

العنوان

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (المسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الدكتور:
د. مير أحمد

إعداد الطلبة:
بيدة أمينة

الجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا ومناقشا	أستاذ	1-
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر ب	2- مير أحمد
ممتحنا	أستاذ	3-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى ((قَدْ أُعْطُوا فِيسِرَى اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَ
الْمُؤْمِنُونَ))

صدق الله العظيم

الإهداء

بقلم أعياء التعب و الأرق يتكأ على قطرات حبره ليكتب إليكم.....

إليك أبي

كم تمنيت أن تكون بجانبى جالسا في المقعد الأول ،كم تمنيت أن تفخر بي في هذا اليوم وتقبلني وتدعوا لي
كما كنت تفعل دائما ،كم تمنيت أن تقف و تصفق لي و تفرح معي

رحلت بهدوئك الغامض ،تركتني كطفلة صغيرة تبكي كل ليلة ..رحلت وتركت بداخلي قلبا ميتا ينبض
بلا شيء....

سأظل أروي روحك الطاهرة بالدعاء إلى أن ألقاك بإذن الله في جنة النعيم ،رحمك الله رحمة تجيرك من النار
و تدخلك الجنة. إليك أهدي كل نجاحي ...

إليك أمي.....

إلى من تجرعت كأس الشقاء مرا لتسقيني رحيق السعادة، إلى من ضحت بالكثير من أجل أن أحيأ، إلى
الشمعة التي تحترق لكي تضيء لنا، إلى الشمس التي أنارت دربي و دفأتني بخانها ،إلى البسمة التي تعطيني
الأمل ،إلى رمز الحب و الحنان إلى أعز وأغلى مخلوق أمي ،إلى من تعجز الكلمات في وصفها، إليك أهدي
هذا العمل المتواضع....

إليك بنيتي.....

إلى فلذة كبدي ،إلى قرّة عيني أنت سعادتي حياتي أبنتي الغالية: يا بستان عمري و أحان قلبي و فردوس
أنتِ رجائتي . أمنيّتي أنت تكويني متوجة بالسعادة , أكبر أحلامي أن أراكِ

تكبرين يوما ما و تفتخرين بي إليك أهدي كل نجاحي

محبتكم أمينة

إلى زوجي و كل عائلة بحاش و عائلة بيده....



قال تعالى: (قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله
.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر
الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور لي يخط كلمات شكر

نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ المحترم "مير أحمد" وله عظيم الإمتنان لقبوله الإشراف على
هذا العمل المتواضع ،فكم كان في صبره وسعة صدره عوناً على إتمام هذا العمل ، فلم يبخل علينا بالنصح
و الإرشاد، فجزاه الله عنا خير جزاء.

إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين نوروا دروبنا بعلمهم و معرفتهم .

وكذلك نشكر كل من ساعدنا و قدم لنا يد المساعدة و زودنا بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات
الجزائر(المسيلة).

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (المسيلة)، وتم اختيار المقابلة كأداة للبحث و جمع المعلومات و كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال استجواب ثلاث مسؤولين و بعض العمال في المؤسسة، وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة و اختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1- يتأثر الأداء البشري بالتخطيط الإستراتيجي تأثرا جوهريا من خلال المعلومات المتعلقة بالأداء العمل والاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم وهذا غير موجود بصفة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة .

2- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المقومات الرئيسية لاكتساب المؤسسة فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

3- التخطيط الإستراتيجي وظيفة مهمة في أي مؤسسة اقتصادية حيث أنه بدون تخطيط لا يمكن للمؤسسة مزاولة أي نشاط ولا اتخاذ أي قرار.

4- التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة ببعض الاقتراحات و الحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها أهمها: يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر (المسيلة) أن تحقق التكامل و الترابط بين مصالح المتعاملين ومصالح المؤسسة، أيضا يجب أن يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

Résumé:

Cette étude visait à démontrer l'impact de la planification stratégique sur la performance des ressources humaines en Algérie Telecom Corporation (m'sila), a été choisi comme l'entrevue comme un outil de recherche et de recueillir de l'information et de tout ce qui concerne les variables de l'étude, a l'étude sur le terrain dans la Fondation Algérie Telecom à travers l'interrogatoire de trois fonctionnaires et certains travailleurs dans l'organisation, après une analyse des données du processus d'étude et de tester des hypothèses l'étude a révélé un certain nombre de conclusions, y compris:

1. Performance humaine influencé la planification stratégique grandement influencé par les performances travail d'information et d'attention Buncgalat les travailleurs et les motiver. Cela est particulièrement important dans l'organisation à l'étude.

2. La planification stratégique est un élément clé de l'acquisition du fonctionnement efficace de l'organisation des ressources humaines dans l'institution publique.

la planification stratégique 3 est une fonction importante de toute institution économique où que sans planification ne peut pas se livrer à une fondation d'activité ne prend aucune décision.

4. La planification stratégique permet d'améliorer la performance des ressources humaines.

L'étude a recommandé des suggestions et des solutions qui peuvent aider votre organisation à atteindre ses objectifs, y compris: doit Algérie Telecom Corporation (m'sila) pour réaliser l'intégration et l'interdépendance entre les intérêts des clients et les intérêts de l'institution, doit également être impliqué dans l'élaboration des objectifs de l'entreprise de toutes les parties responsables de l'atteint.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة.
II	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	المخلص
VI	Résumé
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول.
IX	قائمة الأشكال.
X	قائمة الملاحق.
أ- ر	مقدمة
	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي
12	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الأول : مفاهيم حول التخطيط الإستراتيجي
15	المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي
16	المطلب الثالث : خصائص التخطيط الاستراتيجي
17	المبحث الثاني : عمليات التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الأول : مستويات التخطيط الاستراتيجي
18	المطلب الثاني :مراحل التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الثالث : عناصر نجاح التخطيط الإستراتيجي

22	المبحث الثالث :مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي
22	المطلب الأول :مزايا التخطيط الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي
24	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : تحسين أداء الموارد البشرية
26	تمهيد :
27	المبحث الأول:ماهية ادارة الموارد البشرية
27	المطلب الأول:مفهوم الموارد البشرية
29	المطلب الثاني : وظائف الموارد البشرية
32	المبحث الثاني :دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية
32	المطلب الأول :أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية
38	المطلب الثاني :التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
40	المطلب الثالث : تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
44	تمهيد
45	المبحث الأول : التعريف باتصالات الجزائر
45	المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الثاني: ميدان الدراسة-المديرية العملية للاتصالات الجزائر-المسيلة
52	المبحث الثاني: نتائج المقابلة
52	المطلب الأول: أداة البحث
56	المطلب الثاني : تحليل نتائج المقابلة
63	الخاتمة
67	قائمة الملاحق
83	قائمة الكتب والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	عدد وتوزيع الموارد البشرية في المديرية العملية للإتصالات بالمسيطة	الجدول(3-1)
55	خصائص مبحوثي الدراسة	الجدول(3-2)
56	مقارنة أجوبة المسؤولين مع ماجاء في النظري	الجدول(3-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	النموذج المقترح للبحث	الشكل (01)
17	مستويات التخطيط الإستراتيجي	الشكل (1-1)
19	عناصر الرؤية الإستراتيجية	الشكل (2-1)
21	خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي	الشكل (3-1)
33	المفاهيم المرتبطة بالأداء	الشكل (1-2)
36	عناصر نظام تقييم الأداء	الشكل (2-2)
37	من يقوم بتقييم	الشكل (3-2)
51	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	الشكل (1-3)
53	مخطط و دليل المقابلة	الشكل (2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
67	دليل المقابلة	الملحق 1
74	دليل المقابلة	الملحق 2
78	دليل المقابلة	الملحق 3

مقدمة عامة

مقدمة

مما لا شك فيه أن الإدارة المعاصرة في المؤسسات الاقتصادية ، تسعى حثيثة إلى تحقيق النمو و البقاء و تتطلع إلى ذلك و تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، مع وجود العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في العالم العربي .

ومن أهم و أخطر هذه التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي و العشرين هو ما أطلق عليه اسم العولمة، بما نتج عنها من ضغوط و تكتلات و اندماجات و اتحادات .

ولكي تواجه هذه المؤسسات التحديات لابد لها و للقائمين على إدارتها من التسلح بالعلم و المعرفة وبصفة خاصة مفهوم التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، إذ انه يمكن للإدارة العليا أن تلعب دورا رئيسيا في إنجاح المؤسسات إذا ما اتخذت من التخطيط الاستراتيجي سبيلا لمواجهة هذه التحديات، حيث أصبح أهم المداخل الحاكمة لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين و يمثل نموذج الإدارة الحالي و المستقبلي للمؤسسات.

ولقد ظهر التخطيط الإستراتيجي قبل الإدارة الإستراتيجية و ساد حتى بداية السبعينات في ظل افتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، ولكن مع بداية السبعينات أدرك العلماء خطأ الافتراض السابق بسبب تعقد البيئة و تغيراتها السريعة بجانب ندرة الموارد فظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

لقد بات تطبيق التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسات إذا أرادت زيادة قدراتها التنافسية و تطوير أداء موردها البشرية لمواكبة التطور التكنولوجي الرهيب، خاصة في ظل بيئة تنافسية شديدة، وذلك من أجل تحقيق التميز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو، ولقد أظهرت التجارب التي تتم حول التخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا" وخاصة في ظل حرصها على تحسين أداء موردها البشرية للوصول إلى الأداء المطلوب في المدى البعيد ، لضمان بقائها و استمرارها.

و التخطيط الإستراتيجي واحد من المواضيع المهمة التي نالت إهتماما كبيرا من البحث و الدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أن يخلو من التخطيط الإستراتيجي و قد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

(اتصالات الجزائر) و إحتوت هذه الدراسة على:

1- إشكالية البحث:

من خلال سعي المؤسسات الاقتصادية إلى توفير المناخ المناسب للرفع و تحسين أداء مواردها البشرية وفي ظل ممارسة التخطيط الإستراتيجي بجميع خطواته و مراحلها، يمكننا أن نطرح التساؤل التالي:

كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية إتصالات الجزائر؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من التساؤلات:

ماذا نقصد بالتخطيط الإستراتيجي؟

ما المفهوم الحقيقي لأداء الموارد البشرية وكيف نقيمه؟

ما واقع التخطيط الإستراتيجي بشركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة؟

2- فرضيات البحث :

1-2 الفرضية الرئيسية H1 :

تماشيا مع الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

"التخطيط الإستراتيجي يحسن أداء الموارد البشرية" في المؤسسة العمومية إتصالات الجزائر .

تنبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

• الفرضية الفرعية الأولى H1-1

-التخطيط الإستراتيجي هو التفكير في الوضع المثالي الذي تكون عليه المؤسسة في المستقبل.

• الفرضية الفرعية الثانية H1-2

- أداء الموارد البشرية هو القدرة على تحقيق النتائج و يقيم من خلال قياس لحجم و مستوى ما تم إنجازه مع ما خطط له.

• الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

- هناك تخطيط إستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر .

3- أهداف البحث :

- محاولة الإحاطة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وإبراز أهميته بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- التفريق بين المفاهيم المتداخلة بين مفاهيم (التخطيط، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية).
- تشخيص وضعية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- إعطاء مفهوم مبسط حول أداء الموارد البشرية.
- إبراز تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية.في جانبه النظري والتطبيقي.
- تقديم توصيات عملية لتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4-أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين هما :

4-1.الأهمية العلمية :

تعد دراسة أخرى تضاف إلى بقية الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا،فعلى الرغم من وجود عدة أبحاث في هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له لاتزال تحتاج إلى -إثراء،

بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية في الوقت الحاضر .

4-2.الأهمية العملية :

تتبتق الأهمية العملية لهذه الدراسة في مدى وعي مسيري المؤسسات باستخدام التخطيط الإستراتيجي و ذلك من خلال تناولنا لدور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات

05-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث اعتبارا للأسباب التالية:

أ- أسباب ذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص
- الرغبة في الإثراء و الاطلاع.

ب- أسباب موضوعية:

- محاولة الربط بين ما يحدث في أرض الواقع والجانب النظري للموضوع؛
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي عصب العملية الإدارية في المنظمة و وسيلة لرفع و تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسات العمومية.

06-منهجية البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا الملائم لطبيعة موضوع الدراسة ،كما اعتمدنا منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني،حيث تم جمع المعلومات عن طريق استمارة المقابلة مع المدير الفعلي لشركة اتصالات الجزائر وبعض المسؤولين الآخرين.

07-تقسيمات البحث:

تبعاً للأهداف المتوخاة من البحث، ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، و لاختبار الفرضية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في المقدمة، ثم عرض النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قدمنا بعض الاقتراحات التي رأينا بأنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها.

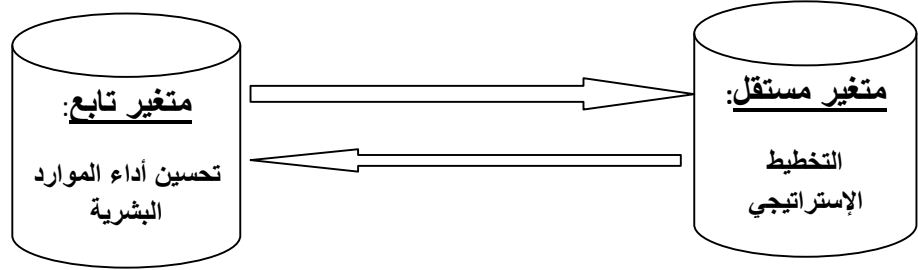
يتناول الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية، من خلال تقديم مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي، في حين، يتناول الفصل الثاني: الإطار العام للأداء الموارد البشرية، حيث سيتم التطرق من خلاله إلى مفهوم أداء الموارد البشرية ا ، و دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسات العمومية .

وأخيراً، ومن خلال الفصل الثالث والأخير، سيتم التطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال تأسيس استمارة المقابلة و توزيعها على المسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر (المسئلة) قصد الإجابة على بعض الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة.

08-نموذج البحث :

النموذج التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين

الشكل رقم (1) :النموذج المقترح للبحث



المصدر :إعداد الطالبة

الشكل يمثل نموذج افتراضي للبحث

09- حدود البحث :

تنقسم حدود الدراسة إلى :

9-1. **الحدود المكانية** :تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر(المسيلة).

9-2. **الحدود الزمنية** :وهي الفترة الممتدة من شهر مايو 2016 إلى.....سبتمبر2016.

9-3. **الحدود البشرية** :إن الحدود البشرية لهذه المقابلة تتمثل في المسؤولين والعمال باتصالات الجزائر (المسيلة).

9-4.**الحدود العلمية** :إكتفت الدراسة بإبراز العلاقة بين المتغيرين أي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر(المسيلة).

10-مصادر جمع البيانات والمعلومات:

من أجل إثراء الموضوع تم الاعتماد على مصادر أولية وثانوية

10-1. المصادر الثانوية :

تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي من خلال اعتماد عدة مراجع تمثلت في الكتب ،مذكرات و رسائل ماجستير و دكتوراة ،الملتقيات والتقارير .

وذلك من أجل معرفة الطرق العلمية و المنهجية الصحيحة في كتابة هذه الدراسة.

10-2. المصادر الأولية :

تم جمع البيانات و المعلومات من خلال إعداد استمارة مقابلة و توزيعها على المسؤولين ،ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج و استنتاجات تدعم الموضوع.

11 الدراسات السابقة :

لقد لقي موضوع التخطيط الإستراتيجي اهتمام عديد من الكتاب و الباحثين ،حيث ظهر في كثير من دراسات الماجستير وأطروحات الدكتوراة والمقالات وفي مايلي عرض لبعض الدراسات والنتائج التي توصلت إليها العربية و الأجنبية :

11-1.الدراسات العربية :

1-دراسة :القرني ، عبد الفتاح، بعنوان " :التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة)"،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2012.

نتائج الدراسة :

- ✓ يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد و توظيف الموارد المتاحة.
- ✓ إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساعد على نمو و تطور المدرسة.
- ✓ الاهتمام بأراء العاملين و مساهمتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.

2-دراسة :العتيبي، عامر ذايب، بعنوان : "أثر التخطيط الإستراتيجي و التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012.

نتائج الدراسة :

- ✓ يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمات بوزن نسبي 85.99%
- ✓ يمارس مديرو المدارس أسلوب الهرو في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%
- ✓ يمارس مديرو المدارس عمليات التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي 84.83%

3-دراسة :نورالدين .مازن سليم محمود بعنوان" : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة..الدراسات..العليا،كلية التربية ،قسم أصول التربية الإدارية التربوية، غزة، فلسطين.2008

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ فقد أظهرت.النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي 86.36%
- ✓ فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة.

4-دراسة : الدجني . إياد علي،بعنوان" :دور التخطيط الإستراتيجي ف جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"- ،رسالة دكتورا في التربية (غير منشورة)،قسم المناهج وطرق التدريس،جامعة دمشق،سوريا،2011.

نتائج الدراسة :

- ✓ وجود علاقة بين مستوى دورالتخطيط الإستراتيجي ومعيارالفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
- ✓ توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ وجود علاقة بين دورالتخطيط الإستراتيجي وجودة الأداءالمؤسسي.

11-2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Tes & Gu) بعنوان " the relationship between strategic planning :
"entrepreneurial business orientation

توصلت إلى النتائج التالية :

- أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي و أبعاد التخطيط الإستراتيجي المبحوثة.

دراسة (Ilesanmi, 2011) بعنوان " the impact of strategic planning on the
"performance of nigererain

توصلت إلى النتائج التالية :

- توصلت لنتائج عديدة أهمها هناك تأثير دالة إحصائيا لكل من رؤية البنوك و التحليل البيئي على أداء البنوك النيجرية.

12- ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من حيث الهدف :تنوعت توجهات الدراسات السابقة التي تهدف إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات ،كذلك دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية ،في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

من حيث متغيرات الدراسة :تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي إلا أنها اختلفت معهم في الربط بين المتغيرين، فقد ربطت الدراسة الحالية بين التخطيط الإستراتيجي الذي تم قياسه من حيث (الرؤية ، الرسالة ،الأهداف) وأداء الموارد البشرية الذي تم قياسه من خلال (التدريب، التحفيز)

من حيث النتائج : من أجل الوصول إلى جملة من النتائج وتفسيرها ومن ثم مقارنتها مع النتائج الدراسات السابقة ، كذلك من إضافة بعض الاقتراحات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة

13: صعوبات الدراسة:

هذه المذكرة و كغيرنا من الباحثين واجهتنا بعض الصعوبات نرى من الضروري ذكر أثناء إعداد بعضها:

نقص المراجع الخاصة بموضوع الدراسة و خاصة الكتب و آن وجدت فهي قديمة، و نظرا للتطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات،فان المعلومات الواردة في هذه الكتب تصبح عديمة الفائدة. صعوبة إجراء الدراسات التطبيقية الخاصة بهذا الموضوع، بالنظر إلى التأخر الكبير الذي تشهده المؤسسات الجزائرية .

ثقافة الانغلاق التي مازالت تنتهجها المؤسسات الجزائرية و رفضها التعاون مع الطلبة الباحثين بحجة سرية المعلومات.

صعوبة التواصل مع المسؤولين.

غياب المصادقية وتبني السطحية في الأجوبة.

الفصل الأول

تمهيد :

تعرض المؤسسات العصرية منذ بداية القرن الحادي و العشرين للعديد من التغيرات ،لعل أبرزها ،التوجه نحو العولمة ،والتغيرات التكنولوجية الحديثة ،وزيادة الاهتمام و التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، و عالمية المنافسة ، والتغير المطرد للسوق . وللتوافق مع تلك التغيرات فان على المؤسسات العصرية أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية وان تنتهج الأساليب الحديثة ، و في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي و الذي يعد احد المداخل الحاكمة لبقاء و نمو المؤسسات و تميزها . ومحاولة لفهم هذا النوع من التخطيط المهم سنتناول في هذاالفصل كلما يتعلق به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي،مستوياته، مراحل.

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من وضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي عمليات مستمرة و معقدة و وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط و تنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها. وعليه يتضح و جود عدة تعريفات للتخطيط الإستراتيجي تتفق في الأساس و تختلف في هذا الجانب أو ذاك من هذه العملية التخطيطية التي أصبحت واسعة جدا و معقدة كثيرا . ومن اجل ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول مصطلح التخطيط الإستراتيجي، بدا من المفهوم ثم التعرف على أهميته، ثم ذكر أهم خصائصه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي نذكر بعض الفروق الجوهرية بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي و بعض المفاهيم الأخرى، على النحو الآتي :

1- مفهوم التخطيط :

يعتبر التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن التعبير عنها بأكثر من تعريف ،حيث يمكن تعريفه بأنه :

يعرفه تيري (Terry) بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق و استخدام القروض المتعلقة بالمستقبل عند تطور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة¹ ورأى هنري فايول " بأن التخطيط التوقع بما سيكون علي الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".²

كما عرفه هارسون "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة على الأسئلة مثل ماذا يجب إن افعل، من يقوم به، وأين، ومتى، وكيف".

¹ عبد الفتاح، دياب حسن، مدخل إلى التخطيط، دار النشر والتوزيع، عمان، 1999، ص13.

² الصباب، أحمد عبد الله وأخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع، 2013، ص67.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتخطيط "هو حالة تدبر وتدبير للحالة القائمة بنية تطويرها إلى الأحسن، وهو المحولات الجادة لدراسة الأوضاع الراهنة تمهيداً لاقتراح تصور أو وضع جديد يكون متناسبا مع احتياجات و تطلعات المجتمع"¹

2- مفهوم الإستراتيجية :

تردد كثيرا مصطلح الإستراتيجية (strategy) في كثير من كتب الإدارة، ويرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك . ويعرفها (توفيق) بأنها: "جزء من التخطيط الإستراتيجي و تعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل"² في حين عرفها davidmckean بأنها: "تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة و متابعة ذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها"³. وعلى ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع و تصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي بالمؤسسة إلى بلوغ أهدافها المنشودة .

3- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

لقد اختلفت آراء الكتاب و المفكرين في وضع تعريف جامع مانع للتخطيط الإستراتيجي، وبالتالي تعددت وتباينت هذه التعاريف : فقد عرفه (mhchael) بأنه: "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنشأة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل"⁴ أما (مصطفى) فعرفه بأنه: "عملية مستمرة لتصميم و تطوير خطط تشمل وظائف المنشأة ويقوم على نظام للمعلومات و وضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية و الإقليمية و العالمية و كذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة"⁵.

¹ موسى يوسف، خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص13.

² رحمة، زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة -رسالة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2014، ص30.

³ David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation », 2012, pp: 10-11

⁴ عبد الحميد، عبد الفتاح، رمضان، فهم، غريب* (التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص110-111.

⁵ عبد الحميد، عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص111.

و في تعريف آخر نجد(الغالبى و إدريس) فعرناه : "عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ،بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه :التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر المستقبل¹

المطلب الثاني: أهمية و فوائد التخطيط الإستراتيجي

لقد تكلم العديد من الكتاب و الباحثين عن لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده،والبعض قد تعمق كثيرا حول فعالية هذا التخطيط .

أشار (goues) إلى أن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار،التي تربط بين الأهداف القصيرة و البعيدة المدى.² إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من منافعه المتمثلة في الأتي³:

- ✓ الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ يزود بإطار اتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة؛
- ✓ يوضح الفرص و يبين التهديدات المستقبلية؛
- ✓ تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ،والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية⁴
- ✓ يزود بأساس لقياس الأداء ؛
- ✓ يقلل الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية⁵
- ✓ يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة ؛

إن ممارسة التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى حصول المؤسسات على العديد من الفوائد نذكر منها :

1- يزود المؤسسات بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؛

¹ عبد الفتاح ،دياب حسين، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي،دون ذكر دار النشر،1996،ص20-19.
² خالد محمد، بني حمدان،الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان،2007،ص13-14.
³ خالد محمد،بنيحمدان،نفس المرجع،ص14.
⁴ المدهون،منى إبراهيم خليل". (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات"-،الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني ،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،ص:18.
⁵ عطا الله، سمر رجب". (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،ص:3 .

- 2- يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح للتفكير في المؤسسة ككل؛
- 3- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها؛
- 4- يساعد المؤسسة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها؛
- 5- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح
- 6- يزيد وعي المدربين لرياح التغيير و التهديدات و الفرص المحيطة؛
- 7- يجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها؛
- 8- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب المصالح ؛

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي :

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا¹؛
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث(العليا-الوسطى-الدنيا) عن مستقبل التنظيم و سبل نجاحه و تطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية
- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و تحليل التوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية لتنفيذ²
- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة وجهود مهمة
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.³

¹ محمد، صفاء تايه، مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الإستراتيجي-دراسة تطبيقية في كليات الجامعة الكوفة ،أوروك العلوم الإنسانية، مج5، ع2، 2012، ص:390.

² الدجلني، إباد علي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-رسالة دكتوراة في المناهج وطرائق التدريس، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص:52.

³ خالد محمد، بنيحمدان، المرجع السابق، ص:16.

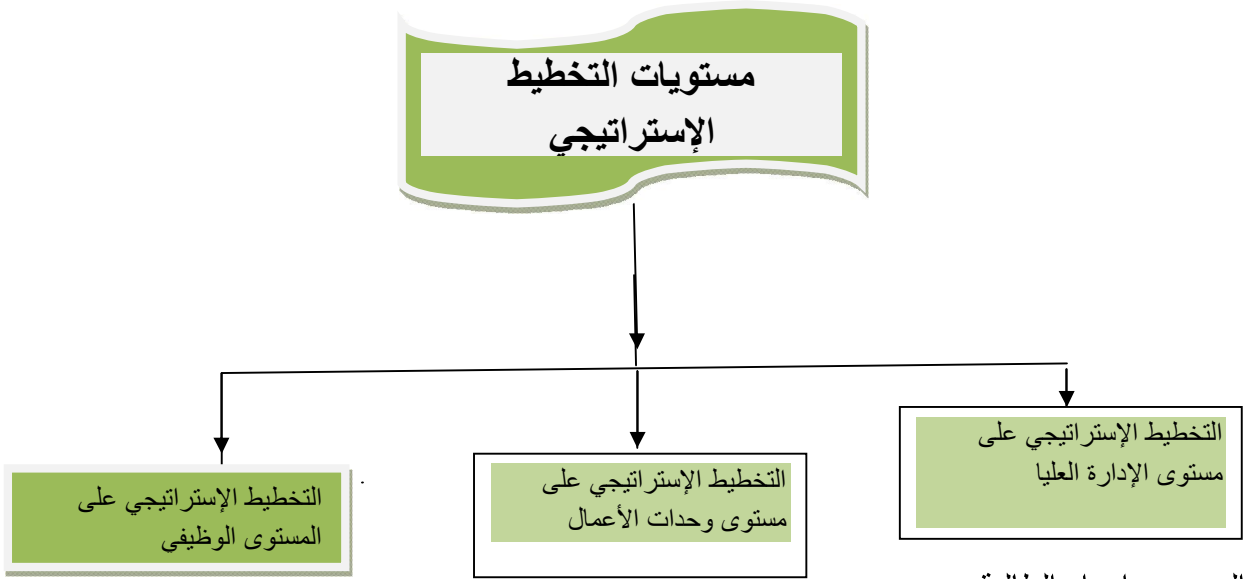
المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف عمليات التخطيط الإستراتيجي بذكر مختلف المستويات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة .

المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي

لشكل التالي يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجي :

الشكل (1-1): مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: إعداد الطالبة

تعمل الخطة الإستراتيجية على أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا و متكاملًا تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق لأهداف وعلى أساس ذلك نميز أربع مستويات لتخطيط الإستراتيجي :

أولاً: التخطيط الإستراتيجي على المستوى الإدارة العليا

وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله وعليه يتأثر المشروع كله بها، ويركز هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على طبيعة عمل المشروعات من منتجات ، وعمليات ، وأسواق ، ومستهلكين وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.¹

¹الكرخي المجيد، التخطيط الإستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي-عمان الأردن، دار النشر و التوزيع، 2009، ص:57.

ثانيا :التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها¹.

ثالثا : التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي

وتختص به الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة ،حيث توضح لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات ،ويتميز هذا المستوى بكونه قصير المدى².

المطلب الثاني : مراحل التخطيط الإستراتيجي

توجد عموما أربع مراحل لتخطيط الإستراتيجي يمكن إيجازها فيمايلي :

1- الرؤية الإستراتيجية: هي المسار المستقبلي الذي ترغب في الوصول إليه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها

فالرؤية إذن تبين أين تتجه المؤسسة،وما هي الهيئة التي ستكون عليها مستقبلا،وحت خطى الأعمال اتجاهه³.

إن عملية صياغة الرؤيا الإستراتيجية لبس مجرد اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة ، نوعية أنشطتها ومكانتها السوقية والذي يساعد في وضع مسار إستراتيجي تلتزم به الإدارة.

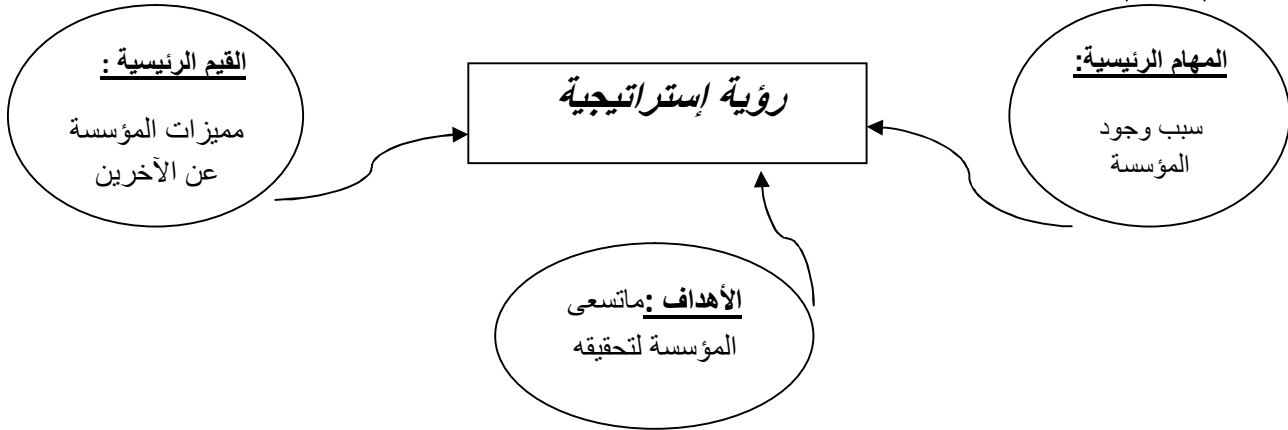
تتكون الرؤيا من ثلاث عناصر رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ ماهر أحمد،دليل المدير إلى:التخطيط الإستراتيجي،الإسكندرية،مصر،الدار الجامعية،للتنشر و التوزيع،2009،ص:26

² جواد عباس،حسين سحر عباس،أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في شركةالصناعات الكيماوية ،مجلة أهل البيت،العراق،ص:54-84.

³ هلال، محمد عبد الغني،مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر و المستقبل-دار النشر مركز تطوير الأداء و التنمية،مصر،2008،ص:13.

الشكل (1-2) : عناصر الرؤية الاستراتيجية



المصدر: الكرخي، جيد، التخطيط الإستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2009.

يشير كوتر (kotrer) إلى أن الرؤيا الإستراتيجية الناجحة و الفعالة تتوفر بها الخصائص التالية¹:

- **الخيالية** : أي تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
 - **التركيز** : واضحة يمكن تركيز الموارد و الجهود نحوها.
 - **المرونة** : تتصف بالعمومية و الشمولية و الحيوية.
 - **الجاذبية** : تجذب العقول و تأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها على طموحهم و آمانيهم.
 - **جماعية** : أي يشارك جميع العاملين في وضعها.
- 2- الرسالة الإستراتيجية** : يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة ، وتمثل المرشد الرئيس لكافة القرارات و الجهود، وتغطي عادة فترة طويلة الأمد، وهي تبين السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها و عملياتها و ممارستها².

1-2/ خصائص الرسالة الفعالة :

- هناك مجموعة من الخصائص يجب توفرها حتى تكون الرسالة فعالة وجيدة أهمها :
- ✓ يجب أن تكون الرسالة قابلة لتحقيق ؛
- ✓ يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية على المؤسسة مع عدم المبالغة فيها ؛
- ✓ أن تعكس الأهداف و الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؛

¹ إدريس وائل، محمد صبحي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور لبطاقة الأداء المتوازن، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 74.

² اللواح ، عادل المنصور، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007، ص: 22.

✓ القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية ؛

✓ تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في الحسبان.

3- الأهداف والغايات الإستراتيجية: تحدد الأهداف و تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع

بيئتها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة بحاجة إلى وضع أهداف موضوعية و واضحة و عادلة و قابلة لتحقيق، وتشير الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة¹.

3-1/ خصائص الأهداف والغايات الإستراتيجية :

تتميز الأهداف بالخصائص التالية :

✓ وضع الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة و متناسبة

✓ أن تكون محددة بدقة و قابلة للقياس و التحقيق ؛

✓ أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات الغير متوقعة.

و تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها²:

✓ أن تعكس الفلسفة العامة للمؤسسة وتوجهاتها الأساسية

✓ طول الأجل إذ أنها تبني أساسا على سبب وجود المؤسسة أي على أساس الرؤيا المستقبلية

ورسالة المنشأة

✓ تتميز بالشمول وذلك لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنشأة .

4- التحليل الإستراتيجي للبيئة :

يقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه

المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف و القوة في المؤسسة .

ويشتمل التحليل الإستراتيجي على³:

أ) **تحليل البيئة الداخلية:** تقوم بتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها و

ضعفها حاليا و مستقبلا على النحو التالي :

¹ القحطاني، فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010، ص:14.

² عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهيم غربية ، مرجع سابق، ص:84

³ القحطاني، فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال، 2010، ص:14.

نقاط القوة: هي تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جديدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

✓ **نقاط الضعف:** هي التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس ، و عدم الوصول إلى الميزة التنافسية ، وبالتالي يجب العمل على تقويتها.

(ب) **تحليل البيئة الخارجية** تشير إلى جميع العوامل المؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها.¹

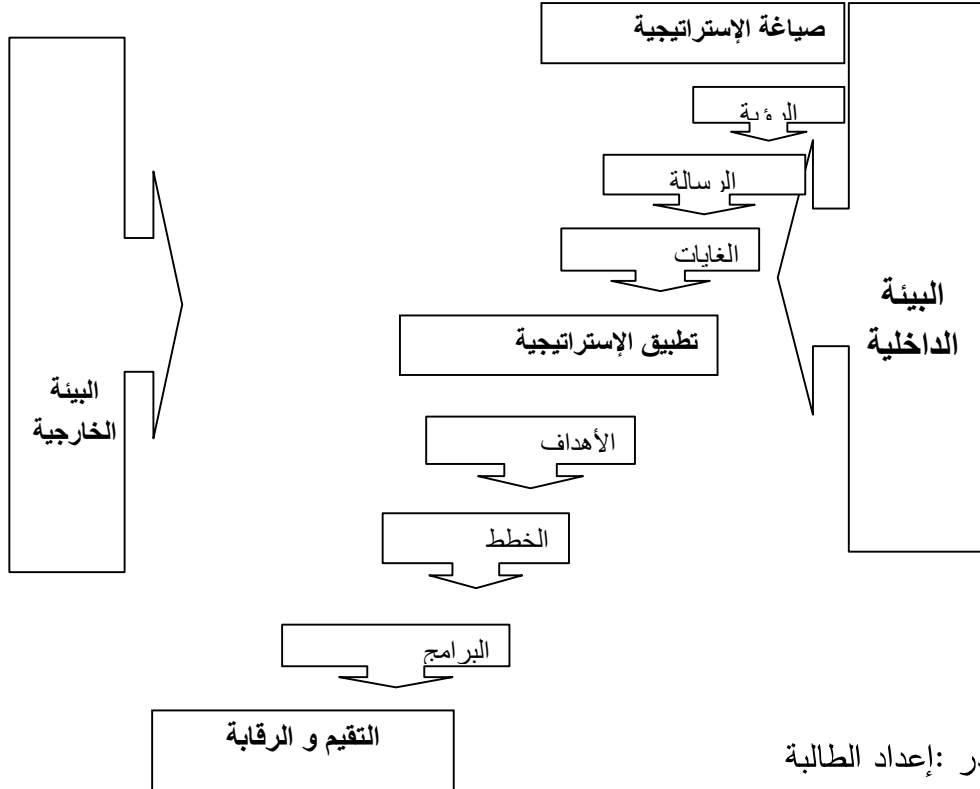
وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

✓ **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة .

✓ **البيئة الخارجية العامة:** وهي المتغيرات التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به أو المجال الذي تنتمي إليه.

الشكل التالي يلخص مراحل التخطيط الإستراتيجي

الشكل (1-3): خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: إعداد الطالبة

¹يونس، نزيه حسين، توظيف التخطيط الإستراتيجي في الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 87.

المطلب الثالث : عناصر نجاح التخطيط الإستراتيجي

بتطلب نجاح التخطيط الإستراتيجي توافر بعض العناصر من أبرزها ¹:

- 1- إن أفضل تخطيط يقوم على أساس فهم صحيح لمدلول التخطيط طويل الأجل و ما يمكن أن يقدمه و ما نرغب في تقديمه.
- 2- التركيز على وضع إستراتيجيات يمكن أن تحقق نتائج و إنجازات أكثر من مجرد ملء مربعات بأرقام عديدة و كثيرة.
- 3- ضرورة وجود مناخ مناسب إذا كان مطلوباً تخطيط طويل الأجل ناجح وفعال.
- 4- التأكد من أن النظام التخطيطي يناسب الخصائص الفريدة للمنشأة، مع تحاشي التخطيط الزائد عن الحاجة .

5- لا ينبغي وضع خطة مشوشة أو غير واضحة أو أهداف كثيرة جداً.

6- ينبغي على المسير عدم إهمال التخطيط طويلاً الأجل بسبب المشاكل الجارية الملحة.

7- عندما يكتمل التخطيط ينبغي واستخدام النتائج لإعداد الموازنات التخطيطية.

المبحث الثالث : مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بجملة من الفوائد ، ومع تعدد الفوائد إلا هناك العديد من العقبات تواجه المؤسسة و تؤثر على التخطيط الإستراتيجي .

المطلب الأول : مزايا التخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا و الفوائد تتمثل في مايلي :

- 1- يبين و يوضح الفرص و التهديدات المستقبلية.
- 2- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.
- 3- يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح لتفكير بالمؤسسة ككل.
- 5- يزود المؤسسة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه .
- 6- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين .
- 7- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- 8- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص:121

² عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص:162

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي

مع تعدد المزايا إلا هناك بعض المعوقات نذكر منها :

- 1- وجود البيئة التي تتصف بتعقيد و التغير المستمر قد يجعل التخطيط الإستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل.
- 2- قصور الموارد المتاحة للمؤسسة قد تكون عقبة أمام استخدام و ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
- 3- إن خطوات التخطيط لإستراتيجيقد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين .
- 4- صعوبة جمع البيانات و المعلومات و تحليلها لوضع خطة إستراتيجية .
- 5- الانبهار بالنجاح و الاعتقاد بأن النجاح مستمر وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل أفضل بالاستمرار.
- 6- عدم التقدير الدقيق و الصحيح للمنافسة.
- 7- قد لا يتابع المديرين التخطيط لانشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

خلاصة :

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع و معقد يمثل خطوة أساسية في المؤسسة الاقتصادية حيث أنه يرتبط بالمستقبل الذي يتسم بتغير السريع و التفاعل مع بيئته الخارجية الغير مستقرة.

ولكي تبدأ عملية التخطيط لابد من أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المدبرين، أو من حيث توفر الإمكانيات و وجود التنظيم الملائم و المناخ المشجع ،ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المؤسسة في تصميم و تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

لتخطيط مراحل عديدة بدأ بوضع الرؤية الإستراتيجية ،ثم تصميم الرسالة الإستراتيجية ، ثم تأتي مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية،ثم تحليل البيئة الداخلية و الخارجية وأخيرا تطبيق الخيار الإستراتيجي.

إذن التخطيط الإستراتيجي يعتبر طريقة تأخذ المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل بالاعتماد على قرارات إستراتيجية تتعلق بالحاضر و المستقبل للوصول إلى تحقيق غاياتها و أهدافها النهائية بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد:

الموارد البشرية من الموارد الضرورية في المؤسسة، لأنه لا يمكننا الاستغناء عنها، و تعتبر الموارد البشرية استثمارا في حد ذاتها، لذلك أخذت المؤسسات تصنع استراتيجيات معينة لإدارة الموارد البشرية، وفي في ظل المنافسة المفروضة على المؤسسات من طرف السوق، لابد من توفر الحوافز المطلوبة لتحسين أداء المورد البشري ، وهذا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري وإشراكه في عملية التخطيط الإستراتيجي و مشاركته في صنع القرار، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الذي سيحفظ للمؤسسة القدرة على المنافسة و البقاء في السوق من جهة و إمكانية زيادة الأرباح و الإيرادات من جهة أخرى.

فيجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءا بالمدير و انتهاء بالعامل البسيط ، و لعل من أهم العوامل المساعدة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة هو التخطيط الإستراتيجي الذي أصبح له اثر كبير في تطوير أداء الأفراد مما اثر على الأداء الكلي للمؤسسة و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال مبحثين، إذ نجد في المبحث الأول مفهوم الموارد البشرية و الثاني نتناول فيه دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لم يعطى العنصر البشري في السابق القدر الكافي من الاهتمام خاصة في المؤسسات الإنتاجية لعدم معرفة دوره الفعال و الحيوي، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاميا على المؤسسات الإلمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم باعتباره عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه، وفي هذا المبحث سنتعرف على الأسباب التي أداة لظهور إدارة الموارد البشرية، مفهومها ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المفكرين و الباحثين في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إنجازاتهم.

و يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التمويل، التسويق والتمويل) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وأصبحت هذه الإدارة مسؤولة عن:¹

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة attracting employees.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة holding employees.

• تطوير القوى العاملة وتدريبها وتميئتها. developing employing.

• تحفيز القوى العاملة.

ولقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض تعريف إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريفها

يمكن إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية وهو:

إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الأفراد في أداء أعمالهم، لذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الأنشطة المرتبطة بأفراد

¹حننا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2009، ص 10.

المؤسسات، فهي تهتم بإدارة شؤون العاملين ومصالحهم داخل المنظمة، حيث تختص بتوفير الاحتياجات للمؤسسة من الأفراد وتقوم بتوجيههم وتحفيزهم والتنسيق بين جهودهم وتنمية قدراتهم وكفاءتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.¹

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة في تطوير الأفراد بما يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1- أهداف المؤسسة

- ✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- ✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بتوزيع عامل الأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

2- أهداف العاملين

- ✓ العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- ✓ إنتاج سياسات موضوعية تحد من إسراف الطاقات البشرية وتتماشي مع الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

من خلال ما تم ذكره من أهداف ووظائف تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تبرز أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية، ولذلك فيمكن القول أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة من الجوانب الآتية— تقديم النصح والإرشاد

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ، بيروت لبنان ،منشورات دار العربية، 2002،

للمديرين التنفيذيين بجميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صيانة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

✓ تساعد في تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدوران ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتظلمات.

✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

✓ توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توظيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية...إلخ.

✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.1

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

أجمعت معظم تعاريف تسيير الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة نشاطات تهدف إلى تطوير الموارد البشرية في المنظمة و تحفيزها حتى يمكن الاستفادة من معارف الفرد وخبراته، وتتمثل هذه النشاطات عموماً في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين و التدريب والتحفيز والتي سيتم تناولها فيما يلي²:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تتأثر الموارد البشرية في المنظمة بالعديد من التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، مما يفرض عليها السرعة في رد الفعل و سبق الأحداث، لذا أصبح مفروضاً على المؤسسة أن تكون على الاطلاع بالإمكانيات البشرية المتوفرة لديها، نقاط قوتها وضعفها، حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها التي تناسب و أهدافها المستقبلية، و بالتالي تحرص المؤسسة على التخطيط

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر، الطبعة 3، 2007، ص23.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2003، ص183.

لمواردها البشرية و الذي يتم بالتوازي مع تخطيط المجالات الأخرى كالإنتاج،التسويق...و التنسيق فيما بينها لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه:"عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة والماهرة في الوقت المناسب،لشغل المهام المقابلة لاحتياجاتها.¹ أي أن أساس تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة احتياجات المنظمة بما هو متاح من هذه الموارد أي مطابقة عرض الموارد البشرية مع الطلب عليها ويتميز تخطيط الموارد البشرية بكونه نقطة انطلاق في تسيير هذه الأخيرة ذلك لأنه يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد، ثم يتم توظيفها و تطويرها.

و يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد سياسات و برامج اختيار و توظيف و تدريب هذه الموارد في المؤسسة إلى جانب تحديد الاحتياجات النوعية منها، و التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثانيا: إستقطاب الموارد البشرية

يشكل استقطاب الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية في نجاح سياسة الإدارة، وذلك نظرا لما تحمله من تأثير على طبيعة النشاط في المؤسسة، من خلال الاستقطاب تتم عملية تجديد الطاقات البشرية في المؤسسة و يتم اكتساب كفاءات تعود بالنفع عليها، و فيما يلي عرض لتحديد مفهوم الاستقطاب وأهدافه ومختلف المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة و العوامل التي تؤثر فيها.

فوظيفة الاستقطاب هي: عملية اكتساب مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة،أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها.

ثالثا: التوظيف

تعد عملية التوظيف من العمليات الهامة في تسيير الموارد البشرية ذلك أنها تشكل أحد أهم وسائل تنظيم هذه الموارد،كما أنها توفر للمؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة.

1_ تعريف التوظيف: يعرف التوظيف على أنه:" عملية عقلانية للبحث عن المطابقة الموجودة بين قدرات المترشح و خصائص المنصب المراد شغله².

¹المرجع نفسه، ص 184

²- Myriam Buè et autres: L'approche méthodologique de la GpEc. Rapport réalisé sous la responsabilité de christianBulla.w.w w. e _ rh.org.

كما يعرف على أنه: " عملية تريد المؤسسة من خلالها شغل مناصب عمل شاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة، إذن تركز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة" حيث يهدف التوظيف إذا إلى ضمان أحسن مطابقة بين الاستعدادات الفردية و متطلبات كل منصب.

رابعاً: التدريب

عرف التدريب على أنه " وسيلة إنتاج المهارات " و عرف أيضا على أنه: " عملية تعلم لمعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم.¹ و دائما في إطار الحديث عن التعلم، عرف التدريب على أنه: " عملية تعلم، تتضمن اكتساب المهارات و المفاهيم، (...). لزيادة أداء الفرد و تحسينه "² و نظرا لأهميته في تنمية المعارف و المهارات فقد عرف على أنه: " الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل"³.

لقد أجمعت معظم التعاريف المعطاة للتدريب (التكوين) على أنه يساهم في إنتاج المهارات و تنميتها، و تطوير معارف و قدرات الموارد البشرية (الجسمية و العقلية)، التي تساهم في تحسين أدائها و زيادة كفاءتها.

خامساً: الحوافز

يعرف الحافز على أنه مكافئة تظهر في شكل عائد و ذلك مقابل أداء الأفراد للعمل خارج المجال الزمني المخصص له، و هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا هي في تقسيم الحوافز إلى نوعين هما:

الحوافز المادية: و يقصد بها مجموعة من الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة المادية فقط دون غيرها فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفز لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد، و لكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، و تشمل هذه الحوافز ما يلي:

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 107.

² -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999 ص 167.

³ -خالد عبد الرحمن الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999. ص 200

➤ **الأجور** التي تعرف على أنها ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما و في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة للعلاقة بين العمال و صاحب العمل،¹ ويعتبر الأجر العادل من أهم الحوافز التي يحصل عليها الفرد.

➤ **ضمان استمرار العمل:** يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد للأفراد، و بذلك يصبح استقرار العمل و ضمان استمراره عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولا شك أن العامل يطمئن باستمرار الراتب و بالتالي لديه القدرة على أداء العمل بطريقة أفضل.

➤ **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل على كفاءة و إنتاجية الأفراد تأثيرا كبيرا، و من أجل ضمان التأثير الإيجابي يجب تهيئة هذه الظروف عن طريق خلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد و الحافز الذي يقدمه هذا المناخ.

1- **الحوافز المعنوية:** و يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي تكون في جو العمل التي تجذب الأفراد و تدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع الحاجات الاجتماعية أو الذاتية المعنوية و من أهم تلك الحوافز نجد الترقية وكذلك نوع الإشراف و أسلوبه، و تقدير الإدارة و اعترافها بجهود العاملين، إتاحة الفرص للعاملين في المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ قرار العمل.

المبحث الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم الموارد البشرية وذكرنا وظائفها وفي هذا المبحث سوف نسلط الضوء على أداء الموارد البشرية وطرق تقييم أدائها، ونبرز دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة، وهناك عدة معايير لتقييم أداء الموارد البشرية سنتطرق إليها من خلال مايلي.

أولاً: مفهوم الأداء و أهميته

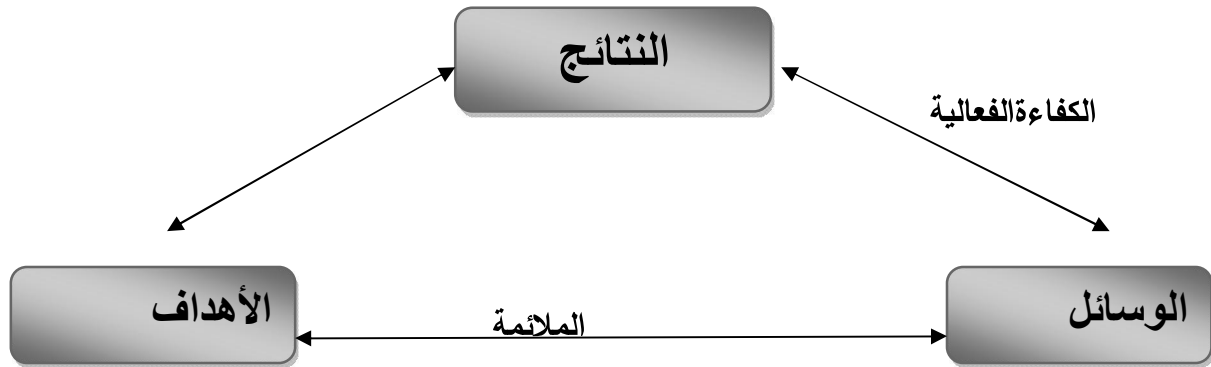
يعد مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب و الأبعاد باقترانه و تداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية و الإنتاجية و النتيجة و حتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن المفاهيم اختلافا كليا و هذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على انجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظرة للأداء من جانب بعدي الكفاءة و الفعالية، و يقصد بالكفاءة

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2000، ص114.

مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستعملة، و تجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين

الشكل التالي يوضح المفاهيم الثلاثة المرتبطة بالأداء :

الشكل (1-2): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacque, Barreaux. (1997), " **Entreprise et Performance**

Globale", Economica,. Paris, P33

و يعتبر الأداء بمنظور الكفاءة و الفعالية قصير و متوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيمثل " في تطوير طاقات دائمة (Durables) كإنشاء ممارسات و قيم و توصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات، و قد ارتبط مفهوم الأداء كالكفاءة و الفعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة و التحولات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافيا للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق الربحية بل عليها سبق المحيط و التوقع لتغيراته مما يفرض عليها نوعا من الليونة في شتى المجالات فأصبحت المؤسسة ذات أداء.

أما بالنسبة للأهمية: فباعتبار أن كل مؤسسة تملك موارد معينة ينجر عنها تكاليف مختلفة وفي نفس الوقت تنشئ لها القيمة التي تحقق لها أفضلية تنافسية، لم يعد كافيا للمؤسسة أن تبحث عن تحقيق الأهداف بأقل الوسائل بل أكثر من هذا عليها أن تبحث عن زيادة القيمة بأقل التكاليف أي البحث عن كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹

¹سهيل زغودو، العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص90

ثانياً: أنواعه

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة يشمل كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج¹ هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، و الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، و قد يكون الأداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي...

تتحقق هذه الأداءات بناءً على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية...

ثالثاً: مفهوم الأداء البشري في المؤسسة

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد استراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تدرّبها.

و ينظر للأداء البشري على أنه القدرة على تحقيق النتائج و ليس النتائج في حد ذاتها وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية

➤ المهارات التي تعد مصدراً للأداء البشري و أحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها و تطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.

➤ التحفيز.

➤ تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام و مختلف علاقات التعاون و القيم المشتركة بين الموارد البشرية

رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما و كيفاً وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المستهدف.

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 89

وارتكازا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

➤ الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً، يمكن حصر وحداته و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

➤ الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط و البحوث و التنظيم والإشراف و الرقابة و إصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

كما يطلق تقييم الأداء اصطلاحاً على تقدير الكفاءة و يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم و تصرفاتهم فيه و قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي و تحملهم لمسؤولية وإمكانيات ووظائف ذات مستوى أعلى.

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير المؤسسة، ذلك أنها تمكن المنظمة من مراقبة الخطط و البرامج المعتمدة في مجال الموارد البشرية و اتخاذ القرارات بشأنها، وتمكن هذه العملية الموارد البشرية في المنظمة من تحديد نقاط قوتها وضعفها مما يسهل إمكانية تطويرها، كما تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية و التي بناء عليها يتم إعداد مخططات التدريب الضرورية.

و تحسين الأداء كذلك ينطلق من التقييم، فإذا عرف الفرد مستوى أدائه يمكنه إحداث التعديل و التغيير الضروريين في سلوكه و مهاراته و معارفه مما يحسن في أدائه.

وينظر لتقييم الأداء البشري على أنه " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل"¹

ونظراً لأهمية هذه العملية في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتبارها نظاماً يضم عناصر متداخلة تفسر بوضوح عملية الأداء.

1- نظام تقييم الأداء البشري

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المنظمة تفرض ضرورة الابتعاد عن الطرق الذاتية و الشخصية في التقييم و الاعتماد على معايير و مؤشرات واضحة تمكن من قياس الأداء البشري و توضيحه بشكل دقيق، و هذا ما يوفره نظام تقييم الأداء الذي يعرف على أنه:

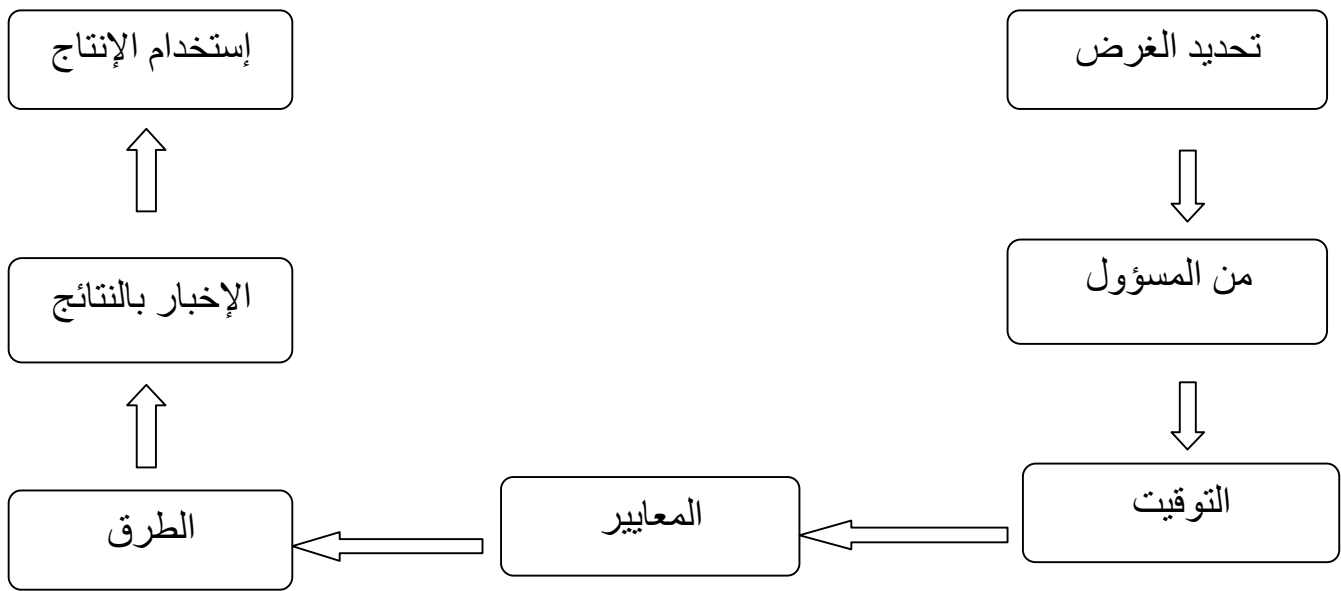
¹- زغود، المرجع السابق، ص95

مجموعة نشاطات مخططة و منظمة وتمت مراقبتها، تعمل على ملاحظة و قياس و تحسين مساهمة الموارد البشرية في أهداف المنظمة.

يتكون هذا النظام من عدة عناصر توضيح لنا مختلف جوانب عملية التقييم من الشخص المسؤول عن التقييم، المعايير المعتمدة، الأهداف الموجودة، الطرق المستخدمة....

و الشكل التالي يوضح مختلف عناصر نظام تقييم الأداء:

الشكل رقم (2-2): عناصر نظام تقييم الأداء



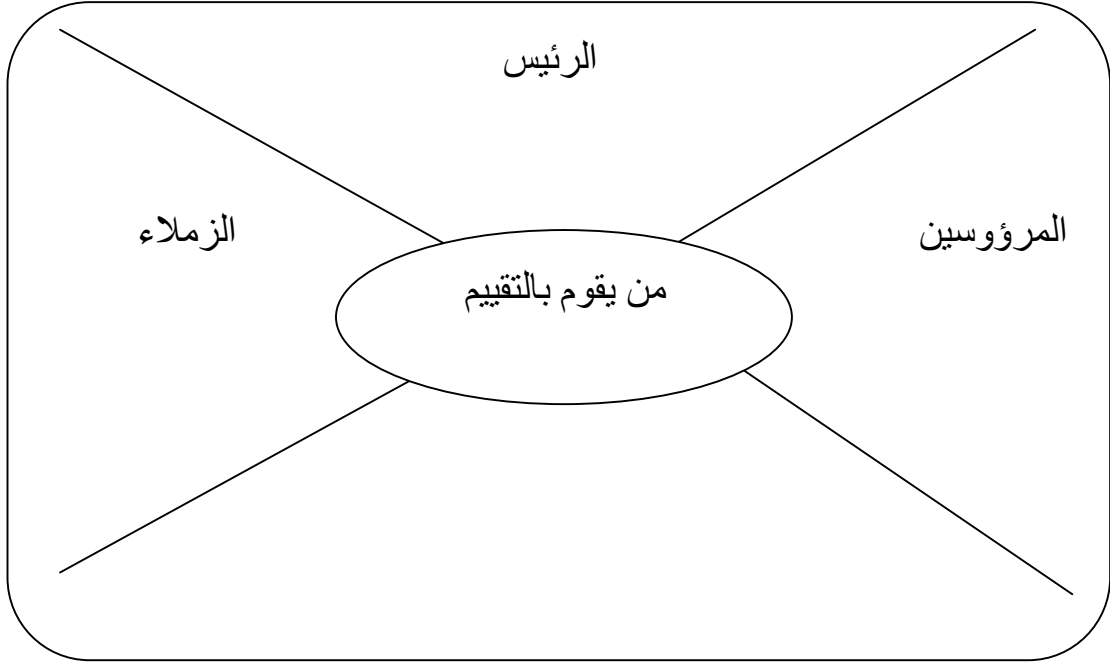
المصدر: سهيل زغدود، العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية،

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص97

يمثل هذا الشكل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لنظام تقييم الأداء، حيث يبدأ بتحديد الغرض منه، ثم تحديد المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم (توقيته)، ثم ينتقل الأمر إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء، ثم تحديد طريقة التقييم ويلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، ثم في الأخير تقوم مصلحة الموارد البشرية باستخدامها في الوظائف المختلفة، وسنتناولها فيما يلي بشيء من التفصيل.

2- المسؤول عن التقييم

يمكن أن يتم التقييم بأي طريقة من الطرق التالية كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم: (3.2) من يقوم بالتقييم



المصدر : سهيل زغدود ، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ،

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص98

مجموعة المقيمين

- 1- الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- 2- المرؤوسين يقيمون مرؤوسيهم.
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم بعضا.
- 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

يتم تقييم الأداء عموما من طرف المسؤل المباشر عن الموارد البشرية موضوع التقييم باعتباره على إطلاع واسع بنشاطاتها، مهامها، سلوكاتها...و قد يتم أحيانا اللجوء إلى التقييم الذاتي أو التقييم من قبل الزملاء في العمل... رغم أن هذه الطرق تتميز بالذاتية و التحيز أكثر.

خامسا: معايير التقييم

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.

و تنقسم معايير التقييم إلى **معايير الصفات الشخصية** والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة... تتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد و القياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

و هناك **معايير نواتج الأداء** والتي تتحدد عن طريق جودة الأداء و كميته و هناك **معايير السلوك** التي تتعلق بالسلوكيات و الممارسات التي أدت إلى أداء معين، من أمثلة هذه المعايير نجد: العلاقات مع الآخرين، قيادة المرؤوسين، الجهد المبذول..

وهناك أيضا معايير النتائج التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بين هذه المعايير: الإنتاجية، المبيعات، الأرباح...

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز بالصلاحية (validité)، أي أن كل عناصر المعيار يجب أن تعبر على الخصائص التي يتطلبها الأداء، و بالثبات أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما

يكون الأداء ثابتا، تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزها بالسهولة أي إمكانية استخدامها دون صعوبات¹

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد و الأنظمة ، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

1- الموارد البشرية عنصرا متكاملا مع عناصر العمل الأخرى.

2- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.

¹ -زغود، المرجع السابق، ص 100.

3- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفردية.

4- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها لأنشطة مستقلة

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد.

ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط

الموارد البشرية كالآتي:

1- تحديد فلسفة المنظمة:

فأجل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية تتمثل في الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

✓ لماذا يوجد العمل أصلا؟

✓ ما هي الإسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟

✓ ما هي دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل؟

فمثلا بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضا هاما يبرر

وجود هذه المنظمة في مجال الأعمال.

2- دراسة الظروف البيئية:

وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي

تحدث في البيئة الخارجية، فحسب الفرص أو التهديدات وتتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض

الأمر ومنها: عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة

الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي السريع.

كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة

بالموارد البشرية حيث يمكن أن تؤثر هذه الإستراتيجية على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة

على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

3- تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة:

أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من

مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط

الاستراتيجي للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن، أو الفائض في القوى العاملة والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية.

4- تنمية الأهداف و الغايات :

أي تحديد ماهية أهداف المبيعات أو الأرباح، أو العائد على الاستثمار المطلوب لتحقيقه؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرون من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الالتزام في الاستراتيجيات المحددة.

5- تنمية الاستراتيجيات:

أي تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والموارد البشرية.

وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتمييزها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثالث: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية

بعدما تطرقنا إلى الأداء في المطلب السابق نحاول أن نتصور علاقة التأثير بين لتخطيط الإستراتيجي و الأداء البشري.

أولاً: المزايا المحققة من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المؤسسة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:

- 1- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة و الاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- 3- زيادة قدرة المنظمة بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتمييزها بصورة تنفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 4- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
- 5- زيادة الانساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل ، و معدلات الغياب¹.

ثانيا:آلية التأثير :

- يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية من خلال مايلي:
- ✓ توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة؛
 - ✓ السماح للعمال بالمشاركة في صنع واتخاذا لقرارات؛
 - ✓ التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها،مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة؛
 - ✓ تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل؛
 - ✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة،وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم .

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو بمثابة الجوهر الأساسي في المؤسسة لأن تحقيق أداء الموارد البشرية في المؤسسة هو جزء من الاداء الكلي ، لذا يعمل التخطيط الإستراتيجي على دعم العمل الجماعي بين الموارد البشرية في المؤسسة. وعليه يعتبر أداء الموارد البشرية موضوعا مهما لقيامها بالعديد من الكتاب و المفكرين،حيث تطرقنا إلى معايير تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية وحولنا إبراز علاقة التأثير بين التخطيط الإستراتيجي و الموارد البشرية.

حيث يساهم التخطيط الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار و تنفيذه ، كما قد يولد التخطيط الإستراتيجي لدى الموارد البشرية نوع من الدعم المعنوي و الحافز لتحسين الاداء خاصة عندما يرى الفرد نفسه في المؤسسة محل اهتمام و يؤخذ برأيه في نقاش طرق العمل مما يمنحه فرصة المشاركة في صنع القرار و بالتالي تحسين ادائه.

إن كل ما سبق ذكره في الفصلين السابقين يعبر عن الجانب النظري لكل من متغيري الدراسة ،وتأثير كل من التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية وهذا ما سوف نحاول الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المسيلة.

الفصل الثالث

تمهيد:

هذا الفصل هو عبارة عن دراسة حالة للإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذا البحث، إذ سنقوم بدراسة ميدانية تعتمد على تحقيق ميداني و دراسة أولية استطلاعية و استكشافية نعتد في جزئها الأول على دراسة الوثائق المتعلقة بالدراسة و بالمؤسسة ميدان البحث ثم نلجأ في المرحلة الثانية من الجانب التطبيقي إلى استعمال المقابلة، مع بعض الإطارات كأداة بحث حتى نصل في الأخير لتحليل أجوبتهم، و العمل على مقارنة آرائهم في ما بينهم زيادة على مقارنة نتائجهم مع ما جاء في الجانب النظري .

وفي هذا الفصل التطبيقي سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، ثم نأتي في المبحث الثاني لتقديم تقرير التربص وتحليل الأجوبة.

المبحث الأول : التعريف باتصالات الجزائر



المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

الشعار	اتصالات الجزائر، الاختيار الأفضل.
معلومات عامة	
تاريخ التأسيس	<u>2003</u>
النوع	شركة عمومية
النشاط	<u>الاتصالات</u>
الجنسية	<u>جزائرية</u>
أهم الشخصيات	
المؤسس	وزارة البريد
المالك	<u>الدولة الجزائرية</u>
أهم الشخصيات العام	أزواو مهمل ^[1] الرئيس المدير
المقر الرئيسي	<u>الجزائر العاصمة</u>
الشركة الأم	هيئة البريد والمواصلات الجزائرية
الشركات التابعة	<u>موبيليس</u> <u>جواب</u>

<u>اتصالات الجزائر الفضائية</u>	
عدد الفروع 4	
مناطق الخدمة	 <u>الجزائر</u>
الصناعة	<u>الاتصالات السلكية</u> <u>واللاسلكية</u>
المنتجات	خدمات الهاتف <u>الثابت</u> <u>النقال</u> <u>الأنترنت</u>
موقع ويب	<u>Algeriatelecom.dz</u>

المصدر: الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر Algeriatelecom.dz

أولاً: تاريخ الاتصالات في الجزائر¹

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية

و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في

"اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمرو تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق

¹ -www.algeriatelecom.dz .

كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلتها مهمة المراقبة.

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

1- الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى" يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية"¹.

¹ - حريزي فاروق، " دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 106، 105

2- أهدافها و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع و هياكل مجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها و هياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

1- فروعها

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت Intranet، أما الفرع الثالث يتعلق باتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

2- هياكلها

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر،

وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 52 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

المطلب الثاني: ميدان الدراسة-المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولاً: نشأتها تعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية

و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

1- الموارد البشرية بالمديرية العملية

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 268 عاملاً حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات و هي:

إطارات، أعوان تحكم، و أعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3) : عدد وتوزيع الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

المستوى	العدد	% النسبة
الإطارات	49	18 %
أعوان التحكم	35	13 %
أعوان التنفيذ	184	69 %
المجموع	268	100 %

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات نوفمبر

2010.

2-المهام الرئيسية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسئلة في النقاط التالية¹:

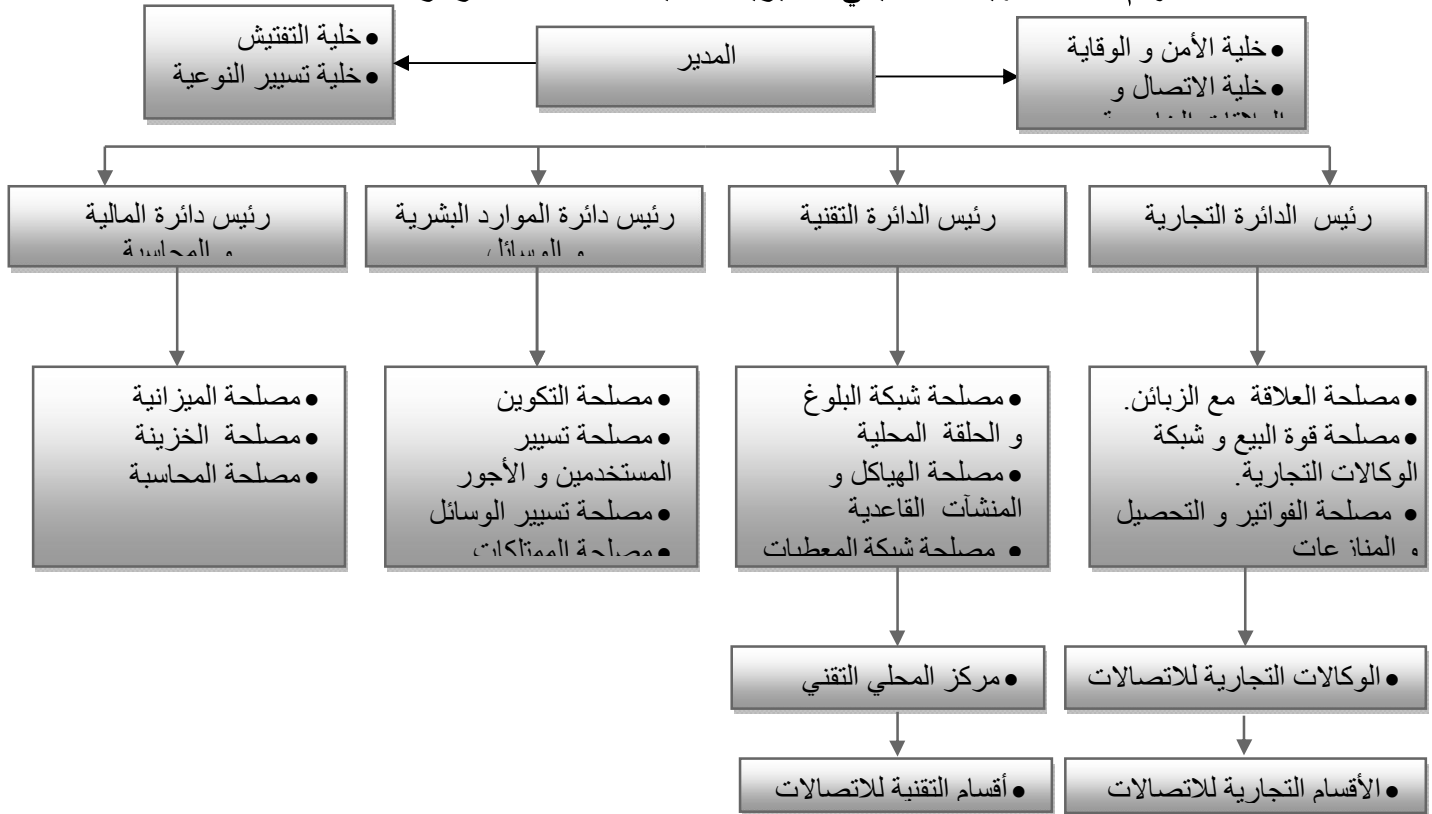
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت)
- و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

¹ نفس المرجع،ص:108

ثانيا: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1.3 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر



المصدر : حريزي فاروق،" دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011،ص114.

المبحث الثاني: نتائج المقابلة**المطلب الأول: أداة البحث****أولاً: ميدان التحقيق و البحث**

يتمثل ميدان التحقيق في الوكالة التجارية للاتصالات الحضنة بولاية المسيلة ويتعلق بمجال دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة و يرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة لكونها تحتوي على عدد معتبر من العمال و الموظفين و تستخدم التخطيط الإستراتيجي بجميع مستوياته و طرقه.

ثانياً: أداة البحث

حتى تكتمل الدراسة التطبيقية علميا و عمليا و على ضوء إشكاليات البحث و فرضيته أتضح لنا أن أسلوب الملاحظة و المقابلة هي أنسب أدوات البحث و أكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة

و لكون هذه الدراسة استطلاعية، فإن اختيار المقابلة راجع لطبيعة الدراسة الاستكشافية في ميدان البحث و التي تمثل نقطة البداية في البحث العلمي و مهما بلغت دقة المناهج و الإجراءات التي يصطنعها الباحث في مراحل لاحقة فسوف تكون عديمة القيمة إذا كانت البداية غير صحيحة أو ليست ملائمة، و تهدف الدراسة الاستطلاعية من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على معلومات أولية.

ثالثاً: تصميم دليل المقابلة (مخطط دليل المقابلة)

يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية، إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المهنة و الخبرة، ثم قسمنا الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية هي التخطيط الإستراتيجي و أداء و تحفيز الموارد البشرية، أما المحور الثالث فقد حولنا الجمع بين المتغيرين وإبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك تماشياً مع مشكلة البحث و حتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي ويندرج تحت كل هدف مجموعة من الأسئلة و تنوعت الأسئلة على حسب كل هدف.

"الشكل رقم 2.3 : مخطط ودليل المقابلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (قسم علوم التسيير)

استمارة المقابلة

مخطط دليل المقابلة (الأسئلة)

التقديم

التاريخ: / / 2016 الساعة :من.....إلى.....اليوم:.....

المكان:.....، الخبرة.....، المنصب:.....، السن:

تحية طيبة وبعد:

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو بيبة أمينة ح ، طالبة تسيير عمومي بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية وعلوم التسيير ، بجامعة محمد بوضياف ،جئت لمحاورتكم في إطار التخصص لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي ،قصد طرح مجموعة من الأسئلة التي هي في الحقيقة إجابة عن فرضيات البحث و حل للإشكالية ،والبحث يتناول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، إذ كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الأول :

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

1- التخطيط الإستراتيجي؟

1-1 ماذا يعني لك التخطيط الإستراتيجي؟

2-1 ماهي المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي؟

3-1 ها هي مستويات التخطيط الإستراتيجي؟

4-1 حسب رأيك ماهي أهم سلبيات وإيجابيات التخطيط الإستراتيجي؟

و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم رؤيه ورسالة المؤسسة؟

2- هل لمؤسسة اتصالات الجزائر رؤيه ؟

1-2 هل للمؤسسة رسالة

- 2-2 هل أهداف المؤسسة محددة و مكتوبة؟
 3-2 هل أهداف المؤسسة محددة وفق إمكانياتها؟
 4-2 هل الأهداف المحفزة للعاملين في المؤسسة؟.
 5-2 هل تلقت الأهداف قبول جميع أعضاء المؤسسة؟

المحور الثاني :

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن أداء الموارد البشرية في المؤسسة

3- أداء الموارد البشرية

- 1-3 هل يوجد لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيد
 2-3 هل يوجد في التعاونية نظام لتأهيل و تدريب الأفراد؟
 3-3 هل هناك علاقة جيدة بين المسؤول و المرؤوسين في التشاور حول طريقة العمل؟
 4-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقية؟
 5-3 هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية ؟
 6-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقية؟
 و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم عن تحفيز العمال؟

4- ماذا يعني لك تحفيز العمال؟

- 1-4 هل تهتم المؤسسة بانشغالات العمال و مشاكلهم؟
 2-4 هل يحترم المسؤول رأيك عند إبدائه؟
 3-4 تتلقى الشكر عند انجاز العمل الموكل إليك؟
 4-4 يهتم المسؤولين في المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل؟
 5-4 هل هناك مكافأة أو ترقية للعمال أو الموظفين المجتهدين من طرف الإدارة؟

المحور الثالث :

وفي هذا المحور نتكلم عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

5- ماذا يعني لك لتخطيط الإستراتيجي؟

1-5 لقد قدمت هذا التعريف لتخطيط الإستراتيجي، هل تشاطرنني الرأي أم لك تعريف آخر؟

يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر المستقبل".

3-5 هل يشارك الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي؟

4-5 هل يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة؟

5-5 هل ترون أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؟

6-5 كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

الجدول رقم(2-3): خصائص مبحوثي الدراسة

المسؤولين المعلومات	السن	الخبرة	المنصب
<u>المسؤول الأول</u>	46 سنة	24 سنة	رئيس خلية الاتصال
<u>المسؤول الثاني</u>	40 سنة	20 سنة	رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل
<u>المسؤول الثالث</u>	54 سنة	32 سنة	رئيس الدائرة التجارية

المصدر: إعداد الطالبة

الجدول رقم(3-3): مقارنة أجوبة المسؤولين مع ما جاء في الجانب النظري

الهدف	المقاربات العامة و الاختلافات الجزئية	درجة التحقق
التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة	- تباينت الأجوبة بين المسؤولين حول المقصود بالتخطيط الإستراتيجي من إلا أنها لم تختلف عن النقاط المذكورة في الجانب النظري بصفة عامة .	قريب جدا
أداء الموارد البشرية	- لقد اتفقت أجوبة المسؤولين في جزء منها مع ما جاء في الجانب النظري، واختلفت في جزء آخر حيث هناك معايير تتبعها المؤسسة لتقييم أداء مواردها البشرية كذلك تتبع المؤسسة نظام الحوافز المادية و المعنوية.	قريب
تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية	- نجد أن الجانب النظري بين أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد لبشرية بشكل واضح، أما في ميدان البحث رأى المسؤولين أن التخطيط الإستراتيجي يحسن أداء الموارد البشرية و يؤثر عليها تأثيرا إيجابيا رغم وجود بعض المعوقات التي تحل من تطبيقه تطبيقا جيدا .	قريب

المصدر: إعداد الطالبة

التحليل :

■ تحليل أجوبة المحور الأول الخاص بالتخطيط الإستراتيجي:

أثناء الدراسة الميدانية تبين لنا أم المؤسسة تمارس التخطيط الإستراتيجي بكل مستوياته و مرحله وقد أجمع كل المسؤولين على أن التخطيط الإستراتيجي هو وضع خطة أو رؤية لما نحب أن تكون عليه المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد وفق خطط مدروسة على جميع الاحتمالات ، تبين أيضا أن هناك أربع مراحل تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي أولا مرحلة الأعداد تليها مرحلة التحليل ثم تأتي مرحلة التنفيذ و أخيرا مرحلة الرقابة و التقييم أما فيما يخص مستوياته فهناك تخطيط

على مستوى المؤسسة وهو نوع النشاط كذلك على مستوى الأعمال، و التخطيط على المستوى الوظيفي كوظائف التسويق، التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية .

رأى المسؤولين أن التخطيط الإستراتيجي له إيجابيات كما عليه سلبيات نذكر بعض منها بالنسبة للإيجابيات، مواجهة التغيرات، الاستغلال الأمثل للإمكانيات، زيادة فعالية التنسيق، توجيه كافة الأنشطة، أما عن سلبياته، سرعة التغير مع التقدم التكنولوجي، عدم المرونة في الخطة.

■ رؤية مؤسسة اتصالات الجزائر(المسيلة):

تبين لنا من خلال الأجوبة أن للمؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة تتمثل في العمل على تحقيق و توفير احتياجات زبائنها في أي وقت، خاصة في ضوء التحولات الاقتصادية. و الأزمات .

■ رسالة وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر(المسيلة):

من خلال الإجابات المتحصل عليها تبين أن للمؤسسة رسالة إستراتيجية تعمل على تحقيق رغبات الزبائن رغم أنها مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدمي تهدف إلى الربح إلا أنها تقدم خدمة عمومية. كذلك تبين إن للمؤسسة ثلاث أهداف أساسية هي المردودية، الجودة، والفعالية، ولقد سمحت لها هذه الأهداف بالبقاء في الريادة .

■ شعار مؤسسة اتصالات الجزائر:

تبين أن المؤسسة تملك شعار محدد و . واضح هو " اتصالات الجزائر الاختيار الأفضل.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

كما قمنا في دراستنا بمقابلة مع عدد من الموظفين و كانت إجاباتهم مختلفة من شخص لآخر في بعض الأسئلة و متوافقة في البعض الآخر و قد قسمنا دليل المقابلة إلى قسمين أساسيين هما أداء الموارد البشرية و التحفيز لما لتخطيط الإستراتيجي من اثر كبير عليهما.

ففي القسم الأول طرحنا ستة أسئلة حيث في الإجابة عن السؤال الأول الذي تعلق بنوعية الموظفين الذين توظفهم المؤسسة وكانت الإجابة أن مؤسسة اتصالات الجزائر توظف موظفين مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا و الإجابة عن السؤال الثاني الذي تعلق بتلقي المرؤوسين تعليمات دورية عن طريق العمل كانت الإجابة بان المرؤوسين يتلقون تعليمات حول العمل ولكنها ليست دورية وفي بعض المرات دون شرح كافي لطريقة العمل .وفي السؤال الثالث الذي يتعلق حول العلاقة بين المسؤول والمرؤوس في التشاور حول طريقة العمل أجاب الموظفون انه لا يوجد تشاور أصلا بل أوامر فوقية لأجل تطبيقها ولا يؤخذ رأينا إطلاقا ، أما في السؤال الرابع الذي يتعلق حول تبادل الآراء بين الزملاء

في العمل فكانت الإجابة انه يوجد تشاور بين الزملاء في العمل وبشكل كبير ولكن من نفس المستوى او اعلي بقليل وانه كل ما كان مسئولك متواضعا كل ما كان التشاور اما اذا كان مسئولك متكبرا فهنا ينعدم التشاور أما السؤال الخامس تعلق بنظام التأهيل و التدريب في المؤسسة وتبين أن هناك مدارس خاصة لتكوين وتدريب الموظفين وكذلك التعاقد مع أكبر المعاهد من أجل وضع دورات تدريبيه لبعض الموظفين، أما السؤال السادس و الأخير في هذا الجزء تعلق بتقييم أداء الأفراد كأساس لوضع الأجور و الحوافز و الترقية كانت الإجابة ان المؤسسة .

أما في محور التحفيز

فقمنا بمقابلة مع عدد من الموظفين و كانت إجاباتهم مختلفة من شخص لآخر في بعض الأسئلة و متوافقة في البعض الآخر حيث كان السؤال الاول حول معنى التحفيز فكانت الإجابة ان التحفيز هو التشجيع وهو الهدايا ،ويقول الموظفون إن التحفيز يجعلنا نضاعف المجهود ونحس بقيمتنا وإنه دافع معنوي كبير لتحسين الأداء ولما استفسرنا إذا كان أي تحفيز في مؤسستكم أجابوا بأنه موجود ولكن مناسبات فقط لا علاقة لها بمجهودنا ،مثل هدايا في عيد المرأة ، أو عيد العمال ، أو التخفيض في تسعيرة الهاتف و الإنترنت في بيوتنا ، وهم لا يحسون أن هذا تحفيز بل هو حق لأنهم موظفون في الاتصالات ومن حقهم أن لا يدفعوا نفس التسعيرة مع المواطنين وباختصار لا يوجد تحفيز .

أما السؤال الثاني فكان يدور حول اهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين ومشاكلهم الاجتماعية فكانت الإجابة أنه هناك اهتمام ولكنه نسبي ومحدود . وهنا نلاحظ أن هذا إهمال من طرف الإدارة لان التحفيز الذي هو السبب في الأداء الجيد لا يوجد في مؤسسة مثل هذه ، وربما يكون السبب هو لأنها مؤسسة عمومية ، هم المسؤول فيها هو تطبيق القرارات والتعليمات عكس المؤسسات الخاصة التي تفتح باب الابداع وتخلق نوعا من اللامركزية في فروعها ، ان كل اداء جيد وكل اتقان للعمل داخل المؤسسة مصدره النفسيات او المعنويات وهنا التحفيز والتشجيع يعتبر وقودا لتدرج في سلم الجودة والأداء الجيد.

وأما عن السؤال الثالث الذي كان كتالي هل يحترم المسؤول رأيك عند إبدائه

وهل تأخذ أفكاركم بعين الاعتبار عند اقتراحها ، فكانت الاجابة انه احيانا فقط يهتم ويكون اهتمام شكلي لأنه في الأخير سيطبق المسؤول رأيه ولا تؤخذ اقتراحاتنا بعين الاعتبار .

وهذا خطأ جسيم لان الموظف الادنى هو في تماس مباشر مع الزبائن وممكن جدا أن تكون له افكار قوية جدا ومبدعة لحل مشاكل المؤسسة ، ومن الاقتراحات التي اقترحتها دراسة يابانية أن أي مدير

لكي ينجح في التفسير يجب عليه ان يجتمع مع أدنى عامل في المؤسسة ولو مرة في الشهر ، ويتناقش معه .

واما فيما يخص السؤال الرابع حول تلقي الشكر عند انجاز العمل بنجاح يجيب الموظف انه هناك شكر ولكنه شكر كلاسيكي قديم او سطحي لا تحس له أي اثر نفسي مثل (شكرا ، بركا الله فيك، مارسسي..) دون ابتسامه او تفاعل جسدي او دعني اقول انه ليس شكر فهو كلام عشوائي اعتيادي ولا تحس انه يقابل ما قمت به من جهد ، ونلاحظ ايضا هنا ان المسؤول يفرط حتى في ابسط الاشياء وهو الشكر ولا يلقي لها بال .

أما السؤال الخامس وهو اذا كان هناك اهتمام من المسؤولين في المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل فيجب الموظف ليس كثير او دعني اقول منعدم ، إنني لا اجد له أثر، وهذا الذي تكلمنا عنه سابقا العامل المعنوي يهمله المسؤول بشكل كبير وهذا ما تلاحظه في كثير من المؤسسات في العالم الثالث تجد اهتمام بالجانب التقني او المادي ووسائل والتجهيزات اما العامل المعنوي والبعد الانساني واكاد اجزم ان هذا هو سبب ركود المؤسسات وعدم نجاحها وعدم قدرتها على المنافسة .

أما فيما يخص السؤال السادس اذا كانت هناك مكافأة او ترقية للعمال المجتهدين من طرف الادارة فيجب العامل انه لا توجد مكافآت للمجتهدين او غير المجتهدين ،أما عن الترقيات هناك ترقيات ولكن ليس على اساس الاجتهاد بل تكون على اساس اخرى ربما السن او الاقدمية .وهذا ايضا مؤشر خطير يدل ان المؤسسة لا تطبق ابسط مبادئ الادارة . فما بالك بالقدرة التنافسية للشركات العالمية التي تطبق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وتطبق مبدأ الادارة الميدانية .

المحور الثالث:تحليل أجوبة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد خصصنا المحور الثالث و الأخير لإبراز تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية حيث وضعنا فيه ستة أسئلة وكانت أجوبتهم غير واضحة تماما حيث أجاب مسؤل واحد فقط أما بقية المسؤولين إعتذروا عن الإجابة بحجة انشغالهم بكثرة الأعمال.

بالنسبة للسؤال الأول،قدمنا هذا تعريف التخطيط الإستراتيجي "التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر المستقبل" وأردنا رأي

المسؤول في هذا التعريف، فكانت الإجابة أن هذا التعريف شامل ولكن قدم أحد المسؤولين هذا التعريف : انه عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية : أما السؤال الثاني تعلق بمشاركة الأفراد في وضع أهداف المؤسسة وكانت الإجابة بأن الأفراد يقدمون اقتراحاتهم عبر مواقع للتواصل مباشرة بدوان المدير العام، أما السؤال الثالث تعلق بمشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي فتبين أن المؤسسة تعتمد مركزية القرارات بإعتبار أن كل الأوامر تأتي من المديرية العامة، أما إجابة السؤال الرابع فقد تبين أن المورد البشري يشارك في صياغة رسالة رؤية المؤسسة، أما فيما يخص السؤال الخامس الذي كان حول مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية فقد أجمع جميع المسؤولين أن التخطيط الإستراتيجي الجيد يؤثر و يحسن أداء الموارد البشرية، السؤال السادس و الأخير حول مؤشرات قياس الأداء هي الإنضباط، الفعالية ، التنبؤات...الخ.

الإستنتاج:

- نستنتج من خلال تحليل إجابة المسؤولين أن التخطيط الإستراتيجي أصبح ضروري، من كل زواياه كونه يرتبط بكل العناصر المكونة للإدارة الإستراتيجية .
- ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ وجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي و أداء الموارد البشرية سنحاول أن نتعرف على كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية من خلال مايلي:
- ✓ توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة؛
 - ✓ السماح للعمال بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛
 - ✓ التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة؛
 - ✓ تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل؛
 - ✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم .

الأخاتمة

الخاتمة:

بعد إنهائنا لهذا العمل المتواضع و الذي أردنا من خلاله الوصول إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وتأثيره على أداء العمال تبين أن التخطيط الإستراتيجي كل ما كان قويا داخل المؤسسة كانت مردوديته على العامل و المؤسسة ايجابية في آن واحد و اتضح أيضا أن التخطيط الإستراتيجي هو من أهم المقومات لقيام المؤسسة عموما وتنظيم أفضل للخدمات فبدونه لا تقوم قائمة لهذه الأخيرة ، إلا أن هناك عوائق تحول دون تطبيق عملية التخطيط وبالتالي هناك اقتراحات وحلول لتحسينه لأنه هو بمثابة الأساس لتقوم المؤسسة وتحافظ على مقدراتها في ظل بيئة تنافسية ، خاصة في ظل اقتصاد السوق فوجب الإحاطة والأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب الخاصة به.

النتائج والاقتراحات

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، معالجة إشكالية البحث التي تتمحور كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المورد البشرية في المؤسسة العمومية، وقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أولاً: النتائج:


من خلال الدراسة النظرية والعملية تبين ما يلي:

1. التخطيط الإستراتيجي وظيفة مهمة في أي مؤسسة، حيث أنه بدون تخطيط لا يمكن مزاولة أي نشاط ولا اتخاذ أي قرار .
2. تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مجموعة من المعوقات، حيث اجمع جميع العمال على انعدام التشاور داخل المؤسسة .
3. عدم استخدام العصف الذهني.
4. يعتبر الأداء البشري أهم مؤشر في الأداء التنظيمي ولكن يبقى مرهون بمدى اهتمام المسؤول بالعامل .
5. يتأثر الأداء البشري بالتخطيط الإستراتيجي تأثراً جوهرياً من خلال المعلومات المتعلقة بالأداء العمل والاهتمام بانشغالات العمال وتحفيزهم وهذا غير موجود بصفة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة
6. وجود بعض المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الإستراتيجي و تؤثر على فاعليته في مؤسسة اتصالات الجزائر لدى ولاية المسيلة ومنها عدم النزول الى المستويات الادنى .
7. التخطيط الإستراتيجي هو عصب المؤسسة كل ما كان قويا ومتواصل كانت المؤسسة اقوى وهو ما وجدناه ضعيفا
8. من اسباب تفوق المؤسسات ونجاحها هو استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة بجودة عالية وهنا وجدنا تخطيط كلاسيكي قديم .
9. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بإستراتيجية التوظيف و التدريب و التكوين يعتبر أهم عوامل النمو و التطوير للمورد البشري.
10. التخطيط الاستراتيجي فن وعلم يكتسب بالخبرة والممارسة الفعلية في أرض الميدان وليس افكار تنظرية مجردة
11. التخطيط الاستراتيجي هو سر نجاح الشركات والافراد والمؤسسات .

ثانياً: الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة أمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات التالية:

1. ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
 2. نشر ثقافة التشاور وكسر حاجز الخوف من التواصل مع المسؤول .
 3. الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.
 4. ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
 5. الصرامة في العمل وإحلال نظام العقوبات.
 6. تحفيز العمال بكلمات مكتوبة ملونة بدل الكلمات اللفظية التي تذهب ادراج النسيان.
 7. العصف الذهني تقنية حديثة والتخطيط الإستراتيجي هو الفضاء المناسب لتطبيقها .
 8. تخصيص نظام خاص بالبحث و جمع المعلومات .
 9. ضرورة التعاقد مع خبراء ومستشارين مختصين في عملية التخطيط وإجراء بحوث وجمع المعلومات، وكذا محاولة الاستفادة من الاقتراحات التي تدرج في الدراسات التي تجرى في المؤسسة.
 10. البحث في التكنولوجيا الحديثة وتعليم تقنياتها لجميع الموظفين .
- ونأمل أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في الإلمام بحيثيات هذا الموضوع ومحاولة إسقاطه على الواقع.



الملاحق

الملحق 1

مخطط ودليل المقابلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (قسم علوم التسيير)

استمارة المقابلة

إجابة المسؤول الثاني

التاريخ: 17 / 08 / 2016 الساعة: من 11... إلى 12... اليوم:

المكان: المديرية العلمية لاتصالات الجزائر.....، الخبرة: 32 سنة.....، المنصب: رئيس الدائرة

التجارية السن: 54 سنة

تحية طيبة وبعد

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو بيبة أمينة ، طالبة تسيير عمومي بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، بجامعة محمد بوضياف ،جئت لمحاورتكم في إطار التخصص لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي ،قصد طرح مجموعة من الأسئلة التي هي في الحقيقة إجابة عن فرضيات البحث و حل للإشكالية ،والبحث يتناول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، إذ كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الأول :

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

1- التخطيط الإستراتيجي؟

1-1 ماذا يعني لك التخطيط الإستراتيجي؟

.....

.....

.....

2-1 ماهي المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتكم؟

.....

.....

.....

3-1 ما هي مستويات التخطيط الإستراتيجي؟

.....

.....

.....

4-1 حسب رأيك ماهي أهم سلبيات وإيجابيات التخطيط الإستراتيجي؟

.....

.....

.....

و الآن لو سمحتم ننتقل لنتكلم رؤيه ورسالة المؤسسة؟

2- هل لمؤسسة اتصالات الجزائر رؤيه ؟

.....
.....
.....

1-2 هل للمؤسسة رسالة ؟

.....نعم.....
.....
.....

2-2 هل أهداف المؤسسة محددة و مكتوبة؟

.....نعم.....
.....

2-3 هل أهداف المؤسسة محددة وفق إمكانياتها؟

.....
.....نعم.....
.....

4-2 هل الأهداف المحفزة للعاملين في المؤسسة؟

.....
.....نعم.....

5-2 هل تلقت الأهداف قبول جميع أعضاء المؤسسة؟

.....
.....نعم.....
.....

المحور الثاني :

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن أداء الموارد البشرية في المؤسسة

3- أداء الموارد البشرية

1-3 هل يوجد لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً؟

.....نعم.....

2-3 هل يوجد في التعاونية نظام لتأهيل و تدريب الأفراد؟

.....نعم.....

3-3 هل هناك علاقة جيدة بين المسؤول و المرؤوسين في التشاور حول طريقة العمل؟

.....نعم.....

4-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقيّة؟

.....نعم.....

5-3 هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية ؟

.....نعم.....

6-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقية؟

.....نعم.....

..

و الآن لو سمحتم ننتقل لنتكلم عن تحفيز العمال؟

4- ماذا يعني لك تحفيز العمال؟

.....نعم.....

1-4 هل تهتم المؤسسة بانشغالات العمال و مشاكلهم؟

.....نعم.....

2-4 هل يحترم المسؤول رأيك عند إبدائه؟

.....نعم.....

3-4 تتلقى الشكر عند انجاز العمل الموكل إليك؟

.....نعم.....

4-4 يهتم المسؤولون في المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل؟

.....نعم.....

5-4 هل هناك مكافأة أو ترقية للعمال أو الموظفين المجتهدين من طرف الإدارة؟

.....نعم.....

المحور الثالث

وفي هذا المحور نتكلم عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشري

5- ماذا يعني لك لتخطيط الإستراتيجي؟

ج-..وضع خطة شاملة تتماشى مع الظروف الحالية وتحتاط للمستقبل لتحقيق الأهداف

.....

5-1 لقد قدمت هذا التعريف لتخطيط الإستراتيجي، هل تشاطرنى الرأي أم لك تعريف آخر؟

يمكن تعريفه "التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل

البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو

تقليل مخاطر المستقبل".

ج- اوافق هذا التعريف

5-2 هل يشارك الأفراد في وضع أهداف المؤسسة؟

.....لا.....

..

5-3 هل يشارك الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

.....لا.....

5-4 هل يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة؟

.....لا.....

5-5 هل ترون أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؟

.....نعم.....

.....

.....
6-5 كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية؟

.....
.....
.....
7-5 ماهي مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية في مؤسساتكم؟
.....

مخطط ودليل المقابلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (قسم علوم التسيير)

استمارة المقابلة

إجابة المسؤول الأول:

التاريخ: 18 / 08 / 2016 الساعة: من 11... إلى 12... اليوم:

المكان: المديرية العلمية لاتصالات الجزائر، الخبرة: 24 سنة، المنصب: رئيس خلية الاتصال السن 48 سنة

تحية طيبة وبعد :

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو بيبة أمينة ، طالبة تسيير عمومي بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، بجامعة محمد بوضياف ، جنئت لمحاورتكم في إطار التخصص لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي ، قصد طرح مجموعة من الأسئلة التي هي في الحقيقة إجابة عن فرضيات البحث و حل للإشكالية ، والبحث يتناول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، إذ كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الأول:

من فضلكم نبداً بالتكلم عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

1- التخطيط الإستراتيجي؟

1-1 ماذا يعني لك التخطيط الإستراتيجي؟

ج- هو وضع خطة او رؤية ما ان تحب أن تكون عليه اي مؤسسة سوى في المستقبل القريب او البعيد وفق خطط مدروسة على جميع الاحتمالات .

2-1 ماهي المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتكم؟

ج- اي تخطيط استراتيجي في مؤسسة يمر بمراحل اربع .
1 - مرحلة الاعداد 2- مرحلة التحليل 3- مرحلة التنفيذ 4- مرحلة الرقابة والتقييم

3-1 ها هي مستويات التخطيط الإستراتيجي؟

ج- مستوياته هي:

- مستوى المؤسسة : وهو نوع النشاط او طبيعته الذي تمارسه المؤسسة

- مستوى نشاط الاعمال : وهو النشاط نفسه .

- المستوى الوظيفي : كوظائف التسويق ،التمويل ، الانتاج ، الموارد البشرية ،

4-1 حسب رأيك ماهي أهم سلبيات وإيجابيات التخطيط الإستراتيجي؟

ج- ان ايجابيات التخطيط كثيرة : مواجهة التغيرات ،، الاستغلال الامثل للامكانيات يحقق الرقابة ،زيادة فعالية التنسيق ،توجيه كافة الانشطة.

و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم رؤية ورسالة المؤسسة؟

2- هل لمؤسسة اتصالات الجزائر رؤية ؟

ج- نعم فكل مؤسسة وبحجم اتصالات الجزائر لا بد ان تكون لديها رؤية خاصة في ضوء التحولات الاقتصادية والازمات الراهنة .

1-2 هل للمؤسسة رسالة ؟

ج- بطبيعة الحال خاصة واننا مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي ،رغم اننا نهدف للربح الا اننا نقدم خدمة عمومية .

2- هل أهداف المؤسسة محددة و مكتوبة؟

- نعم فلنا اهداف محددة ومكتوبة

3-2 هل أهداف المؤسسة محددة وفق إمكانياتها؟

ج- بطبيعة الحال اللهم اذا طرأ طارئ

4-2 هل الأهداف المحفزة للعاملين في المؤسسة؟

ج- في مؤسستنا او اي مؤسسة فالاهداف ترمي الى الربح وبالتالي يعم على الجميع .

5-2 هل تلتقت الأهداف قبول جميع أعضاء المؤسسة؟

ج- الاجماع نادرا مايكون 100% ان التصورات تختلف

المحور الثاني :

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن أداء الموارد البشرية في المؤسسة

3- أداء الموارد البشرية

1-3 هل يوجد لدى مؤسسة اتصالات الجزائر أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلا جيدا؟
ج- بطبيعة الحال

2-3 هل يوجد في التعاونية نظام لتأهيل و تدريب الأفراد؟

ج- نعم في مؤسستنا عدة مدارس للتكوين بالاضافة الى التعاقد مع اكبر المعاهد .

3-3 هل هناك علاقة جيدة بين المسؤول و المرؤوسين في التشاور حول طريقة العمل؟
ج- نعم وهي تتم في لقاءات دورية

4-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقية؟
ج- نعم في جزء منها

5-3 هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية ؟
ج- في كل سنة

6-3 هل يتم تقييم أداء الأفراد كأساس لتحديد الأجور و الحوافز و الترقية؟
ج- في جزء منها

و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم عن تحفيز العمال؟

4- ماذا يعني لك تحفيز العمال؟

ج- وهو ان نشعره بالانتماء للمؤسسة وان نشركه في الاختبارات

1-4 هل تهتم المؤسسة بانشغالات العمال و مشاكلهم؟
ج- نعم

2-4 هل يحترم المسؤول رأيك عند إبدائه؟
ج- نعم و نناقش فيه

3-4 تتلقى الشكر عند انجاز العمل الموكل إليك؟
ج- بطبيعة الحال

4-4 يهتم المسؤولون في المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل؟
ج- نعم في كثير من الاحيان لانه محفز.

5-4 هل هناك مكافأة أو ترقية للعمال أو الموظفين المجتهدين من طرف الإدارة؟
ج- في بعض الاحيان

المحور الثالث

وفي هذا المحور نتكلم عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

5- ماذا يعني لك التخطيط الإستراتيجي؟

ج- هو التنبأ باحتياجات المؤسسة من العنصر البشري بشكل يخدم متطلبات بتحقيق اهدافها .

1-5 لقد قدمت هذا التعريف لتخطيط الإستراتيجي، هل تشاطرنني الرأي أم لك تعريف آخر؟

يمكن تعريفه "التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر المستقبل ".

ج- نعم اشاطرك الرأي

2-5 هل يشارك الأفراد في وضع أهداف المؤسسة؟

ج- يقدمون اقتراحاتهم عبر مواقع للتوال مباشرة بدوان المدير العام .

3-5 هل يشارك الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

ج- مؤسستنا تعتمد على مركزية القرارات (التخطيط النهائي) بإعتبار وجود مديرية عامة ثم مديرية جهوية

4-5 هل يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة؟

ج- نعم

5-5 هل ترون أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؟

ج- بطبيعة الحال وهو ضروري

6-5 كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية ؟

ج- معرفة الاحتياجات والمتطلبات يصل الى تحقيق الاهداف

7-5 ماهي مؤشرات قياس اداء الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

ج- الانضباط بالفعالية ، التخطيط ، التنبؤات .

الملحق 3

مخطط ودليل المقابلة

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (قسم علوم التسيير)

استمارة المقابلة

مخطط دليل المقابلة (الأسئلة)

التقديم

التاريخ: 17 / 08 / 2016 الساعة: من 11... إلى 12... اليوم:

المكان:.....مدرية العلمية اتصالات الجزائر.....، الخبرة..20..سنة...،

المنصب:...رئيس مصلحة.الموارد البشرية.....،السن:40 سنة

تحية طيبة وبعد:

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو بيبة أمينة ، طالبة تسيير عمومي بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، بجامعة محمد بوضياف ،جئت لمحاورتكم في إطار التخصص لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي ،قصد طرح مجموعة من الأسئلة التي هي في الحقيقة إجابة عن فرضيات البحث و حل للإشكالية ،والبحث يتناول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، إذ كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة

المحور الأول: تقرير حول التخطيط الإستراتيجي
من فضلكم نبدأ بالتكلم عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة
1- التخطيط الإستراتيجي؟

- 1-1 ماذا يعني لك التخطيط الإستراتيجي؟
يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في المؤسسة ،وهو محاولة البصر بمستقبل المؤسسة
2-1 ماهي المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي؟
يمر التخطيط الإستراتيجي بجملة من المراحل بدأ بوضع الخطة الإستراتيجية و صياغة الرؤية ثم
تصميم الرسالة الإستراتيجية ثم الشروع في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
3-1 ها هي مستويات التخطيط الإستراتيجي؟

.....

- 4-1 حسب رأيك ماهي أهم سلبيات وإيجابيات التخطيط الإستراتيجي؟
تتمثل الإيجابيات في مايلي :
- الإستراتيجية كاشف مضيء ،يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها و الفرص
المتوقعة لإغتنانها.

و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم رؤية ورسالة المؤسسة؟

2- هل لمؤسسة اتصالات الجزائر رؤية ؟

.....

1-2 هل للمؤسسة رسالة ؟

.....

2-2 هل أهداف المؤسسة محددة و مكتوبة؟

المحور الثاني : تقرير حول أداء الموارد البشرية

من فضلكم نبدأ بالتكلم عن طريقة أداء العمل في المؤسسة (الموارد البشرية)

1-ماذا يعني لك أداء العمل؟

- 1-1 هل المسؤول المباشر يوفر المعلومات الكافية المتعلقة بالعمل؟
ج/1/ : نعم غالبا يوفرالمسؤول المباشر المعلومات الكافية المتعلقة بالعمل .

1-2 هل يتلقى المرؤوسين تعليمات دورية عن طريقة العمل؟
ج/2 نعم يتلقى كل مرؤوس تعليمات حول العمل ولكن عادة لا تكون مفصلة تكون عامة تحتاج لاجتهاد من طرف المرؤوس .

1-3 هل هناك علاقة جيدة بين المسؤول و المرؤوسين في التشاور حول طريقة العمل؟
ج/3 :لا يوجد تشاور اصلا بل توجد تعليمات فورية لاجل التطبيق ولا يؤخذ رأي المرؤوس.

1-4 هل هناك تبادل للمعلومات و الآراء بين الزملاء في العمل؟
ج/4 : نعم يوجد التشاور بين الزملاء في العمل الذين هم من نفس المستوى .

ثانيا: تقرير حول تحفيز الموارد البشرية

و الآن لو سمحتم ننتقل لنتكلم عن تحفيز (الموارد البشرية) العمال؟

2- ماذا يعني لك تحفيز العمال؟

3- ج/1: يعني تشجيع العامل حتى يحسن من أدائه. وعلى مستوى مؤسستنا يوجد تحفيز مثل التخفيض في تسعيرة الهاتف (سعر خاص) والانترنات ايضا .وفي بعض المناسبات مثلا عيد المرأة او عيد العمال .

2-1 هل تهتم المؤسسة بانشغالات العمال و مشاكلهم؟

ج/1 : نعم تهتم المؤسسة بانشغالات العمال ومشاكلهم الاجتماعية

2-2 هل يحترم المسؤول رأيك عند إبدائه؟

ج/2 : أحيانا يسمع لآرائنا ويبيدي بعض الاهتمام لافكارنا ، ولكن في الغالب تكون اوامر وتطبق افكاره ولا تؤخذ اقتراحاتنا بعين الاعتبار .

2-3 تتلقى الشكر عند انجاز العمل الموكل إليك؟

ج/3: أحيانا يشكرني عند انجاز العمل ولكن شكر كلاسيكي أو سطحي لا تحس به مثلا (صحا .مليح .شكرا) لا يكون فيه اطناب او مبالغة ، ولا تحس انه يقابل ما قمت به من جهد وغالبا هو لفظي .

4-2 يهتم المسؤولون في المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل؟

ج/4: ليس كثير لا اظن ان هناك اهتمام معنوي .لا أجد له اثر.

2-5 هل هناك مكافأة أو ترقية للعمال أو الموظفين المجتهدين من طرف الادارة؟

ج/5: لا توجد مكافأة للمجتهدين أو غير المجتهدين ، أما عن الترقيات هناك ترقيات ولكن ليس على أساس الإجتهد تكون على أسس أخرى .

المحور الثالث: تقرير حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

4- ماذا يعني لك لتخطيط الإستراتيجي؟

.....

5-1 لقد قدمت هذا التعريف لتخطيط الإستراتيجي،هل تشاطرنني الرأي أم لك تعريف آخر؟

يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر المستقبل ."

.....نعم.....

5-3 هل يشارك الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

..في بعض

.....الأحيان.....

5-4 هل يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة؟

.....نعم.....

.....يشاركون.....

5-5 هل ترون أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؟

.....نعم يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد

.....البشرية.....

5-6 كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية

قائمة الكتب والمراجع

قائمة الكتب بالعربية:

- 1- عبد الفتاح، دياب حسن، مدخل إلى التخطيط، دار النشر والتوزيع، عمان، 1999
الصباب، أحمد عبد الله وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية
السعودية، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، 201³
- 2- موسى يوسف ، خميس، مدخل إلى التخطيط ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 1999
- 3- الكرخي المجيد، التخطيط الإستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي - عمان الأردن، دار النشر
و التوزيع ، 2009
- 4- عبد الحميد، عبد الفتاح، رمضان، فهيم، غريب ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء
المتوازن، المكتبة العصرية ، للنشر و التوزيع، مصر، 2006..
- 5- عبد الفتاح ، دياب حسين، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996، .
- 6- خالد محمد، بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر و
التوزيع، عمان، 2007،
- 7- ماهر أحمد، دليل المدير إلى: التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية، مصر، الدار
الجامعية، للنشر و التوزيع، 2009
- 8- إدريس وائل، محمد صبحي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي
المنظور لبطاقة الأداء المتوازن، دار النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
- 9- هلال، محمد عبد الغني، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر
و المستقبل - دار النشر مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008
- 10- عبد الحميد، عبد الفتاح، رمضان، فهيم، غريب* (التخطيط الإستراتيجي بقياس
الأداء المتوازن، المكتبة العصرية ، للنشر و التوزيع، مصر، 2006، .
- 11- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2009
- 12- حسن إبراهيم بلوط ، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ، بيروت لبنان
، منشورات دار العربية، 2002
- 13- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل
للنشر، الطبعة 3، 2007

- 14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الإسكندرية، دار الجامعة، 2003
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999 ص 167
- 16- خالد عبد الرحمن الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999
- 17- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2000

قائمة المواقع:

- 1-Sarah Simpson,(2012) « Top Ten Leadership Skills » Book
- 2-David McKean, « IT Strategy&Technology Innovation1

قائمة المجالات:

- 1-محمد،صفاء تايه،مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الإستراتيجي-دراسة تطبيقية في كليات الجامعة الكوفة ،أوروك العلوم الإنسانية،مج5،ع1،2012
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ,مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية ,جامعة بسكرة ،،العدد1،نوفمبر 2001 ،

قائمة المذكرات:

- 1-الدجلني،إياد علي،دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-رسالة دكتوراة في المناهج وطرائق التدريس،غير منشورة،جامعة دمشق،سوريا،2011
- 2-2008المدهون،منى إبراهيم خليل". (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات"-،الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين
- 3-عطاالله،سمر رجب". (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين

- 4- جواد عباس، حسين سحر عباس، أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق
- 5- سهيل زغود، العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008
- 6- اللواح، عادل المنصور، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007،
- 7- القحطاني، فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010.
- 8- يونس، نزيه حسين حسين، توظيف التخطيط الإستراتيجي في الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين، 2009
- 9- رحمة، زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة -رسالة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2014
- 10- محمد، صفاء تايه، مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الإستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات الجامعة الكوفة، أروك العلوم الإنسانية، مج 5، ع، 2012
- 11- الدجلني، إيدعلي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية - رسالة دكتوراة في المناهج وطرائق التدريس، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2011
- 12- الكرخي المجيد، التخطيط الإستراتيجي -عرض نظري وتطبيقي -عمان الأردن، دار النشر و التوزيع، 2009
- 13- جواد عباس، حسين سحر عباس، أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في شركة الصناعات الكيماوية، مجلة أهل البيت، العراق،

- 14- هلال، محمد عبد الغني، مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر و المستقبل- دار النشر مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 2008
- 15- اللواح، عادل المنصور، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007.
- 16- القحطاني، فيصل، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية إدارة الأعمال، 2010
- 17- يونس نزيه حسين حسين، توظيف التخطيط الإستراتيجي في الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية، غزة، فلسطين 2009،
- 18- حريزي فاروق، " دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011
- المراجع بالأجنبية:

1-Myriam Buè et autres: L'approche méthodologique de la GpEc.

Rapport réalisé sous la responsabilité de Christian Bulla

2-Jacque, Barreaux. (1997), " **Entreprise et Performance Globale**",

Economica, . Paris,

