



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير

الموضوع

"دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية
دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
-الوكالة التجارية والتقنية دائرة جامعة -الوادي-"

مشروع منكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

د/ بن عيسى ليلي

إعداد الطالب:

رحماني راشدة

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية الكهرباء والغاز-الوكالة التجارية والتقني لدائرة جامعة-الوادي.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع (40) استبانة على إطارات الوكالة التجارية والتقني، وقد تم استرجاع (39) استبانة وكان العدد الصالح للتحليل (39) استبانة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.V23 باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية بصفة عامة.مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تحسين الخدمة العمومية، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

Résumé :

Cette étude vise à comprendre le rôle de "la planification stratégique" Et ses différentes dimensions (Vision stratégique - Message stratégique- Objectifs stratégiques- Analyse stratégique- Option stratégique) pour améliorant le service public dans " La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz - agence commerciale et technique Djamaa –W. ELOUAD "

Et pour atteindre les objectifs de cette l'étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de recherche fondamentale pour collecter les données nécessaires un totale de 40 questionnaires a été distribués, et le nombre valide a l'analyse était (39) questionnaires.

Afin d'analyser les données et de tester les hypothèses, nous avons utilisé un programme statistique spss.v23.

Dans cadre d'utilisation d'une gamme de méthodes statistiques et nous avons trouvé un ensemble de résultats, le plus important : La présence d'un rôle statistiquement significatif dans la planification stratégique En améliorant le service public en général dans l'entreprise étudiée au niveau ($\alpha = 0,05$).

Mots clés : Vision stratégique, Améliorer le service public, Message stratégique, Objectifs stratégiques, Analyse stratégique, Option stratégique, planification stratégique.

كلمة شكر

قال تعالى "وقل ربي زدني علما".

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهرة وباطنه ونشكره على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل المتواضع. ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال : "واشكروني ولا تكفرون" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع، نشكر الأستاذة المشرف "بن عيس ليلي" التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانت عوننا وسندا في كل وقت.

إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم جزاهم الله خيرا طول حياة الدراسية.

إلى من ساعدنا ابن عمتي "هشام شارف" والأستاذة "خان أحلام"

وعمال لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-الوكالة التجارية والتقني (بالوادي-جامعة -) في هذا العمل المتواضع وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة.

نشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل

شكرا

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه ومن ولاة، الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق:

إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاست وتأملت الأمل، إلى من رعتني بعطفها وحنانها، إلى أول كلمة نطقت بها شفتاي

أمي الحبيبة

إلى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت إلى هدي هذا، إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي

والدي العزيز

إلى رفيق دربي ونبراس لدوام التشجيع والمساعدة زوجي العزيز "نورالدين"

إلى زهرة عمري وأحلى لحظاتي ابنتي الغالية "أفنان"

إلى أم زوجي العزيزة، وكافة أفراد العائلة الذين كانوا يدعموني معنونا ويسندوني

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي وشاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات إلى إخوتي الأعزاء "سامي، وليد، محمد، هيام، هديل، كترة" وكافة أفراد العائلة.

إلى أعز الصديقات على قلبي

"إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي"

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
VI	بسملة
VI- VI	الملخص
VI	الشكر
VI	الاهداء
VIVI	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-ك	مقدمة
24-2	الفصل الأول: الاطار النظري لتخطيط الإستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
3	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي
4	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي وتطورها
5	المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي وأهمية
7	المبحث الثاني: محاور أساسية في التخطيط الإستراتيجي
7	المطلب الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي
8	المطلب الثاني: فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
10	المطلب الثالث: عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الإستراتيجي
12	المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي
13	المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي
14	المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
20	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي
24	خلاصة الفصل

43-26	الفصل الثاني: تحسين الخدمة العمومية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية
27	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
28	المطلب الثاني: تعريف الخدمة العمومية
29	المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية
31	المبحث الثاني: المبادئ والمميزات ومعوقات تحسين الخدمة العمومية
31	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
33	المطلب الثاني: مميزات الخدمة العمومية
34	المطلب الثالث: معوقات تحسين الخدمة العمومية
35	المبحث الثالث: تحسين الخدمة العمومية وعلاقة بالتخطيط الإستراتيجي
35	المطلب الأول: إصلاح الخدمة العمومية
36	المطلب الثاني: دواعي تحسين الخدمة العمومية
38	المطلب الثالث: إلتزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية
39	المطلب الرابع: الخطوات العملية الإستراتيجية للإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر
41	المطلب الخامس: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الخدمة العمومية
43	خلاصة الفصل
93-45	الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-الوكالة التجارية والتقني دائرة جامعة-الوادي-
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مديرية التوزيع الكهرباء والغاز
49	المطلب الثالث: أهداف مجمع سونلغاز
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث
50	المطلب الأول: المنهج المتبع والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
52	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات مجتمع وعينة البحث
58	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج
58	المطلب الأول: تحليل إجابات وعينة البحث
75	خلاصة الفصل

77	الخاتمة
81	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	لعناصر الأساسية لرسالة المؤسسة حسب DAVID.	الجدول رقم: 01
53	درجات مقياس ليكرت الخماس (Likert).	الجدول رقم 02
54	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Liker) الخماسي.	الجدول رقم: 03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	الجدول رقم 04
57	معاملات الثبات و الصدق.	الجدول رقم: 05
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الإستراتيجي.	الجدول رقم: 06
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الخدمة العمومية.	الجدول رقم: 07
69	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov).	الجدول رقم: 08
70	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسي.	الجدول رقم: 09
71	مصنوفة معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة.	الجدول رقم: 10
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر في تخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية.	الجدول رقم: 11

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	الشكل رقم: 01
14	مستويات التخطيط الإستراتيجي	الشكل رقم: 02
15	خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج " SWOT "	الشكل رقم: 03
19	عملية التحليل البيئي للمؤسسة . بمصفوفة التحليل الرباعي SWOT	الشكل رقم: 04
41	مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية	الشكل رقم: 05

المقدمة

تمهيد:

لقد أصبحت اليوم غالبية المؤسسات الكبرى والناححة تولى أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وهو ما قد يمكنها من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

حيث تشير الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، ومواكبه التطورات، فهو من أهم العمليات الإدارية فعالية في الفكر الاستراتيجي، ما لها من دور إيجابي وأهمية كبيرة على النتائج والأهداف المرجوة، وهذا ما استدعى ضرورة استغلاله لتحسين أداء المؤسسات على خلاف أنواعها، فالمؤسسات العمومية، ليست بمنأى عن تحسين آداءها وإرضاء عملاءها (المواطنين)، بناء على هذا وتحت تأثير العديد من العوامل أصبح الإهتمام بالخدمة العمومية ومستوى أداء المنظمات التي تقدمها يمثل أحد أهم المحاور في الإقتصاديات المعاصرة، وأحد رهانات التنمية المستدامة والإستقرار والإجتماعي والسياسي، حيث عاجلت الأدبيات الإقتصادية والإدارية وحتى القانونية المداخل التي تسمح بتحسين مستوى أداء قطاع الخدمات العامة، ولعل من بين أبرز هذه المداخل هو التخطيط الإستراتيجي الذي لم يعد حكرا على إدارات الأعمال والقطاع الخاص لاسيما في ظل تطور مفهوم المنافسة والغاء القيود التي تحكمها .

أولا: إشكالية البحث:

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الباحث بالشكل التالي:

هل يوجد دورالتخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقني دائرة جامعة-الوادي؟

لمعالجة هذه الإشكالية وإعطائها تسلسلا منطقيا في الدراسة، وفقا لأبعاد المتغيرين، حاولنا تجزئتها للأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد دور الرؤية الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور الرسالة الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور الأهداف الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة؟

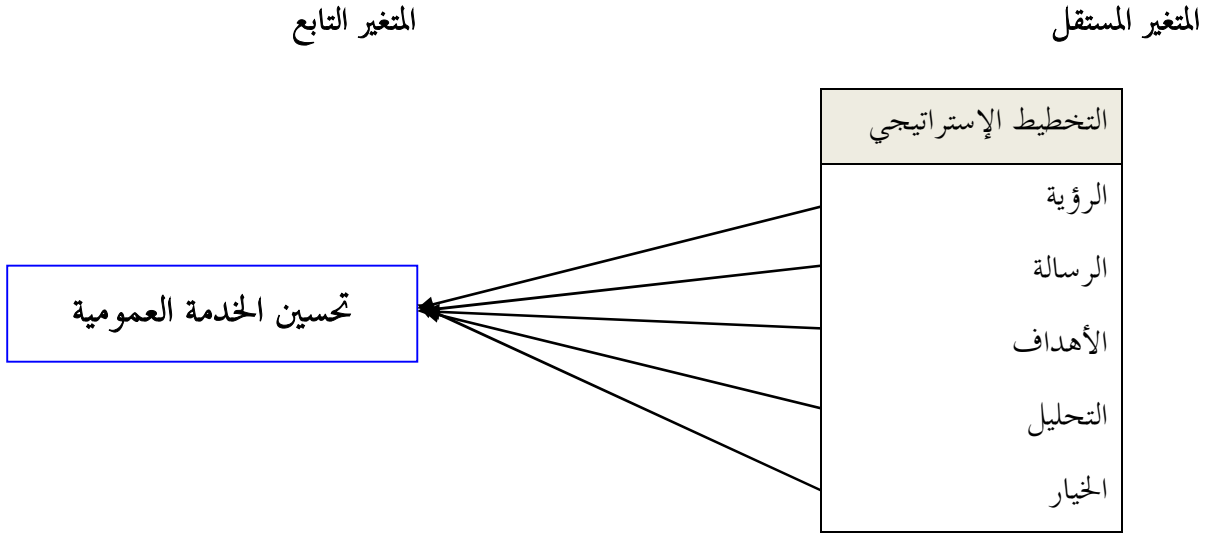
- هل يوجد دور التحليل الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد دور الخيار الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج المقترح للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) المتغير المستقل، في حين تمثل تحسين الخدمة العمومية المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: فرضيات البحث

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الوكالة التجارية والتقني دائرة جامعة- الوادي- عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لدائرة جامعة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لدائرة جامعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لدائرة جامعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لدائرة جامعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للخيار الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية التحليل الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لدائرة جامعة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$).

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

إن أهمية البحث تنبثق من أهمية كل من موضوع التخطيط الإستراتيجي الذي نحاول هنا تقديم الإطار النظري له لفهم مضمونه والتعرف على واقع الممارسة العملية لأبعاده في المؤسسة محل الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين في جانبها النظري والعملية، لذلك فهذه الدراسة تتبع أهميتها نتيجة ما تقدمه من تجميع وتبويب وتوضيح لأفكار نظرية ودراسات وأبحاث تضيف قيمة للموضوع وتكسبه هدف يسعى إليه. كما يبرز البحث قيمة عملية نتيجة توظيفنا لما جمعناه في الإطار النظري من معلومات وأفكار وإسقاطه على واقع عمل مناسب يمكننا من خلاله الإجابة على إشكالية دراستنا.

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة التخطيط الإستراتيجي، مع إبراز أهميتها في المؤسسة.
- محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمة العمومية وآليات تحسينها، وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط التخطيط الإستراتيجي مع تحسين الخدمة العمومية.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لتخطيط الإستراتيجي كأساس تعتمد عليه في تحسين الخدمة العمومية.
- التطرق إلى أهم مفاهيم الخدمة العمومية .

رابعاً: مبررات اختيار موضوع البحث.

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها ما يلي:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والخدمة العمومية.

- إسقاط موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة عمومية.

- مساهمة الموضوع للتخصص الأكاديمي المختار.

- اقتناع الباحث بأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التغيير على مستوى المنظمات في حال

اعطائها الأولوية والاهتمام المطلوب.

خامساً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات اعتمد على المنهج الاستكشافي والاختباري، حيث

استخدم الأساليب الإحصائية كل من معامل الثبات " ألفا كور نباخ" ومعامل صدق المحك وأداة جمع البيانات

"الاستبانة" في دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، أما الأسلوب الاختباري فقد استعمال

في تحليل مختلف جوانب دراسة الحالة.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين العاملين بمؤسسة سونلغاز-جامعة-.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقني بجامعة-.

- الحدود الزمنية: تم إنجاز الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية: 2018-2019.

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية

للمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث ظهر ذلك من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، كذلك هو الأمر بالنسبة للخدمة العمومية التي تعتبر من العناصر المهمة في اقتصاديات الدول، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات فيما يتعلق بكل متغير والنتائج المتوصل إليها في كل دراسة:

1- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المواضيع التي اهتم بها الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرض موجز لبعض من الدراسات التي درست في هذا المجال.

1- دراسة: عبد العال، فؤاد محمد. (2009)، "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين، هدفت إلى:

- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي.

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس مدير والمدارس أسلوب الاحتواء في دراسة إدارة الأزمة نسبي 85.99 %
- يمارس مدير والمدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.48%
- يمارس مدير والمدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 82.87%
- يمارس مدير والمدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98 %
- يمارس مدير والمدارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 84.83 %

2- دراسة اللوح، (2007) بعنوان : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى تعريف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (241) عضواً. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن نسبة (67.78%) من أفراد العينة توازن على إن المتطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة تضم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالانشغال بالإعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

3-دراسة الشويخ. عاطف عبد الله الحميد عثمان. (2007)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين هدفت الدراسة إلى:

- استعراض دور أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني
- إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية
- توضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.
- رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية محافظات غزة وأسبابه الحقيقية، وسبل مواجهتها. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:
- أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهما واضحاً وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها رؤية ورسالة وغايات واضحة.

- تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية
- تعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية
- توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- يتوفر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط الاستراتيجي،

ولديهم

الخبرة على تعديل الخصلة بما يتناسب وتطور الكليات.

4-دراسة : القرني عبد الخالق محمد مانع. (2012) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية.

- التعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المديرية بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- التعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- التوصل إلى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب عملية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.

- الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- إن تطبيق سيساعد في نمو وتطور المدرسة.

2-الدراسات المتعلقة بالخدمة العمومية:

I. دراسة: العربي حجام. (2018) بعنوان: " دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة

الإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية-"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع،

جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

أهداف الدراسة:

■ التعرف على مدى وجود شبكة اتصالات تربط نظم المعلومات الموجودة لدى كل الإدارات الإقليمية

وفروعها المختلفة ومدى ترابطها مع بعضها البعض من جهة ومع الإدارات الأخرى وذلك لمد كافة

المستويات الإدارية على أفضل وجه وبالتالي الترقية من الخدمة العمومية.

■ التعرف على مدى استعداد ودعم الإدارة العليا في بناء شبكة نظام معلومات أو نظم معلومات موحدة لجميع الإدارات الجزائرية.

■ التعرف على مدى فاعلية وكفاءة مثل هذه النظم وآثرها على الأداء العام وترقية الخدمات العمومية للموطن هذا من جهة، ورضا الموظف عن مثل هذه النظم من جهة أخرى.

■ محاولة التعرف على العلاقة بين متغير نظام المعلومات وترقية الخدمات العمومية ببلديات محل الدراسة.

وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

(1) تؤكد نتائج الدراسة أن هناك فعالية لنظام المعلومات في ترقية الخدمات العمومية ببلديات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وفقا لوجهة نظر الباحثين، وقدرت نسبة ذلك بـ 42.4%، ويرجع السبب إلى أن: هناك مجموعة من العوامل والمعوقات التي تحول دون الترقية عن الخدمات العمومية.

(2) تشير نتائج الدراسة بأن هناك تأثير لنظام المعلومات في تطوير أداء موظفي الإدارة الإقليمية ولكن بدرجة متوسطة وفقا لوجهة نظر الباحثين وقد قدرت نسبة ذلك بـ 45.4% من استجابات أفراد العينة.

(3) أكدت النتائج المتحصل عليها نجد أنه وبالرغم من كفاءة بعض موظفي الإدارة الإقليمية ومستواهم الأكاديمي والتعليمي إلا هناك البعض من المعوقات نجد من ترقية الخدمات العمومية، وتختلف من بلدية إلى أخرى، لذا بينت استجابات الباحثين على أن 40.9% يؤكدون على ترقية الخدمات العمومية، ولكن بدرجة متوسطة، في حين أكدت نسبة 35.3% من أفراد العينة بأن كفاءة موظفي بلديات محل الدراسة أدت ألي ترقية الخدمات العامة وبدرجة قريبة، وهو مؤشر إيجابي على أهمية ودور نظام المعلومات في العمل على ترقية الخدمات العمومية.

(4) أكدت نتائج الدراسة على أن هناك معوقات تحول دون الترقية من الخدمات العامة ولكنها تختلف باختلاف البلديات وموقعها، وكذا كفاءة موظفي البلديات، إضافة إلى غياب التدريب وضيق المكاتب مع عدم تجديد الهيكلة الإدارية للبلديات، وغياب الشبكات الداخلية، أين أشارت استجابات أفراد العينة على نسبة 59.10% بأن هناك معوقات ولكن بدرجة متوسطة، تحول دون ترقية الخدمة العمومية ببلديات محل الدراسة، في حين نجد نسبة 26.70% من استجابات أفراد العينة يؤكدون بوجود معوقات وبدرجة عالية، ومنه فالمعون، سواء كان درجة تأثيره متوسطة أو عالي لذا لا بد من القائمين على بلديات ولاية الطارف الإسراع إلى تطبيق النصوص التنظيمية التي جاءت في هذا الجانب ألا وهو العمل على التذليل من

المظاهر البيروقراطية والتكفل بالمرتفق أحسن تكفل دون التفرقة، والعمل أيضا على إيجاد سبل الرقي من نمط العمل الإداري.

II. دراسة: حرشا ومفتاح. (2016)، بعنوان "تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة-"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، الجامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

أهداف الدراسة:

- معرفة الجوانب السلبية للتنظيم البيروقراطي الجزائري ومدى التزام هذا الأخير في تقديم خدمة عمومية جيدة.
- تهدف الدراسة إلى معرفة أهم الأسباب التي تقف عائق أمام الإدارة في مجال تقديم الخدمة العمومية والعمال على تفاديها من خلال وضع إستراتيجية مناسبة.
- تهدف الدراسة إلى معرفة أهم الآليات القانونية والحلول المقدمة لمعالجة مشكلة تأخير تقديم الخدمة العمومية داخل القطاع الحكومي.
- تهدف الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة بغية الوصول إلى نتائج من أجل تقديمها للجهات المعنية.

أهم النتائج:

- على اعتبار أن الإجراءات البيروقراطية موجودة في معظم الإدارات فإنه من خلال الدراسة الحالية والتي تمت على مستوى مصلحة البناء والهندسة بمديرية البناء والتعمير من خلال المعالجة الكمية والكيفية لطريقة لتسوية الملفات الإدارية فقد لوحظ أن التعقيدات البيروقراطية مازال مصاحبة للعمل الإداري من خلال كثرة الوثائق المطلوبة بالرغم من بعض الإصلاحات التي تمت على مستوى المنظومة القانونية.

- كما تعد الإمكانيات البشرية غير المؤهلة من بين أهم العوامل المؤثرة على السير الحسن للخدمة العمومية وهذا ما تم ملاحظته عند دراستنا للإجراءات البيروقراطية المصاحبة لتسوية ملفات عقود التعمير بصفة عامة ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة فهم بعض النصوص القانونية المنظمة لعمل المصلحة المكلفة بهذه العملية.

III. دراسة: عشور عبد الكريم. (2010)، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية

في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.

أهداف الدراسة:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعاً لتطبيقات النموذج الإلكتروني باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً.
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمة العامة وكيف آثره آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية.

أهم النتائج:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيد أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية ونتجلى معاييرها في القيم التالية:

التوصل الآني، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت والدقة في تحديد المهام.

كما توصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية متكامل للخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمة المقدمة للمواطنين، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا أثر التخطيط الاستراتيجي في خدمة العمومية للمؤسسة والبالغ عددها

(07)، أجريت بين الأعوام (2007-2018)، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولها في القسم الأول الدراسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والتي عددها 4 دراسات، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالخدمة العمومية،

والاستفادة من الدراسات السابقة بالاستنباط الجانب النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت منها في اختيار تقسيم البحث.

✓ تعتبر التخطيط الإستراتيجي هدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز بالرؤية والأهداف، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد؛

✓ تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق خدمات في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية مع التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة باعتبارها قادرة على تحقيق الأهداف.

✓ التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة.

ثامنا: هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي، أما في المبحث الثاني فخصصناه لخصائص وفوائد ومعوقات وعناصر والأساليب، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا عملية التخطيط الإستراتيجي. أما الفصل الثاني فخصصناه لتحسين الخدمة العمومية، بحيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الخدمة العمومية، وتناولنا في المبحث الثاني المبادئ والمميزات ومعوقات الخدمة العمومية، أما المبحث الثالث تحسين الخدمة العمومية وعلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.

الفصل الأول

تمهيد:

يواجه منفذ الخطط عدة معوقات وصعوبات تؤخر عملية التنفيذ، وهو ما يتطلب مراعاة التغيرات الخارجية والداخلية عند وضع الخطة لضمان استمرار الحصول على الموارد في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وهذا ما يخرج عن نطاق التخطيط التقليدي إلى التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى لمنح المنظمات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلا عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة إعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد إدارة المؤسسة على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلا للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

فقد أصبح التخطيط الإستراتيجي يحتل موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح ويجدد مسار العملية الإدارية، وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: خصائص وفوائد ومعوقات وعناصر والأساليب التخطيط الإستراتيجي.
- المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي:

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها في السوق، والمحافظة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

يوجد تعاريف من وجهات نظر مختلفة للتخطيط، نذكر منها:

- يرى كونت أن التخطيط هو " التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"¹

- ويرى فايول بأن " لتخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل "

2

- ويرى هاريسون " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف " ³

- "يعد التخطيط في عصرنا الحالي لازمة أساسية للنهوض بحياة المجتمعات، فعن طريقه يمكن معالجة المشكلات الناجمة عن التخلف وتحقيق معدلات سريعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقصر مدة ممكنة وبأقل التكاليف وبأدنى قدر من الهدر الموارد المادية والبشرية."⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التخطيط هو عملية ديناميكية تتم ممارستها على مستوى العمل الشخصي أو المنظومة الإدارية بالمؤسسات.

¹الشرقاوي علي. " العملية الإدارية - وظائف المدير"، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 169.

² الصباب أحمد عبد الله، وآخرون. " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط 4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 67.

³ -هاريسون ديفيد. " الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "، (ترجمة) ناظرية علاء الدين، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 31.

⁴ بروفيسور مارتن الكولفلن. "التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي"، (ترجمة) أشرف محمود، ط1، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 16.

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وتطورها

لقد مرت الإستراتيجية بعدة مراحل، وخلال هذه المراحل لقد أعطيت لها العديد من المفاهيم، ويبقى أصل كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري، وامتدت إلى المجال الإداري وصولاً إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

ونتطرق في هذا المطلب إلى تطور الفكر الإستراتيجي الذي تميز بأربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المؤسسات هي¹:

✓ الفرع الأول: الموازنات:

ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكد على التقليل الإنحرافات عن طريق وضع موارد مستوية لأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الإنحرافات عن تلك الموازنات. وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

✓ الفرع الثاني: التخطيط الطويل المدى:

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينيات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات. الافتراض الأساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أم اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.

✓ الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية،² ويهتم بالتغيرات التي حدثت في القدرات والمهام الإستراتيجية، وتقوم على أساس أن تفسيرات الماضي ليست كافية، وسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك، الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة ويتضمن هذا التعبير التحرك إلى أسواق جديدة.

✓ الفرع الرابع: الإدارة الإستراتيجية:

¹ - جمال الدين محمد موسى، وآخرون. "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي -"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 25.

² - سلطان محمد رشدي. "التفسير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-أهمية وشروط تطبيقه (حالة م ص م بسكرة)-"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة مسيلة، 2005/2006، ص 03.

تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ويقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أن دورة التخطيط الإستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة.

تعرف " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة تحقيق مسارها الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة." ¹

ويعرف أيضا 'Thomas' أنها " خطط وأنشطة المؤسسات التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها " ²

أما في نظر 'Alfred' على أنها " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " ³

المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته

الفرع لأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الحديثة وهذا من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ومن أهم التعريفات نذكر:

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج تضامني يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " ⁴

كما عرفه (Drucker) بأنه عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة المستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات " ¹

¹ - الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان. " واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26.

² - خير الدين، غسان مدحت. " مدخل إلى الفكر الإستراتيجي " عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 15.

³ - عدون ناصر دادي. " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي "، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 08.

⁴ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر-"، البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص 05.

ويعرف أيضا التخطيط الإستراتيجي بأنه: " تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن ذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكنة تحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة." ²

التخطيط الإستراتيجي: " هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها."

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي: ³

- أ- و صوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ب- التفاعل البيئي على المدى البعيد؛
- ت- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية؛
- ث- تدعيم المركز التنافسي؛
- ج- القدرة على إحداث التغيير؛
- ح- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

هناك من يرى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي هي:

- * التخطيط الإستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة.
- * الانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني.

¹ - كباب منال. " دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياسية والمراقبة (AMC) سطيف-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007، ص 21.

² - حمد بن مرضي الكثوم، د-حازم علي أحمد بدرانة. " معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، ص 19.

³ بلال خلف السكرانة، " التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010، ص 131.

- * وتعد عملية التخطيط الإستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة.
- * يعد التخطيط الإستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية.
- * التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية؛¹
- * توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات؛

الفرع الثالث: الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

يوجد خلط بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي عند بعض الأفراد والمؤسسات فكان لابد من توضيح ذلك، ويوضح أحد الباحثين أوجه الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:²

- ✗ التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- ✗ التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجارى الواقع وتخطيط الإستراتيجي عكس ذلك.
- ✗ التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
- ✗ غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل لبيئة الدولية.

المبحث الثاني: محاور أساسية في التخطيط الإستراتيجي.

وستنتقل في هذا المبحث إلى كل من خصائص التخطيط الإستراتيجي، والفوائد والمعوقات، وإلى عناصره وأساليبه، وأخيرا متطلبات التخطيط الإستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

¹ عطاء الله، سمر رجب. "واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص37.

² أحمد السعيد. "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، ص19.

المطلب الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهم الخصائص التي تدعم دور التخطيط الإستراتيجي في المنظمات فيما يلي:

- I. تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.
- II. توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية
- III. منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والإستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان والإنجاز.
- IV. منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب في ضوء ما يتجسد أثناء التنفيذ المرحلي.
- V. تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.¹

المطلب الثاني: فوائد ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول: فوائد التخطيط الإستراتيجي:

نذكر بعض فوائد التخطيط الإستراتيجي:²

- * يزود المؤسسة بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل.
- * يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- * يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحدد طرق استخدامها.
- * يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- * يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.

¹ فنجان فهد غازي السهلي. "متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 18.

² - عادل منصور سليمان لوح. "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2007، ص: 17.

- * ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- * يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

الفرع الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تظهر بعض المشاكل والمصاعب أمام سير عملية التخطيط الإستراتيجي، ويواجه الإداريون ذلك بصورة أكيدة حسب ما يؤكده مجيد الكرخي، ومن أبرز هذه المعوقات نذكر:¹

1. التغير والتبدل السريع في البيئة.
2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.
3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغير.
4. الموارد المالية للمنظمة.
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضمن هيكلها التنظيمي.
6. إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
7. المعلومات والبيانات الإحصائية.
8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

إلا أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية ممنهجة ونظام معلومات دقيق ستتجاوز أهم هذه الصعوبات.

¹ - مجيد الكرخي. "التخطيط الإستراتيجي - المبني على النتائج"، دولة قطر، دار ثقافتي هويتي للنشر والتوزيع، ص 77.

المطلب الثالث: عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من عناصر وأساليب التخطيط الإستراتيجي:

الفرع الأول: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

إن عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي أذن عملية تخطيطية، وجاءت كالتالي:

1) الرسالة المؤسسة: هي الفرض الأساسي الذي أنشئت الشركة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

2) الأهداف الرئيسة للمؤسسة: الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة ومنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على ان تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة.

3) الخطط والسياسات: القواعد العامة للتنفيذ وتتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ.

الفرع الثاني: أساليب التخطيط الإستراتيجي:

عادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:¹

1) أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مدري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع

¹ - موفق محمد الضمور. " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن "، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 25-26.

التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبق للوضع القائم.

(2) أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها.

(3) المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى:

هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سالفين الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

(4) أسلوب فريق التخطيط:

تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبته المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي وهناك أسلوبين رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الاستراتيجية:

❖ أسلوب الاعتماد على الحدس.

❖ أسلوب التخطيط الاستراتيجي المنهجي.

المطلب الرابع: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:¹

* التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوى

هذا

الهدف على عدة أهداف فرعية.

¹ أحمد السعيد. مرجع سابق، ص 30-31.

- * ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك
- للقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- * التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا المطلب ضروري لأنها
- الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
- * تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للقوف على التفاعلات التي يمكن
- أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ظل الإمكانيات المتاحة.
- * إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العلمي.
- * قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- * توفير معايير لقياس الإنجازات.
- * إن وجود التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتحديات المستقبلية.
- * فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وستتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي أولاً مستويات ثم المراحل ثم إشارة للنماذج التي تبنتها المؤسسة إذا ما طبقة التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤها بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز ثلاثة مستويات في المنظمة وهي كالتالي:

1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة Cooperated strategies:

حيث يخص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

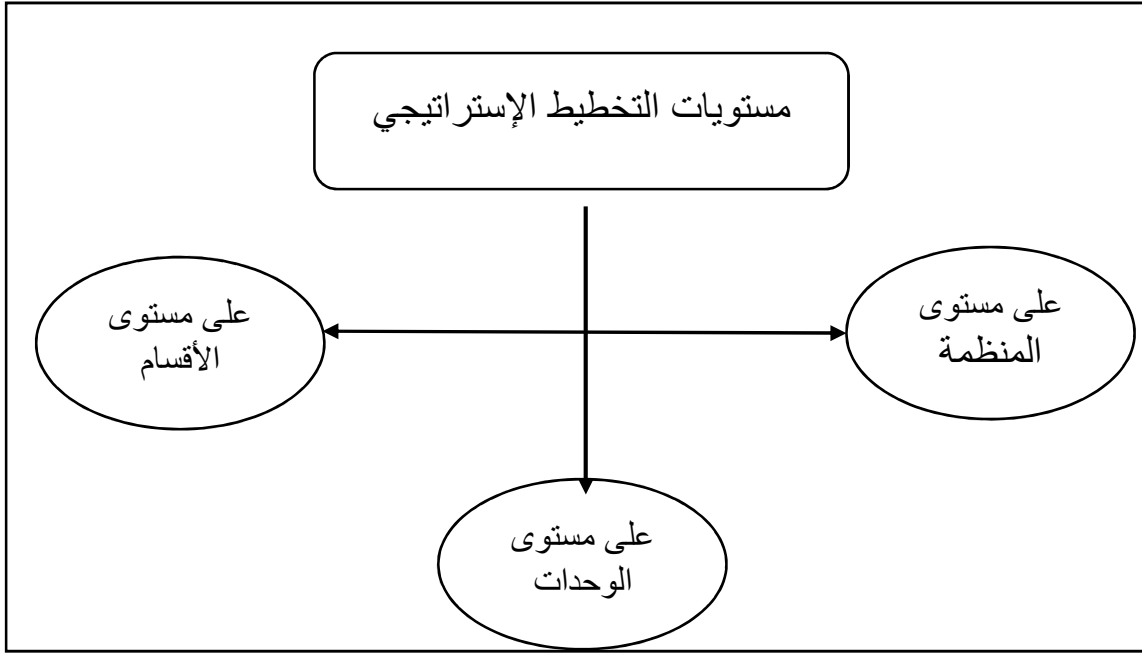
2- الإستراتيجيات على مستوى الوحدات United:

وتخص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

3- الإستراتيجيات الوظيفية Functional:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع هذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. والشكل التالي يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (02): مستويات التخطيط الإستراتيجي



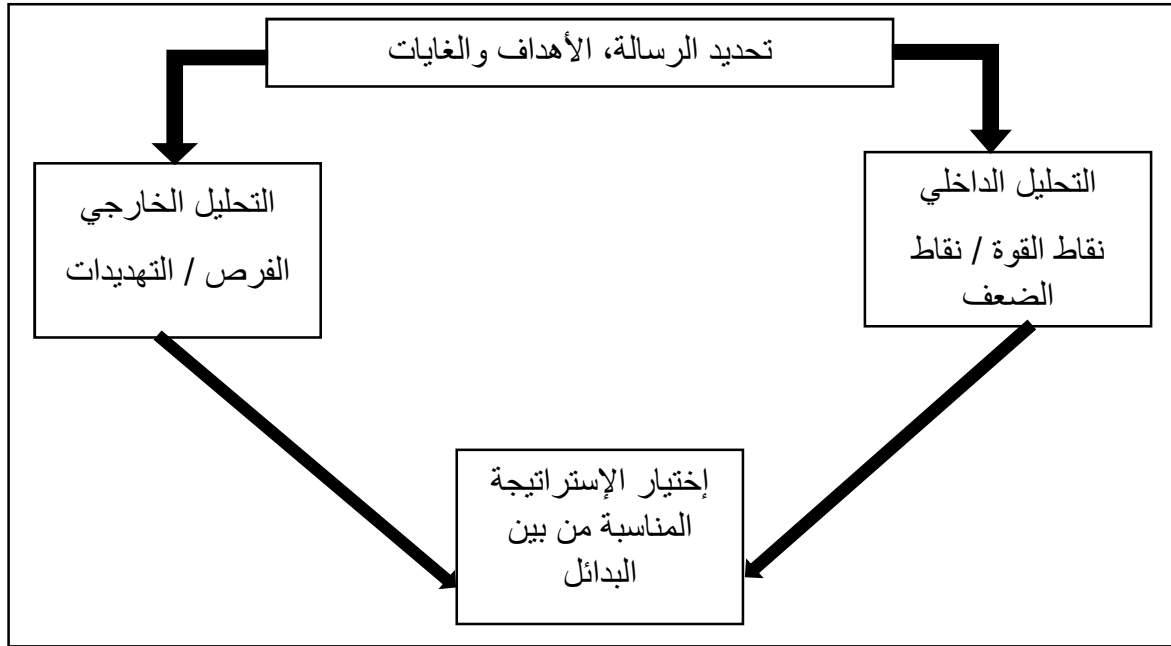
المصدر: د-مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"-الطبعة الثاني، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2012، ص 57.

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عبر مراحل وخطوات منهجية، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- ❖ صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.
- ❖ التحليل للبيئة.
- ❖ اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل (03) التالي يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج "SWOT":



المصدر: زيد منير عبوى، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006، ص37.

❖ المرحلة الأولى: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية:

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، وهذا حسب بعض الكتاب، ويساعد على تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل للمؤسسة واتجاهات النمو الخاصة بها.

1- مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

يشير مصطلح (Mission) إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.¹

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلاً وتوجهات نشاطها مستقبلاً، وهذا ما يعبر عنه بالرؤية الإستراتيجية (Visionstratéajes) وتعرف على

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم. "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008/2007، ص 464.

أما " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها " ، والرسالة المؤسسة تتضمن عناصر أساسية حسب

DAVID يمكن تلخيصها في الجدول (1) التالي :

الجدول رقم (01): العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة حسب DAVID:

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2- المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3- الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5- البقاء / الربحية / النمو	ما هي إلتزامات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية؟
6- الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومزاياها؟
7- المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8- الصورة العامة	ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9- العاملون	ماهي الجهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الإدارة الإستراتيجية (لموجة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 82.

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات: تمثل الغايات الأهداف التي المؤسسة للوصول إليها، ويساعد مع الأهداف إلى ترجمة رسالة المؤسسة إلى مستويات قابلة للتحقق:

أ-الغايات Goals:

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتجديد الفرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالإستناد الى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدلل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها.¹
بصورة مختصرة يمكن القول الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة.

ب-الأهداف Objectives:

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتتسم الأهداف بالتجديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.²
❖ المرحلة الثانية: التحليل البيئي:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.³

ويعرف التحليل البيئي على بعدين أساسين في وضع المؤسسة هما:

I. تحليل البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة إن تؤثر فيها.
ومن العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية ما يلي:

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)، مرجع سابق، ص89.

² - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم. مرجع سابق، ص89.

³ - محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. بحفاظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017، صص 15- 16.

أ- العوامل السياسية: وهي التي تعتبر في مجملها عن الوضع السياسي والقانوني الذي تعمل فيه المؤسسة، (نظام الحكم، والعلاقات الدولية والتشريع...).

ب-العوامل الاقتصادية: وهي التي تعبر عن ملامح الوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة، مثل (الدخل القومي، معدل الإستثمار، معدلات الإنتاج...).

ت-العوامل التكنولوجية: وهي التي تشير إلى مدى تصور التطور التكنولوجي التي ينبغي على المؤسسة متابعتها، (الإبداعات، الابتكارات...).

ث-العوامل الثقافية: وهي التي تميز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة، مثل مستوى معيشة الأفراد، التقاليد، القيم... إلخ.

ج-العوامل السكانية: وهي التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل حجم السكان، التوزيع السكاني... إلخ.

ويتابع (الزنفلي) في نفس السياق أن تداعيات تلك العوامل تكون على أحد هذين الشكلين:

✓ تداعيات إيجابية (الفرص) وهي خارجية محتملة تساعد على إحداث تطور للمؤسسة.

✓ تداعيات سلبية (التحديات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من إمكانية تطوير للمؤسسة.

II. تحليل البيئة الداخلية:

وينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسية:

أ-الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

ب-الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء للمؤسسة.

ت-الموارد: وتشمل موارد المؤسسة المادية والموارد البشرية.

تعتبر مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة. والشكل التالي يوضح العملية:

الشكل (04): عملية التحليل البيئي للمؤسسة .مصنوفة التحليل الرباعي SWOT



المصدر: محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017، ص 16.

المرحلة الثالثة: تحديد الخيار الإستراتيجي:

الهدف من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، ونذكر بعض الخيارات الإستراتيجية المتاحة:

أ- على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

- الريادة في التكلفة؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز؛

ب- على مستوى الوظيفي:¹

- التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، البيع، الترويج.... الخ
- الإنتاج العمليات: ومن بينها جودة المنتجات، الخدمات التي تقدمها للعملاء، الاجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات.... الخ
- البحث والتطوير: تتمثل في ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال؛
- نظم المعلومات: من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات؛
- الموارد البشرية: ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية، وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب، التطوير، السلامة والصحة، علاقة العاملين والعمل، التعويض.

ج- على المستوى الكلي:

- إستراتيجية الاستقرار والثبات؛
- إستراتيجية النمو والتوسع؛

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس. "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر-"، البازوريا لعملية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص ص 244-242.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

نموذج فايفر (1992): Pfeiffer

يتكون نموذج فايفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية، ويمثل ذلك في:¹

- 1- التخطيط للتخطيط:
- تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بمده المهمة وإعطاؤه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها.
- 2- تحديد القيم:
- هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها.
- 3- بناء الرؤية:
- لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر.
- 4- صياغة الرسالة:
- هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب الا ننحرف عنه.
- 5- وضع نموذج العمل الإستراتيجي:
- يتم من خلاله تحديد المجالات الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم تحديد وحدات العمل، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة، كذلك وضع آليات عمل مناسبة لإنجاح عمل هذه الوحدات.
- 6- تحليل الواقع:
- من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوي الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء.
- 7- تحليل الفجوات:

¹ محمود أحمد سالم الغوطي. مرجع سابق، ص 28، 29.

وذلك للتأكد من أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسيين، إما أن تكون الفجوات قليلة أو معدومة، أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية.


8- الخطط البديلة:

حيث يتم العمل على تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المؤسسة وأهم الفرص المحتملة، وتحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

9- تنفيذ الخطة:

ويتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.

10- دمج الخطة الإستراتيجي مع خطط العمل:

حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ويتم الاجتماع بهم سنويا في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة  نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تطبقه المؤسسات الصغيرة جدا غير الربحية، التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي من قبل، ويطبق في السنة الأولى لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الإستراتيجية، وتوضع الخطة من قبل القيادة العليا في المنظمة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:¹

1. تحديد الرسالة:

التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.

2. تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة:

ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

3. تحديد سبل تحقيق كل هدف:

أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

4. تحديد الخطة التنفيذية:

والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.

¹الدكتور مجيد الكرخي. مرجع سابق، ص 66.67.

5. المتابعة وتحديث الإستراتيجية:

والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض. المنظمات التي تطبق النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الفقرة 2، 3 أعلاه.

نموذج انسوف وزميله (ANSOFF):

نموذج عن التخطيط الإستراتيجي واشتمل على المكونات الأتية:¹

- 1) الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
- 2) الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
- 3) تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
- 4) إقتراح وتوفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
- 5) تحليل النتائج المحتملة لبرامج للعمل المقترحة.
- 6) إختيار البدائل المناسب.
- 7) وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبدائل المختار.
- 8) قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.
- 9) قياس الأداء على ضوء الأهداف.
- 10) ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل متن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- 11) إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

¹ أحمد السعيد. مرجع سابق، ص ص 39.40.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال عرض هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد المكونة له وكذا ارتباطه بالمستقبل.

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف المقدمة لمصطلح التخطيط الإستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبله بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الإستراتيجي ثم الرسالة الإستراتيجي إلى تحديد الأهداف الإستراتيجي مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل "SOWT"، وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

الفصل الثاني

تمهيد:

شهد المواطن الجزائري منذ الاستقلال وجود عقبات وحواجز إجرائية وأخرى موضوعية تؤزم علاقته بالإدارة العمومية وتحول بينه وبين انتفاعه من خدماتها المختلفة بالشكل الذي يخلف له ارتياحا عن مستوى هذه الخدمة، إذ سادت الرداءة في الأداء الإداري على صعيد الإدارات العمومية في الجزائر لفترة طويلة، بالوجه الذي ولد تدمرا وعدم الرضا لدى جمهور المنتفعين من خدمات المرافق العامة التي تعنى بتلبية حاجاته العامة التي يعجز عن تلبيتها بنفسه، وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للخدمة العمومية، وتم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: المبادئ والمميزات ومعيقات تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: تحسين الخدمة وعلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية الخدمات العمومية

سنحاول في هذا المبحث التطرق بالتحليل والمناقشة إلى الأطر النظري والمعرفي للخدمة العمومية، من خلال ضبط المفهوم لمصطلح الخدمة العمومية، ومحاولة اللمام بالأنواع والخدمات المقدمة في الإدارات الجزائرية لاسيما الإقليمية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

يعود ظهور الخدمة إلى أزمان بعيدة قد نرجعها إلى تاريخ ظهور البشرية.

الخدمة لغة: مأخوذة من اللاتينية (Servitium) وأخذ هذا المفهوم بعدا في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك... الخ¹. من بين التعاريف التي وردت لتحديد مفهوم الخدمة نذكر:

"الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"²

إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة فهو يفسرها على أنها:

أ - منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع كخدمات التأمين والخدمات الصحية.

ب- أنشطة غير ملموسة والتي تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار عقار

ج- خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثل شراء حاسوب ترافقه خدمات الصيانة.

-تعريف فيليبكوتلر: يعرف كوتلر الخدمة على أنها:

" أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينجر عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية"¹.

¹ سيد عبد المقصود. "محاضرات غير منشورة لطلبة الماجستير في مقياس الخدمة العامة"، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2003-2004.

² محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، "أساسيات التسويق الشامل و المتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 391.

استنادا للتعريفين السابقين يتضح بأن الخدمة هي:

عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء وإرضائهم، وعند استهلاك الخدمة أو الانتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية إلا أنه يتطلب في غالب الأحيان استخدام السلع الملموسة

المطلب الثاني: تعريف الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالبا بالدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة، وسنحاول في هذا المطلب عرض بعض تعاريف الخدمة العمومية.

إذ لا توجد هناك تعاريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلب التعاريف تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- "الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة".²

- "تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية".³

- وفقا للقانون الإداري الفرنسي "الخدمة هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام".⁴

¹ Philip KOTLER: "Marketing Management", 10th éd., Prentic Hall International éditions, USA, 2000, p428.

² Didier LINOTTE et Raphaël ROMI : " Service public et Droit Administratif et Economique", 5^{ème}, édition, Juris-Classeur, Paris, 2003, p 43.

³ Ibid : p 47.

⁴ المرسي السيد حجازي: "اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)", دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 29.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نقول إن الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة ويسير هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية.

وفي هذا السياق هناك من يرى أن الخدمة العامة يمكن أن توكل إلى منظمات القطاع الخاص، وتبقى تحت إشراف ورقابة الدولة، ومن هذا المنطلق نورد التعريف التالي: "يمكن أن ينظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها اختيارات عمومية (أو سياسية) بينما ينظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها"¹

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

* خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

* الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل... إلخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

* خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلا: المكتبات العامة، المتاحف والمنتزهات العامة.

* خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.

¹ Annie BARTOLI: "Le Management Dans Les Organisations Publiques", 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2005, pp54 - 55.

*خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها. وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:

*خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:

وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن الدفاع الوطني والمالية العامة... إلخ.

*خدمات اجتماعية و ثقافية:

والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... إلخ.

*الخدمات ذات الطابع الاقتصادي:

والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة... إلخ.¹

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.²

¹A. BARTOLI: Op.Cit .p 54.

²محمد جمال علي هلالي: " المحاسبة الحكومية "، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 22-23.

المبحث الثاني: المبادئ والمميزات ومعوقات تحسين الخدمة العمومية.

سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى ثلاث مطالب، وذلك من خلال التطرق لمختلف المبادئ الخدمة العمومية، ثم التطرق المطلب الثاني المميزات الخدمة العمومية، ثم التطرق المطلب الثالث معوقات تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، و قد ينظر إلى هذه المبادئ الذي يعتبر تقليدية عند بعض الباحثين، ويقسم البعض الآخر وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني و الإداري لتقديم الخدمة العامة و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها¹ ، و يمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي :

1/ الاستمرارية: la continuité

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام و ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.²

2/ المساواة³: l'égalité

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة و أن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، و أن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة.

¹A. BARTOLI: Op.Cit .p 45.

²René CHAPUS:"Droit Administratif Général", Tome I, 15ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001, p608.

³A. BARTOLI :Op.Cit , p 77.

3/ الموائمة: la mutabilité

إن المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن - الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير و عدم الثبات.¹

على غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع الخدمي والعمومي واللذان تحكهما الميزات التالية:

أ/ علاقة عدم البيع: تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصي

التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر.

ب/ المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

ج/ الرقابة العامة: تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا و فاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها و حسب مصلحة كل طرف.²

¹ MarisCHristoneROUANT : "Droit Administratif", Gualino Edition, Paris, 2001, pp 234-235.

² عبد الرزاق بن حبيب وصحراوي بن شيحة: " توجيه التنمية المحلية إلى إطار الأسلوب الجديد للتنظيم والتسيير والمهام والموارد في الجماعات المحلية (إدخال لتسويق في الجماعات المحلية)، الملتقى الدولي حول الحكم المحلي والتنمية الإقليمية - حالة الدول المغاربية - جامعة قسنطينة، أفريل 2003، ص 381-383.

المطلب الثاني: مميزات الخدمة العمومية

تميز الخدمة العمومية بمجموعة من المميزات نبرز أهمها¹:

1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها.

2- أغلب هذه المؤسسات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للخدمات، أي أنه لا يمكن استخراج الوثائق الحالة المدنية مثلا من إدارة عمومية أخرى وإنما فقط البلديات، وهذا أما نجده كذلك في المؤسسات العمومية الأخرى مثل مؤسسات البريد والكهرباء والغاز.

3- تعتبر المؤسسات العمومية كإدارة الإقليمية مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها وعدد عمالها، إضافة للتوزيع الجغرافي للبعض منها.

4- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الاقليات لأنها تسعى لتمكين تقديم الخدمات لأوسع نطاق من الجمهور.

5- ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع مواطنين من فئة النخبة فقط. وإنما تمس جميع شرائح المجتمع باختلاف مستواهم الاجتماعي.

6- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث من تحقيق الربح المادي، بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

7- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من

¹العربي حجام. "دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية- دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف"، رسالة دكتوراه في علوم الاجتماع، جامعة محمد المين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2017- 2018، صص 99-100.

جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات حديثة ومتطورة من أجل الترقية بالخدمات العامة.

8- المؤسسات العمومية مهمة أساسية تتمثل في إرضاء الزبائن بأقل تكلفة لها وبأحسن الطرق للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

9- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصالحة العامة

المطلب الثالث: معيقات تحسين الخدمات العمومية

هناك عدة معيقات ومشاكل تحد من ترقية الخدمات العمومية نذكر أهمها¹:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة، مع انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من اداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- غياب كلي للبحوث والدراسات التطبيقية في المؤسسات والإدارات العمومية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بمثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية، وذلك بالأخذ بها من أجل وضع أسس لتقويم كافة الاختلالات التي تنجز عن سوء الأداء.

¹العربي حجام. مرجع سابق، ص111.

- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفق للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة، وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.

المبحث الثالث: تحسين الخدمة وعلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لتحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال التطرق أربعة مطالب، المطلب الأول إصلاح الخدمة العمومية، والمطلب الثاني دواعي تحسين الخدمة العمومية، والمطلب الثالث التزامات الخدمة العمومية، والرابع الخطوات العملية الإستراتيجية الإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر، اما بالنسبة المطلب الخامس تخصص لعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الاول: إصلاح الخدمة العمومية

وفي هذا المطلب تم التطرق إلى مفهوم الإصلاح الإداري للمرافق العمومية، وتعريف لإصلاح الإداري، والخطوات العملية استراتيجية الإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر، وسنحاول التطرق إليه كالتالي:

مفهوم الإصلاح الإداري للمرافق العمومية

إن الإصلاح هو إحداث تغيرات مستمرة في هيكل تنظيم الدولة، والإدارة بذلك جزء من الدولة، وإصلاح الإدارة جزء من عمليات التغيير التي تشمل كافة هياكل التنظيم إلى جانب مجالات أخرى يشملها التغيير كالاقتصادي الاجتماعي والسياسي والفكري.

فالإصلاح الإداري يجب أن نتبنى على مبدأ التجربة والخطأ وتغيير النظرة بين الصواب والخطأ ونحو التنظيم الإداري من فترة لأخرى¹

¹ عطار نادية. مرجع سابق، ص 67.

يختلف مفهوم لإصلاح الإداري عن بقية المفاهيم والمداخل الأخرى بأنه الأسلوب الأكثر رزانة من غيره من الأساليب في سبيل تحقيق تغيير تنظيم جهاز الدولة¹.

فالإصلاح الإداري كحركة ورؤية جديدة يعيد النظر في الأشكال القائمة للجهاز الإداري للدولة ويفرض صيغا جديدة لهذه الأجهزة، حيث يستهدف أساسا تنظيم هذه الأخيرة بشكل يحقق أهداف السياسية العامة للدولة بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في القيم السائدة في التنظيم.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية الإصلاح الإداري ترتبط بخاصتين أساسيتين هما:

- أن لإصلاح الإدارية عملية شاملة وليست جزئية، وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- أن لإصلاح الإدارية عملية مستمرة مع استمرار العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه حيث تكشف هذه العملية الكثير من المشاكل قبل تراكمها أو بما لا يعوق عملية، ورقابة لإصلاح.

المطلب الثاني: دواعي تحسين الخدمة العمومية

تحتل الإدارة العمومية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي وتتميز بأنها أقرب الإدارات من المواطن وهي نابعة من صميم الشعب²، الأمر الذي يجعل من كافة السياسات والمخططات -المراد تجسيدها في مجال تحسين الخدمة العمومية- ينصرف اهتمامها الأول إلى تجسيد ذلك على مستوى الإدارة المحلية، فالتحسين لا ينبغي أن ينحصر في الجانب الفوقي أو المركزي للدولة فحسب مما يسبب عدم جدوى في تقديم الخدمات المحلية وتنفيذ المشاريع والسياسات الإصلاحية³، ويمكن حصر أهم دواعي تحسين الخدمة العمومية فيما يلي:

¹ ضريفي نادية. "تسير المرفق العام والتحولت الجديدة"، رسالة دكتوراه قانون عام فرع الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2013، ص 69.

² د-بومدين طاشمة. "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد 26، جوان 2010، ص 27.

³ د-محمد صلاح عبد البديع السيد، "نظام الإدارة المحلية في مصر"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص 86.

أولاً: دواعي فنية.

ترتكز عملية تحسين الخدمة العمومية بداية على العملية الفنية التي يتم بموجبها توزيع المهام والاختصاصات بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية، وهو ما ينعكس في الجزائر مثلاً من خلال اتجاه إرادة السلطات العمومية نحو تعزيز دور الجماعات المحلية والتحقيق من الأعباء على السلطة المركزية¹.

وبالتالي فإن إعادة توزيع المهام يشكل ضرورة لقيام الإدارات المحلية بتحسين نوعية خدماتها لتكون في مستوى تطلعات الاتجاهات السياسية في الدولة.

ثانياً: دواعي عملية

إن مواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة المخترعات والتغير في جميع مناحي الحياة، كل ذلك يستوجب إدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة على مستوى الهيئات المحلية لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولأكبر عدد منهم².

ثالثاً: دواعي اجتماعية

تتمثل الأسباب الاجتماعية الداعية إلى تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الزيادة الكبيرة في عدد السكان والذي يستتبع بالضرورة توسعاً في طلب الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها وبالنظر إلى أن الوظيفة الإدارية في الجماعات المحلية تمارس من قبل مجالس وهيئات قريبة من المشاكل التي قد تعترض عمليات تقديم الخدمة بما يجعلها الأقدر على فهمها وتقدير ظروفها، الأمر الذي يحتم عليها إدخال الإصلاحات والتحسينات

¹ د-عمار بوضياف. "تسيير المجالس الشعبية البلدية ومقتضيات الحكم الراشد-عرض تجربة الجزائر-"، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر الثالث والثلاثون لمندى الفكر المعاصر حول: الحكم الرشيد-رهانات وتحديات المغرب الغربي-، ط1، منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات وسفارة هولندا بتونس، جويلية 2011، ص112.

² د-خالد سمار الزعي. "تشكيل المجالس المحلية وآثاره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية"، ط3 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص45.

اللازمة على أساليب وإجراءات تقديمها للخدمات العمومية. بما يحقق الجودة في الأداء الإداري ويفتح الطريق أمام انفتاح الإنسان والعيش الكريم في جو يسوده الهدوء والاطمئنان¹.

المطلب الثالث: التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية

الخدمة العمومية ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام الالتزامات التالية:²

1. احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية

- ❖ يجب أن نحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم.
- ❖ تقدم خدمات المرفق العام طبقا للقوانين والنظم الوطنية.
- ❖ تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

2. الاستفادة من خدمات المرفق العام

- ❖ تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة ومسيرة.
- ❖ يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرافق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة.
- ❖ تسهل الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جواريه تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكانية.

¹ سليمان السعيد. "الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع"، مداخلة مقدمة بمناسبة اليوم الدراسي حول: الخدمة العمومية في الجزائر - دوافع وآفاق -، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015، ص6.

² عطار نادية. "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه -"، مذكرة ماجستير، تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص:25.

3. الحصول على المعلومات:¹

- ❖ تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام، كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام.
- ❖ تعلم الإدارة العمومية الموطن بكل قرار يعنيه وتبين الأسباب والظروف الطعن المتاحة له في حالة التزاع.
- ❖ تصميم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرافق العام في لغة سهلة ومفهومة.

4. خدمات فعالة وذات جودة عالية.

- ❖ تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ❖ تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام والنوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- ❖ يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.
- ❖ تسهر الإدارة العمومية على تكييف خدماتها مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.
- ❖ تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام والحفاظ عليها.

5. عصرة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية.

- ❖ تسهر الإدارة العمومية على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها.
- ❖ تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.
- ❖ تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد، إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.
- ❖ تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 26، 27.

المطلب الرابع: الخطوات العملية الإستراتيجية للإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر

يتطلب تحسين الخدمات العمومية أن يعي الجميع ان هذا النشاط هو مسؤولية الجميع وبجاجة إلى وعي محكم وتخطيط، ومن خلال إطلاع الجهات المعنية للإصلاح بكل ما وضعه الباحثون وذوب الاختصاص في هذا المجال لكون الإصلاح الإداري هو مجموعة من العمليات المستمرة والمرتبطة فيما بينها، وهذا التحقيق تنمية في الجهاز الإداري، مع الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارة العمومية، وهذا ما سعت إليه الجزائر من خلال اتخاذها خطوات عملية لتطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري من خلال وضع محاور رئيسية للإصلاح الإداري في الخدمة العمومية يعد هذا الوضع المتردي اتجتهت الدولة الجزائرية ومع إلحاح من الراي العام أدى هذا إلى ضرورة مواجهة الفساد وخلق وإنشاء هيئات تقوم بقيادة مسار الإصلاح وكذا وضع إجراءات قانونية من طرف السلطة الجزائرية مند سنة 2000 لضمان نجاح سياسة الإصلاح ومن تم التخلص من الأوضاع السلبية التي أصابت الجهاز الإداري والنهوض به مع تحقيق تنمية شاملة وتجسيد هذا من خلال الورشات الكبرى للإصلاح التي قدمها الرئيس مند استلامه الحكم سنة 1999، ولقد ركز الإصلاح على أربع محاور رئيسية¹:

أولاً: إصلاح هياكل الدولة ومهامها.

قد تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها وهي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية، وقد تم تعيين أعضاء ذوي كفاءات ومؤهلات عالية كما زودها بإمكانية الحصول على كل المعلومات الكفيلة في مساعدتها على العمل حتى إن استدعى الأمر دعوة خبير أو مستشار للاستفادة منه بهدف إصلاح هياكل الدولة ومهامها إلى إقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن ولاسيما على مستوى إعادة الثقة بينهما تعميق المسار الديمقراطي، وكذلك تحقيق دولة القانون، وتأمين الحريات العمومية والمصالح العامة وضمان الدفاع والأمن الوطني إضافة إلى التماسك الاجتماعي والوحدة الوطنية²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة برنامج الحكومة، جويلية 2002، ص 27.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرجع السابق، ص 27، بتصرف.

ثانيا: استرجاع الثقة بين الإدارة و المواطن.

العمل على خلق ثقافة جديدة للمرفق العام، كذا ترسيخها في ذهنيات المواطنين فلقد أكدت الحكومة ضرورة التزامها بمايلي:

حق المواطن في الأمن والسكينة والمحيط السليم وحقه في الإعلام وشفافيته أعمال الإدارة والحماية من أي تجاوز في استعمال السلطة.

❖ تحسين وتبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية.

❖ حق الانتفاع والمساواة أمام المرفق العام.

❖ العمل على تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها ولا سيما عن طريق انجاز شبكة معلوماتية داخلية وحكومية.

ثالثا: ترشيد الاتفاق العمومي.

بإدخال تحسينات على نظام المالية العمومي، ودعم الشفافية وحسن الاتفاق والاستعانة لموارد أخرى غير موارد الميزانية بالإضافة إلى الشطب الفعال للقوانين والمراقبة المالية العمومية¹.

رابعا: تحديد الإدارة الإقليمية وتطويرها:

خامسا: الاستخدام الأمثل لتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال أو ما يعرف بالحكومة الالكترونية

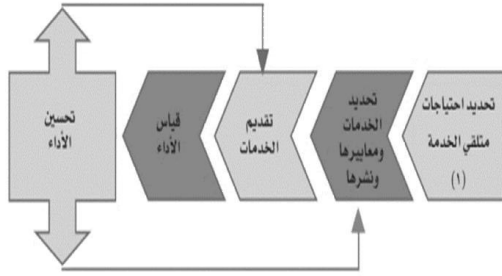
❖ آلات الكمبيوتر في الجزائر.

❖ الشبكة العامة للإتصال.

❖ إنشاء الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري.

¹الجمهورية الجزائرية وزارة العدل، اصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، فيفري 2005، ص 97.

الشكل رقم 05: مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية



المصدر: وزارة تطوير القطاع العام، مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، الدليل الإرشادي

لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، الأردن، 2010، ص5.

المطلب الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والخدمة العمومية.

إن إدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل وطريقة تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال:

- يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي من حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة العمومية من خلال عملية الاستشراف.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من تقليل في تكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين الخدمة المقدمة.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
- يمكن المؤسسة التخطيط الاستراتيجي من الحصول على الوسائل والتقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية ولهذا تحسن الخدمة.
- يمكن المؤسسة التخطيط الاستراتيجي من إعداد برامج لموظفي حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الخدمة.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار أن المرفق العمومي هي الوسيلة الوحيدة لتنفيذ الخدمة العمومية، وإضافة إلى المبادئ والمميزات وأنواع الخدمة العمومية، وهذا أثر بشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية وبالتالي التعرض إلى معيقات أثناء تنفيذ الخدمة، وهذا مما جعل من الإدارة إلى السعي إلى تحسين الخدمة العمومية من أجل تفادي هذه العراقيل.

وأمام تدني مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، فقد بادرت الحكومة الجزائرية في تطوير المرافق العامة وتحسين الخدمة العمومية، من خلال عدة إصلاحات.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرين البحث حول التخطيط الإستراتيجي والخدمة العمومية. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -جامعة، وذلك لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على الخدمة العمومية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-خصائص مبحوثي الدراسة.

3-تحليل محاور الاستبانة.

4-اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز.

تعتبر المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، و في البحث نقوم بعرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي -الوكالة التجارية جامعة-.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر شركة سونلغاز من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والخدمة الاجتماعية، من خلال توفير الكهرباء وغاز المدينة للمواطنين والنشاط الاقتصادي للمؤسسات الأخرى، وللتعريف بالمديرية الجهوية جامعة، وستتطرق لتاريخ الشركة سونلغاز وهيكلها التنظيمي.

-لمحة تاريخية عن شركة التوزيع SONELGAZ.

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Nationale de l'Electricité et du Gaz La Société, أنشئت في 1969/07/28، كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر التراب الجزائري.

مند نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991، غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية، بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال 15مليار دج سنة 2002، وفي سنة 2005، حسب القرار رقم DG

2005، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز، كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

✓ إنتاج الكهرباء SPE.

✓ نقل الكهرباء GRTE .

✓ نقل الغاز عبر القنوات GRTG .

✓ توزيع الغاز والكهرباء SD.

-التعريف بالمؤسسة Sonelgaz:

سونلغاز للتوزيع إحدى فروع المجمع سونلغاز، تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز للزبائن، وقصد زيادة فعاليتها وترسيخ حضورها، أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

✓ توزيع الكهرباء والغاز بشرق البلاد SDE.

✓ توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة SDA .

✓ توزيع الكهرباء والغاز بغرب البلاد SDO.

✓ توزيع الكهرباء والغاز بوسط البلاد SDC.

هذا زيادة على فرع المجمع الأخرى المنشأة لضمان التسيير الجيد وتزويد الفرع الرئيسية بكل ما تحتاجه من خدمات (أعمال الصيانة للتجهيزات - تكوين المستخدمين ...).

تتكفل مؤسسة سونلغاز بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز عبر القنوات عبر فروع المجمع المتعددة .

وتنتمي مديرية جامعة للتوزيع لفرع التوزيع للوسط الذي يتواجد مقر مديريته العامة بالوادي .

سونلغاز : هي المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز - شركة ذات أسهم- يتمثل نشاطها الأساسي فيما يلي :

✓ إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء في الجزائر .

✓ نقل و توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات .

ومنذ سنة 2002 عرفت سونلغاز عدة تحولات لإعادة هيكلة الشركة وتحسين مرد وديتها وتسييرها ، فمرت بعدة مراحل من التجديد حتى أصبحت اليوم مجمع يضم أكثر من 26 شركة لكل شركة استقلاليتها المادية والمعنوية وتعمل بشكل متكامل حول المهام الأساسية للمجمع .

ش ت و



SD



وتعد عملية تجديد الرموز لكل شركة من شركات مجمع سونلغاز آخر خطوة في تجديد إستراتيجية المجمع حيث أصبح منذ شهر ماي 2009 لكل شركة من شركات المجمع شعارها أو رمزها أو علامتها التجارية الخاصة بها.

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط والتي يوجد مقر مديريتها العامة ببليدة والتي تضم زيادة على مديرية الوادي 12 مديرية أخرى من ولايات الوسط والجنوب هي :

البليدة - المدية - تيزي وزو - البويرة - الجلفة - الأغواط - ورقلة 1- ورقلة 2- بسكرة - غرداية - تمنراست - إليزي.

المطلب الثاني: مهام وصلاحيات مديرية التوزيع الكهرباء والغاز

- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات.
- ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد.
- ضمان أمن وفعالية الشبكات.
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز .

المطلب الثالث: أهداف مجمع سونلغاز

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي، وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأول في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية:

1- جودة الخدمات.

2- جودة التسيير.

3- إدارة الأعمال.

4- سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

❖ تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.

❖ ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.

❖ الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.

❖ السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية، وكل وسائل تنمية المهارات والخبرات لدى العمال.

❖ الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل، من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل، مستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي له.

❖ الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

حتى تتمكن من التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة

التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا الفرع توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع وتحديد أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً: المنهج المتبع

ويقصد بـ "منهج الدراسة" تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها¹. فـ "المنهج" هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة².

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري:

✓ **المنهج الاستكشافي:** ويتعلق "الاستكشاف" بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين؛ وغالباً ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعممها بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة³، إلا أننا في هذه الدراسة لا يكمن هدفنا في تعميم النتائج والوصول إلى نظرية أو قواعد وقوانين عامة بقدر ما يكمن في إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام ونتاج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة، تظهر على شكل فرضيات والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً⁴.

¹ - مسعودي محمد عبد الغني والخضيري محسن أحمد، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992، ص46.

² - بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

³ - الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 86.

⁴ - الواصل عبد الرحمان بن عبد الله، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

✓ المنهج الاختباري: ويتعلق "الاختبار" بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التحريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق. أي بمعنى آخر فهو يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات⁵.

كما اعتمدنا أيضاً على أسلوب دراسة الحالة والذي يتعلق بجمع البيانات، بغية الوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Pachage For Social Sciences Statistical) الإصدار (28) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس أثبات أداة الدراسة.

✓ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ تحليل التباين للأنحدار (Analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث.

⁵ - أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي-الوكالة التجارية جامعة-.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة البحث

أولاً: أداة جمع البيانات

تعتبر "الأداة" عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا "الاستمارة" كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل مجموعة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها⁶.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة ذات الأوزان والقيم، التي تحتوي على عبارات تحتل الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة. أما عملية إعداد الاستمارة فقد مرت بالمراحل التالية:

- تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري ونموذج الدراسة؛
- عرضت الاستمارة على مجموعة من الأساتذة بغرض تحكيمها؛
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛
- بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة المستهدفة.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، كالتالي:

✓ القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية عن المبحوثين، والذي يضم بدوره العبارات (1-5) والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، مجال الوظيفة الحالية.

⁶ - موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 238-239.

✓ القسم الثاني: والذي بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى محورين وهي:

• المحور الأول: ويتعلق بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؛

• المحور الثاني: ويتعلق بالخدمة العمومية.

وقد تم اختيار "مقياس ليكرت" (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد عن الظاهرة المدروسة. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماس

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (02): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماس

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع الدراسة

يشير "مجتمع الدراسة" إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نستخلص منها نتائج بحثنا، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة عشوائيا من مجتمع الدراسة⁷. وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة بالإضافة إلى كافة العاملين بالمؤسسة سونلغاز، والبالغ عددهم 40 عامل، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة.

وبهدف دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، قمنا بتوزيع (40) استمارة، واسترد منها (39) استمارة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية. نوضحها في الجدول التالي:

جدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	92.3
	أنثى	3	7.7
	المجموع	39	100
العمر	أقل من 29 سنة	8	20.5
	من 30 إلى 39 سنة	13	33.3
	من 40 إلى 49 سنة	15	38.5
	50 سنة فأكثر	3	7.7

⁷ - موفق الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص194.

100	39	المجموع	
41.0	16	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
38.5	15	من 5 إلى 9 سنوات	
15.4	6	من 10 إلى 14 سنة	
5.1	2	15 سنة فأكثر	
100	39	المجموع	
28.2	11	الثانوي	المؤهل العلمي
33.3	13	تقني سامي	
20.5	8	ليسانس	
17.9	7	دراسات عليا	
100	39	المجموع	
30.8	12	عمال إدارة	مجال الوظيفة الحالية
23.1	9	عون تجاري	
17.9	7	توزيع الغاز	
12.8	5	توزيع كهرباء	
15.4	6	عون التدخلات الصغيرة	
100	39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

يبين الجدول أن (92.3) من أفراد البحث ذكور، في حين أن (7.7) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 29 سنة) بلغت نسبتهم (20.5)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت نسبتهم (33.3)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت نسبتهم (38.5)، وفي الأخير نسبة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (7.7). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (41.0) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(38.5) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 9 سنوات)، في حين نجد (15.4) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 14 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(5.1)، وعليه نستنتج أن أكبر نسبة من الباحثين والتي بلغت (41.0) سنوات خبراتهم ما بين (أقل من 5 سنوات).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح من الجدول (03) أن نسبة (28.2) منهم التعليم الثانوي، أن نسبة (33.3) منهم الحاصلون على شهادة تقني سامي، ونسبة (20.5) منهم الحاصلون على شهادة ليسانس، ونسبة (17.9) منهم الحاصلون على شهادة دراسات عليا، وعليه فمؤسسة محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فبيّن الجدول أن نسبة (30) من أفراد عينة البحث يعملون في مجال إدارة، في بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال عون تجاري (23.1)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال توزيع الغاز (17.9)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال توزيع الكهرباء (12.8)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال التدخلات الصغيرة (15.4).

أولاً: صدق أداة البحث

✓ **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صدق الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

✓ صدق المحك: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، والجدول رقم (04) يبين أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث يقدر بـ (0.964)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبإمكاننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ ثانيا: ثبات أداة البحث: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة القياس نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ α)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد عبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الرؤية الإستراتيجية	6	0.537	0.732
الرسالة الإستراتيجية	7	0.747	0.864
الأهداف الإستراتيجية	8	0.680	0.824
التحليل الإستراتيجي	8	0.849	0.921
الخيار الإستراتيجي	6	0.670	0.818
المجموع	35	0.923	0.960
الخدمة العمومية	17	0.799	0.893
الاستبانة ككل	52	0.931	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.931) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج

مهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة البحث

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "التخطيط الإستراتيجي" و"الخدمة العمومية".

جدول(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التخطيط الإستراتيجي.

الرقم	أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
	أ. الرؤية الإستراتيجية.	2.401	0.812	5	موافق
1	لدينا رؤيا إستراتيجي واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	2.641	0.777	3	موافق
2	نفسح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.	3.692	0.655	1	محايد
3	نسعى إلى تحسن وتوظيف علاقتنا مع البيئة الخارجية.	2.230	0.985	4	موافق

4	نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول إلى الرقي الحضاري.	2.1282	1.004	5	موافق
5	رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغير.	1.615	0.935		موافق بشدة
6	تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	3.102	0.852	2	موافق
	ب. الرسالة الإستراتيجية	2.615	0.886	4	موافق
7	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية.	2.974	0.873	2	موافق
8	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع.	2.282	1.050		موافق
9	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	2.948	0.759	3	موافق
10	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	2.230	0.930	5	موافق
11	نقوم بتوظيف الإمكانيات لا خدمة المجتمع	2.282	0.971	4	موافق
12	نطمح من رسالة المؤسسة تقديم خدمات جيدة.	2.487	0.884	3	موافق
13	رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات.	3.108	0.737	1	موافق
	ج. الأهداف الإستراتيجية	2.473	0.921	6	موافق
14	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	2.73	0.9656	6	موافق
15	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق.	2.487	1.097	7	موافق
16	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة.	2.846	0.779	5	موافق
17	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة.	2.948	0.944	3	موافق
18	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.	2.230	1.012	8	محايد
19	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	2.948	0.944	4	محايد
20	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.	3.025	1.135	2	موافق
21	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة	3.051	1.413	1	محايد

				عن تحقيقها.	
محايد	2	0.954	2,941	د. التحليل الإستراتيجي	
محايد	3	1.119	3,102	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	22
محايد	5	1.136	2,846	تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	23
محايد	2	0.987	3,153	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمؤسسة.	24
محايد	6	1.055	2,794	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	25
موافق	4	0.794	3,000	تغتنم المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.	26
موافق	7	0.880	2,743	يساعد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة على تجنب المخاطر أو الحد من آثارها.	27
موافق	8	0.863	2,692	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.	28
موافق	1	0.800	3,205	نفاعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.	29
محايد	1	0.960	3,136	ه- الخيار الإستراتيجي	
موافق	1	0.785	3,410	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة.	3 0
محايد	5	0.986	3,025	تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على خططها طويلة الأجل.	3 1
غير موافق	2	1.292	3,256	تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.	3 2
محايد	4	1.010	3,076	تتخذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.	3 3
موافق	6	0.787	2,897	لدينا معايير قياس الخدمة لكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.	3 4
محايد	3	0.904	3,153	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات	3

5	البيئة الخارجية.				
	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام	0.945	2.809	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

1. بُعد الرؤية الإستراتيجية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.401) بانحراف معياري (0.812)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.692-1.615) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.004-0.655). وبناء على ذلك يمكن ملاحظة أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث تهتم بالرؤية الإستراتيجية حيث تقوم بجمع المعلومات الضرورية حول الغايات المراد تحقيقها، لتغطية متطلبات كل وظيفة.

2. بُعد الرسالة الإستراتيجية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.615) بانحراف معياري (0.886) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.108-2.230) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.050-0.737). وهذا يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين تولي أهمية معتبرة لرسالة الإستراتيجية، حيث تهدف من خلال هذه الرسالة إلى تعزيز مكانة المؤسسة وجودتها.

3. بُعد الأهداف الإستراتيجي: جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.473) بانحراف معياري (0.921) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتجه نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.051-2.230) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.304-0.888). هذا يعني أن المؤسسة من

وجهة نظر عينة البحث تعمل بالمستوى المطلوب على تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا من خلال تكريس الجهود الخبار.

4. بعد التحليل الإستراتيجي: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.941) بانحراف معياري (0.954) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتجه نحو الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.205-2.692) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.136-0.785). وهذا يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث لا تهتم كثيرا بتحليل الإستراتيجي وهذا يعني أن المؤسسة لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .

5. بعد الخيار الإستراتيجي: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.136) بانحراف معياري (0.960) ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تتجه نحو الحياد أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.897-3.410) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.292-0.785). وهذا يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر عينة البحث لا تهتم كثيرا بالخيار الإستراتيجي وهذا يعني أن المؤسسة لا تقوم بتحديد مجموعة من الخيارات، بل لها أهداف تسير عليها وتسعى لتحقيقها وفقا للسياسات العامة للدولة.

بالنسبة لمحور التخطيط الإستراتيجي، فكان التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث يميل نحو الموافقة، وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين (2.809) بانحراف معياري (0.945).

جدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات تحسين الخدمة العمومية.

الرقم	عبارات القياس لتحسين الخدمة العمومية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تحسين مستوى خدماتها.	2.076	0.807	16	غير موافق وموافق

موافق	11	0.978	2.794	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين من خلال الحرص على توظيف التكنولوجيات الحديثة.	2
غير موافق	13	0.938	2.410	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءة موظفيها لترقية خدماتها.	3
موافق	8	0.994	2.897	تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع.	4
محايد	4	1.046	3.102	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	5
غير موافق	14	1.033	2.384	تسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.	6
موافق بشدة	17	0.971	1.717	يتم الاستجابة بسرعة عند ابلاغ وجود عطل في الغاز أو الكهرباء.	7
موافق	15	1.189	2.179	تسهر المؤسسة على خدمة المواطنين 24/24 سا.	8
موافق	5	1.025	3.000	تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات.	9
غير موافق	3	1.374	3.179	تراعي إدارة المؤسسة جهود الموظفين بالتحفيز والتشجيع.	10
موافق	6	0.959	2.974	تلتزم المؤسسة بالتعامل وفق مبدأ المساواة بين المواطنين من أجل تحقيق رضاهم.	11
محايد	2	1.062	3.230	تراعي المؤسسة ظروف المواطنين الاجتماعية.	12
محايد	1	0.904	3.846	تسهر الإدارة على توفير حاجاته العاملين من أجل سير شؤون المجتمع وحاجاتهم.	13
موافق	12	0.785	2.743	تلتزم المؤسسة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت الملائم.	14
موافق	10	0.744	2.846	تواجهه المؤسسة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين.	15
موافق	9	0.874	2.846	لعملي المؤسسة استعداد للتكيف مع المستجدات والمتغيرات في أساليب العمل.	16

17	يتملك العاملون بالمؤسسة مهارات الحوار والاستقبال للزبائن.	2.897	1.231	7	محايد
	الخدمة العمومية بشكل عام	2.771	0.994	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يتبين من خلال هذا الجدول أن:

I. تحليل عبارات متغير تحسين الخدمة العمومية:

العبارة 1: تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تحسين مستوى خدماتها، جاءت بالترتيب 16 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.076) بانحراف معياري (0.807)، ووفقاً لمقياس البحث فإن هذا العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "غير موافق". كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة أنها تميل إلى غير الموافقة أيضاً. هذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث لا تسعى المؤسسة في برنامجها إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تحسين مستوى خدماتها.

والعبارة 2: تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين من خلال الحرص على توظيف التكنولوجيات الحديثة، جاء بالترتيب 11 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.794) بانحراف معياري (0.978)، ووفقاً لمقياس البحث فإن هذا العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة أنها تميل إلى الموافقة أيضاً. هذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة البحث تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين من خلال الحرص على توظيف التكنولوجيات الحديثة.

العبارة 3: تقوم المؤسسة بتطوير كفاءة موظفيها لترقية خدماتها، جاء بالترتيب 13 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.410) بانحراف معياري (0.938)، ووفقاً لمقياس البحث فإن هذا العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "غير موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة أنها تميل إلى غير الموافقة أيضاً، هذه النتيجة تدل أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين لا تسعى ولا تقوم المؤسسة بتطوير كفاءة موظفيها لترقية خدماتها.

العبارة 4: تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع. جاء بالترتيب 8 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.897) بانحراف معياري (0.994)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل إلى الموافقة أيضا. هذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة المبحوثين تسعى الخطط المواضيع لزيادة استثمار في خدمة العمومية.

العبارة 5: تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية. جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.102) بانحراف معياري (1.046) ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل إلى الحياد أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيرا ولا تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.

العبارة 6: تسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها. جاء بالترتيب 14 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.384) بانحراف معياري (1.033) ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "غير موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل إلى غير الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيرا وتسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.

العبارة 7: يتم الاستجابة بسرعة عند ابلاغ وجود عطل في الغاز أو الكهرباء. جاء بالترتيب 17 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (1.717) بانحراف معياري (0.971) ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "موافق بشدة"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل إلى الموافقة بشدة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة يهتم كثيرا العمال ويتم الاستجابة بسرعة عند ابلاغ وجود عطل في الغاز أو الكهرباء.

العبارة 8: تسهر المؤسسة على خدمة المواطنين 24/24 سا. جاء بالترتيب 15 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.179) بانحراف معياري

(1.189) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهم وتسهر المؤسسة على خدمة المواطنين 24/24 سا.

العبارة 9: تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات. جاء بالترتيب 5 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العبارة (3.000) بانحراف معياري (1.025) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهم وتعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات لمواطنين.

العبارة 10: تراعي إدارة المؤسسة جهود الموظفين بالتحفيز والتشجيع. جاء بالترتيب 3 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.179) بانحراف معياري (1.374) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " غير موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى غير الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تراعي إدارة المؤسسة جهود الموظفين بالتحفيز والتشجيع.

العبارة 11: تلتزم المؤسسة بالتعامل وفق مبدأ المساواة بين المواطنين من أجل تحقيق رضاهم. جاءت بالترتيب 6 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.974) بانحراف معياري (0.959) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم المؤسسة بالتعامل وفق مبدأ المساواة بين المواطنين من أجل تحقيق رضاهم.

العبارة 12: تراعي المؤسسة ظروف المواطنين الاجتماعية. جاءت بالترتيب 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.230) بانحراف معياري (1.062) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى محايد أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تراعي المؤسسة ظروف المواطنين الاجتماعية.

العبارة 13: تسهر الإدارة على توفير حاجاته العاملين من أجل سير شؤون المجتمع وحاجاتهم. جاءت بالترتيب 1 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.846) بانحراف معياري (0.904) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " محايد"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى محايدة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تسهر الإدارة على توفير حاجاته العاملين من أجل سير شؤون المجتمع وحاجاتهم.

العبارة 14: تلتزم المؤسسة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت الملائم. جاءت بالترتيب 12 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.743) بانحراف معياري (0.785) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم المؤسسة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت الملائم.

العبارة 15: تواجهه المؤسسة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين. جاءت بالترتيب 10 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.846) بانحراف معياري (0.744) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تواجهه المؤسسة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين.

العبارة 16: لعاملي المؤسسة استعدادا للتكيف مع المستجدات والمتغيرات في أساليب العمل. جاءت بالترتيب 9 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العبارة (2.846) بانحراف معياري (0.874) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة " موافق"، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى الموافقة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعاملتي المؤسسة استعدادا للتكيف مع المستجدات والمتغيرات في أساليب العمل.

العبارة 17: يمتلك العاملون بالمؤسسة مهارات الحوار والاستقبال للزبائن. جاءت بالترتيب 7 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (2.897) بانحراف معياري (1.231) ووفقا لمقياس البحث فان هذه العبارة تشير إلى توجه عام بدرجة "ك8 محايد"، كما نلاحظ أن

متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارة تميل الى محايدة أيضا. وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا يمتلك العاملون بالمؤسسة مهارات الحوار والاستقبال للزبائن.

بالنسبة لمحور تحسين الخدمة العمومية، فكان التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث يميل نحو الموافقة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين (2.771) بانحراف معياري (0.994).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صلاحية نموذج الدراسة أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعاً طبيعياً. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي كولوجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirno)

المتغيرات والأبعاد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرؤية الإستراتيجية	1,224	0.100
الرسالة الإستراتيجية	1,787	0.103
الأهداف الإستراتيجية	1,531	0.118
التحليل الإستراتيجي	2,030	0.101
الخيار الإستراتيجي	0.845	0.473
التخطيط الإستراتيجي	1.630	0.110

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

يوضح الجدول رقم (08) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بُعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار صلاحية النموذج

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3,683	5	0,737	4,424	0,003
الخطأ	5,495	33	0,167		

المجموع الكلي	9,178	38
---------------	-------	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v23

معامل الارتباط ($R = 0.663$) معامل التحديد المعدل ($R^2_a = 0.311$) معامل التحديد ($R^2 = 0.401$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.424) وبمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل البدء في تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة التي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم التعرف على طبيعة هذه العلاقة من خلال حساب معامل الارتباط لـ (Pearson correlation)، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقة:

الجدول رقم (10): مصفوفة معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل وأبعاده	الإحصائيات	الخدمة العمومية
الرؤية الإستراتيجية		معامل الارتباط	0.473**
		مستوى الدلالة	0.002
الرسالة الإستراتيجية		معامل الارتباط	0.539**
		مستوى الدلالة	0.000
الأهداف الإستراتيجية		معامل الارتباط	0.547**

0.000	مستوى الدلالة	
0.579**	معامل الارتباط	التحليل الإستراتيجي
0.000	مستوى الدلالة	
0.389*	معامل الارتباط	الخيار الإستراتيجي
0.014	مستوى الدلالة	
0.613**	معامل الارتباط	التخطيط الإستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

استبانة N=39

** الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha=0.01$) * الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيرات النموذج الاثنين وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل والخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.613$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين بُعد "الرؤية الإستراتيجية والخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.473$) وبدلالة معنوية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية نسبيا وموجبة بين بُعد "الرسالة" والميزة الخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.539$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية نسبياً وموجبة بين بُعد "الأهداف" وتحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.547$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد "التحليل" وتحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.579$) وبدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ لا توجد علاقة ارتباط بين بُعد "الخيار الإستراتيجي" وتحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0.389$) وبدلالة معنوية (0.014) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

ومن أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)" سنعتمد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث سنختبر أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر في تخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية،

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الرؤية الإستراتيجي	0.482	0.148	0.473	3.265	0.002	0.473	0.224
الرسالة الإستراتيجي	0.467	0.120	0.539	3.895	0.000	0.539	0.291
الأهداف الإستراتيجي	0.460	0.116	0.547	3.975	0.000	0.547	0.299
التحليل الإستراتيجي	0.424	0.098	0.579	4.322	0.000	0.579	0.335
الخيار الإستراتيجي	0.319	0.124	0.389	2.566	0.014	0.014	0.151
التخطيط الإستراتيجي	0.611	0.129	0.613	4.721	0.000	0.613	0.359

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS*.V23

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (11) ما يلي:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في تخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة () بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.613)، فيما فسر متغير التخطيط الإستراتيجي (40.1%) من التباين في تحسين الخدمة العمومية مؤسسة سونلغاز - وكالة التجارية وذلك بالاعتماد على معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على: " وجود دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية مؤسسة سونلغاز - وكالة التجارية والتقني لدائرة جامعة - الوادي. "

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي على نحو مستقل في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة، تبين ما يلي:

- نقبل الفرضية الفرعية الأولى لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.02) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.473).
- نقبل الفرضية الفرعية الثانية لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد دور للرسالة الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.539).
- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد دور للأهداف الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.547).
- نقبل الفرضية الفرعية الرابعة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد دور للتحليل الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.579).
- نقبل الفرضية الفرعية الخامسة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.014) هو أقل من المعتمد (0.05) وعليه يوجد دور للخيار الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.389).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي-الوكالة التجارية والتقني بجامعة ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال في المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: "التخطيط الإستراتيجي" و"الخدمة العمومية"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول محور التخطيط الإستراتيجي يميل للموافقة، أما بالنسبة لمحور الخدمة العمومية فكان التوجه يميل إلى الموافقة.

كما توصلنا كذلك إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي على تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة، وعند بحث كل بُعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي على نحو مستقل في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة، وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية: (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي).

الأختام

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في علاقة التخطيط الإستراتيجي بتحسين الخدمة العمومية آخذين الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي -الوكالة التجارية والتقنية جامعة"، كدراسة حالة، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أهم معالم التخطيط الإستراتيجي، وعلى مدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيره على تحسين الخدمة التي تقدمها هاته الأخيرة .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية يجب أن تتبناها الإدارة العليا في المؤسسات باختلاف أنواعها.
- التخطيط الإستراتيجي عامل مهم في سيرورة استراتيجية المؤسسة لكن دوره يكون اقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل ما يشهده العالم من تعقيد وتقلبات.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في أتخاذ القرارات؛
- تتعدد أساليب التخطيط الإستراتيجي باختلاف آراء الباحثين،
- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصالحة العامة.
- الصفة المشتركة للمؤسسات المقدمة للخدمة العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها.
- أخذ مفهوم الخدمة العمومية وآليات تحسينها أهمية واسعة في أدبيات التسيير العمومي، حيث يمكن تجسيده باعتماد مداخل مختلفة تهدف في مجملها إلى تحقيق رضا المواطن/الزبون،
- تحسين الخدمة العمومية أصبح يمثل أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسات العمومية، من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية والاجتماعية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات،
- يقوم إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر على عوامل هامة تتمحور حول إصلاح مختلف هيكل الدولة، استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن، ترشيد الإنفاق الحكومي وتحديث الإدارة الإقليمية وتطويرها
- إن إدخال مفهوم التخطيط الإستراتيجي على تقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل وطريقة تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن عينة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لمحور التخطيط الإستراتيجي، فكان التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث يميل نحو الموافقة، حول مختلف الأبعاد التي تمت دراستها، باستثناء بعدي الخيار الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي أين كان التوجه يميل إلى الحياد وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد عملية تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، كما أنها لا تقوم بتحديد مجموعة من الخيارات في تطبيق استراتيجيتها، بل لها أهداف تسيير عليها وتسعي لتحقيقها وفقا للسياسات العامة للدولة.
- بالنسبة لمحور تحسين الخدمة العمومية، بينت نتائج الدراسة الميدانية أن التوجه العام لمختلف أفراد عينة البحث حول الأسئلة المختارة لهذا المتغير يميل نحو الموافقة.
- أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية لمؤسسة سونغاز - وكالة التجارية لجامعة - الوادي. "عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- كما توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- يوجد دور للرسالة الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية للمؤسسة محل الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.539).
- أظهرت النتائج أنه يوجد دور للأهداف الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- كما توصلنا إلى أنه يوجد دور للتحليل الإستراتيجية في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- كما بينت النتائج أنه يوجد دور للخيار الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة.

3. الإقتراحات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح مجموعة من الإقتراحات التي نأمل من خلالها تقديم نوع من الإضافة العملية للمؤسسة محل الدراسة، ونوردها كما يلي:

- من الضروري إدراك أهمية للتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات العمومية، والذي يجب أن ينظر له على أنه أداة إستراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف.
- الاهتمام بتطوير معارف الموارد البشرية بشكل يسمح بالاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، وفقا لما تمليه التعاملات التكنولوجية في هذا الإطار وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والتكوين لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية في إطار تقديم خدمة مرضية للمواطن.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات التي من شأنها توفير أحسن أداء وظيفي للعاملين.
- العمل على تكريس ثقافة إدارة الأعمال داخل المؤسسات العمومية لاسيما فيما يتعلق بالإهتمام بالزبون والعمل على تحقيق رضاه.

4.آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لآفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1- بروفيسور مارتن الكلوفلن. "التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي"، (ترجمة) أشرف محمود، ط1، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- 2- بلال خلف السكارنة، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
- 3- جمال الدين محمد موسى، وآخرون. "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي -"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- 4- د-خالد سمار الزعبي. "تشكيل المجالس المحلية وآثاره على كفاءتها في نظم الإدارة المحلية"، ط3 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 5- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر-"، البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 6- خيرالدين، غسان مدحت. "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي " عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- 7- الرفاعي أحمد حسين، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
- 8- زبد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006.
- 9- الشرقاوي عبد الرحمان بن عبد الله. "العملية الإدارية - وظائف المدير"، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية،

- 10- الصباب أحمد عبد الله، وآخرون. " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط 4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، "الإدارة الإستراتيجية (لموجهة تحديات القرن العشرين)"، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999
- 12- عدون ناصر دادوي. " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي "، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001،
- 13- مجيد الكرخي. " التخطيط الإستراتيجي -المبني على النتائج "، دولة قطر، دار ثقافتي هويتي للنشر والتوزيع، 2008.
- 14- محمد جمال علي هلاللي. " المحاسبة الحكومية "، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 15- د-محمد صلاح عبد البديع السيد، "نظام الإدارة المحلية في مصر"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 1996.
- 16- محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، " أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 17- المرسي السيد حجازي: "اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 18- مسعودي محمد عبد الغني والخضيري محسن أحمد، " الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه"، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1992.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم. " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008/2007.
- 20- هاريسون ديفيد. " الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "، (ترجمة)ناطورية علاء الدين، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

21- الواصل عبد الرحمان بن عبد الله، ال موفق الحمداني وآخرون، "مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب- الدوريات والمؤتمرات:

22- بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

23- بومدين طاشمة. "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد26، جوان 2010.

24- سيد عبد المقصود. "محاضرات غير منشورة لطلبة الماجستير في مقياس الخدمة العامة"، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2003-2004.

25- سليمان السعيد. "الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع"، مداخلة مقدمة بمناسبة اليوم الدراسي حول: الخدمة العمومية في الجزائر -دوافع وآفاق-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015.

26- عبد الرزاق بن حبيب وصحراوي بن شيحة: "توجيه التنمية المحلية إلى إطار الأسلوب الجديد للتنظيم والتسيير والمهام والموارد في الجماعات المحلية (إدخال لتسويق في الجماعات المحلية)، الملتقى الدولي حول الحكم المحلي والتنمية الإقليمية - حالة الدول المغاربية - جامعة قسنطينة، أفريل 2003.

27- الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان. "واقع التخطيط التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10

28- عمار بوضياف. "تسيير المجالس الشعبية البلدية ومقتضيات الحكم الراشد-عرض تجربة الجزائر-"، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر الثالث والثلاثون لمندى الفكر المعاصر حول: الحكم الرشيد-رهانات وتحديات المغرب الغربي-، ط1، منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات وسفارة هولندا بتونس، جويلية 2011

ج-الرسائل الجامعية:

29- أحمد السعيد. "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2005.

- 30- سلطان محمد رشدي. "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-أهمية وشروط تطبيقه (حالة م ص م بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية ، فرع إستراتيجية"، جامعة مسيلة، 2005/2006.
- 31- الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان، "واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 32- ضريفي نادية. "تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة"، رسالة دكتوراه قانون عام فرع الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2013.
- 33- عادل منصور سليمان لوح. "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2007.
- 34- العربي حجام. "دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية -دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف"، رسالة دكتوراه في علوم الاجتماع، جامعة محمد ملين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2017-2018.
- 35- عطار نادية. "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-"، مذكرة ماجستير، تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015.
- 36- عطاء الله، سمر رجب. "واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- 37- فنجان فهد غازي السهلي. "متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 38- كباب منال. " دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياسية والمراقبة (AMC) سطيف-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007.

39- محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017.

40- موفق محمد الضمور. " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن "، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

د-النصوص القانونية:

41- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة برنامج الحكومة، جويلية 2002.

42- الجمهورية الجزائرية وزارة العدل، اصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، فيفري 2005.

43- وزارة تطوير القطاع العام، مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، الأردن، 2010.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

-1 Annie BARTOLI:"Le Management Dans Les Organisations Publiques", 2éme édition, éd. Dunod, Paris, 2005.

-2 Didier LINOTTE et Raphaël ROMI : " Service public et Droit Administratif et Economique", 5éme, édition, Juris-Classeur, Paris, 2003 .

-3 Hristone ROUANT: "Droit Administratif", Gualino Edition, Paris, 2001

-4 Philip KOTLER : "Marketing Management", 10th éd., Prentic Hall International éditions, USA, 2000.

-5 René CHAPUS: "Droit Administratif Général", Tome I, 15éme édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.

قائمة الملاحق



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -

الوكالة التجارية والتقني دائرة جامعة-الوادي- "

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية بعنوان: " دور

التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-الوكالة

التجارية والتقني جامعة "

. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة

نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نهيى بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم،

فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانة

ستُعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

د/ بن عيسى ليلي

إعداد الطالبة:

رحماني راشدة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

نرجو منكم وضع علامة (X) أماما لعبارة الصحيحة:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي : الثانوي تقني سامي
ليسانس دراسات عليا
- 4-عدد سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 9 سنوات
من 10 إلى 14 سنة
15 سنة فأكثر
- 5- مجال الوظيفة الحالية :
- عمال إدارة صيانة توزيع الغاز توزيع كهرباء

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي يتعلق هذا الجزء بمدى اهتمام المؤسسة بأبعاد التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار، لدى يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل، فيما يخص الإدارة التي تعمل بها

التقييم					العبارات القياسية	الترقيم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس	
أ- الرؤية الإستراتيجية						
					لدينا رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	1
					نفصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.	2
					نسعى إلى تحسن وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.	3
					نسعى لخدمة المجتمع وتوظيف للوصول إلى الرقي الحضاري.	4
					رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.	5
					تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	6
ب- الرسالة الإستراتيجية						
					رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير عملية.	7
					رسالتنا واسعة بحيث تسمح لنا بتحقيق خدمة المجتمع.	8
					تتصنف رسالتنا بأنها محددة بالأطار والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.	9
					نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات لخدمة المجتمع.	10

					11	نقوم بتوظيف الإمكانيات لخدمة المجتمع.
					12	نطمح من خلال رسالة المؤسسة تقديم خدمات جيدة.
					13	رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات.
ج-الأهداف الإستراتيجية						
					14	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
					15	أهدافنا واقعية وقابلة للتطبيق.
					16	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة.
					17	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء إمكانيات المتاحة.
					18	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.
					19	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					20	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.
					21	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
د-التحليل الإستراتيجي						
					22	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
					23	تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر قوة ونقاط الضعف.
					24	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمؤسسة.
					25	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

					26	تعتنم المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.
					27	يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر أو الحد من آثارها.
					28	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.
					29	نفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.
ه-الخيار الإستراتيجي						
					30	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة
					31	تطبيق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على خططها طويلة الأجل.
					32	تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.
					33	تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.
					34	لدينا معايير قياس الخدمة لكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية.
					35	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

المحور الثاني: الخدمة العمومية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى اهتمام المؤسسة بالخدمة العمومية، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

التقييم					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الخدمة العمومية وعبارات القياس	
					تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تحسين مستوى خدماتها.	1
					تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين من خلال الحرص على توظيف التكنولوجيات الحديثة.	2
					تقوم المؤسسة بتطوير كفاءة موظفيها لترقية خدماتها.	3
					تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع.	4
					تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	5
					تسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.	6
					يتم الاستجابة بسرعة عند ابلاغ وجود عطل في الغاز أو الكهرباء	7
					تسهر المؤسسة على خدمة المواطنين 24/24 ساء.	8
					تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات.	9
					تراعي إدارة المؤسسة جهود الموظفين بالتحفيز والتشجيع.	10
					تلتزم المؤسسة بالتعامل وفق مبدأ المساواة بين المواطنين من أجل تحقيق رضاهم.	11

					12	تراعي المؤسسة ظروف المواطنين الاجتماعية.
					13	تسهل الإدارة على توفير حاجاته العاملين من أجل سير شؤون المجتمع وحاجاتهم.
					14	تلتزم المؤسسة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت المناسب.
					15	تواجه المؤسسة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين.
					16	لعملي المؤسسة استعداد للتكيف مع المستجدات والمتغيرات في أساليب العمل.
					17	يملك العاملون بالمؤسسة مهارات الحوار والاستقبال للزبائن

شاكرين لكم حسن تعاونكم.