإدارة، في حين جاءت فئات المحاجر والتقيب والمراقبة النوعية بأعداد أقل مقارنة ببقية المصالح.

### ثانياً: الموارد المادية

تعتبر الموارد المادية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها شركة الإسمنت -تبسة- في تنفيذ عملياتها الإنتاجية وضمان استمرارية نشاطها الصناعي، إذ تشمل مختلف التجهيزات والآلات ووسائل النقل والمعدات المستعملة داخل المصنع.

يوضح الجدول التالي أهم الموارد والتجهيزات المادية المتوفرة لدى شركة الإسمنت -تبسة- وحالتها التقنية:

الجدول رقم (07): الموارد المادية والتجهيزات التقنية

التجهيز	العدد	الحالة التشغيلية
الأفران	01	قديم (يتكون من 65 جزءاً)
آلات الطحن	03	قديمة (تعمل منذ نشأة المصنع)
شعلة الفرن	01	جديدة (يتم استبدالها سنوياً)
آلة التغليف والتعبئة	01	جديدة (تم اقتناؤها سنة 2022)
الفلاتر	15 إلى 25	متفاوتة بين قديمة وحديثة
خزانات الماء والوقود	08 إلى 10	قديمة
أجهزة المخبر	15 إلى 20	متفاوتة بين قديمة وحديثة
الشاحنات	09 إلى 12	قديمة
الحافلات	15	جديدة
المقالع والمحاجر	03	مقالع استراتيجية قريبة من المصنع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات مصلحة المالية والمحاسبة بالشركة.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك مجموعة متنوعة من الموارد المادية التي تساهم في ضمان استمرارية نشاطها الصناعي، حيث تعتمد الشركة على فرن رئيسي قديم يتكون من عدة أجزاء ويستعمل منذ بداية نشاط المصنع، بالإضافة إلى ثلاث آلات طحن قديمة ما تزال مستغلة في العملية الإنتاجية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

كما تحرص الشركة على تحديث بعض التجهيزات بصورة دورية، مثل شعلة الفرن التي يتم تغييرها سنويا لتقادي الأعطال وتحسين كفاءة التشغيل، إضافة إلى اقتناء آلة حديثة للتغليف والتعبئة سنة 2022، وهو ما يعكس توجه الشركة نحو تطوير وسائل الإنتاج وتحسين جودة الخدمات الصناعية.

وتضم الشركة كذلك عددا من الفلاتر وأجهزة المخبر التي تتفاوت حالتها بين القديمة والجديدة، فضلا عن توفرها على خزانات للمياه والوقود وصوامع لتخزين المواد الأولية، إضافة إلى وسائل النقل المتمثلة في الشاحنات والحافلات المستعملة في نقل العمال والمواد الأولية والمنتجات النهائي.

من خلال ما سبق يتبين أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك موارد بشرية ومادية مهمة ساهمت في دعم نشاطها الصناعي وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتوسع، حيث تمثل هذه الموارد أساس نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها المؤسسي على المدى البعيد.

ويستخلص أن شركة الإسمنت -تبسة- تعد من المؤسسات الصناعية الاستراتيجية التي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية، حيث يظهر هيكلها التنظيمي وجود ترابط وظيفي وإداري يساهم في تنظيم المهام وتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما تعتمد الشركة على موارد بشرية ذات خبرة مهنية معتبرة إلى جانب موارد مادية وتقنية يتم صيانتها وتحديثها بصورة دورية، وهو ما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتحسين أدائها المؤسسي على المدى البعيد.

## المبحث الثاني: تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-

يهدف هذا المبحث إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والتعرف على رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى دراسة مختلف الآليات والبرامج المعتمدة في تنفيذ الخطط ومتابعتها، وذلك قصد تقييم مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستمرارية والتوسع.

### المطلب الأول: تحليل البيئة الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-

تواجه شركة الإسمنت -تبسة- بيئة تتسم بالتغير المستمر نتيجة التحولات الاقتصادية والتنافسية، وهو ما يفرض عليها ضرورة تحليل مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاطها، قصد تحديد نقاط القوة والضعف، والكشف عن الفرص والتحديات، بما يساعدها على بناء توجه استراتيجي فعال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق نموذج SWOT

يعد تحليل SWOT من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي التي تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية في دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة في محيطها الخارجي، بما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجراة مع المسؤولين بالمصلحة التجارية ومصلحة مراقبة التسيير، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل SWOT لشركة الإسمنت -تبسة-

نقاط القوة	نقاط الضعف
المراقبة النوعية للمنتج	تقادم بعض خطوط الإنتاج
انتماء الشركة إلى مجمع جيكا	نقص وسائل النقل والتوصيل
قرب الشركة من المحاجر	محدودية الطاقة الإنتاجية
وجود يد عاملة شابة	انخفاض الطلب في بعض الفترات
الفرص	التهديدات
حماية المنتج من طرف الدولة	المنافسة بين شركات الإسمنت
التوسع نحو التصدير	فائض الإنتاج
التوجه الوطني خارج قطاع المحروقات	انخفاض الطلب
الصيانة الداخلية التابعة للمصنع	تحكم الوسطاء في قرارات الشراء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من المصلحة التجارية ومصلحة مراقبة التسيير.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك مجموعة من نقاط القوة التي تعزز مكانتها داخل السوق، من أهمها المراقبة النوعية للمنتج، حيث تعتمد الشركة على مخابر رقابة تساهم في ضمان جودة الإسمنت المنتج والمحافظة على سمعتها التجارية، إضافة إلى انتمائها إلى مجمع جيكا الذي يمنحها دعماً تنظيمياً وتسويقياً مهماً، كما تستفيد الشركة من قربها من المحاجر، الأمر الذي يضمن توفر المواد الأولية الأساسية وتقليل تكاليف النقل، إلى جانب امتلاكها ليد عاملة شابة تمثل نسبة معتبرة من مجموع العمال، وهو ما يعزز القدرة على التطور وتحسين الأداء.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

في المقابل، تعاني الشركة من بعض نقاط الضعف، أبرزها تقادم بعض خطوط الإنتاج والآلات المستعملة منذ بداية نشاط المصنع، إضافة إلى نقص الوسائل اللوجستية واعتمادها على كراء الشاحنات، فضلا عن محدودية الطاقة الإنتاجية مقارنة بتزايد الطلب، وهو ما قد يؤثر على قدرتها التنافسية مستقبلا.

أما فيما يخص الفرص، فتستفيد شركة الإسمنت -تبسة- من الحماية التي توفرها الدولة للمنتج الوطني، إضافة إلى فرصة التوسع نحو الأسواق الخارجية من خلال التصدير إلى الدول المجاورة، خاصة ليبيا وتونس، فضلا عن التوجه الوطني نحو تنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات، وهو ما يفتح آفاقا جديدة أمام قطاع مواد البناء.

وفي المقابل، تواجه الشركة عدة تهديدات، من بينها المنافسة القوية من شركات الإسمنت الأخرى، إضافة إلى مشكلة فائض الإنتاج الناتج عن انخفاض الطلب في بعض الفترات، فضلا عن تحكم بعض الوسطاء في قرارات الشراء، وهو ما قد يؤثر على الحصة السوقية للشركة.

### ثانيا: تحليل البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL

يساعد تحليل PESTEL على دراسة مختلف العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط شركة الإسمنت -تبسة-، سواء كانت سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو تكنولوجية أو بيئية أو قانونية، وهو ما يسمح بفهم طبيعة البيئة المحيطة بالشركة وتحديد تأثيراتها على توجهاتها الاستراتيجية.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرىة مع المسؤولين بالمصلحة التجارية ومصصلحة الأمن والوقاية ومصصلحة الصيانة، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل PESTEL لشركة الإسمنت - تبسة-

البعد	أهم التأثيرات
السياسي	دعم الدولة لقطاع مواد البناء وتشجيع الإنتاج الوطني
الاقتصادي	تذبذب الطلب على الإسمنت وتأثر السوق بالمشاريع التنموية
الاجتماعي	توفير مناصب شغل والمساهمة في التنمية المحلية
التكنولوجي	الحاجة إلى عصرنه خطوط الإنتاج وتحديث المعدات
البيئي	ضرورة الحد من التلوث واحترام المعايير البيئية
القانوني	الالتزام بمعايير الجودة وشهادات الأيزو والقوانين الصناعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من مختلف مصالح الشركة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يبين هذا التحليل أن شركة الإسمنت -تبسة- تتأثر بعدة عوامل خارجية، حيث تستفيد من الدعم الحكومي الموجه لقطاع مواد البناء وتشجيع المنتج الوطني، غير أن نشاطها يبقى مرتبطا بمدى استقرار المشاريع الاقتصادية والتنموية التي تؤثر مباشرة على حجم الطلب، كما أن الشركة مطالبة بمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تحديث تجهيزاتها وتحسين كفاءتها التشغيلية، إضافة إلى ضرورة احترام القوانين البيئية والصناعية من أجل المحافظة على استمرارية نشاطها وتعزيز صورتها داخل السوق، وهو ما تجسد من خلال سعيها إلى تطبيق أنظمة الجودة والسلامة والبيئة، وتحصلها على شهادات الأيزو ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 45001، إضافة إلى شهادة ISO 50001 المتعلقة بإدارة الطاقة، الأمر الذي يعكس اهتمامها بتحسين الأداء وضمان الاستمرارية وفق المعايير الدولية.

### ثالثا: تحليل المنافسة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر

يساعد نموذج القوى الخمس لبورتر على تحليل درجة المنافسة داخل قطاع صناعة الإسمنت، من خلال دراسة مختلف القوى المؤثرة على نشاط الشركة، وهو ما يسمح بتحديد موقعها التنافسي داخل السوق ومعرفة أهم التحديات التي تواجهها.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجراة مع المسؤولين بالمصلحة التجارية ومصصلحة التسويق، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل القوى الخمس لبورتر لشركة الإسمنت -تبسة-

القوة التنافسية	مستوى التأثير	التوضيح
حدة المنافسة بين الشركات	مرتفع	وجود شركات منافسة مثل إسمنت بسكرة وسيقوس وسيلاس
قوة الموردين	منخفض	توفر المواد الأولية بالقرب من الشركة
قوة الزبائن	متوسط	وجود وسطاء يتحكمون في قرارات الشراء
تهديد المنتجات البديلة	منخفض	صعوبة الاستغناء عن الإسمنت في قطاع البناء
تهديد دخول منافسين جدد	متوسط	ارتفاع تكاليف الاستثمار في صناعة الإسمنت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من المصلحة التجارية.

يتضح من خلال هذا التحليل أن أكبر قوة تؤثر على شركة الإسمنت -تبسة- تتمثل في شدة المنافسة داخل قطاع صناعة الإسمنت، نتيجة وجود العديد من الشركات العمومية والخاصة التي تسعى إلى توسيع حصتها السوقية وزيادة حجم مبيعاتها، على غرار شركات إسمنت بسكرة وسيقوس وسيلاس وتيمقطان، وهو ما يفرض على الشركة ضرورة تحسين جودة منتجاتها وتطوير خدماتها من أجل الحفاظ على مكانتها داخل السوق.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

كما أن المنافسة لا تقتصر فقط على الأسعار، بل تشمل أيضا الجودة، وسرعة التوزيع، والقدرة على تلبية الطلب، خاصة في ظل توسع مشاريع البناء والتشييد.

أما فيما يتعلق بقوة الموردين، فتعتبر ضعيفة نسبيا، وذلك بسبب توفر المواد الأولية الأساسية بالقرب من الشركة، مثل الحجر الكلسي والطين والرمل الكوارتزي، حيث تمتلك الشركة محاجر قريبة من المصنع، الأمر الذي يقلل من تكاليف النقل ويمنحها نوعا من الاستقلالية في التمويل، وبالتالي يحد من قدرة الموردين على التأثير في نشاطها أو فرض شروط مرتفعة عليها.

وفي المقابل، تبقى قوة الزبائن متوسطة، لأن عملية شراء الإسمنت لا تكون دائما بيد المستهلك النهائي، بل تتدخل فيها أطراف وسيطة مثل الموزعين والمقاولين، وهو ما يجعل الشركة مطالبة بالحفاظ على علاقات تجارية مستقرة مع الوسطاء والعمل على ضمان استمرارية الطلب على منتجاتها، خاصة في الفترات التي تشهد تراجعاً في المشاريع التنموية.

أما تهديد المنتجات البديلة فيبقى ضعيفا، نظرا لصعوبة الاستغناء عن الإسمنت باعتباره مادة أساسية في مختلف مشاريع البناء والأشغال العمومية، حيث لا توجد مواد بديلة قادرة على تعويضه بنفس الكفاءة والتكلفة، وهو ما يمنح شركات الإسمنت نوعا من الاستقرار داخل السوق.

وفيما يخص تهديد دخول منافسين جدد، فإنه يعتبر متوسط التأثير، لأن صناعة الإسمنت تتطلب رؤوس أموال ضخمة وتجهيزات صناعية متطورة، إضافة إلى الحاجة للحصول على تراخيص قانونية وبيئية، وهو ما يشكل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذا القطاع، غير أن استمرار دعم الدولة للاستثمار الصناعي قد يشجع مستقبلا على ظهور منافسين.

ويستخلص من هذا المطلب أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك مقومات استراتيجية مهمة تساعد على الاستمرار وتحقيق التوسع، خاصة من خلال مواردها الطبيعية وانتمائها إلى مجمع جيكا، غير أنها مطالبة بمواصلة تحديث تجهيزاتها وتحسين قدراتها الإنتاجية لمواجهة المنافسة والتغيرات المحيطة بها.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

### المطلب الثاني: التوجهات الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-

تسعى شركة الإسمنت -تبسة- إلى تبني توجه استراتيجي قائم على تحقيق الاستمرارية وتعزيز مكانتها داخل السوق، وذلك من خلال تحديد رؤية مستقبلية واضحة، وصياغة رسالة تعبر عن طبيعة نشاطها وأهدافها، إضافة إلى وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى تساعد على تحسين أدائها وتحقيق النمو والتوسع.

#### أولاً: الرؤية والرسالة الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-

تعد الرؤية والرسالة من أهم المرتكزات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، إذ تساعدان على تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة وتوضيح الغرض الأساسي من وجودها داخل البيئة الاقتصادية.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجراة مع مسؤولي مصلحة مراقبة التسيير، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل الرؤية والرسالة لشركة الإسمنت - تبسة -

العنصر	موجود	غير موجود	ملاحظات
الرؤية	نعم		سعت شركة الإسمنت -تبسة- منذ سنة 2018 إلى التوسع نحو الأسواق الخارجية، وتم تجسيد ذلك من خلال تصدير الإسمنت إلى تونس وليبيا بداية من سنة 2023.
الرسالة	نعم		تتمثل رسالة الشركة في تغطية احتياجات السوق الوطنية، واستغلال الموارد المحلية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت - تبسة - تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة المدى تقوم على التوسع نحو الأسواق الخارجية وتعزيز حضورها الإقليمي، حيث تمكنت من تحقيق هدف التصدير بعد عدة سنوات من التخطيط والإعداد، وهو ما يعكس تبنيها لتوجه استراتيجي طويل الأجل.

كما تمتلك الشركة رسالة واضحة تتمثل في دعم الاقتصاد الوطني وتقليص التبعية للاستيراد، إلى جانب استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة بالمحاجر والمساهمة في توفير مناصب الشغل وتنشيط التنمية المحلية، وهو ما يبرز أن أهداف الشركة لا تقتصر فقط على تحقيق الربح، بل تشمل أيضاً أبعاداً اقتصادية واجتماعية وتنموية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

### ثانيا: الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-

تعتمد شركة الإسمنت - تبسة - على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد، بما يضمن تحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجراة مع مسؤولي مصلحة الأمن والوقاية ومصلحة التسويق ومصلحة مراقبة التسيير، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت -تبسة-

الهدف	نوعه	المدى الزمني	درجة التحقيق	ملاحظات
التوسع نحو الأسواق الخارجية	تسويقي	6 سنوات	طويل	تم الشروع في التخطيط للتصدير سنة 2018، وبدأت أول عملية تصدير سنة 2023.
رفع الإنتاج	إنتاجي ومالي	5 سنوات	طويل	شهد إنتاج الإسمنت ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة 2021-2025.
حماية البيئة من التلوث	بيئي	7 سنوات	طويل	قامت الشركة باستثمارات بيئية وتحصلت على شهادات الأيزو المتعلقة بالجودة والبيئة والسلامة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الأمن والوقاية ومصلحة التسويق ومصلحة مراقبة التسيير.

يبين الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- تعتمد على أهداف استراتيجية بعيدة المدى تعكس توجهها نحو النمو والتوسع وتحسين الأداء، حيث سعت إلى تطوير نشاطها التسويقي من خلال دخول الأسواق الخارجية، وهو ما تجسد فعليا عبر تصدير منتجاتها إلى تونس وليبيا.

كما ركزت الشركة على رفع حجم الإنتاج وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما ساهم في تحقيق تطور ملحوظ في قدراتها الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة، إضافة إلى اهتمامها بالجانب البيئي من خلال الاستثمار في تجهيزات الحد من التلوث والحصول على شهادات الجودة والأيزو، مثل ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 45001، و ISO 50001، الأمر الذي يعكس التزامها بمعايير الجودة والسلامة والمحافظة على البيئة.

ويستخلص من هذا المطلب أن شركة الإسمنت -تبسة- تتبنى توجهها استراتيجيا واضحا يقوم على التخطيط بعيد المدى، من خلال تحديد رؤية مستقبلية وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيق النمو وتحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق المحلية والخارجية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

### المطلب الثالث: تحليل الأداء الإنتاجي وآليات تنفيذ الاستراتيجية والرقابة في شركة الإسمنت -تبسة-

بعد تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، تعمل شركة الإسمنت -تبسة- على تجسيد هذه التوجهات ميدانياً من خلال مجموعة من البرامج والآليات التنفيذية، إضافة إلى اعتماد أدوات للرقابة والمتابعة تساعد على تقييم الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

#### أولاً: تطور كميات الإنتاج خلال الفترة (2021-2025)

تعكس كميات الإنتاج مدى نجاح شركة الإسمنت -تبسة- في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها التشغيلية.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على الوثائق والإحصائيات المقدمة من مختلف مصالح الشركة، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): كميات الإنتاج خلال الفترة (2021-2025)

السنوات	المادة	كميات الإنتاج	النسبة
2021	الفرينة	498584	98,93
	الكلنكر	295201	98,40
	الإسمنت	309421	77,36
2022	الفرينة	721223	144,24
	الكلنكر	428023	142,67
	الإسمنت	321723	80,43
2023	الفرينة	771434	107,70
	الكلنكر	449924	105,86
	الإسمنت	333724	83,43
2024	الفرينة	761735	112,02
	الكلنكر	443625	104,38
	الإسمنت	347025	96,40
2025	الفرينة	756236	100,90
	الكلنكر	442336	104,08
	الإسمنت	479226	154,59

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملاحق (2-6).

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت - تبسة - شهدت تطورا ملحوظا في كميات الإنتاج خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025، حيث عرف إنتاج الفرينة والكلنكر والإسمنت ارتفاعا تدريجيا نتيجة تحسن استغلال الطاقة الإنتاجية ونجاح الشركة في تنفيذ خططها الاستراتيجية الرامية إلى رفع الأداء وتحسين المردودية، ويعود هذا التطور إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها تحديث بعض التجهيزات الصناعية، وتغيير شعلة الفرن بصفة دورية، وتحسين عمليات الصيانة، إضافة إلى توفر المواد الأولية بالقرب من المصنع، وهو ما ساهم في تقليل التكاليف وضمان استمرارية العملية الإنتاجية.

كما يلاحظ أن سنة 2023 شكلت مرحلة مهمة في نشاط الشركة، باعتبارها السنة التي بدأت فيها عمليات التصدير نحو الأسواق الخارجية، خاصة إلى تونس وليبيا، وهو ما أدى إلى ارتفاع الطلب على منتج الإسمنت وزيادة حجم الإنتاج من أجل تلبية احتياجات السوقين المحلي والخارجي، وقد ساهم ذلك في تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز مكانتها التنافسية داخل قطاع صناعة الإسمنت.

ورغم تسجيل تراجع طفيف في إنتاج الفرينة والكلنكر خلال سنتي 2024 و2025، إلا أن إنتاج الإسمنت واصل الارتفاع بشكل ملحوظ، وهو ما يفسر بتوجه الشركة نحو التركيز على المنتج النهائي الموجه للبيع والتصدير، باعتباره أكثر مساهمة في تحقيق الإيرادات وتحسين النتائج المالية.

### ثانيا: آليات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية

تعتمد شركة الإسمنت -تبسة- على مجموعة من البرامج والوسائل التي تساعدها على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الإنتاجي والبيئي والتنظيمي. وقد تم اسخلاص هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرىة مع مسؤولي مصلحة الأمن والوقاية ومصلحة المحاسبة والمالية، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): آليات تنفيذ الاستراتيجية في شركة الإسمنت - تبسة-

البرنامج	الوسائل	الهدف منه	النتائج المحققة
شراء آلة التعبئة والتغليف	خبراء وأموال	تقليل التكاليف وتسريع العمل	ارتفاع المبيعات
تركيب مصفاة صناعية حديثة	خبراء وأموال	المحافظة على البيئة	الحصول على شهادات الجودة
تغيير شعلة الفرن	أموال	تحسين الإنتاج وتقادي الأعطال	زيادة الإنتاج
شراء مادة لتقليل استهلاك الغاز	أموال	تخفيض تكاليف الطاقة	تقليل التكاليف
تركيب جهاز مراقبة الغازات والغبار Opacimetre	أموال	الحد من التلوث	الحصول على ISO 50001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الأمن والوقاية ومصلحة المحاسبة والمالية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يبين الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- سعت إلى تطوير قدراتها الإنتاجية والبيئية من خلال تحديث تجهيزاتها واعتماد تقنيات حديثة تساعدها على تحسين الأداء وتقليل التكاليف، وذلك استجابة لمتطلبات المنافسة داخل القطاع وارتفاع حجم الطلب على مادة الإسمنت، كما ساهمت عمليات عصرنة بعض المعدات مثل آلة التعبئة والتغليف وتغيير شعلة الفرن في رفع سرعة الإنتاج وتحسين جودة المنتج النهائي وتقليص فترات التوقف التقني.

إضافة إلى ذلك، أولت الشركة اهتماما متزايدا بالجانب البيئي من خلال تركيب أجهزة مراقبة الانبعاثات الصناعية والحد من الغبار والغازات الناتجة عن عملية الإنتاج، وهو ما يعكس التزامها بالمعايير البيئية المعتمدة، وقد مكنتها هذا التوجه من تعزيز صورتها المؤسسية والحصول على شهادات الجودة والأيزو، بما في ذلك شهادات ISO المتعلقة بالجودة والسلامة والبيئة، الأمر الذي دعم قدرتها التنافسية واستمراريتها داخل السوق.

### ثالثا: تطور المبيعات خلال الفترة (2021-2025)

تعتبر المبيعات من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها التسويقية.

وقد تم استقاء هذه المعطيات بناء على الوثائق المقدمة من المصلحة التجارية، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تطور مبيعات الإسمنت خلال الفترة (2021-2025)

السنوات	المبيعات
2021	308003,45
2022	331056,45
2023	327796,29
2024	358129,83
2025	475756,66

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (01)

يتضح من خلال الجدول أن مبيعات شركة الإسمنت - تبسة - شهدت ارتفاعا تدريجيا خلال أغلب سنوات الدراسة، حيث سجلت أعلى قيمة سنة 2025، وهو ما يعكس نجاح الشركة في توسيع نشاطها وتحسين أدائها التسويقي، خاصة بعد دخولها إلى الأسواق الخارجية نحو تونس وليبيا، ويعود هذا الارتفاع إلى عدة عوامل، من أبرزها زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسن استغلال الموارد المتاحة داخل المصنع، إضافة إلى فعالية البرامج التسويقية

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

المعتمدة وقدرة الشركة على تلبية الطلب المتزايد في السوقين المحلي والخارجي. كما ساهمت عمليات تحديث التجهيزات وتحسين جودة المنتج في تعزيز ثقة الزبائن ورفع حجم المبيعات بشكل تدريجي ومستمر.

### رابعاً: أدوات الرقابة والمتابعة

تعتمد شركة الإسمنت - تبسة - على مجموعة من أدوات الرقابة والمتابعة التي تساعدها على تقييم الأداء ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية.

وقد تم الحصول هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجراة مع مختلف المصالح الإدارية والتقنية بالشركة، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): أدوات الرقابة والمتابعة في شركة الإسمنت -تبسة-

المسؤول	التكرار	وصف الرقابة	الأداة
مصلحة الأمن والوقاية	يومي	مراقبة الغازات والانبعاثات	جهاز Opacimetre
مصلحة مراقبة التسيير	يومي	مراقبة الإنتاج واستهلاك المواد والطاقة	لوحة القيادة Dashboard
مصلحة مراقبة الجودة	يومي	مراقبة جودة الإسمنت	مخبر المراقبة النوعية
المصلحة التجارية	يومي وأسبوعي وشهري	مراقبة المبيعات والأرباح والسوق	الميزانية التقديرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من مختلف مصالح الشركة.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت -تبسة- تعتمد على نظام رقابي متكامل يساعدها على متابعة تنفيذ أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري ومنظم، حيث تساهم أدوات الرقابة في اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها، بما يضمن تحسين الأداء العام ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتسييرية، كما تلعب هذه الأدوات دوراً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ومستمرة حول الإنتاج والمبيعات واستهلاك الموارد، وهو ما يعزز قدرة الإدارة على التحكم في مختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

ويستخلص من هذا المطلب أن شركة الإسمنت -تبسة- تمكنت من تجسيد توجهاتها الاستراتيجية ميدانياً من خلال تطوير الإنتاج وتحسين المبيعات واعتماد برامج تنفيذية وآليات رقابية فعالة، ويرجع ذلك إلى قدرتها على استغلال مواردها البشرية والمادية بكفاءة، إضافة إلى اعتمادها على التخطيط المسبق ومتابعة التنفيذ بشكل مستمر، وهو ما ساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستمرارية والنمو داخل قطاع يشهد منافسة متزايدة وتغيرات مستمرة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

يظهر هذا المطلب أن شركة الإسمنت -تبسة- سجلت تطورا ملحوظا في الإنتاج والمبيعات خلال الفترة المدروسة، بفضل تحسين استغلال الموارد وتحديث التجهيزات واعتماد برامج تنفيذية فعالة، كما ساهمت آليات الرقابة والمتابعة في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تصحيح الانحرافات ودعم اتخاذ القرار، وهو ما انعكس إيجابا على الأداء العام وتعزيز القدرة التنافسية للشركة.

كما يستخلص من هذا المبحث أن شركة الإسمنت -تبسة- تتبنى توجها استراتيجيا متكاملًا يجمع بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد رؤية ورسالة وأهداف واضحة، إضافة إلى اعتماد آليات تنفيذ ورقابة فعالة، وقد مكنها هذا التوجه من تحسين إنتاجها ومبيعاتها وتعزيز حضورها في السوق، خاصة من خلال التوسع نحو التصدير، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالتجهيزات والمنافسة، مما يعكس قدرة الشركة على التكيف وتحقيق الاستمرارية والنمو.

### المبحث الثالث: تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة-

يهدف هذا المبحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت -تبسة- من خلال تحليل تطور الأداء المالي وغير المالي، وقياس مدى مساهمة الخطط والبرامج الاستراتيجية في تحسين النتائج المحققة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس فعالية القرارات الاستراتيجية وقدرة الشركة على تحقيق النمو والاستمرارية والتنافسية.

### المطلب الأول: تحليل تطور الأداء في شركة الإسمنت -تبسة-

يعد تحليل الأداء من أهم الأدوات التي تسمح بتقييم مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد على دراسة المؤشرات المالية وغير المالية لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، ومدى قدرة المؤسسة على تحسين نتائجها التشغيلية والمالية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية.

#### أولاً: تحليل تطور المؤشرات المالية

وقد تم جمع هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرىة مع مسؤولي مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة مراقبة التسيير، إضافة إلى الاعتماد على الوثائق المالية والملاحق الداخلية للشركة، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

الجدول رقم (17): تطور المؤشرات المالية لشركة الإسمنت - تبسة-

السنوات	رقم الأعمال (دج)	التكاليف الإجمالية (دج)	الربح الصافي (دج)
2021	1,617,621,506.69	1,065,043,579.06	247,823,335.77
2022	2,176,690,108.15	1,084,166,827.80	429,345,497.83
2023	2,386,577,703.65	1,234,595,802.38	502,032,309.09
2024	2,225,855,478.41	1,255,797,835.66	453,330,065.06
2025	2,065,999,174.06	1,416,292,149.34	406,812,332.09

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلات والملاحق (10-14)

شهدت شركة الإسمنت - تبسة - خلال السنوات الممتدة من 2021 إلى 2025 تحولات استراتيجية مهمة أثرت بصورة مباشرة على أدائها المالي، حيث انعكس ذلك على تطور رقم الأعمال والتكاليف والربح الصافي نتيجة مجموعة من الإجراءات والبرامج التي اعتمدها الشركة، والمتمثلة في رفع الإنتاج وتوسيع النشاط وتحسين عمليات التسويق، إضافة إلى صيانة الآلات وتحديثها والحصول على شهادات الجودة.

فخلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023 سجل رقم الأعمال ارتفاعا ملحوظا، حيث انتقل من 1.61 مليار دينار جزائري سنة 2021 إلى 2.17 مليار دينار جزائري سنة 2022، ليواصل ارتفاعه سنة 2023 ويبلغ 2.38 مليار دينار جزائري، ويرجع ذلك إلى نجاح الشركة في تحسين حجم الإنتاج والمبيعات، إضافة إلى تسويق إسمنت 32.5 وتحديث آلة التعبئة، فضلا عن التوسع نحو الأسواق الخارجية والانطلاق في عمليات التصدير إلى ليبيا وتونس.

وفي المقابل، شهد رقم الأعمال خلال سنتي 2024 و2025 تراجعا نسبيا، حيث انخفض إلى 2.22 مليار دينار جزائري سنة 2024 ثم إلى 2.06 مليار دينار جزائري سنة 2025، ويعود ذلك إلى اشتداد المنافسة داخل قطاع الإسمنت وارتفاع الضغوط التسويقية، إضافة إلى الأعباء المالية المرتبطة بعمليات التحديث والصيانة وتحسين الجودة، وهو ما دفع الشركة إلى طرح أكياس إسمنت بحجم 25 كغ من أجل المحافظة على حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

أما التكاليف الإجمالية فقد شهدت ارتفاعا مستمرا خلال سنوات الدراسة، حيث ارتفعت من 1.06 مليار دينار جزائري سنة 2021 إلى أكثر من 1.41 مليار دينار جزائري سنة 2025، ويرجع ذلك إلى تكاليف التطوير وعصرنة التجهيزات وتحديث خطوط الإنتاج، إضافة إلى التكاليف المرتبطة بالتوسع الخارجي وتحسين الأداء البيئي والحصول على شهادة الأيزو 5001 المتعلقة بإدارة الطاقة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

كما عرف الربح الصافي بدوره تطورا إيجابيا خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023، حيث ارتفع من 247.82 مليون دينار جزائري إلى أكثر من 502.03 مليون دينار جزائري، وهو ما يعكس نجاح الشركة في استغلال مواردها وتحسين مردوديتها المالية بفضل ارتفاع رقم الأعمال وتحسن المبيعات. غير أن الربح الصافي سجل تراجعا نسبيا خلال سنتي 2024 و2025 ليصل إلى 453.33 مليون دينار جزائري ثم 406.81 مليون دينار جزائري، ويرجع ذلك إلى ارتفاع التكاليف وتراجع رقم الأعمال مقارنة بالسنوات السابقة، وهو ما يستدعي تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية على التكاليف من أجل المحافظة على استقرار الربحية ومواجهة الضغوط التنافسية.

### ثانيا: تحليل مؤشرات الأداء غير المالية

وقد تم جمع هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرأة مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الجودة والمصلحة التجارية، إضافة إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): مقارنة مؤشرات الأداء غير المالية لشركة الإسمنت -تبسة-

مؤشر الأداء	قبل وضع البرامج والخطط	بعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية
الجودة والمنتجات	إنتاج نوعين فقط من الإسمنت منذ سنة 2004 مع غياب شهادات الجودة	تسويق إسمنت 32.5 وإسمنت 25 كغ والحصول على شهادة الأيزو 5001
رضا العاملين	ربط الأجور بحجم الإنتاج قبل سنة 2022	ربط الأجور بحجم المبيعات منذ سنة 2022
الحصة السوقية	الافتقار بالتسويق المحلي	التوسع نحو الأسواق الخارجية والتصدير إلى ليبيا وتونس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلات والملاحق (01-09)

تتكامل المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية في تقييم مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة -، حيث يتضح من خلال المقارنة أن الشركة انتقلت من وضعية تشغيلية تقليدية إلى وضعية أكثر تطورا وتنظيما نتيجة تبنيها لمجموعة من البرامج والخطط الاستراتيجية.

فعلى مستوى الجودة، عملت الشركة على تطوير منتجاتها وتنويع تشكيلتها الإنتاجية من خلال تسويق إسمنت 32.5 وإطلاق أكياس إسمنت بحجم 25 كغ، إضافة إلى تحسين نظام الجودة والالتزام بالمعايير البيئية والتنظيمية، وهو ما مكنها من الحصول على شهادة الأيزو 5001 المتعلقة بإدارة الطاقة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

أما فيما يخص الموارد البشرية، فقد ساهم ربط الأجور بالمبيعات بدل الإنتاج ابتداء من سنة 2022 في تحفيز العمال وربط مردوديتهم بالأداء التجاري للشركة، وهو ما انعكس إيجابا على تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

كما شهدت الحصة السوقية تطورا ملحوظا بعد سنة 2023، حيث انتقلت الشركة من الاكتفاء بالسوق المحلية إلى التوسع نحو الأسواق الخارجية، خاصة ليبيا وتونس، وهو ما ساهم في تعزيز مكانتها التنافسية وتحسين انتشار منتجاتها خارجيا.

ويستخلص من هذا المطلب أن شركة الإسمنت - تبسة - تمكنت من توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين أدائها المالي وغير المالي، من خلال تطوير الإنتاج وتوسيع الأسواق وتحسين الجودة وتحديث نظم التحفيز، ورغم التحديات المرتبطة بارتفاع التكاليف وشدة المنافسة، إلا أن الشركة استطاعت تحقيق نتائج إيجابية تعكس فعالية التوجه الاستراتيجي المعتمد وقدرته على دعم الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية.

بعد قياس مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة - من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، تبرز أهمية دراسة طبيعة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية المتخذة ومستوى الأداء المحقق، وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة الخطط والبرامج المعتمدة في تحسين الأداء التشغيلي والمالي والبيئي للمؤسسة، حيث يعكس هذا التحليل قدرة الشركة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج فعلية على أرض الواقع.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

### المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

وقد تم جمع هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرأة مع مسؤولي مصلحة الأمن والوقاية والمصلحة المالية والمحاسبية، والتي خلصت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): ربط القرارات الاستراتيجية بالأداء المحقق في شركة الإسمنت - تبسة-

القرار الاستراتيجي المتخذ	الأثر الميداني المحقق	نوع التأثير وطبيعة الأداء
اعتماد نظام الفلترة المتطور	الحد من التلوث والانبعاثات الغازية وتقاضي الشكاوى	إيجابي (أداء بيئي وتنظيمي)
التنوع في التشكيلة السلعية	اكتساب ثقة الزبائن وتلبية مختلف متطلبات السوق	إيجابي (أداء تشغيلي وتسويقي)
اعتماد الوقود البديل	تقليل استهلاك الغاز الطبيعي والحصول على شهادة الأيزو 5001	إيجابي (أداء مالي وبيئي)
تحديث آلة التعبئة والتغليف	تسريع وتيرة العمل وتقليل الوقت الضائع والهدر	إيجابي (أداء تقني وإنتاجي)
ربط أجور العمال بالمبيعات	تحفيز العمال ورفع حجم المبيعات	إيجابي (أداء مالي وتجاري)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلات الميدانية ومعلومات مصلحة الأمن والوقاية والمصلحة المالية والمحاسبية.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت - تبسة- عملت على ربط قراراتها الاستراتيجية بأهداف عملية قابلة للتحقيق، حيث ساهم اعتماد نظام الفلترة المتطور وأجهزة مراقبة الانبعاثات في التقليل من نسب التلوث الصناعي والحد من الشكاوى البيئية، وهو ما انعكس إيجاباً على صورة المؤسسة وساعدها في تعزيز التزامها بالمعايير البيئية والتنظيمية.

كما ساهمت سياسة التنوع في المنتجات وطرح أنواع وأحجام جديدة من الإسمنت في تحسين قدرة الشركة على الاستجابة لمتطلبات السوق، الأمر الذي أدى إلى رفع مستوى رضا الزبائن وتعزيز الأداء التسويقي والتشغيلي، خاصة في ظل اشتداد المنافسة داخل قطاع صناعة الإسمنت.

وفي السياق ذاته، اتجهت المؤسسة نحو اعتماد الوقود البديل بهدف ترشيد استهلاك الغاز الطبيعي وتقليل التكاليف المرتبطة بالطاقة، وهو ما ساهم في تحسين الأداء المالي والبيئي للمؤسسة، إضافة إلى دعم

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

حصلها على شهادة الأيزو 5001 الخاصة بإدارة الطاقة، مما يعكس توجه الشركة نحو الاستغلال العقلاني للموارد وتحقيق الاستدامة.

أما على المستوى التقني والإنتاجي، فقد ساهم تحديث آلة التعبئة والتغليف في تسريع عمليات الشحن وتقليل الوقت الضائع وتحسين انسيابية العمل داخل المصنع، وهو ما انعكس بصورة مباشرة على رفع الإنتاجية وتقليل الاختناقات اللوجستية، خاصة خلال فترات ارتفاع الطلب.

ومن جهة أخرى، شكل قرار ربط أجور العمال بالمبيعات المحققة بدلا من حجم الإنتاج فقط خطوة استراتيجية مهمة في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث ساهم هذا الإجراء في تحفيز العمال وتوجيه جهودهم نحو تحسين المبيعات وتحقيق نتائج أفضل، وهو ما أثر إيجابا على الأداء المالي والتجاري للشركة.

ويستخلص من خلال هذا المطلب أن شركة الإسمنت - تبسة- لم تكتف بوضع خطط وقرارات استراتيجية نظرية، بل نجحت في تجسيدها ميدانيا وتحويلها إلى نتائج فعلية ساهمت في تحسين مختلف جوانب الأداء المؤسسي، سواء من الناحية المالية أو التشغيلية أو البيئية، وهو ما يعكس فعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية وتحقيق الاستمرارية

### المطلب الثالث: تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت - تبسة-

بعد استعراض مختلف البرامج والخطط الاستراتيجية المعتمدة داخل شركة الإسمنت - تبسة -، وتحليل آليات تنفيذها ومتابعتها، إضافة إلى قياس نتائجها الميدانية وربطها بالأداء المؤسسي، أصبح من الممكن تقييم مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة، قصد تحديد مستوى كفاءة المنظومة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد تم جمع هذه المعطيات بناء على المقابلات الميدانية المجرىة مع مسؤولي مصلحة الأمن والوقاية، ومصلحة المحاسبة والمالية، ومصلحة مراقبة التسيير، والتي أفضت إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

الجدول رقم (20): تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في شركة الإسمنت - تبسة-

المعيار الإداري	مستوى التقييم	مبررات التقييم
التخطيط الاستراتيجي	جيد	صياغة أهداف واضحة وواقعية، مع نجاح الشركة في التوسع نحو التصدير وتحقيق النمو
التنفيذ والتشغيل	جيد	تجسيد البرامج الاستثمارية ميدانيا وتحسين الإنتاج والمبيعات
الرقابة والمتابعة	متوسط	وجود بعض الصعوبات المتعلقة بارتفاع التكاليف وتراجع بعض المؤشرات المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلات الميدانية ومعطيات الشركة.

يتضح من خلال الجدول أن شركة الإسمنت - تبسة - تعتمد على منظومة تخطيط استراتيجي فعالة ساعدتها على تحقيق مجموعة من الأهداف بعيدة المدى، حيث ظهر ذلك من خلال نجاحها في التوسع نحو الأسواق الخارجية، وتحسين مستوى الإنتاج، وتطوير جودة منتجاتها، إضافة إلى تبنيتها لبرامج استثمارية وتنظيمية ساهمت في دعم قدرتها التنافسية داخل السوق.

كما يعكس معيار التنفيذ والتشغيل قدرة الشركة على تحويل الخطط النظرية إلى نتائج فعلية على أرض الواقع، من خلال تحديث بعض التجهيزات الصناعية، وتحسين عمليات التعبئة والتغليف، وتطوير أساليب العمل والإنتاج، الأمر الذي ساهم في رفع المبيعات وتحسين الأداء التشغيلي خلال سنوات الدراسة.

وفي المقابل، أظهر معيار الرقابة والمتابعة مستوى متوسطا مقارنة بباقي المعايير، ويرجع ذلك إلى استمرار ارتفاع التكاليف الإجمالية، خاصة تكاليف الطاقة والصيانة والتجهيزات، إضافة إلى تسجيل تراجع نسبي في رقم الأعمال والأرباح خلال سنتي 2024 و2025، وهو ما يدل على حاجة الشركة إلى تعزيز أدوات الرقابة الاستراتيجية وتطوير آليات المتابعة والتقييم بشكل يسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

كما يمكن القول إن الشركة استطاعت تحقيق توازن نسبي بين مختلف الوظائف الإدارية، حيث نجحت في توظيف مواردها البشرية والمادية بطريقة ساعدتها على دعم الاستمرارية وتحقيق النمو، غير أن البيئة التنافسية المتغيرة وارتفاع الأعباء التشغيلية يفرضان عليها ضرورة تحسين أنظمة الرقابة وترشيد التكاليف لضمان المحافظة على استقرار أدائها المالي مستقبلا.

ويستخلص من هذا المطلب أن شركة الإسمنت -تبسة- تمتلك مستوى جيدا من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، خاصة في مجالي التخطيط والتنفيذ، حيث ساهمت القرارات الاستراتيجية المعتمدة في تحسين الأداء

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في شركة الإسمنت -تبسة-

المؤسسي وتطوير النشاط الإنتاجي والتسويقي، إلا أن الشركة ما تزال بحاجة إلى تطوير جانب الرقابة والمتابعة من أجل التحكم الأفضل في التكاليف ومواجهة التحديات التنافسية المحيطة بها.

يتضح من خلال هذا المبحث أن التخطيط الاستراتيجي ساهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي لشركة الإسمنت - تبسة -، من خلال رفع الإنتاج والمبيعات، وتطوير جودة المنتجات، والتوسع نحو الأسواق الخارجية، إضافة إلى تحسين مختلف المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما يعكس نجاح الشركة في تجسيد أهدافها الاستراتيجية على أرض الواقع.

وفي المقابل، أظهرت الدراسة وجود بعض التحديات المرتبطة بارتفاع التكاليف وتزايد المنافسة، الأمر الذي يستوجب تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة وتطوير وسائل الإنتاج لضمان استمرارية الأداء وتحقيق التوازن بين النمو والتحكم في التكاليف مستقبلاً.

## خلاصة الفصل الثاني

في ختام الدراسة التطبيقية الخاصة بشركة الإسمنت - تبسة -، يتبين أن الشركة تتبنى توجهها استراتيجيا واضحا يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، وربط القرارات الاستراتيجية بمختلف مؤشرات الأداء، وهو ما ساهم في تحسين نتائجها الإنتاجية والمالية والتنظيمية خلال سنوات الدراسة.

كما أظهرت الدراسة أن الشركة تمكنت من تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المهمة، من بينها التوسع نحو الأسواق الخارجية، وتحسين جودة المنتجات، ورفع كميات الإنتاج والمبيعات، إضافة إلى الحصول على شهادات الجودة والأيزو، وهو ما يعكس نجاحها في تجسيد التخطيط الاستراتيجي ميدانيا وتحويله إلى نتائج ملموسة.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات المرتبطة بارتفاع التكاليف، وتقادم بعض التجهيزات، واشتداد المنافسة داخل قطاع الإسمنت، الأمر الذي يفرض على الشركة ضرورة مواصلة تحديث وسائل الإنتاج وتعزيز آليات الرقابة والمتابعة من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

وعموما، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي ساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي لشركة الإسمنت - تبسة -، من خلال دعم قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتحقيق النمو والتوسع، وتعزيز استمراريته داخل سوق يتميز بالمنافسة والتغير المستمر.

خاتمة عامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مع تحليل طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى دراسة تطبيقية على مستوى شركة الإسمنت - تبسة -، بهدف تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده المالية والتنظيمية والتشغيلية.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز فعالية التسيير، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تبين أن درجة هذا التأثير تختلف حسب مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومدى توفر المتطلبات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية اللازمة داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بنتائج الدراسة الميدانية، فقد تبين أن شركة الإسمنت - تبسة - تعتمد على مجموعة من الممارسات والأساليب المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد الأهداف المستقبلية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والسعي إلى تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والتشغيلية، كما أظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي ساهم في تحسين بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والتنظيم الإداري وتحسين استغلال الموارد المتاحة.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، فقد كشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات التنظيمية والبشرية التي تؤثر على فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، من بينها محدودية إشراك بعض المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وصعوبة التكيف السريع مع التغيرات المحيطة، إضافة إلى بعض النقائص المرتبطة بتدفق المعلومات والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية، غير أن تحقيق هذا الدور بشكل أكثر فعالية يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية مناسبة، مع ضرورة تطوير نظم المعلومات وتعزيز الكفاءات البشرية وتجاوز مختلف المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

## 1. نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1.1. الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية، وتختلف درجة هذا التأثير حسب مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على واقع شركة الإسمنت - تبسة.

**تم تأكيدها،** حيث أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة - ساهم في تحسين فعالية التسيير والتنظيم الداخلي، وتحديد الأهداف المستقبلية بشكل أوضح، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين بعض مؤشرات الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

## 2.1. الفرضيات الفرعية: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يرتبط التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بعلاقة وطيدة وتكاملية، حيث يمثل التخطيط الركيزة الأساسية لتوجيه القرارات وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل داخل المؤسسة الاقتصادية.

**تم تأكيدها،** إذ بين الجانب النظري للدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة أساسية ومحورية لتحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، وذلك من خلال توجيه الموارد المادية والبشرية والجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

➤ يتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية، كما تواجه هذه العملية عدة معوقات قد تحد من فعاليتها.

**تم تأكيدها،** حيث أظهرت الدراسة التطبيقية أن نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الإسمنت - تبسة - يرتبط بمدى توفر المعلومات الدقيقة والكفاءات البشرية والدعم الإداري، في حين تواجه المؤسسة بعض المعوقات التنظيمية والبشرية التي تؤثر على فعالية التطبيق.

➤ تتبنى شركة الإسمنت - تبسة - ممارسات فعلية لتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، التنفيذ، الرقابة) تتماشى مع خصوصية قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر.

**تم نفيها،** حيث كشف التحليل الميداني أن الشركة لا تطبق مراحل التخطيط الاستراتيجي بشكل مكتمل، إذ تبين غياب مرحلة "الرقابة الاستراتيجية المستمرة" واقتصارها على الرقابة المالية البعدية التقليدية،

## خاتمة عامة

بالإضافة إلى مركزية الصياغة الفوقية من قبل الإدارة العليا دون إشراك حقيقي للمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.

➤ شهدت مؤشرات الأداء المؤسسي (المالية والتشغيلية) بشركة الإسمنت تبسة تطورا إيجابيا ملحوظا خلال الفترة (2021-2023)، تلاه تراجع نسبي في سنتي (2024-2025) متأثراً بظروف المحيط التنافسي.

**تم تأكيدها،** حيث أثبتت جداول المبيعات والتقارير المالية للشركة نموا واضحا في الإنتاج والمبيعات حتى سنة 2023، تلاه تراجع ملموس في رقم الأعمال والأرباح الصافية خلال سنتي 2024 و2025 نتيجة الضغوط الخارجية المتمثلة في دخول منافسين من القطاع الخاص للسوق الوطنية.

➤ ساهم الالتزام بمشروعات التخطيط الاستراتيجي إيجابا في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي (تحديث الآلات ونظم الجودة) والأداء المالي (نمو المبيعات) لشركة الإسمنت تبسة. **تم نفيها،** لأن البيانات والميزانيات الختامية الرسمية للسنتين الأخيرتين (2024-2025) أظهرت تراجعا حادا في مؤشرات الأداء المالي (الأرباح ورقم الأعمال)، مما يثبت بالدليل القاطع أن مشروعات التخطيط الداخلي للمؤسسة فشلت في تحسين وحماية الأداء المالي العام أمام الصدمات التنافسية الخارجية، ولم تشكل ضامناً كافياً لنمو المبيعات واستقرار العوائد.

## 2. نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي ساهمت في توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل المؤسسات المؤسسات بصفة عامة وداخل شركة الإسمنت-تبسة- بصفة خاصة، ويمكن عرضها كما يلي:

### 1.2. النتائج النظرية: تمثلت أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحسين كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية.
- لم يعد التخطيط الاستراتيجي مجرد عملية تقليدية لوضع الخطط، بل أصبح منهاجاً إدارياً متكاملًا يعتمد على التحليل البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يرتبط تحسين الأداء المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد وتحسين التنسيق بين مختلف الوظائف التنظيمية.

## خاتمة عامة

– نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات يتطلب تكامل مجموعة من العناصر تتمثل في المعلومات الدقيقة والكفاءات البشرية والدعم الإداري والتنظيمي.

**2.2. النتائج التطبيقية:** أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي الخاص بشركة الإسمنت -تبسة-، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– تبين أن شركة الإسمنت -تبسة- تعتمد على مجموعة من الممارسات والأساليب المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، لاسيما في جوانب الصياغة والتنفيذ والرقابة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق.

– ساهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في حصول المؤسسة على اعتمادات دولية هامة مثل شهادة الجودة (ISO 50001) الخاصة بإدارة الطاقة، فضلاً عن إدخال تحسينات تكنولوجية كالفلاتر الحديثة وآلات التغليف المتطورة سنة 2022.

– أظهرت الدراسة الميدانية وجود ترابط قوي بين تبني استراتيجيات تسويقية حديثة (ربط الأجرور بالمبيعات سنة 2023) وتحسين مستويات الإنتاج وتدفق المبيعات الشهرية والسنوية.

– تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بعض المعوقات التنظيمية، وأبرزها ضعف إشراك بعض المستويات الإدارية الوسيطة والتشغيلية في صياغة الخطط، ونقص مرونة تدفق المعلومات بين المصالح المختلفة، بالإضافة إلى الضغوط الخارجية المرتبطة بالمنافسة وارتفاع تكاليف صيانة التجهيزات القديمة.

### 3. التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، ومن أجل تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي داخل شركة الإسمنت -تبسة-، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

**1.3. على المستوى التنظيمي والإداري:** لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين أساليب التسيير داخل المؤسسة، يمكن اقتراح ما يلي:

– ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وربطه بمختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

– العمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية بما يسمح بتوفير بيانات دقيقة وسريعة تدعم عملية اتخاذ القرار.

## خاتمة عامة

- تحسين التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة لضمان فعالية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
  - ضرورة المتابعة والتقييم المستمر للخطط الاستراتيجية من أجل الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها.
  - تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المحيطة.
- 2.3. على المستوى البشري:** من أجل تطوير كفاءة الموارد البشرية ودعم نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، يمكن اقتراح ما يلي:
- تكثيف برامج التكوين والتأهيل لفائدة العاملين والإطارات في مجال التخطيط الاستراتيجي والتسيير الحديث.
  - تشجيع المشاركة الجماعية للعاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يعزز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة.
  - تحفيز الكفاءات البشرية وتطوير مهاراتها بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية.
  - نشر ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل المؤسسة للتقليل من مقاومة التغيير وتحسين فعالية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة.

## 4. آفاق الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية التي قد تشكل امتدادا للدراسة الحالية وتساهم في تعميق البحث في هذا المجال، ومن أهمها:
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية.
  - توسيع الدراسة لتشمل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المستدام داخل المؤسسات الاقتصادية.
  - إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصناعية الجزائرية من حيث مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء المؤسسي.
  - دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في دعم فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات.
  - بحث أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.
  - دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

# قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد أحمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019.
2. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2017.
3. إدريس وائل محمد صبحي، الغالبي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
4. الجبوري حسين محمد جواد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2014.
5. جوابرة رنيم زياد، سؤالمة علاء تحسين، التخطيط الاستراتيجي، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2023.
6. السلمي علي، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دار غريب، القاهرة، 2016.
7. الصيرفي محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
8. الصيرفي محمد عبد الفتاح، السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018.
9. الفياض علي فيصل فهد، التخطيط الاستراتيجي والسلوك الريادي، عمان، 2022.
10. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. الكساسبة وصفي، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. لطرش الطاهر، تقنيات التسيير الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
13. ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.
14. المغربي عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة، 2016.
15. مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، دون ذكر دار النشر، جامعة بنها، مصر، 2003.
16. عبد الله خالد أمين، الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي، دار المسيرة، عمان، 2018.
17. عدون ناصر دادي، إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر، 2015.
18. كافي مصطفى يوسف، الإدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2017.
19. النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية والتنمية التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015.

ثانيا: المقالات والدوريات العلمية

1. بن سترة أمال، شيشة نوال، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة-الضعف/الفرص-التحديات) في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة حالة شركة مكدونالدز، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (02)، العدد (02)، جامعة الأغواط، 2021.
2. بعيطيش شعبان، بوساق منيرة، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (05)، العدد (02)، جامعة المسيلة، 2021.
3. الجبار بشير محمد، الركبي ناصر عبد العالي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (01)، جامعة سرت، بنغازي، 2020.
4. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد (16)، العدد (07)، جامعة الجزائر، 2009.
5. الدبياني سلوى عيد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (62)، جامعة جدة، 2024.
6. تغالبت عبد الغاني، زيتوني عمار، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (07)، العدد (02)، باتنة، 2017.
7. حيمودة عبد اللطيف أولاد، طويطي مصطفى، تحليل الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس باستخدام النموذج الرباعي SWOT ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (05)، العدد (01)، جامعة أدرار، 2021.
8. دياب غادة عبد المنعم عبد الحميد، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الجدارات الوظيفية) على الأداء المؤسسي، مجلة البحوث التجارية، المجلد (43)، العدد (02)، جامعة الزقازيق، مصر، 2021.
9. زرنوح أمحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا، المجلد (01)، العدد (03)، جامعة الجلفة، 2014.
10. شكشك أسامة حسين، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (10)، العدد (66)، 2023.
11. عطية سميرة حسن، دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد (03)، العدد (12)، جامعة الأغواط، 2019.
12. عبد الرزاق نعييرات جهاد أحمد، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (46)، الأردن، 2022.

13. قداوي عبد القادر، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج: PESTEL تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (07)، العدد (02)، جامعة ميلة، 2023.
14. كساب عماد، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد (05)، العدد (16)، مصر، 2021.
15. كواشي مراد، سعدي مفيدة، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (04)، العدد (02)، جامعة أم البواقي، 2017.
16. مبروكي مروة، مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تتبع الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (14)، العدد (01)، جامعة بسكرة، 2023.
17. معاذ عريوة، طلال زغبة، أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (36)، العدد (02)، جامعة الجلفة، 2018.
18. شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (33)، العدد (02)، جامعة قسنطينة، 2022.
19. يحياوي هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (04)، العدد (01)، جامعة إيليزي، 2021.
20. الغنايم عبد الله بن غنايم وأخرون، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (64)، 2025.

### ثالثا: الرسائل الجامعية العربية

1. صيام أمال نصر حسين، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
2. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012.
3. مخناش هشام، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء شركات التأمين الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، 2024.

4. نحاوة عبلة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2024 .
5. ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الحديثة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجلفة، 2018 .

رابعاً: المقالات الأجنبية

1. Basheka Benon C, **Customer Satisfaction and Performance in Higher Education Institutions**, International Journal of Quality and Service Sciences, 2009.
2. Hoffman Richard C, **The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?**, Journal of Business Strategies, 2007.
3. Lindsay Alan W, **Institutional Performance in Higher Education: The Efficiency Dimension**, Review of Educational Research, Vol. 52, No. 01, Macquarie University, Australia, 1982.

خامساً: الرسائل الجامعية الأجنبية

1. Maurice Maril-Elise, **La planification stratégique et le suivi de la performance au sommet des organisations publiques: expérience fédérale canadienne**, mémoire de maîtrise (non publiée), École nationale d'administration publique (ENAP), Canada, 2010.


الملاحق

## قائمة المراجع والمصادر


الملحق رقم (01): تطور مبيعات الإسمنت السنوية والشهرية لشركة الإسمنت تبسة (2021-2025)

VENTE CIMENT PAR MOIS & PAR ANNEE					
MOIS	2021	2022	2023	2024	2025
JANVIER	19 441,59	25 765,59	24 327,63	28 864,50	33 921,06
FÉVRIER	27 544,83	29 336,19	23 337,25	28 525,45	37 305,17
MARS	29 749,79	37 131,34	25 432,74	24 193,31	25 074,34
AVRIL	23 245,70	18 388,19	16 035,17	18 516,15	33 826,78
MAI	18 446,18	27 343,31	30 119,71	28 941,69	47 618,03
JUIN	26 184,53	31 562,80	29 907,75	25 503,88	46 378,08
JUILLET	21 457,78	17 549,89	31 779,23	32 150,46	54 046,50
AOÛT	27 821,75	28 875,03	33 253,28	32 133,29	55 788,79
SEPTEMBRE	31 306,16	25 464,03	27 825,02	34 209,62	41 864,66
OCTOBRE	27 638,68	31 816,83	29 845,57	35 658,89	35 565,83
NOVEMBRE	29 594,45	28 291,96	28 869,99	34 433,09	32 461,38
DÉCEMBRE	25 572,01	29 531,70	27 062,95	34 999,50	31 906,04
<b>TOTAL</b>	<b>308 003,45</b>	<b>331 056,86</b>	<b>327 796,29</b>	<b>358 129,83</b>	<b>475 756,66</b>


Unité : Tonne

ANNEE	CIMENT EXPORTE	CIMENT LOCAL	CLINKER exporté
ANNEE 2021	-	308 003,45	72 234,32
ANNEE 2022	-	331 056,86	207 010,06
ANNEE 2023	11 112,12	316 684,17	251 563,73
ANNEE 2024	3 693,00	354 436,83	187 557,48
ANNEE 2025	55 371,52	420 385,14	75 409,52





الملحق رقم (02): الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة - لسنة 2021

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA - S.C.T. -											
EL MA LABICO Le: 13/04/26											
afaq OSI Qualité Sécurité Environnement Série Certification											
Situation journalière de la production											
Du: vendredi 31 décembre 2021											
PRODUCTION "Tonne"											
	JOURNALIERE		MENSUELLE				ANNUELLE				
	H.Marche	Production	H.Marche	Production	Prod.Prév	Taux %	H.Marche	Production	Prod.Prév	Taux %	
Broy.Cru "Farine"	-	-	-	-	40 320	0,00%	3 544,50	498 584	504 000	98,93%	
Four Clinker	-	-	2,98	111	24 000	0,46%	4 922,92	295 201	300 000	98,40%	
Ciment CEM II A (42,5)	-	-	284,43	26 413	25 000	109,25%	3 186,88	264 304	360 000	82,02%	
Ciment CEM I (SR5)	-	-	-	-	2 000	0,00%	-	14 150	40 000	35,38%	
Ciment CEM II B (32,5)	-	-	-	900	/	/	-	30 967	/	/	
Total prod.	-	-	284,43	27 313,00	27 000	101,16%	3 186,88	309 421,00	400 000	77,36%	
EXPEDITION "Tonne"											
	JOURNALIERE		MENSUELLE				ANNUELLE				
	H.Marche	Expédition	H.Marche	Expédition	Exp.Prév	Taux %	H.Marche	Expédition	Exp.Prév	Taux %	
Sac CEM II A (42,5)	/	-	/	18 460,10	22 500	82,04%	/	212 388,75	306 000	69,40%	
Sac CEM II A (42,5)	/	-	/	5 213,40	3 750	139,02%	/	50 124,21	54 000	92,82%	
Sac CEM II B (32,5)	/	-	/	1 166,45	/	/	/	28 848,75	/	/	
Sac CEM II B (32,5)	/	-	/	-	/	/	/	242,08	/	/	
Sac CEM I (SR5)	/	-	/	420,40	1 000	42,04%	/	10 452,00	30 000	34,84%	
Sac CEM I (SR5)	/	-	/	311,66	1 500	20,78%	/	5 977,66	10 000	59,78%	
Exp.Clinker	/	-	/	-	/	/	/	72 234,32	/	/	
Total Exp.Ciment	/	-	/	25 572,01	28 750	88,95%	/	308 003,45	400 000	77,00%	
CONSOMMATION D'ENERGIE											
	Four		Débit moyen Pre Cal(Nm3/h)		Débit four(t/h)		HM Fuzzy	Production depuis			
								le Démarrage			
Cons.Gaz	-	Nm3	-	-	-	-	-	Farine crue	19 805 457		
Cons. Spécif. Gaz	-	Kcal/Kgkk	Broyeur cru		Broyeur ciment		Mois	Clinker	11 829 302		
Cons.Electricité	-	Kwh	-	Kwh	3 700	Kwh	-	Ciment	14 344 157		
Cons. Spécif. Elec	-	Kwh/t	-	Kwh/t	-	Kwh/t	-	Expédition	14 307 187		
Débit moy Nm3/h		Nm3/h									
STOCK "Tonne"											
	Farine Cru	Clinker	Cim.CPJ 42,5	Cim.CRS	Cim.CPJ 32,5	Consommation Matière Première.		Situation actuelle			
						Calcaire	-	Gypse (t)	Matières	Taux %	
Stock initial	8 571	127 672,68	8 878,04	4 909,34	7 922,17	Argile (t)	-	-	Farine	107,53%	
Production	-	-	-	-	-	Sable (t)	-	-	Clinker	106,96%	
Cons.Jour	-	-	-	-	-	M.fer (t)	-	-	Ajouts (%)	Ciment 82,95%	
Cons. Mois	187	23 079	23 673,50	732,06	1 166,45	Ajouts (t)	-	-	Expédition	77,00%	
Production	8 571,00	127 672,68	8 878,04	4 909,34	7 922,17						
Atiliers											
	Jour	Mois	Année	EVENEMENTS & CAUSES DES ARRETS "Heure"							
Broyeur cru	24,00	744,00	5 213,50	24h00: Suite à l'arrêt du four							
Four	24,00	744,00	5 837,08	24h00: Intervention sur galet W1W23							
Broyeur Cim	24,00	459,57	5 573,12	19h00: Par niveau des atliers 04h00: Heures de pointes + 01h00: Heures pleines							
LE CHEF DÉPARTEMENT PRODUCTION					LE DIRECTEUR DE LA CIMENTERIE						
 DEFAÏLAH KAZOUL Responsable Département Production Département Production											



## قائمة المراجع والمصادر

الملحق رقم (04): الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة - لسنة 2023

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TERESSA « S.C.T. »										
Département production S/P 01-1 PRO3		<b>Situation journalière de la production</b>						afao El HA LABIOD le: 01/04/24		
Du: dimanche 21 décembre 2023										
PRODUCTION "Tonne"										
JOURNALIERE		MENSUELLE				ANNUELLE				
H.Marche	Réel	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	
Broy.Cru "Taine"	14.00	2 009	448.78	67 603	74 105	88.83%	5 337.45	771 424	716 286	107.70%
Four Clinker	17.08	1 036	640.33	38 241	44 908	85.17%	7 278.28	449 924	425 000	105.84%
Clinker Acheté	-	254.28	-	3 609.49	-	0.00%	-	20 120.44	-	-
Ciment CEM II/A-M (S-L) 42.5 R	-	641	-	25 349.00	29 850	84.92%	-	284 948	350 000	81.41%
Ciment CEM II/B-M (P-L) 32.5 N	7.35	-	349.78	3 011.00	2 900	120.44%	3 821.03	28 573	30 000	94.58%
Ciment CEM I SR5	-	-	-	5 422.00	1 650	328.61%	-	19 803	20 000	99.02%
<b>Total prod Ciment</b>	<b>7.35</b>	<b>641</b>	<b>349.78</b>	<b>33 782</b>	<b>34 000</b>	<b>99.34%</b>	<b>3521.03</b>	<b>333 724</b>	<b>400 000</b>	<b>83.43%</b>
EXPEDITION "Tonne"										
JOURNALIERE		MENSUELLE				ANNUELLE				
H.Marche	Réel	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	
CEM II/A-M (S-L) 42.5 R Sac	-	891.75	-	14 797.90	14 740.00	100.39%	-	194 181.95	166 970.00	116.30%
CEM II/A-M (S-L) 42.5 R Vrac	-	139.58	-	3 419.48	5 295.00	64.58%	-	43 568.57	60 840.00	71.61%
CEM II/A-M (S-L) 42.5 R Palettisé	-	202.40	-	8 033.70	9 665.00	82.43%	-	47 987.75	112 190.00	42.77%
CEM II/B-M (P-L) 32.5 N Sac	-	35.00	-	920.25	1 050.00	87.64%	-	16 216.65	12 650.00	128.19%
CEM II/B-M (P-L) 32.5 N Vrac	-	-	-	-	375.00	0.00%	-	-	4 490.00	0.00%
CEM II/B-M (P-L) 32.5 N Palettisé	-	90.60	-	1 306.80	645.00	200.60%	-	13 244.00	7 860.00	168.30%
CEM I SR5 Sac	-	-	-	103.50	603.00	17.16%	-	2 317.25	7 380.00	31.40%
CEM I SR5 Vrac	-	-	-	452.72	221.00	204.85%	-	9 325.32	2 672.00	349.00%
CEM I SR5 palettisé	-	-	-	26.60	406.00	7.04%	-	854.60	4 948.00	19.30%
<b>Total Ciment</b>	<b>-</b>	<b>1 309.33</b>	<b>-</b>	<b>27 042.95</b>	<b>33 000.00</b>	<b>82.01%</b>	<b>-</b>	<b>327 794.29</b>	<b>380 000.00</b>	<b>86.26%</b>
Clinker	-	-	-	11 016.82	5 000.00	220.34%	-	251 563.73	50 000.00	503.13%
Sable	-	-	-	181.06	5 000.00	3.02%	-	81 287.80	60 000.00	152.15%
CONSOMMATION D'ENERGIE										
Four		Débit moyen Pre Cal (Nm <sup>3</sup> /h)		Débit four (t/h)		Expédition Ciment Annuelle				
Cons. Gaz	109 100 Nm <sup>3</sup>	908	102	71%	327 PM	380 000				
Cons. Spécif. Gaz	594 Kcal/Kgck	Broyeur cru	Broyeur ciment	URB, S. cru						
Cons. Electricité	28 300 Kwh	47 800 Kwh	23 300 Kwh	58%						
Cons. Spécif.élec	23.32 Kwh/t	23.79 Kwh/t	35.10 Kwh/t	URB, S.cim						
Débit moy Nm <sup>3</sup> /h	8 388 Nm <sup>3</sup> /h	144 t/h	90 t/h	31%						
STOCK "Tonne"										
Four					Consommation Matière Première.			Prod. Depuis le démarrage		
Faire Cru	Clinker	CEM II/A 42.5	CEM I SR5	CEM II/B 32.5	Matières	Jour	Mois	Année	Faire	
Stock Initial	9 045.00	30 104.32	7 328.20	8 025.11	3 588.42	Calcaire (t)	1 638	55 023	618 793	21 797 101
Production	2 009.00	1 036.00	641.00	-	-	Argile (t)	410	14 038	172 277	Clinker
Cons. Journalière	1 790.00	549.00	1 203.73	-	75.60	Sable (t)	-	-	-	13 002 430
Cons. Mensuelle	65 754.00	28 463.00	24 251.08	584.82	2 227.05	M.Air (t)	42	1 271	13 714	Ciment
Cons. Annuelle	767 077.00	268 836.00	285 738.27	12 597.37	29 460.65	Gypse (t)	37	1 859	17 680	15 309 035
Stock Final	9 284.00	30 825.60	6 755.47	8 025.11	3 512.82	Ajouts (t)	39.0	3 697	30 171	Ciment
Variation de stocks	- 219.88	- 727.28	672.73	-	75.60	Ajouts (%)	8.93	-	-	13 274 044
LES HEURES D'ARRÊT				EVENEMENTS & CAUSES DES ARRÊTS "Heure"						
Ateliers	Jour	Mois	Année							
Broyeur cru	10.00	275.22	3 422.55	04h35: suite à l'arrêt four 04h00: Heures de pointes +01h25:Heures pleines						
Four	6.92	103.67	1 481.72	06h55: élimination tubes ballonnés						
Broyeur Cim	16.65	374.22	5 239.13	04h00: Heures de pointes +01h10: Heures pleines 04h37: Intervention sur pote entrée Z1M0119 01h55: 21508 LStop : 04h55: Par niv du silo 03						
LE CHEF DÉPARTEMENT PRODUCTION				LE DIRECTEUR DE LA CIMENTERIE						
										

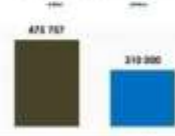



# قائمة المراجع والمصادر

الملحق رقم (05): الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة - لسنة 2024

Département production S/P 01-1 PRO		المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GRUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA - S.C.V.										afap ALGERIA FERTILISERS AND PHOSPHATES EL MA LABOD In: 02/01/25	
Situation journalière de la production													
Du: mardi 21 Octobre 2024													
PRODUCTION "tonne"													
JOURNALIERE			MENSUELLE				ANNUELLE						
	H.Marche	Réel	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %			
Broy.Cru "Tebesa"	18,53	2.694	471,93	47.216	39.200	171,47%	5.304,77	761.725	680.000	112,02%			
Four Clinker	24,00	1.452	445,37	36.808	24.000	153,36%	7.423,73	443.623	423.000	104,85%			
Clinker Actif	-	108,88	-	5.302,44	-	0,00%	-	14.855,55	-	-			
Ciment CEM 50AM (S-L) 42,5 R	-	1.337	-	31.261	24.000	130,21%	-	319.206	288.000	110,84%			
Ciment CEM 50AM (S-L) 32,5 N	18,89	-	388,58	1.060	3.000	35,33%	3.688,12	10.666	30.000	35,55%			
Ciment CEM 1 SRS	-	400	-	3.568	1.000	356,81%	-	17.181	22.000	77,64%			
Total prod Ciment	18,93	1.737	388,58	35.829	30.000	119,43%	3.688,12	347.025	340.000	96,47%			
EXPEDITION "tonne"													
JOURNALIERE			MENSUELLE				ANNUELLE						
	H.Marche	Réel	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %	H.Marche	Réel	Prévu	Taux %			
CEM 50AM (S-L) 42,5 R Sac	-	466,15	-	12.148,10	10.500	115,22%	-	167.382,80	134.000	124,91%			
CEM 50AM (S-L) 42,5 R Vrac	-	226,80	-	5.970,46	6.000	99,51%	-	54.898,80	64.000	85,78%			
CEM 50AM (S-L) 42,5 R P 500	-	846,80	-	11.168,40	7.500	148,78%	-	97.119,50	82.000	120,26%			
CEM 50AM (S-L) 42,5 R P 525	-	-	-	212,55	-	-	-	1.493,70	-	-			
CEM 50M (S-L) 32,5 N Sac	-	5,00	-	278,50	3.000	9,32%	-	4.907,75	32.000	15,27%			
CEM 50M (S-L) 32,5 N Vrac	-	-	-	-	-	0,00%	-	101,68	-	0,00%			
CEM 50M (S-L) 32,5 N P 500	-	-	-	770,80	-	-	-	10.740,40	-	-			
CEM 50M (S-L) 32,5 N P 525	-	-	-	17,55	1.500	1,17%	-	181,35	18.000	1,01%			
CEM 1 SRS Sac	-	3,50	-	33,00	1.000	3,30%	-	2.090,25	14.000	14,93%			
CEM 1 SRS Vrac	-	130,94	-	2.280,14	900	253,35%	-	12.777,21	6.000	212,95%			
CEM 1 SRS p 500	-	35,20	-	1.100,50	-	-	-	6.400,40	-	-			
CEM 1 SRS p 525	-	-	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%			
Total Ciment	-	1.434,99	-	34.999,50	30.000	116,67%	-	258.129,63	350.000	102,32%			
Clinker	-	-	-	9.492,14	5.000	189,84%	-	187.557,48	190.000	187,54%			
Sable	-	88,18	-	3.043,54	3.000	101,45%	-	84.148,40	48.000	216,35%			
CONSOMMATION D'ENERGIE													
Four		Broyeur cru		Broyeur ciment		URB. Four		Expédition Ciment Annuelle					
Cons. Gaz	157.211 Nm <sup>3</sup>	1.000	392	100%				388.130	360.000				
Cons. Spécif. Gaz	1.024 kcal/kgk												
Cons. Electricité	27.600 kWh	47.908	36.700	77%									
Cons. Spécif. Elec	19,00 kWh/t	25,20	35,29	75%									
Débit moy. four	6.585 Nm <sup>3</sup> /h	145 t/h	92 t/h	79%									
STOCK "tonne"													
Four					Consommation Matière Première.					Prélev. depuis le démarrage			
	Four	Clinker	CEM 50AM 42,5	CEM 1 SRS	CEM 50M 32,5	Matières	Jour	Mois	Année	Partie			
Stock Initial	10.918,91	30.534,62	4.235,30	2.946,38	511,98	Calcaire (t)	2.084	52.728	602.214	22.558.628			
Production	2.694,00	1.432,45	1.336,37	400,00	-	Argile (t)	641	16.590	176.960	Clinker			
Cons. Journalière	2.309,00	1.434,00	1.340,33	169,44	3,00	Sable (t)	13	484	1.361	13.446.073			
Cons. Mensuelle	67.027,00	28.543,00	30.500,51	3.423,14	1.073,80	M.ler (t)	53	1.332	13.305	Ciment			
Cons. Annuelle	742.121,00	289.742,00	320.894,69	21.273,96	15.961,18	Gypse (t)	105	2.138	20.511	15.656.040			
Stock Final	11.182,91	30.441,13	4.311,52	3.176,71	504,98	Ajouts (t)	208	5.081	59.499	Ciment			
Variation de stocks	- 185,00	- 127,12	- 74,22	- 330,34	5,00	Ajouts (%)	11,96	-	-	- 19.472.173			
LES HEURES D'ARRÊT				EVENEMENTS & CAUSES DES ARRÊTS "Heure"									
Atelier	Jour	Mois	Année										
Broyeur cru	5,45	244,40	2.473,78	04V00: Heures de pannes + 01V05: Heures plannes 00H22: R1P34 L1Stop R A S									
Four	-	98,73	1.540,27										
Broyeur Ciu	5,07	353,35	3.093,82	04V00: Heures de pannes + 01V04: Heures plannes									
LE CHEF DÉPARTEMENT PRODUCTION				LE DIRECTEUR DE LA CIMENTERIE									

# قائمة المراجع والمصادر


الملحق رقم (06): الوضعية اليومية للإنتاج بشركة الإسمنت - تبسة - لسنة 2025

Département production		المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA - S.C.T. -										EL MA LABIOD le: 04/01/24	
S.P 01-1 P903		Situation journalière de la production										Correctif	
PRODUCTION "tonne"													
JOURNALIERE		MENSUELLE					ANNUELLE						
H.Manche	Réel	H.Manche	Réel	Prévu	Taux %	H.Manche	Réel	Prévu	Taux %				
Bois Cui "Fatine"	15,98	3 289	439,40	44 254,32	75 500	87,38%	5 252,33	156 224	749 500	100,92%			
Four Clinker	24,20	1 470	474,67	39 490	43 000	91,44%	7 385,00	442 324	425 000	104,08%			
Clinker Acheté	-	-	-	-	-	0,00%	-	-	-	-	11 027,88	-	
Ciment CEM I/A-M (S-L) 42,5 R	-	1 388	-	28 022	23 000	121,43%	-	435 513	273 000	159,46%			
Ciment CEM I/B-M (S-L) 32,5 N	17,78	-	387,47	888	1 500	66,00%	5 280,85	9 303	18 000	51,68%			
Ciment CEM I 42,5 N-L/H/S/R5	-	-	-	4 786	1 800	266,16%	-	34 810	18 000	192,16%			
<b>Total prod Ciment</b>	<b>17,78</b>	<b>1 516,55</b>	<b>387,47</b>	<b>34 708</b>	<b>27 000</b>	<b>128,55%</b>	<b>529,85</b>	<b>479 324</b>	<b>310 000</b>	<b>154,57%</b>			
EXPÉDITION "tonne"													
JOURNALIERE		MENSUELLE					ANNUELLE						
H.Manche	Réel	H.Manche	Réel	Prévu	Taux %	H.Manche	Réel	Prévu	Taux %				
CEM I/A-M (S-L) 42,5 R Sac	-	522,85	-	9 814,75	12 500	77,86%	-	181 138,88	148 000	122,39%			
CEM I/A-M (S-L) 42,5 R Vrac	-	161,84	-	5 010,88	3 000	167,09%	-	82 706,42	41 000	201,11%			
CEM I/A-M (S-L) 42,5 R P 580	-	642,40	-	13 688,40	7 400	185,04%	-	158 545,40	84 000	188,11%			
CEM I/A-M (S-L) 42,5 R P 525	-	-	-	48,78	-	-	-	1 464,45	-	-			
CEM I/A-M (S-L) 32,5 N Sac	-	-	-	900,00	800	112,50%	-	5 080,85	8 400	54,00%			
CEM I/A-M (S-L) 32,5 N Vrac	-	-	-	-	-	0,00%	-	-	-	-	0,00%		
CEM I/A-M (S-L) 32,5 N P 580	-	-	-	390,40	-	-	-	6 069,80	8 800	73,18%			
CEM I/A-M (S-L) 32,5 N P 525	-	-	-	-	700	41,40%	-	222,30	-	-			
CEM I 42,5 N-L/H/S/R5 Sac	-	-	-	85,00	500	13,00%	-	3 060,85	3 800	83,12%			
CEM I 42,5 N-L/H/S/R5 Vrac	-	-	-	1 504,26	500	300,85%	-	19 691,54	3 800	336,81%			
CEM I 42,5 N-L/H/S/R5 p 580	-	-	-	74,80	-	-	-	8 176,20	7 400	124,00%			
CEM I 42,5 N-L/H/S/R5 p 525	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
<b>Total Ciment</b>	<b>-</b>	<b>1 347,09</b>	<b>-</b>	<b>31 904,04</b>	<b>27 000</b>	<b>118,17%</b>	<b>-</b>	<b>479 734,44</b>	<b>310 000</b>	<b>153,47%</b>			
Clinker	-	-	-	-	-	0,00%	-	75 409,92	100 000	75,41%			
Sable	-	129,28	-	1 740,90	5 000	34,82%	-	84 222,84	48 000	175,37%			
CONSOMMATION D'ÉNERGIE													
Four		Débit moyen Pte Cal (Nm³/h)		Débit four (t/h)		USBt. Four							
Cone Gas	152 991 Nm³/h	-	880	-	103	-	100%						
Cone Sablet. Sac	1 054 Kcal/Kg/h	Broyeur cru		Broyeur ciment		USBt. S.Lcu							
Cone Sablet. Vrac	29 900 Kwh/h	38 798 Kwh		43 000 Kwh		47%							
Cone Sablet. Eau	30,34 Kwh/h	25,44 Kwh/h		38,41 Kwh/h		USBt. S.Lcu							
Débit moy. H2O/h	5 500 Nm³/h	143 t/h		90 t/h		74%							
Expédition Ciment Annuelle													
STOCK "tonne"													
Bois Cui		Clinker		CEM I/A 42,5		CEM I/B		CEM I/S 32,5		Consommation Matière Première		Prod. Depuis le démarrage	
Bois Cui	Clinker	CEM I/A 42,5	CEM I/B	CEM I/S 32,5	Matières	Jour	Mois	Année	Fatine				
4 437,89	23 871,75	7 518,26	3 258,15	434,54	Calcaire (t)	1 799	52 743	599 405	22 552 527				
2 289,04	1 470,24	1 385,00	-	-	Argile (t)	341	14 174	174 441	Clinker				
2 539,00	1 391,00	1 347,09	-	-	Sable (t)	8	988	8 110	13 444 774				
48 203,00	30 428,00	29 471,38	1 444,04	790,40	M.ler (t)	37	1 488	13 999	Ciment				
761 138,00	384 333,0	431 853,12	32 326,59	11 372,85	Gypse (t)	82	1 955	27 746	13 788 241				
4 187,44	23 950,99	7 749,47	3 258,15	434,54	Ajouts (t)	134	2 275	70 513	Ciment				
249,94	- 79,24	- 281,41	-	-	Ajouts (%)	6,38	-	-	13 749 800				
LES HEURES D'ARRÊT				ÉVÉNEMENTS & CAUSES DES ARRÊTS "jours"									
Ateliers	Jour	Mois	Année										
Broyeur cru	8,02	284,40	3 807,47	04h00: Heures de pointes + 01h01: Heures pleines									
Four	-	49,13	1 375,00	02h12: Nettoyage de la grille de sortie - 00h47: Déclatage de fréquence									
Broyeur Cim	4,22	334,53	3 490,18	R A S									
				04h00: Heures de pointes + 01h01: Heures pleines									
				00h47: Déclatage de fréquence									
LE CHEF DÉPARTEMENT PRODUCTION				LE DIRECTEUR DE LA CIMENTERIE									
													
* NB: Il y a une erreur dans la déclaration dans Clinker Acheté = 11027,88 au lieu 11028,16 (un Euro) 1,16													
													
Cimenterie - Zone Industrielle BP 03 El Malloûd - Tébessa - Algérie Tél: 2132027 52 58 40/52 58 40 - Fax: 2132027 52 58 41 - Email: cement.a.d@gmail.com													

الملحق رقم (07): المراحل التاريخية لتطور مؤسسة إسمنت تبسة (1988-2024)

SCT Rapport De Gestion 2024

#### 4. Historique de la société



**1988** : Début des travaux de réalisation de la cimenterie.  
**1990** : Mise en vigueur du contrat.  
**1993** : Création du projet avec trois actionnaires du secteur (ERCE, ERCO, ECDE).  
**1994** : Entrée en production début novembre.  
**1998** : Augmentation du capital social à 1 200 000 000 DA.  
**2000** : Certification du système qualité selon la norme ISO 9001 version 1994.  
**2002** : Rachat à 100% par ERCE et augmentation du capital à 2 700 000 000 DA.  
**2004** : Lancement de la fabrication du ciment résistant aux sulfates CEM I N SR5 42.5.  
**2005** : L'automatisation des ateliers Cru Culsson et Ciments.  
**2007** : la construction et montage du filtre à manches.  
**2008** : Production 658 030 tonnes de Ciment et 507 262 tonnes de clinker.  
**2009** : Changement de l'installation de dépoussiérage par filtres à manches.  
**2010** : Transfert des actions détenues par le groupe ERCE au profit du groupe GICA.  
**2015** : Mise en service de la centrale à béton.  
**2016** : Installation du système de télésurveillance.  
**2017** : Installation et mise en service d'une station d'épuration des eaux usées.  
**2018** : Rattachement de l'unité de granulats EL GHORFA W.KHENCHELA.  
**2019** : Certification SMI (ISO 9001/2015, ISO 14001/2015, ISO 45001/2018).  
**2021** : Admission CEM II 32.5  
**2022** : Mise en service du palettiseur.  
**2023** : Exportation de clinker vers la Tunisie, la Libye.  
**2024** : Commercialisation de ciment de 25Kg à compter du 12/06/2024.  
**2024** : Certification ISO relative au système de management de l'énergie selon le Référentiel ISO 50001 dans sa version 2018 (Mars 2024).  
**2024** : Rencontre avec des clients à l'étranger ;  
**2024** : Visite de la foire des matériaux de construction organisée en Libye.

18

الملحق رقم (08): شهادة اعتماد نظام الإدارة المتكامل ISO لشركة إسمنت تبسة



الملحق رقم (09): سياسة الجودة والصحة والأمن والبيئة والطاقة بمؤسسة إسمنت تبسة



**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA - S.C.T -**

البريد الإلكتروني: [info@gicacem.com](mailto:info@gicacem.com) | رقم الهاتف: 021 22 55 55 55  
 رقم التوزيع: 021 22 55 55 55 | رقم الهاتف: 021 22 55 55 55



**سياسة الجودة، الصحة، الأمن، البيئة والطاقة**

نحن، شركة الإسمنت بنسة، والمتخصصة في صناعة وتسويق الاسمنت والخرسانة الجاهزة للاستعمال، نطمح مؤسستنا الى تصنيع وتوفير منتجات تتلاءم مع احتياجات عملائنا، مراعية في ذلك استراتيجية ديناميكية مدروسة تهدف إلى التكيف مع السوق المتذبذب والناتج عن التغيرات المتعددة وملتزمة في ذلك بتحسين المستمر.

نحن ملتزمون بالجودة، الصحة، السلامة المهنية، حماية البيئة وإدارة الطاقة، ونعتقد اعتقاداً راسخاً بأنها هي العوامل الأساسية لنجاح شركتنا، رضا الأطراف المعنية، صحة وسلامة موظفينا وكذا للحفاظ على كوكبنا ونحقيقاً لهذه الغاية، ومن خلال نظام ادارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة والطاقة وفقاً للمعايير أيزو 9001 / 2015، أيزو 45001 / 2018، أيزو 14001 / 2015، أيزو 50001 / 2018، حددت ش.إت المحاور الاستراتيجية التالية:

- توفير منتجات عالية الجودة تلبي معايير وتوقعات عملائنا؛
- تطوير المهارات من خلال التكوين المتواصل من أجل تحسين القدرات الإدارية والتقنية لموظفي الشركة؛
- حماية صحة وسلامة ورفاهية موظفينا ومقاولينا وزوارنا من خلال تنفيذ ممارسات العمل الأمن واحترام جميع القوانين واللوائح المعمول بها؛
- تحسين السير الخاص بالطاقة والنفايات آخذين بعين الاعتبار الجوانب البيئية المعنوية والمتعلقة بنشاطاتنا متبنين في ذلك ممارسات مستدامة.

بصفتي الرئيس المدير العام، أتعهد بما يلي:

الامتنال للمتطلبات التنظيمية السارية (القانونية والتنظيمية والمعمارية)؛  
 السهر على رضا الزبائن وغيرهم من الأطراف المعنيين؛  
 توفير الموارد والمعلومات اللازمة والتطوير المستمر لنظام الإدارة المتكامل ونظام ترشيد الطاقة؛  
 تشجيع التحاور مع العمال ومشاركتهم من خلال تشجيع جميع العاملين وضمان مشاركتهم الفعالة؛  
 الحد من مخاطر الصحة والسلامة والصحة المهنية والقضاء عليها في عملياتنا للوقاية من الإصابات والأمراض المهنية؛

- حماية البيئة والمحيط ومنع تلوث الهواء والماء والتربة وياطن الأرض؛

إنني أعتد على مساهمة الجميع ليكونوا فاعلين بصفة يومية في تحسين أدائنا من خلال تنفيذ نظام الإدارة المتكامل وكذا نظام ترشيد الطاقة.

تبسة في: 2025/07/09



الرئيس المدير العام  
 بولقاسم عيسى

Séjour Social: Rue BELKACEM Bouzel BP 81 PW 22000 - Algérie - Algérie  
 Tél.: 212527 29 27 95 - Fax: 212527 59 25 84 - Email: ur@allemacem.com

الملحق رقم (10): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2021

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA CIMENTERIE ELMALABIOD Exercice 2021		DATE: 01/03/2022	
		HEURE: 08:43	
		PAGE: 1	
<b>Comptes de Résultat</b>			
(par Nature)			
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >			
Identifiant Fiscal : 099812058209320			
Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 617 621 506,89	1 550 150 697,05
Variation stocks produits finis et en cours		291 239 467,24	679 553 158,09
Production immobilisée		379 630,27	183 894,37
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 909 240 604,20</b>	<b>2 229 887 749,51</b>
Achats consommés		623 437 683,18	642 686 122,09
Services extérieurs et autres consommations		441 605 895,88	420 995 164,80
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 065 043 579,06</b>	<b>1 063 681 286,89</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>844 197 025,14</b>	<b>1 166 206 462,62</b>
Charges de personnel		363 208 278,83	418 686 604,67
Impôts, taxes et versements assimilés		33 405 701,06	44 743 496,96
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>447 583 045,25</b>	<b>702 776 360,99</b>
Autres produits opérationnels		55 116 432,81	106 534 022,63
Autres charges opérationnelles		23 901 286,45	35 582 226,84
Dotations aux amortissements et provisions		295 066 532,32	385 434 148,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		70 993 437,16	832 000,00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>254 725 096,45</b>	<b>389 126 008,66</b>
Produits financiers		2 079 342,97	96 862,64
Charges financières		65 755,72	1 024 828,60
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>2 013 587,25</b>	<b>-927 965,96</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>256 738 683,70</b>	<b>388 198 042,70</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur le bénéfice basés sur le résultat des activités ordinaires			6 912 494,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		8 915 347,93	-11 045 015,62
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 037 429 817,14</b>	<b>2 337 350 634,78</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 789 606 481,37</b>	<b>1 985 020 070,46</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Eléments extraordinaires (produits) à préciser			
Eléments extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (11): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2022

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2022

DATE: 09/01/2023  
HEURE: 13:11  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 176 690 108,15	1 617 621 506,69
Variation stocks produits finis et en cours		168 056 206,73	291 239 467,24
Production immobilisée		977 645,20	379 630,27
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 345 723 960,08</b>	<b>1 909 240 604,20</b>
Achats consommés		686 637 064,03	609 520 729,06
Services extérieurs et autres consommations		397 529 763,77	441 383 451,86
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 084 166 827,80</b>	<b>1 050 904 180,92</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 261 557 132,28</b>	<b>858 336 423,28</b>
Charges de personnel		556 326 788,97	367 968 278,83
Impôts, taxes et versements assimilés		33 322 654,28	33 405 701,06
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>671 907 689,03</b>	<b>456 962 443,39</b>
Autres produits opérationnels		76 475 751,92	62 144 291,03
Autres charges opérationnelles		28 461 337,47	24 558 078,52
Dotations aux amortissements et provisions		293 520 935,11	295 942 147,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		41 787 728,71	70 993 437,16
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>468 188 897,08</b>	<b>269 599 946,06</b>
Produits financiers		58 470,88	2 079 342,97
Charges financières		458 836,05	65 755,72
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-400 365,17</b>	<b>2 013 587,25</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>467 788 531,91</b>	<b>271 613 533,31</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	17 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			1 545 776,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-1 556 965,92	8 915 347,93
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 464 045 911,59</b>	<b>2 044 457 675,36</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 034 700 413,76</b>	<b>1 800 305 265,98</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>429 345 497,83</b>	<b>244 152 409,38</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>429 345 497,83</b>	<b>244 152 409,38</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (12): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2023

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2023

DATE 13/03/2025  
HEURE 11:25  
PAGE 1

### Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>2 386 577 703,65</b>	<b>2 176 690 108,15</b>
Variation stocks produits finis et en cours		236 226 892,55	168 056 206,73
Production immobilisée		968 184,64	977 645,20
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 623 772 780,84</b>	<b>2 345 723 960,08</b>
Achats consommés		868 544 049,70	686 637 064,03
Services extérieurs et autres consommations		366 051 752,68	397 529 763,77
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 234 595 802,38</b>	<b>1 084 166 827,80</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 389 176 978,46</b>	<b>1 261 557 132,28</b>
Charges de personnel		588 810 652,58	556 326 788,97
Impôts, taxes et versements assimilés		14 409 833,44	33 322 654,28
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>785 956 492,44</b>	<b>671 907 689,03</b>
Autres produits opérationnels		95 554 670,88	76 475 751,92
Autres charges opérationnelles		51 885 551,65	28 461 337,47
Dotations aux amortissements et provisions		366 869 602,27	293 520 935,11
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 148 758,28	41 787 728,71
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>463 904 767,68</b>	<b>468 188 897,08</b>
Produits financiers		3 552 192,81	58 470,88
Charges financières		6 157 881,67	458 836,05
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-2 605 688,86</b>	<b>-400 365,17</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>461 299 078,82</b>	<b>467 788 531,91</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-40 733 230,05	-1 556 965,92
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 724 028 402,81</b>	<b>2 464 045 911,59</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 221 996 093,94</b>	<b>2 034 700 413,76</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>502 032 308,87</b>	<b>429 345 497,83</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>502 032 308,87</b>	<b>429 345 497,83</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (13): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2024

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2024

DATE: 16/04/2025  
HEURE: 10:44  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 225 855 478,41	2 386 577 703,85
Variation stocks produits finis et en cours		457 856 450,41	238 226 892,55
Production immobilisée		1 118 040,00	968 184,64
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 684 829 968,82</b>	<b>2 623 772 780,84</b>
Achats consommés		863 960 750,14	868 544 049,70
Services extérieurs et autres consommations		391 837 085,52	366 051 752,68
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 255 797 835,66</b>	<b>1 234 595 802,38</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 429 032 133,16</b>	<b>1 389 176 978,46</b>
Charges de personnel		651 392 756,93	588 810 652,58
Impôts, taxes et versements assimilés		27 386 089,48	14 409 833,44
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>750 253 286,75</b>	<b>785 956 492,44</b>
Autres produits opérationnels		77 492 669,96	95 554 670,88
Autres charges opérationnelles		33 622 252,81	51 885 551,65
Dotations aux amortissements et provisions		378 870 210,10	366 869 602,27
Reprise sur pertes de valeur et provisions		20 563 622,75	1 148 758,28
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>435 817 116,55</b>	<b>463 904 767,68</b>
Produits financiers		3 164 707,72	3 552 192,81
Charges financières		8 273 456,41	6 157 881,67
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-5 108 748,69</b>	<b>-2 605 688,86</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>430 708 367,86</b>	<b>461 299 078,82</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-22 621 697,20	-40 733 230,06
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 786 050 969,25</b>	<b>2 724 028 402,81</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 332 720 904,19</b>	<b>2 221 996 093,94</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>453 330 065,06</b>	<b>502 032 308,87</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>453 330 065,06</b>	<b>502 032 308,87</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (14): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت تبسة للسنة المالية 2025

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2025

DATE: 26/04/2026  
HEURE: 08:20  
PAGE: 1

**Comptes de Résultat**

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>2 065 999 174,06</b>	<b>2 225 855 478,41</b>
Variation stocks produits finis et en cours		744 216 407,29	457 856 450,41
Production immobilisée			1 118 040,00
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 810 215 581,35</b>	<b>2 684 829 968,82</b>
Achats consommés		1 014 278 557,99	863 960 750,14
Services extérieurs et autres consommations		402 013 591,35	391 837 085,52
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 416 292 149,34</b>	<b>1 255 797 835,66</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 393 923 432,01</b>	<b>1 429 032 133,16</b>
Charges de personnel		695 479 450,98	651 392 756,93
Impôts, taxes et versements assimilés		32 615 419,72	27 386 089,48
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>665 828 561,31</b>	<b>750 253 286,75</b>
Autres produits opérationnels		100 225 925,29	77 492 669,96
Autres charges opérationnelles		26 601 633,24	33 622 252,81
Dotations aux amortissements et provisions		339 466 638,29	378 870 210,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 364 459,37	20 563 622,75
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>401 350 674,44</b>	<b>435 817 116,55</b>
Produits financiers		801 683,52	3 164 707,72
Charges financières		11 285 077,86	8 273 456,41
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-10 483 394,36</b>	<b>-5 108 748,69</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>390 867 280,08</b>	<b>430 708 367,86</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-15 945 052,01	-22 621 697,16
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 912 607 649,53</b>	<b>2 786 050 969,25</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 505 795 317,44</b>	<b>2 332 720 904,23</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>406 812 332,09</b>	<b>453 330 065,02</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>406 812 332,09</b>	<b>453 330 065,02</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			