



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:/ 2019

قسم: علم الاجتماع

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

تخصص: تنظيم وعمل

التخطيط الإستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري داخل
المؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس - تبسة -

الدكتور:

محمد الطيب بلغيث

من إعداد الطالبات:

نور الهدى رميكي

رحيمة كلاع

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفحة
عماد شارف	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
محمد الطيب بلغيث	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
نصر الدين حداد	أستاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): الدكتور لبنيت محمد ربيع
الرتبة: أستاذ محاضر

أشهد أن المذكرة المعنونة:

التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية

للحبيب الديري دافع الأستاذة الاجتماعية

حداثة صياغة الترسية فاعلين

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع من قبل

من إعداد:

الطالب(ة): ديبك نور الهدى والطالب(ة): بيلال ربيعة

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد
تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم
بنسختها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: 2019/06/15

توقيع الأستاذ المشرف



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) : كلية رحيمة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 102223128 الصادرة بتاريخ: 2016/12/05

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: التخطيط الإستراتيجي والكفاءة المهنية

لكون: المشرف على د. اجل المؤسسة الاقتصادية من اسة ميدانية

إشراف الأستاذ(ة): الدكتورة بخت محمد زهير

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2018/06/15

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): رمسيس نور الهدى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 111309668 الصادرة بتاريخ: 24/10/2018

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للكوادر البحثية

داخل المؤتمنة الاقتصادية من الرابطة الجزائرية عن مؤتمنة تبسة.

إشراف الأستاذ(ة): الدكتور. لميعة محمد رطبت

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2018/06/15

إمضاء المعني بالأمر

شكر وعرفان

نتقدم بالشكر الجزيل لله عز وجل الذي وهب لنا من الصبر والتوفيق ما

ساعدنا وشجعنا على انجاز هذا العمل العلمي والحمد لله والشكر له.

كما نتقدم بالشكر الخاص والخالص للدكتور الفاضل "بلغيث محمد الطيب"

على كل المجهودات المبذولة لانجاز هذا البحث، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة

جهد علمي لحسن إشرافه وتوجيه أستاذنا الفاضل حفظه الله.

دون أن ننسى شكرنا الخالص لكل عمال مؤسسة سوميفوس تبسة على

التسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة وخاصة السيد "هوام عامر"

الذي ساندنا في انجاز هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير

إلى كافة الأسرة الجامعية من أساتذة وعمال وإداريين.

وأخيرا نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ولو

بابتسامة صادقة راجينا من الله تعالى أن يكون هذا العمل مكسباً علمياً.

الفها رس



الصفحة	المحتوى
/	فهرس المحتويات.
/	فهرس الأشكال.
/	فهرس الجداول.
/	شكر وعران.
أ-ب	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنمجي للدراسة.	
5	1. الإشكالية.
6	2. الأهمية والأهداف.
7	3. منهجية الدراسة.
10	4. الدراسات السابقة.
17	5. مفاهيم الدراسة.
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.	
22	تمهيد.
23	1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
23	1.1. تعريفه.
25	2.1. خصائصه.
26	3.1. مقوماته.
27	4.1. فوائده وأهدافه.
29	2. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
29	1.2. الرؤية الإستراتيجية.
32	2.2. التحليل الاستراتيجي للبيئة.
34	3.2. تحديد الرسالة الإستراتيجية.
36	4.2. تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية.
39	5.2. البدائل الإستراتيجية.
41	3. التنفيذ الاستراتيجي.
41	1.3. تعريف تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

41	2.3. مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
42	3.3. معوقات التخطيط الاستراتيجي.
44	4. التقييم والرقابة الإستراتيجية.
44	1.4. تعريف الرقابة الإستراتيجية.
45	2.4. أنواع الرقابة الإستراتيجية.
45	3.4. مراحل الرقابة الإستراتيجية.
47	4.4. تعريف التقييم.
47	5.4. مراحل المتابعة والتقييم.
49	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية وكيفية تطويرها.

51	تمهيد.
52	1. مفهوم الكفاءة.
52	1.1. تعريفها.
53	2.1. أنواع الكفاءات.
54	3.1. تصنيف الكفاءات.
57	4.1. أبعاد الكفاءة.
60	2. أهمية الكفاءة والمبررات المهنية لتطويرها.
60	1.2. المبررات المهنية لتطوير الكفاءات.
61	2.2. عوامل تنمية الكفاءة .
62	3.2. علاقة الكفاءات بتطور التكنولوجيا.
63	4.2. أهمية الكفاءات على مستويات مختلفة.
65	3. تطوير الكفاءات.
65	1.3. التدريب.
68	2.3. التكوين.
73	4. التقييم.
73	1.4. فوائد تقييم الكفاءات.
73	2.4. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة المهنية للمورد البشري.
75	خلاصة.

الفصل التطبيقي: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
77	تمهيد
78	1. الإجراءات المنهجية للدراسة:
78	1.1. منهج الدراسة.
79	2.1. مجالات الدراسة.
88	3.1. أدوات جمع البيانات.
90	2. إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.
90	1.2. إجراءات الدراسة.
92	2.2. اعتماد الاستبيان وتداوله.
99	3. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
104	4. تحليل محاور الاستمارة وعرض النتائج.
120	النتائج العامة للدراسة
122	الخاتمة..
/	قائمة المصادر والمراجع.
/	الملاحق.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
91	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة.	01
93	سلم ليكرت الخماسي.	02
93	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية.	03
94	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات للمحور الأول.	04
95	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	05
96	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.	06
97	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	07
97	تداول الاستبيان.	08
99	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.	09
99	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.	10
100	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية.	11
101	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي.	12
102	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.	13
103	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.	14
105	يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول.	15
110	يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.	16
114	يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث.	17
	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.	18

الصفحة	ممنوان الشكل	رقم
83	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	01
100	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.	02
101	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.	03
102	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	04
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	05
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	06

حَقِيقَةُ



نظرا للتطور الحاصل في سوق العمل في الوقت الحاضر وتسابق المؤسسات وتنافسها على الدور الأول والمكانة الأحسن فرض على المنظمات أن تفكر في عملية ومنهج وطريقة تسمح اهم بالتطور والتسابق في سوق العمل وتقديم الأفضل لضمان الاستمرارية والمكانة المرموقة، حيث تعد هذه العملية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي التقنية التي من خلالها يكون التنبؤ والتصور والتفكير المبني على مجموعة من المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة والبيئة الخارجية، ويتم من خلاله تحديد الغايات والأهداف المراد الوصول إليها في المستقبل وتحديد الرسالة والعمل على تنفيذها ومراقبة مرحلة التنفيذ خطوة بخطوة للتأكد من أن عملية التخطيط الاستراتيجي تسري بشكل ممتاز.

يعد التخطيط الاستراتيجي نظاما أو عملية متكاملة تتم بشكل مقصود وبخطوات متعارف عليها التي سنذكرها لاحقا، فالتخطيط الاستراتيجي هو نظام لتحديد مسار المنظمة وتوجيهها في المستقبل لتطوير وتنمية مجالات التميز والسماح للمنظمة بالاستمرارية وتطوير وتوسيع مشاريعها الراهنة والمستقبلية.

وفي مقابل التخطيط الاستراتيجي تأتي الكفاءة المهنية والتي تعتبر موضوعا حديثا منحه الباحثون أهمية بالغة في ما يتعلق بالموارد البشرية وذلك لما للمورد البشري من أهمية لدى أي منظمة، فالكفاءة المهنية هي المقدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها المهنة واستخدام القدرات والمهارات والمعارف الشخصية في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

حتى يتم التعرف على التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية جاءت هذه الدراسة وفق خطة تمثلت في مقدمة وأربعة فصول وخاتمة ويمكن تلخيص مضمونها كما يلي:

تضمن الفصل الأول طرح إشكالية البحث وطرح الأسئلة الفرعية للدراسة والأهداف ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني مضمونه التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة من مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييم والرقابة لها.

أما الفصل الثالث تضمن الكفاءة المهنية وكيفية تطويرها من خلال عرض مفهوم الكفاءة وأهميتها وأساليب تطوير الكفاءة وتقييمها.

أما فيما يخص الفصل الرابع فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة المنهجية وقد تم عرض فيه كل ما يخص مجالات الدراسة ومنهجها وعينة الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات من ملاحظة واستمارة، ثم تحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة نهايةً بالتوصيات والخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة



تمهيد:

- 1- الإشكالية.
- 2- الأهمية والأهداف.
- 3- منهجية الدراسة.
- 4- الدراسات السابقة.
- 5- مفاهيم الدراسة.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة مرحلة جد هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، ولا يمكن لأي باحث البدء في بحث معين دون أن تكون هناك مجموعة من الأسئلة التي يريد الإجابة عنها في ظل دراسة علمية وموضوعية، وسنعرض من خلال هذا الفصل الذي عنوانه الإطار المنهجي للدراسة، إشكالية الدراسة متنوعة بالأسئلة الفرعية، ثم تحديد أهداف الموضوع وأهميته، ثم عرض منهجية الدراسة، مروراً بالدراسات السابقة، وصولاً إلى مفاهيم الدراسة.

1. الإشكالية:

يعتبر التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة أو العمليات الإدارية الأكثر أهمية وألوية عن باقي العمليات الأخرى، ويعد من الوسائل التي لا يمكن الغنى عنها في المؤسسة فهو عملية التفكير التي تسبق أي عمل ووضع وتحديد الأهداف المستقبلية والاعتماد على إستراتيجية معينة والسعي إلى تنفيذها، فهو يمكن المؤسسة من العمل وفق منهج صحيح وهادف، ولقد اهتم علماء الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي في أبحاثهم وهذا راجع لدوره في إنجاح المؤسسات التي تطبقه وتعمل به، حيث أكدت بعض الدراسات هذا القول إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وتطورا من المنظمات التي لا تستخدمه، حيث يعتبر بمثابة حجر الأساس للمؤسسة والعملية الجوهرية التي تعطيها فرصة البقاء والاستمرار والمنافسة في السوق مع فرض وجودها، فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة التنبؤات والافتراضات والتخمينات التي تخص المستقبل البعيد المدى مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، بمعنى آخر هو عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى بناء على تحليل الأوضاع الحالية للمنظمة خارجية كانت أو داخلية، محلية أو عالمية، وتحديد الاحتياجات والفرص المتوقعة والتهديدات والتعرف إلى مواقع القوة والضعف، وهنا يتم بناء خطة إستراتيجية لاستغلال الموارد المتاحة وتوجيه الطاقات في مسارها الأمثل والتغلب على التهديدات والحفاظ على استمرارية المنظمة وانتقالها من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب، وترجمة الأهداف إلى برامج وسياسات وخطط تنفيذية، ولإنجاح كل هذه المراحل المختلفة في التخطيط الاستراتيجي يلزم على المخططين أو الأفراد المسؤولين أو المدير الاستراتيجي أن يتسموا بالكفاءة والمهارة المهنية، فنتاج التخطيط الذي يقومون بإنجازه الكفاءات المهنية يكون أفضل وانجح من التخطيط الاستراتيجي الذي يقومون به الأفراد الذين لا تتوفر لديهم الكفاءة، حيث أنها تعد من أهم شروط إنجاح الخطة الإستراتيجية ولها مكانة أساسية فيها إذا لابد للمؤسسات أن تمتلك رأسمال بشري يتمتع بالكفاءة والقدرة والمهارة لتستطيع تسيير شؤونها على أكمل وجه، فالكفاءة بمثابة المحرك الأساسي لجميع النشاطات داخل المنظمة فالسبب الرئيسي لفشل العديد من المنظمات يرجع إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءة المهنية، فهي تعتبر مجموعة القدرات والمهارات والسلوكيات والمعارف المكتسبة خلال المسار المهني والتي يحملها الفرد داخل المؤسسة والتي تسمح له عن طريقها بالقيام بعمله بصورة جيدة واستغلالها في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ومن خلال ما سبق نطرح السؤال التالي:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة المهنية للمورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع هذا السؤال المركزي إلى التساؤلات التالية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟ وفي ما تكمن أهميته داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-؟
- ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتدريب والتكوين للمورد البشري داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-؟
- ماهية معايير التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-؟

2. أهمية وأهداف الدراسة:

2-1- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة إلى ربط وإظهار العلاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الكفاءة المهنية ومحاولة قياسها كميًا.

الأهمية العملية: التعرف على الجوانب المختلفة للدراسة من عملية التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية.

تعتبر هذه الدراسة محاولة لإبراز العلاقة التي تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية، وهما من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة واستمرارها.

2-2- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

- محاولة الكشف عن أهمية التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-.

- محاولة الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتكوين للمورد البشري داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-.
- محاولة الكشف عن معيقات التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة سوميفوس -تبسة-.

3- منهجية الدراسة:

المنهج هو الطريقة والخطوات المحددة التي تؤول إلى نتائج معينة، كما انه هو التنظيم الصحيح للفكر والعمليات العقلية، وعرف المنهج على انه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹. ومن هنا نقول أن المنهج هو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حل مشكلة معينة، أو اكتشاف حقائق جديدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على:

- المنهج الوصفي:

"وهو المنهج الأكثر استخداما في العلوم الاجتماعية حيث يعتمد على الملاحظة بكل أنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان تفسير تلك العمليات"². يتميز المنهج الوصفي بقدرته على وصف الظواهر والأمور كما تحدث في ارض الواقع، حيث يقوم الباحث بعملية جمع لكافة الأمور والحقائق المرتبطة بهذا البحث، ومن ثم يقوم بوصفها وصفا دقيقا. ويعتمد كل هذا على توفر المعلومات الكافية والصحيحة عن ظاهرة ما، وضمن فترة زمنية محددة.

ويقصد بالمنهج الوصفي انه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها ثم الوصول بها إلى نتائج مستخلصة.

¹ عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977، ص05.

² محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان،

1999، ص60.

وتكمن أهمية المنهج الوصفي انه يوفر بيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها مع تفسير لهذه البيانات وانه يحلها وينظمها بصورة كمية وكيفية، واستخراج الاستنتاجات المستخلصة التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة.

اعتمدنا على المنهج الوصفي لموضوع دراستنا لأنه يعتبر من أكثر المناهج انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية وهو الأنسب في التعامل مع الظواهر الإنسانية والاجتماعية لأنه يتصف بالواقعية حيث يدرس الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويعد أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، وانه يصف جوانب مختلفة من الظاهرة.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

أ- الاستبيان: أو الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة الموضوعة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين أو المبحوثين للحصول على أجوبة، وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع معين عن طريق إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد قصد الحصول على معلومات حول نفس الموضوع والتعرف على آراء المبحوثين.

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية ومن ابرز وأشهر الأدوات التي تستخدم في المنهج الوصفي فهي تتماشى مع متطلباته من جمع المعلومات الوفيرة.

وقد اعتمدنا على أداة جمع البيانات الاستمارة لأنها تعد الأكثر تماشيا مع المنهج الوصفي، كما أنها تقنية غير مكلفة من خلالها يمكن جمع معلومات من عدد كبير من الأشخاص في وقت وجهد قليل وهي الأوفر من الناحية المادية، ومن مميزات أنها تحافظ على سرية المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة، مع عدم الكشف على هويتهم من ما يجعل المبحوثين أكثر راحة وموضوعية في تقديم الأجوبة.

استخدمت هذه الأداة (الاستمارة) لجمع المعلومات للإجابة على إشكالية دراستنا والتي هي "ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة المهنية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، حيث تم تقسيمها الى محاور واستخراج منها مؤشرات ثم إدراج مجموعة من الأسئلة، ويتم بعد ذلك توزيع الاستمارات على المبحوثين وهم فئة الإطارات بالمؤسسة والإجابة عليهم ثم جمعهم.

ب - الملاحظة:

هي إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات وهي انتباه ونظر وتمعن مقصود ومنظم وموجه ومضبوط للظاهرة أو نحو سلوك فردي أو جماعي، بغية متابعته واكتشاف أسباب هذه الظاهرة وقوانينها، ويمكن تعريفها على أنها: وسيلة من وسائل جمع البيانات في البحث العلمي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها.

والملاحظة هي عنصر أساسي في كل بحث علمي ويجب تواجدها واستعمالها في الدراسة فهي تؤمن للباحث معلومات شاملة ومفصلة، فالمعلومات التي تجمع باستخدام الملاحظة تكون أكثر عمقا من المعلومات التي تجمع بباقي الأدوات الأخرى.

مجتمع الدراسة: (شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS):

شركة مناجم الفوسفات أو ما يطلق عليه مجموعة مناجم الفوسفات شركة منجمية، نتجت عن إعادة الهيكلة للشركة الأم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ferphos وذلك بتاريخ 2005/01/10 .

متخصصة في عمليات استخراج معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، تعتبر شركة المناجم مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ "مليار" دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة.

شركة SOMIPHOS تظم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر - .

- المنشآت المينائية -عناية-

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-

- مقر المديرية العامة -تبسة-

والمقر الاجتماعي للمديرية العامة في مدينة تبسة، وتتوفر على عدد عمال يقدر بـ 128 عامل، 26 منهم إطار سامي، 26 إطار والباقي أعوان تحكم، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم

بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات كحصيلة للتغيرات الهيكلية بموجب المرسوم التنفيذي 83- 441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على أثره سوميفوس إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة اقتصادية عمومية - بتاريخ 22 ماي 1990 حيث بدأت برأس مال قدره 50 مليون دج، ثم تطور ليصل إلى 300.000.000 دج، ثم إلى 1000.000.000 دج ليصل إلى 2241.000.000 دج حتى سنة 1995، ويتطور رأس المال أصبحت شركة SONAREM شركة ضخمة يصعب التحكم فيها لذلك أصبح من الضروري تقسيمها.

بتاريخ 22 ماي 1990 انتقلت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات إلى استقلالية وتمت هيكلتها على هذا الأساس.

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 دخلت المؤسسة في عملية شراكة بعد فتح رأسمالها مع LNM الهندية بخصوص حديد منجمي الونزة وبوخضرة، بنسبة مساهمة 70% للمؤسسة الهندية و30%

4. الدراسات السابقة:

1.4. دراسة أسامة حسين: بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود - "، مذكرة ماستر اقتصاد وتسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقة -2014، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود؟

أهداف الدراسة:

- فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء والتعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي.¹

¹ أسامة حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014، ص ص أ، ب و36.

- التعرف على مدى مشاركة القيادات في المؤسسة محل الدراسة في وضع الخطط الإستراتيجية والكشف عن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وللإجابة عن السؤال الرئيسي اتبعوا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع وتألف مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة البالغ عددهم 26.

نتائج الدراسة:

- يجب الحد من المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي من اجل تحسين ورفع أداء المؤسسة وابرز المعوقات:

- المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار.

- قلة التنسيق عند وضع الخطة الإستراتيجية.

- ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء.

- يجب توفير الظروف الملائمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ليكون فعالا ويقودها إلى أداء أحسن.

- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وفقا لأراء الباحثين يتمثل في مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية.¹

نقاط الالتقاء والاختلاف بين دراسة أسامة حسين والدراسة الحالية:

تتمثل نقاط الالتقاء بين دراسة أسامة حسين والدراسة الحالية في أن الدراستين اعتمدا على نفس المنهج وهو الوصفي، وكذلك استخدام نفس أداة جمع البيانات وهي الاستمارة.

وتتمثل نقاط الاختلاف في: اعتمدت دراسة أسامة حسين على الأسئلة والفرضيات بينما اعتمدت هذه الدراسة على الأسئلة فقط، وكذلك ركزت الدراسة الأولى على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة على عكس الدراسة الحالية التي تخصصت أكثر حيث ركزت على علاقة التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري.

¹ المرجع نفسه، ص36.

نقد الدراسة:

- لم يتم الاعتماد على الأبعاد في صياغة الأسئلة الفرعية .
- لم يتم نقد الدراسات السابقة في هذه الدراسة واكتفوا بالتعقيب عليها فقط.
- اقتصر الجانب النظري على فصل واحد فقط وكان من المستحسن أن يكون في فصلين للإلمام بمعظم الجوانب الخاصة بالموضوع.
- 2.4. دراسة دولي لخضر تحت عنوان: التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية -**
دراسة حالة - المديرية الجهوية والولائية للضرائب - بشار - ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن بكر بالفايد - تلمسان - 2014.
- تمثل السؤال الرئيسي المطروح: هل الإدارة العمومية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة تبحث عن كفاءة موظفيها بنفس الحدة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية في إطار رؤية وإدارة إستراتيجية؟
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وتمثلت أهداف الدراسة في: وصول الإدارة العمومية إلى رفع أداء الموظف وابتعاده عن العمل الروتيني، وتحسين الخدمة العمومية اتجاه المواطنين وهذا عن طريق الوصول إلى متطلبات الإدارة من العصرية على مستوى فاعلية موظفيها، وتكونت العينة من 100 موظف وتمثلت من الأطارات، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالتالي:
- لا يوجد تطبيق لإدارة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومن ثم الكفاءات كما هو موجود في المنظمة ذات الطابع العمومي.
- عدم كفاية الموارد المالية الموجهة للتكوين .
- الإجراءات الحالية للتقييم للأفراد المتكونين غير كافية مقارنة بما جاء في النظري.¹

¹ دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة ابن بكر بلقايد- تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص ص 5 و6 و7286 و287.

نقاط الالتقاء والاختلاف بين الدراسة ودراستنا:

تمثلت نقاط الالتقاء في أن الدراستين استخدموا نفس أداة جمع البيانات وهي الاستبيان.

أهم نقاط الاختلاف تمثلت في عدم الاعتماد على الدراسات السابقة في الدراسة 2 على عكس هذه الدراسة اعتمدنا فيها على الدراسات السابقة.

- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في الدراسة 2 في حين دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي فقط .

- ركزت دراسة دولي لخضر على أن هل الإدارة العمومية الجزائرية تبحث عن كفاءة موظفيها بنفس حدة المؤسسة الاقتصادية، بينما دراستنا ركزت على جانب آخر وهو علاقة التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

نقد الدراسة 2:

- عدم إدراج الدراسات السابقة في الدراسة إذ تعتبر مرجعا يثري به الباحث دراسته.
- الإشكالية مطولة وغير مختصرة ومن المستحسن أن تكون موجزة ومفهومة ومعبرة.
- عدم تفكيك المتغيرات إلى إبعاد حيث تسهل عملية طرح الأسئلة.

4-3- دراسة بن جدو محمد الأمين تحت عنوان: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز " دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور - برج بوعريريج - "

مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 سنة 2012، وطرحت الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة؟¹

¹ بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماستر، سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص ص أ وج.

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كم اتبع منهج دراسة الحالة، وتكون أفراد العينة من الإطارات الذين يشغلون مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة محل الدراسة وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات.
- إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز.
- إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة .
- تساهم إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة، الإبداع، الابتكار، المعرفة والتكنولوجيا.¹

نقاط الالتقاء والاختلاف بين الدراستين:

تتمثل نقاط الالتقاء في تفكيك المتغير التابع (إستراتيجية التميز) في دراسة بن جدو محمد أمين إلى أبعاد كما تم في دراستنا تفكيك التغير التابع (الكفاءة المهنية) إلى أبعاد والاعتماد عليها في صياغة الأسئلة، وتم إدراج الدراسات السابقة في الإطار المنهجي والتفريق بينها وبين دراستهم (دراسة بن جدو) كما تم أيضا الاعتماد على الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، وتمثل الإطار النظري في فصلين في كلتا الدراستين، وتم اختيار نفس أداة جمع البيانات (الاستمارة)، وتمثلت نقاط الاختلاف في إتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في دراسة بن جدو أمين، بينما اتبعنا المنهج الوصفي فقط، والاعتماد على الأسئلة والفرضيات معا على عكس دراستنا اعتمدت على الأسئلة فقط .

¹ نفس المرجع، ص ص ج و 124 و 125.

نقد الدراسة:

- تفكيك المتغير المستقل والتابع إذا لابد من المستحسن تفكيك احد المتغيرين المستقل أو التابع.

4.4. دراسة بركاني بثينة وحفيظي حنان بعنوان: دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة - 2010، وعالجت الإشكالية التالية: ما هو دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي؟

وللإجابة على الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من موظفوا المؤسسة المتواجدون فيها وتمثلت في 40 كفاءة وركزت على الكفاءة المهنية في المؤسسة وعلاقتها بتحسين الأداء وكيفية تحسين الكفاءات المهنية والمعوقات التي تحول دون تحسين الأداء المؤسسي للكفاءات المهنية بمؤسسة سونلغاز.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

تبين من خلال الدراسة إن الكفاءات المهنية لها دور في تحسين أداء المؤسسة، وإن المؤسسة الناجحة تخلق فرص للحصول على أحسن الكفاءات المهنية لتحقيق أهدافها وتسيير أعمالها، لحل المشكلات والعراقيل التي قد تواجهها سواء العلمية أو العملية، وإن مؤسسة سونلغاز تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها تطوير المورد البشري إلا إن هناك العديد من المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية الكفاءات المهنية.¹

نقاط الالتقاء والاختلاف بين دراسة بركاني وحفيظي والدراسة الحالية:

تمثلت نقاط الالتقاء في الاعتماد على الأسئلة فقط مثل دراستنا التي اختارت الأسئلة ولم تختار الفرضيات .

المنهج المطبق في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ودراستنا اتبعنا فيها المنهج الوصفي. وتمثلت نقاط الاختلاف في اختيار أدوات جمع البيانات (الإحصاء والمقابلات والوثائق والسجلات) في

¹ بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، قسم علم الاجتماع، 2010، ص ص 5 و127.

الدراسة 4، بينما درستنا اخترنا أداة الاستبيان والملاحظة، وانقسمت دراستهم إلى خمسة فصول في حين انقسمت دراستنا إلى أربعة فصول.

نقد الدراسة:

- عدم تفكيك المتغيرات إلى إبعاد في الأسئلة .
- عدم إدراج الدراسات السابقة في الدراسة إذ تعتبر مرجعا قيما يعتمد عليه الباحث في دراسته.

نقد الدراسات السابقة:

تبين لنا من خلال ما سبق إن هناك بعض الدراسات اختارت المنهج الوصفي التحليلي وبعضها أضافت منهج دراسة حالة، وبعض الدراسات اختارت أداة جمع البيانات الاستمارة وأخرى الوثائق والسجلات وأخرى المقابلات والملاحظة، أما في دراستنا فقد اخترنا المنهج الوصفي واخترنا الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات .

وهناك دراسات لم تفكك المتغيرات إلى إبعاد، وأخرى لم تدرج الدراسات السابقة في موضوعها، وهناك دراسات صاغت إشكالياتها بطريقة مطولة وغير واضحة وأخرى اقتصر فيها الجانب النظري في فصل واحد.

يتضح من الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها في هذه الدراسة إن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي جمعت بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري، وهذا يضيف على الدراسة الحالية نوعا من الحداثة، كما استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الإطار المنهجي والنظري للدراسة الحالية، من خلال طريقة صياغة الأسئلة والأهداف وكيفية نقد الدراسات السابقة والاستفادة منها .

5. مفاهيم الدراسة

1.5. التخطيط:

يمكن تعريف التخطيط بأنه تنبؤ مدروس ومنظم للمستقبل بما فيه من أهداف ونشاطات وفرص ومحددات، كما انه تقدير وتخمين للظروف المستقبلية وبيان بالنوايا والتوقعات والبرامج المراد إنجازها في فترة زمنية قادمة ومحددة، ويعتبر التخطيط من العمليات أو الوظائف الرئيسية لأي إدارة في أي منظمة عامة أو خاصة، حيث يأتي التخطيط في مقدمة وظائف الإدارة.¹

التخطيط هو وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة وهو عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة والصيغة لجملة ومجموعة من الفرضيات المتعلقة بوضع ما يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل لتحقيق أهداف محددة.

وهو الوظيفة الإدارية التي تهتم بالخطط المستقبلية للمنظمة مع وضع أهداف طويلة أو قصيرة المدى، إذ أن التخطيط يعتبر من أصعب الوظائف الإدارية نظرا لحساسيتها في اختيار الأهداف الصحيحة والعمل الحقيقي والمجدي على تحقيقها، وذلك عن طريق الخطط المسطرة للوصول للأهداف المحددة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تعترض المنظمة في أي وقت، حيث تمكن متخذ القرار من العمل وفق منهج وطريق مدروس ومحكم.

ونقول أن التخطيط هو عمل وجهد ذهني يتم بموجبه استدلال ومعاينة الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ والافتراض بالمستقبل للوصول إلى الهدف المحدد والمسطر بأفضل النتائج واقل التكاليف.

2.5. التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف

بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات وخطط تنفيذية لاجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية.²

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية (الأسس، النظريات، التطبيقات، العملية)، دار زهدان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص71.

² ماجد عبد المهدي مساعده، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2013، ص76.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نوع من أنواع التخطيط، وهو القدرة على رؤية وضع المنظمة أو المؤسسة في المدى البعيد أي بالمستقبل فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في اعتباره كافة المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مكون أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية.

وهو عبارة عن طريقة عمل مبنية على التحليل الجيد لبيئة المنظمة داخلية كانت أو خارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة، والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة والحفاظ على استمراريتها، وهو عملية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب وهو عملية مستمرة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ ومتابعتها وتقييمها.

3.5. الكفاءة: هي الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط أو عمليات محددة، والكفاءة لا تتوقف عند الموارد القابلة للنقل (معارف وقدرات ...) وإنما في كيفية نقل هذه الموارد.¹

الكفاءة هي لفظ يدل على قدرة الفرد واستعداده للقيام بعمل معين وحسن التصرف والأداء، وتحديد الكفاءة لا يتم إلا في الميدان ومن خلال ملاحظة أداء الفرد في مواقف واقعية، والفرد الكفء هو الفرد القادر على استثمار خبراته ومؤهلاته في ممارسة عمل معين ومحدد بشكل دقيق، وبشكل عام تقوم الكفاءة على المعارف كما يمكن أن تقوم على المهارات.²

والكفاءة هي ميزة وخاصية موجودة لدى الفرد أو العامل داخل المؤسسة وهي عبارة عن مجموعة من الصفات والمهارات والخبرات ومعارف التي تخول العامل بأن يكون كفاء، وعليه ان يستغل ويستعمل هذه الكفاءة في انجاز الأعمال المسندة له.

¹، ترجمة (زهية موساوي)، Danielle petit. ababacar M bengue، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، 2002، ص 96.

² راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيها في المنظومة التربوية، مجلة البحوث والدراسات الأساسية، العدد 11، الجزائر، 2005، ص ص 83-84.

وهي تركيب من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال القيام بعمل معين، ويمكن ملاحظتها من خلال الممارسة الفعلية والواقعية لنشاط محدد.

4.5. الكفاءة المهنية:

هي مجموعة المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على مستوى الفردي.¹

تعرف الكفاءة المهنية بأنها مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات التي يجمعها الفرد داخل التنظيم والتي يستطيع من خلالها تنمية المنظمة وتطويرها.

وهي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة ومدى استغلال واستثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعية تلك المنظمة.²

الكفاءة المهنية هي قدرة العامل على انجاز العمل من قدرة علمية وعملية، وهي مجموعة المعارف والقدرات والخبرات المكتسبة من خلال المسار المهني للعامل والتي عندما تستغل بالطريقة الصحيحة يمكن من خلالها تطوير المؤسسة.

5.5. المورد البشري: هو مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، يكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين أو غير الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.³

وهو جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة.⁴

¹ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، ألفت على طلبة السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل" جامعة-جامعة ابن خلدون- تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص26.

² بركاني بثينة، حفيظي حنان، المرجع السابق، ص09.

³ عبد الباروي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص ص 20 و21.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24.

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة ووظائفها وأعمالها.¹

المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي وهو مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد، وتشير إلى الأشخاص العاملين في منظمة أو مؤسسة، وهو مجموع الأفراد المؤهلين وذوي المهارات والقدرات المناسبة والمشاركين في رسم نشاطات وسياسات وأهداف المؤسسة، ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فمن غير المورد البشري لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق رسالتها أو أهدافها.

5-6- المؤسسة الاقتصادية: هي مجموعة أشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف إنتاج السلع والخدمات القابلة للتجارة، بهدف تحقيق أقصى ربح.

وهي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها.

وتعرف على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.²

فالمؤسسة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي ووحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي من تخزين وتسويق وبيع وشراء من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة للمؤسسة.

وهي منشأة أو مؤسسة ذات طابع اقتصادي ومن أهم وظائفها: التسويق، الإنتاج، التموين، الموارد البشرية، التمويل، البحث والتطوير.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص11.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص08.

الفصل الثاني:

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة



تمهيد

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 2. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
 3. التنفيذ الاستراتيجي.
 4. التقييم والرقابة الاستراتيجية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة نسبيًا، والتي أصبحت تحتل مكانة كبيرة في الوقت الحالي في تنمية المؤسسات، وتطويرها، وضمان استمراريتها، وبقائها إذ أصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الحتمية، التي يلتزم على المؤسسات أن تتبناها في سير أعمالها، ووضع خططها التنموية، وهذا راجع إلى المنافسة القوية، التي تواجهها المؤسسة في سوق العمل.

فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها يتم تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، من خلال هذه العملية الإستراتيجية.

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

1.1. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

تعرف الإستراتيجية بأنها: عبارة عن الخطة المحددة التي توجه طرق التصرف، وهي نموذج متكامل ومتربط الأجزاء للوصول إلى وضع أو مكان مستقر في البيئة، وهي تصور أو جهد فكري يمنح القدرة على التنبؤ ورؤية وإدراك الأشياء تبعاً لعلاقاتها الفعلية والمتواجدة على أرض الواقع الذي تعيشه المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية في الوصول إلى أهدافها.¹

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " العملية التي يتم من خلالها توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها وتريد تحقيقها".²

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة، وأسلوب المنافسة، التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.³

عرفه أحسن أحمد الشافعي، أن التخطيط الاستراتيجي مرادف للإدارة الإستراتيجية ويقصد به النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة بالإعداد والاستعداد للمستقبل.⁴

أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من أشكال التخطيط، تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي تسعى لتحقيق ربح، للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكافئة لاتخاذ قرارات، وخطوات حاسمة بشأن، ما هي المؤسسة؟ وما تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟

¹ Irène foghievini، organisation et gestion de l'entreprise، aengne، Paris، 4èdition، 1998، p47.

² Planification stratégique، une approche par enquêtes، série de manuels de formation du cedpa، the centre for développement and population activités، p07

³ بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2010، ص91.

⁴ محمد عبد الله عنتر، التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدينا

الطباعة، ط1، الإسكندرية، 2014، ص20.

أوضح (Scott)* أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة، والجوهرية لبقائها وحيويتها، واستمرارها على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعنى بتصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حل أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.

أشار "ابن حبتور"*** إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.¹

وقد عرف "دراكر"*** التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات.²

* - البروفيسور ألكس Alex سكوت Scott حائز ماجستير في الفنون وماجستير في العلوم وشهادة دكتوراه، فضلا عن كونه المدير الأكاديمي في كلية إديره لإدارة الأعمال، يتضمن التدريس التنفيذي الذي يقوم به إعطاء حصص حول التخطيط الإستراتيجي للمدراء الأعلى، وتوسيع مدارء الموظفين.

** - عبد العزيز صالح بن حبتور: (1955) سياسي يمني منتمي لحزب المؤتمر الشعبي العام، شغل مناصب عدة في المجال الأكاديمي والسياسي :

- حاصل على درجة الماجستير من جامعة الاقتصاد في برلين جمهورية ألمانيا الديمقراطية عام 1988م.
- حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة التجارة لايبزغ - جمهورية ألمانيا الاتحادية - عام 1992م .
- حاصل على اللقب العلمي أستاذ مشارك من مجلس جامعة عدن بموجب نظام الترقى العلمي في عام 1997م .

حاصل على اللقب العلمي "أستاذ" من مجلس جامعة عدن بموجب لائحة الترقى العلمي بالجامعة في عام 2001م .
¹ - حسين محمد جواد الحيووري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص68.

*** بيتر فرديناند دراكر : كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005)، من أهم مؤلفاته:

- المدير التنفيذي الفعال منقح 2002 (The Effective Executive Revised).

الإدارة في المجتمع القادم 2002 (Managing in the Next Society).

² عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان الاردن، 2012، ص15.

2.1. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة، ومرنة، وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها .

إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:

- ✓ أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- ✓ تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- ✓ عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- ✓ كطور من خلال فريق عمل متكامل.
- ✓ عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- ✓ عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق وكمتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة ذاتها.
- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- ✓ أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.¹
- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 13 و14.

- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
- ✓ أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- ✓ أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- ✓ أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وان تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
- ✓ من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهيل.
- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.¹

3.1 . مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر مهمة وهي:

1.3.1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي للقرارات جميعها التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية وتجنبها وبذلك فان هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تحقيقه.

2.3.1. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات طرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟²

¹ نفس المرجع، ص 14.

² ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص 76

3.3.1. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو الاتجاه والطريقة في الحياة، وهو جزء مهم من العملية الإدارية، وهولا يمثل سلسلة من القواعد، الإجراءات والوسائل، إذا لابد للمديرين والعاملين في أي منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولابد من ممارسته في الأنشطة الرئيسية جميعها، وهذا لا يتم إلا من خلال فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4.3.1. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات، والوسائل، والأهداف، والاستراتيجيات والسياسات، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط أو البرامج قصيرة المدى، إذا لابد من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.¹

4.1 : فوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

1.4.1. فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية: توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

✓ يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

✓ يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف الجماعي في المستقبل.

✓ يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

¹ المرجع نفسه، ص ص 76 و77.

- ✓ يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- ✓ يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- ✓ يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بأحداثه أنظمة عمل متلائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.¹

2.4.1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.²

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، ومن أهم هذه التحديات الآتي:

- ✓ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المنافسة الكونية **global competition** كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة

1 مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 46-47.

² موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص ص 40 و 41.

للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحدية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

✓ التغيير والتطور التكنولوجي.

✓ نقص الموارد.

✓ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.

✓ عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

أن أهمية ومكانة التخطيط الاستراتيجي لا تكون فقط في استجابته للتحديات والمخاطر التي تواجه المنظمة في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن بواسطة التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة وسياسات جيدة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة.¹

2. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

1.2. الرؤية الإستراتيجية:

1.1.2. الرؤية: vision:

يقوم المخططون (من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشار أو أكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة، والرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود.²

¹ المرجع نفسه، ص ص 40-41 .

² طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص40.

الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا سنعمل في المستقبل، هكذا فإن الرؤية هي: استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة.¹

ينبع الهام الرؤية سواء ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من طاقات عميقة، وإبصار شامل، وإنما توضح الهدف، وتعطي الاتجاه، وتعطي القوة لانجاز ما يتجاوز موارد الفرد أو المنظمة.²

2.1.2. سمات الرؤية الناجحة: تتصف الرؤية الناجحة بالإضافة إلى اكتمال مكوناتها من السمات الضرورية والتي تتلخص بكونها:

- واقعية: أي ممكنة التحقق وليست خيالية.
- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة.
- صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
- مناسبة ولاتقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه.
- طموحه ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
- موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتعود المنظمة نحو أهدافها.
- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ص 131 و 132.

² نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 27.

- متوقدة: تثير الهم وتعبئ الطاقات وتشجع العمل الجماعي.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- دليل لتحقيق الرسالة: انه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ.¹
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.²

3.1.2. خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها:

إن الإدارة العليا أو القيادة الإدارية في المؤسسة بحكم موقعها القيادي لا بد ان تعمل على تصميم رؤية إستراتيجية ورسم الصورة المستقبلية لها ولا بد من القيام بالخطوات الآتية:

• دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمؤسسة:

إن دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة كما هي في الواقع، تتطلب المسح الشامل لها من خلال معلومات وبيانات دقيقة في كل ما يتعلق بإمكاناتها وقدرتها الذاتية سواء ما يتعلق بثقافة المؤسسة أو بنظام القيم السائد فيها والهيكل التنظيمي المعمول به ومستوى كفاءة الأداة ومدى تناسب الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية الأدنى مع حجم المسؤوليات المناط بهم وطبيعة البرامج والأنظمة والتعليمات السائدة.

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص ص 82 و 83.

² إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 76.

• المشاركة في إعداد الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها:

ينبغي أن يشارك في وضع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية وعدد من الكوادر الوظيفية في المؤسسة، والمهتمون من منظمات المجتمع المدني وفريق التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اجتماعات تساهم في تصميم وتطوير رؤية إستراتيجية لخمس أو عشر سنوات قادمة.

• استكشاف الإمكانيات المتاحة:

يتوجب على الإدارة العليا الناجحة استكشاف الفرص والاحتمالات والتغيرات المستقبلية والتوقعات التي قد يكون لها تأثير على بيئة المؤسسة والتي لها الأثر المباشر على شكل ونمط واتجاه الرؤية الإستراتيجية التي تسعى الإدارة العليا لإعدادها المتمثلة في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي سوف تؤثر على المؤسسة وأسلوب العمل فيها، إذا أن اكتشاف ذلك يشجع ويساهم على توفير الاحتياجات اللازمة التي تتصل بالاتجاهات المستقبلية للرؤية الإستراتيجية.¹

2.2. التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يهتم هذا العنصر بالملائمة بين المنظمة وبيئتها، ذلك أن إحدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة، فعند توافر الانسجام الملائم بينها فقط يمكن للمنظمة ان تتجح. والتحليل البيئي يعد الحجر الأساس في صرح هذا الانسجام كونه يهدف إلى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها فهو يتضمن شرحا مفصلا لكيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وهو يسمى التحليل البيئي هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف ما بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف.²

¹ حسين محمد جواد الجبوري المرجع السابق ، ص ص 160 و161 و162.

² مؤيد الساعدي، جواد سلمان ظاهر الغرابوي، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد2، العراق، 2010، ص19.

يعتبر التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي هو الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال التالي "أين نحن الآن؟"¹

1.2.2. تحليل البيئة الخارجية (التهديدات والفرص):

يمثل تحليل البيئة الخارجية خطوة مهمة بالاتجاه الذي يقودنا للوصول إلى معرفة وتشخيص التهديدات أو القيود الحالية والمحتملة، وتمثل الفرص في أي مجال من مجالات المؤسسة بما في ذلك مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، والتي يمكن من خلال أن تتحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى المناظرة وذلك في ضوء المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، التي تطرأ على البيئة المحلية والإقليمية والدولية، ويجب على المؤسسة اكتشاف الفرص للسعي للاستثمار وتحقيق الميزة التنافسية.²

2.2.2. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تمثل دراسة وتحليل البيئة الداخلية خطوة هامة باتجاه معرفة البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من جهة وتسهم أيضا في تشخيص القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعنوية المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى، تهتم المؤسسات بتحليل عناصرها الداخلية سواء كانت مادية (المعدات، والمواد والأجهزة، والمختبرات وورش الصيانة) أما بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية ومدى توافر القوى العاملة والماهرة) أو مالية (النفقات، والميزانية والتمويل)، أما المعنوية فتتمثل في مدى قوة العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

• **مجالات القوة الداخلية:** هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة التي تسهم بشكل إيجابي في تطوير العمل وتحسين أداء العاملين لكي تعطي للمؤسسة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة فيها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية كما تتمثل عناصر القوة في المؤسسة بمهارة القيادة الإدارية وكفاءة الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمادية ونظم المعلومات وقدرة عالية للتنافس وسمعة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص72.

² حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 135.

• **مجالات الضعف الداخلي:** نعني بها انخفاض في مستوى أداء المؤسسة وهي تشمل ضعفا في مهارات القيادة الإدارية وتدنيا في الموارد المالية والبشرية والمادية وانخفاض في إمكاناتها وفشلا في نظم المعلومات وانعدام صلتها بمؤسسات المجتمع وضعف علاقتها مع بقية المؤسسات المناظرة وغموض هيكلها التنظيمي وعدم تلبيتها لحاجات المؤسسة المستقبلية.¹

3.2. تحديد الرسالة الإستراتيجية للمنظمة:

1.3.2. تعريف الرسالة:

تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وهدفها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها، وتعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها هذا كما تتبنى الأهداف والسياسات الاستراتيجية على هذه من توجهاتها وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.²

وتعرف الرسالة الإستراتيجية للمنظمة على أنها "تحديد الفلسفة العامة التي تستدل بها المنظمة في توضيح غرضها وما تقوم به من أعمال".

وتعتبر الرسالة الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها وتظهر السبب الجوهري والرئيسي لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها.³

2.3.2. خصائص الرسالة المؤثرة:

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة كي تكون مؤثرة وهي:

¹ المرجع نفسه، ص 135 و 197 و 198.

² بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 177.

³ نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2009، ص 83.

- أن تعكس بشكل واضح النشاط الذي تمارسه المنظمة من خلال ما تشعبه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
- أن تعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- تتسم بالجادبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح.
- تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة تجاه وضعها الحالي.
- تكون قصيرة وواضحة للجميع في الوقت نفسه.
- توفق بين الأهداف المتنوعة وغير متجانسة لمختلف أصحاب المصالح.
- ملهمة بالقدر الذي يحفز الجميع على المساهمة في تحقيقها.
- تتضمن عوامل النجاح الرئيسية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التميز على الآخرين.
- منسجمة مع الإيديولوجيا الجوهرية للمنظمة.¹
- مؤكدة على التناسق والانسجام بين إمكانات المؤسسة مع أهدافها من جهة، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.
- مقبولة: أن تحظى بتأييد من أعضاء المؤسسة.²

3.3.2. فوائد وجود الرسالة:

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة.
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص121.

² محمود احمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2017، ص18.

- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.¹

4.3.2. الشروط الواجب توفرها في وضع رسالة المنظمة:

- أن توضح الغرض الأساسي للمنظمة.
- أن يراعي في وضع الرسالة أصحاب المصلحة والمحيطين بها، وهم: العملاء، المساهمون، أو أصحاب المشروع، العاملون، المجتمع.
- أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع.
- أن تكون مختصرة ومحددة حتى يمكن قراءتها وتذكرها بسهولة فيما لا تعدى دقيقة أو دقيقتين.
- أن تكون معبرة عن حقوق العاملين والتزاماتهم وحاجاتهم.
- أن تتناغم مع فلسفة المنظمة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها.
- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.²

4.2. تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية:

1.4.2. تعريف الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

الهدف هو عبارة عن وصف شيئاً يجب انجازه من خلال نقطة التقاء متوقع أن يستهدف الوصول إليها من جانب المنظمة بصورة عامة، والغايات هي النتائج النهائية التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.³

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 181.

² نبيل حامد مرسي صقر، المرجع السابق، ص 32.

³ عصام محمد عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، كلية علوم الحاسب والمعلومات، السعودية.

تمثل الغايات أهدافا شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فأنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول اغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، والنمو، والتوسع، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وان الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.

ويلاحظ أن هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل منظمة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فأنها حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها.¹

2.4.2. أنواع الأهداف الإستراتيجية:

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف الإستراتيجية يمكن إجمالها بالآتي:

- **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:** تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة يدفع معدل العائد على الاستثمار وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة، في حين اغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، ومعظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم

- **أهداف رسمية وأهداف فعلية:**

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة، والمهام لوحدة العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص ص 134 و136.

• أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:

تقسم المنظمات أهدافها غالبا وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقانا طويلة الأمد، في حين ان البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لانجازها.

• **أهداف كلية وأهداف وظيفية:** تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة، (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للأسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج...)، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ(الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق)¹.

3.4.2. فوائد الأهداف الإستراتيجية:

تحقق الأهداف الإستراتيجية المصاغة بشكل جيد الفوائد الآتية:

✓ توفر الشرعية للمنظمة: تساعد الأهداف الجيدة المنظمة على تبرير وجودها وتوفير لها الشرعية أما أصحاب المصالح وبشكل خاص الخارجيين منهم كالزبائن، والموردين، والمستثمرين، والدولة، والمجتمع بشكل عام الأمر الذي يوفر لها الدعم والإسناد المطلوبين.

✓ تعتبر مصدرا للتحفيز: إن الأهداف التي تتسم بالطموح والتحدي تخلق لدى العاملين الشعور بالفخر عندما يعملون على تحقيقها.

✓ تعمل كموجة للنشاط: يمكن أن تعمل الأهداف كموجة لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها إذا تفترض بعض النظريات أن وراء كل سلوك هدفا سواء أعلن هذا أم لم يعلن.

✓ تعمل كقاعدة لصنع القرار: بما أن الأهداف تمثل النهايات أو النتائج المرغوب فيها، فأنها سوف تعمل كمرشد للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات .

¹ المرجع نفسه، ص ص 139 و 140.

✓ تعتمد كمعايير للأداء: يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لغلق تلك الفجوة أو تقليصها.¹

5.2. البدائل الإستراتيجية:

1.5.2. تعريف البدائل الإستراتيجية:

تشير البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى الاستراتيجيات الكلية التي توجه تصرفات المنظمة، والتي عن طريقها يتم تحديد كيفية انجاز الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل.²

ويشير ابن حبتور إلى انه بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية من خلال دراسة وتحليل مكونات الأداء الداخلي للمؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف فيها، يعقب ذلك قيام المؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة المحيطة بها لمعرفة وتشخيص الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان العمل، والهدف من ذلك التحليل هو الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.³

2.5.2. العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البدائل:

• **الأهداف:** إن الأهداف التي تسعى المنظمة لانجازها والتي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة تشكل الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة وذلك بمراعاة الترابط، والتنسيق، والوثام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض، معالجة تقضي على التعارض وتلغيه.

• **القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية:** عند اختيار ودراسة البدائل لا بد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ويجب التقاطها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي

¹ المرجع نفسه، ص 140 و 141.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 2007، ص 43.

³ حسن محمد الجبوري، المرجع السابق، ص 278.

تمثل مخاطر ومعوقات أمامها، ويجب التقاطها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من أثارها.

• **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة:** عند دراية البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بأبعاده الإنتاجية جميعها، والتسويقية، والتمويلية، وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذا بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختبارها. ويجب أن نتذكر أن كلا من (الفرص والتهديدات)، (القوة والضعف) يعتبران من أهم العوامل التي تخدم بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة من قبل المنظمة.

• **قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة:** والى جانب ما سبق إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم.¹

3.5.2. المعايير الرئيسية في تقييم البديل الاستراتيجي:

• **القبول:** لابد من أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف الكوادر الوظيفية والمستويات الإدارية والمديرين وان تؤدي إلى اقل مخاطرة ممكنة واكبر عوائد متاحة.

• **الملائمة:** يجب أن تكون الإستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها المؤسسة وكيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات المستقبلية للبيئة المحيطة بها.

• **الانسجام:** لابد من ان تكون الإستراتيجية منسجمة مع الإطار العام لتوجهات المؤسسة من حيث الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية .

• **القدرة:** يجب ان تكون الإستراتيجية ممكنة أي قدرة المؤسسة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص246.

في ضوء ما تقدم هناك العديد من المعايير الأخرى لتقييم البديل الاستراتيجي ومدى تطابقه مع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها ومكونات الأداء الداخلي للبيئة الداخلية ومدى توافقه مع عناصر البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة لها.¹

3. التنفيذ الاستراتيجي:

1.3: تعريف التنفيذ الخطة الاستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقا قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الإستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة "الراجعة" عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها.²

يشتمل التنفيذ النهائي للخطة الإستراتيجية على البدء بعدة خطط عمل على مستوى الوحدات والوظائف، فضلا عن تحقيق تكاملها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة ويمكن أن يشتمل ذلك على عمليات بناء جديدة، أو المبادرة بالتطوير الإداري، أو التدريب الفني، أو زيادة البحث والتطوير، أو تسويق منتجات أو خدمات جديدة، وفي مرحلة التنفيذ يجب أن يكون جميع المتعاملين على علم بمجريات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأن يتفوقوا على دعم ذلك التنفيذ.³

2.3. مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية: تتضمن مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية على:

1.2.3. صنع الاختيارات: وتبين أن على المدراء التنفيذيون في منظمات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، والمنتجات، ومنهجيات الإنتاج وأن هذه الاختيارات تجبر أقسام منظمة الأعمال على التعهد بكيفية تنفيذها.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 280.

² موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 30.

³ بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 275 و 276.

3.2.2.3. المحاذاة: والتي تبين انه عند صنع قرار الاختيارات الإستراتيجية يتأثر جميع العاملين في المنظمة بهذا القرار، حيث ان كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالعرض العام للمنظمة، وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

3.2.3. تنفيذ المبادرات: والتي توضح انه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملين بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة. وهنا يتطلب من العاملين والمدراء بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

3.2.3. تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر ويتابعون عملية تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تتضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة.¹

3.3. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تصنيف الصعوبات التي تحول كعائق المنظمة حسب مصادرها إلى قسمين رئيسيين:

1.3.3. صعوبات من داخل المنظمة:

- ✓ الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة ذلك أن الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي يكتنفها العمل بالخطة .
- ✓ الإعداد الضعيف للمدراء المنضمين النقص في التدريب والتأهيل اللازم لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص ص 29 و 295.

✓ مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم عن استخدامه، ذلك ان التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة.

✓ الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلبها المداولات والمناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها والسبل الكفيلة للوصول إليها .

✓ صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق ذلك ان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي إلى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها مما يتطلب وسيلة تحليل إستراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه البيئة من خلال أنظمة المعلومات الإستراتيجية .

✓ غياب الرابطة بين التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى، ذلك أن عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على مجموع المنظمة، لذلك فإن أي خلل في أنظمتها المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية... الخ، سيؤدي إلى المنظمة بأداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم إخفاقها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.¹

2.3.3. صعوبات من خارج المنظمة:

يعد التغيير المتسارع عقبة في سبل التخطيط ذلك أن التغيرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيطي شامل ومعقد، عليه يمكن إجمال الصعوبات الخارجية بما يأتي:

✓ إن سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدو هذا نتيجة للتغيير السريع في عناصرها السياسية، الأمنية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.

✓ عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية أو معلوماتية أو موارد مالية أو فنية... الخ، أو عدم كفايتها.²

¹ مؤيد الساعدي، جواد ظاهر العزباوي، المرجع السابق، ص ص 16 و 17.

² المرجع نفسه، ص ص 16 و 17.

4. التقييم والرقابة للخطة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أوفي مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفها الاستراتيجيات.¹

1.4. تعريف الرقابة الإستراتيجية: الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر، وبذلك فأنها تتطلب متابعة جانبيين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.²

هي نظام للتأكد من قدرة المؤسسة وإمكانيتها لتحقيق الأهداف المرسومة لها بنجاح، ويتطلب ذلك وجود تقنية معلومات متطورة وقاعدة بيانات حديثة تسهم في التطوير المستمر لأنظمة الرقابة لتصبح قادرة لتزودها بالتقارير الموضوعية في الوقت المناسب لأنها مطلب أساسي لنجاح المؤسسات.³

¹ موفق محمد الضمور، المرجع السابق، ص 31.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 344.

³ حسين محمد جواد الجبوري، المرجع السابق، ص 345.

2.4. أنواع الرقابة الإستراتيجية:

هناك أنواع كثيرة من الرقابة الإستراتيجية وسنختصرها في ما يلي:

1.2.4. مراقبة تنفيذ التوجيهات المختارة:

والتي قد تكون قبلية، بالتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية والخطط العملية قد أخذت حقيقة في الموازنات وقد تكون بعدية بالتأكد من أن النتائج المحققة قد غطت، أم لا الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وتتم من خلال نظام الموازنات.

2.2.4. مراقبة صحة جودة التقديرات:

هذا النوع من المراقبة ديناميكي، وهو يعني التأكد بشكل دوري، أو عند حدوث تغير معتبر في المحيط، هل إن فرضيات التفكير الاستراتيجي والتقديرات الموضوعية عن تطور وتوجه المؤسسة وزالت جيدة ومقبولة؟، وهذا النوع من المراقبة المستمرة يشمل نظام متابعة المحيط من خلال نظام المعلومات الذي يسهر على التقاط المعلومات المفيدة في ذلك.

3.2.4. مراقبة تكيف طرق التخطيط مع الوضعية وثقافة المؤسسة:

هذا النوع من المراقبة يسمح بالتأكد ما إذا كانت طرق التقدير للمستويات المختلفة من التخطيط الاستراتيجي تسمح بالوصول إلى الإطار الاستراتيجي المختار، وهذا من خلال الاختيار والاستعمال الجيد بأدوات التقدير والتخطيط، كما انه يجب السهر على تمكين التناسق بين الروح الموجودة في المؤسسة بين المتعاملين ونظام التخطيط المستعمل، وهذا من خلال السهر على عرض هذا النظام على سياسة وثقافة المؤسسة حتى تستفيد أكثر من طريقة التخطيط بمختلف جوانبها¹.

3.4. مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية:

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من منظمة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منظمة، لذلك فإن عملية التقويم والرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر-، 2001، ص80.

1.3.4. مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:

وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، والخارجية، وعند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، والتسويق والمحاسبة، والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة، وعند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف إلى وضع المنظمة في السوق التنافسي، ويمكن إنجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عنها بموضوعية عالية:

✓ كيف أثرت أو تؤثر استراتيجيات المنافسين على إستراتيجيتنا؟

✓ هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين؟

✓ ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح؟

✓ كيف يمكننا التعاون مع المنافسين؟

2.3.4. قياس الأداء التنظيمي:

يجسد الأداء مدى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء والنمو، والتكيف، أن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة.

3.3.4. اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي¹.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 349.

4.4. تعريف التقييم:

هو مهمة دورية زمنية معينة، هي إما نهاية تنفيذ العمل أوفي مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الإستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستمرارية والملائمة، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة من أجل تقرير ما إذا كانت الأهداف قد أنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بتاتا، مع بيان ما أنجزته المنظمة وما أنجزته منظمة أخرى من العمل نفسه في الظروف نفسها، كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة.¹

5.4. مراحل المتابعة والتقييم:

تنقسم المراحل التي تمر بها التقييم إلى ما يلي:

- ✓ تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة والتقييم في المجالات التي وقع الاختبار عليها.
- ✓ جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتقييم والتي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة السابقة ذكرها.
- ✓ تدقيق وتحليل المعلومات ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختبار عليها.
- ✓ تحديد أوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
- ✓ وضع الاستنتاجات والتوصيات مع توضيح الاتجاهات والانحرافات مع التوضيحات الكافية عنها.
- ✓ إجراءات عملية التصحيح للانحرافات التي شخصت وتعزيز نقاط القوة التي أثبتتها عملية القياس والرصد.
- ✓ تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت لا مكان مراجعة كل من الأهداف والرؤية والرسالة وبعض الافتراضات التي استندت عليها الخطة الإستراتيجية.

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 306.

- ✓ إعداد تقارير دورية ونهائية عن نتائج عمليتي المتابعة والتقييم والدروس والعبر المستنبطة.
- ✓ تغذية ملف الإستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد إجراء عملية تصنيفها وتبويبها وتحليلها.¹

¹ المرجع نفسه، ص322

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للمدخل النظري حول التخطيط الاستراتيجي تبين لنا انه عمود الأساس في المؤسسات، وعملية لا يمكن الاستغناء عنها في تطوير والمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة ومنحها الفرصة للتنافس مع المؤسسات الأخرى في سوق العمل، فالتخطيط الاستراتيجي هو بمثابة الجوهر الأساسي ويلعب أهمية كبيرة في المؤسسة، ولكي تتغلب المنظمات على التهديدات التي تعترضها يجب عليها أن تطبق التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطتها.

الفصل الثالث:

الكفاءة المهنية وكيفية تطويرها



تمهيد

1- مفهوم الكفاءة

2- أهمية الكفاءة والمبررات المهنية لتطويرها

3- تطوير الكفاءات

4- التقييم

خلاصة

تمهيد:

إن التطور والمنافسة على المؤسسات، فرض التوجه إلى الابتكار والإبداع، والاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها من خلال استراتيجيات عديدة للمحافظة عليها وزيادة مهاراتها وقدراتها حيث تعد هذه الكفاءات العامل الأساسي في تحقيق النجاح الأمثل للمنظمات.

وسنقوم في هذا الفصل بالإلمام بمختلف جوانب الكفاءات والتطرق إلى أنواع الكفاءات وتصنيفاتها وأهميتها والمبررات المهنية واستراتيجيات تطويرها.

1. مفهوم الكفاءة.

1.1. تعريفها:

-لغة:

الكفاءة هي مصدر كفاً والكفاءة والكفاء على فعل وفعل النظير والمساوى وكذلك الكفاء وكل شيء ساوى شيئاً حتى يكون مثله فهو مكافئ له، وفلان كفاً فلانة اذا كان يصلح لها بعلا وتقول فلان لا كفاءة له: أي لا نظير له.¹

-اصطلاحاً:

سنتطرق فيما يلي إلى أهم التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءة ومحاولة الوصول من خلالها الى رسم صورة تقريرية توضح لنا أهم ملامح هذا المفهوم .

أ- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR).

الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

ب- وتعرف بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أوفي المجتمع .

- الكفاءة هي مجموع المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.²

- وقد عرفها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF(CNPF): الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل

1 محمد محمود الشحات، أحكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام دار الفكر الجامعي، أمام كلية الحقوق، الإسكندرية، مصر، ص 6 و7.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، 2009، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص112-113.

الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.¹

2.1. أنواع الكفاءات.

تعد الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها كثير من الباحثين، فنجد من العلماء وجد أن الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن الأداء أثناء العمل واعتبارها تتوزع على خمسة فئات، حيث توصف بالكفاءات الأساسية وأخرى تفاضلية، الفكرية الإنسانية، التقنية.

-الكفاءات الأساسية:

إن كل الأفراد بحاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

- **المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين.
- **المؤهلات:** أي التثبيت السلوكي عن خبرة ما.

-الكفاءات التفاضلية:

حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط وتشمل:

- **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته.
- **الصفات العبقريّة:** أي الخصائص العامة التي تؤدي إلى السلوك كمتابرة².
- **الدوافع:** هي القوى الداخلية، المتواترة التي تنشأ عنها، السلوكيات مثل الإنجاز وقد حددت هذه التصنيفات باختلاف الاستعمالات والمعايير الفكرية أو المهنية الخ...

¹ المرجع نفسه، ص 114.

² بركاني بثينة، حفيظي حنان، المرجع السابق، ص 51-52

-الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلفة الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التطورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

-الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة ، فهي تتعلق بالجانب السلوكي لفرد وبعلاقته بمسؤوليه ومعاونيه ويرى من خلال ذلك ماهي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية.

-الكفاءات التقنية:

وهي تتدرج ضمن نطاق التخصص، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار معين، أو الإجراءات أو استعمال تقنية معينة، وثم تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة.¹

3.1. تصنيف الكفاءات:

سننظر في هذا العنصر إلى تمييز الكفاءات من ثلاث زوايا مختلفة:

1.3.1. تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة:

في هذا العنصر سنميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة أما الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة.

-الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المكلفة له إلا بتوافر هذه الكفاءات.

¹ المرجع نفسه: ص، 52.

مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة أو الوظيفة).

ب- الكفاءات المشتركة.

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية ... وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير، برغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب.

وهذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

1- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى .

2- تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.

3- تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

وتتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية -قسم الإعلام حول الكفاءات أوتاوا/كندا، المهارات التالية:

- قراءة النصوص .
- استعمال الوثائق .
- الاتصال الشفهي.¹
- القدرة على التفكير، لمعالجة المشكلات ولاتخاذ القرارات، ولتخطيط وتنظيم العمل، للاستعمال الخصوصي للذاكرة، للبحث عن المعلومات.
- العمل الجماعي.
- التكوين المستمر.

ويلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأعقد، وحيازتها تمنح القدرة على التحول المهني.

¹ ثابتي لحبيب، المرجع السابق، ص 124.

2.3.1. تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة.

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية وهو تمييز له أهميته الفكرية والعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وقد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدريجي للكفاءات ونقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

أ- الكفاءات الفردية.

العامل الكفاء هو الذي يكون قادر على تجنيد وتنفيذ -بصفة فعالة- مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية ونماذج سلوكية.

ولتبسيط الكفاءات الفردية نقول بأنها كل المؤهلات والتكوين المتواصل التجربة المهنية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية.

ب- الكفاءات الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات، والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتائجها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.¹

¹ المرجع نفسه، ص ص : 128-131.

3.3.1. تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآتية أو المستقبلية.

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة، والتميز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية، إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج ومدة صلاحية الكفاءة.

أ- الكفاءات المكتسبة (أو المتاحة).

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أخرى وأكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين أفراد المنظمة.

ب- الكفاءات اللازمة مستقبلياً: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أوفي تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال تعديلات نوعية... الخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل وحلول: إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وهو ما سنتناوله لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً.¹

4.1. أبعاد الكفاءة.

الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية تمثلت في:

1.4.1. المعارف: هي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة

¹ المرجع نفسه، ص ص 130 و131.

والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، وتجميع بين ثلاثة أبعاد ثانوية:

أ- **المعارف العامة:** إنها مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى...) أو عن طريق التكوين المتواصل.¹

ب- **معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):**

إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل أو بالمؤسسة الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

ج- **المعارف الإجرائية:** هي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

2.4.1. المهارات.

تجمع هذه الكلمة بين مفهومين رئيسيين هما "المعرفة" المتمثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و"التطبيق" الذي يعني وضع هذه المعرفة موضوع التنفيذ، خدمة لهدف محدد وتتلائم هذه المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس لتقنيات أدوات العمل.²

وتجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية وهي:

أ- **المهارات العملية:**

تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل.

¹ هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي، مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، شركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة، نفضال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2010-2011 ص 70

² المرجع نفسه، ص ص 70 و 71.

ب- مهارة التواصل.

إنها مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد وبمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، إنها مكتسبة ليست فقط عن طريق السيرورة المهنية وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة الرياضة، تكوين متواصل، سفر... إلخ

ج- المهارة الذهنية:

وهي مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا (وصف، تعريف، مقارنة) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج...).

إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، وللاختراع الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا.

3.4.1. حسن التصرف:

يتلائم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك(المعارف، المهارات) من أجل التصرف بكفاءة وهناك بعض الأمثلة:

-الصرامة: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية وصحيحة .

-الفعالية: الوثائق المعدة هي أمثلة خيالية من الأخطاء وعدم الدقة.

-السرية: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

-التحكم في النفس: يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.¹

¹ المرجع نفسه، ص ص 72 و 73.

2. أهمية الكفاءة والمبررات المهنية لتطويرها.

1.2. المبررات المهنية لتطوير الكفاءات: نميز بين التكوين وتطوير الكفاءات على إعتبار أن الأول يهدف إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لإنجاز نشاط معين، بينما يهدف الثاني إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعا لتطور مساراتهم المهنية، ومن المبررات الأساسية للاهتمام بتطوير كفاءات المستخدمين يمكن ذكر المحاور التالية:

1.1.2. سد النقائص التي يعانيها الأفراد:

يلاحظ المدير أن هناك فجوات أو نقائص لدى أعضاء مجموعته أو أفراد منظمته، وهو أمر طبيعي لأن الأشخاص يتفاوتون في القدرات العقلية مما يجعل بعضهم أسرع استيعابا من البعض الآخر، والرعاية التدريبية أو التكفل بالأفراد، يرفع من قدراتهم ويسد النقائص المهنية لديهم.

2.1.2. العمل بذكاء وتبصر.

قد يكون الشخص مؤهلا لأداء عمله بالطريقة التي أُمليت عليه، دون محاولة تجاوزها، وتطوير الكفاءات يمنح الفرد القدرة على التحليل والعمل بذكاء، بمعنى عدم التقيد بالإملاءات بل محاولة ابتكار مناهج عمل أكثر فعالية .

إن الإدارة الناجعة تؤمن بمبدأ التحسين المستمر وهذا التحسين لن يأتي إلا بتفعيل القدرات الذهنية والفكرية.

3.1.2. إحلال المستخدمين والتكفل بالموظفين الجدد.

إن حركية المستخدمين في كل منظمة (استقالات، وفيات، ترقيات، تقاعدات ...الخ) تقتضي اعتماد سياسة إحلال تمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات والمعارف من الأشخاص المعرضين للانتقال أو التحول إلى آخرين يحلون محلهم¹.

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، المرجع السابق، ص 183.

2.2. عوامل تنمية الكفاءة: هناك نوعين من العوامل التي تتحكم في إمكانية التعلم لدى العمال وهي:

1.2.2. العوامل الشخصية: تعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكاته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبياً، مثل، الشخصية، القدرات العقلية، ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **القدرة على التعلم:** ليتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكيات اعتماداً على قدراته الخاصة.
- **الإرادة والرغبة في التعلم:** تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.
- **القيم والمبادئ:** تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءات فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضاً قابلة للتأثر.
- **الشخصية:** تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبياً فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل، (الصبية، القلق) فقد يكون الشخص عصيباً لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك¹.

2.2.2. العوامل المحيطة:

إن سلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال

¹ -المرجع نفسه، ص 184.

في محيطهم وفق سلوكيات معينة، وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط.¹

3.2. علاقة الكفاءات بتطور التكنولوجيا.

* علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات.

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى من أجل مسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت) والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح المسيرين ولزما عليهم امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة المهنية ما يلي:

- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.

¹ بركاني بثينة، حفيظي حنان، المرجع السابق، ص ص 53 و54.

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.¹

4.2. أهمية الكفاءات على مستويات مختلفة:

1.4.2. على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ضل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة من قبل الأفراد ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد .

2.4.2. على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص 18 و19.

المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3.4.2. على مستوى المؤسسة:

تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

فالمؤسسات أصبحت تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

فقد أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح إنتاجية مختلفة...) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة¹

¹ المرجع نفسه، ص ص 22 و 23.

3. تطوير الكفاءات:**1.3. التدريب:****1.1.3. تعريفه:**

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم.

- التدريب هو عبارة عن الخبرات المنتظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة .
- ويعرف خبراء مكتب العمل الدولي التدريب المهني على أنه استخدام سلسلة من الخبرات المنتظمة في تدريب فرد أو أفراد للقيام بمهنة معينة.
- التدريب يعتبر وسيلة من وسائل رفع مستوى الكفاءة للأفراد من ناحية المهارة المهنية، ويهدف التدريب المهني إلى إعداد الفرد أو رفع مهارته ليعمل في أي نوع من مجالات النشاط الاقتصادي ويعتبر أحد الركائز الأساسية في خلق المهارات وتنمية القدرات والتي تنهض بالإنتاج بأسلوب علمي متطور يحقق الهدف من إطار الخطة المعتمدة ومعدلات الآراء المقررة.¹

2.1.3. مجالات التدريب:

يمكن تقسيم مجالات التدريب استنادا إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما:

1.1.2.3. التدريب أثناء العمل:

يتم وفقا لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها.

¹ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، 277، 278، 279

ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرب كما يجب على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب، ثم يقوم بتكليفه للقيام بأداء إنجاز معين على سبيل الاختبار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه وإستعابه للمعلومات التي تم تزويده بها.

ويمكن أن يتم إجراء العملية التدريبية أثناء الأداء من خلال المراكز التدريبية الداخلية للمنظمة، فالمركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المنظمة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز من المنظمة ثم يقوم المدير بتزويد دوار المعنيين بالتقارير المتعلقة بإنجاز التدريب.¹

2.2.1.3. التدريب خارج العمل:

وفقا لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة في التدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذ غالبا ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية، مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أن المنظمات التي ترغب في تدريب موظفيها تتكلف جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي.

وقد تقوم بعض المؤسسات الأكاديمية كالجامعات والمعاهد بالقيام بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب، إلا أن هذه الأساليب لا تخلو من بعض العيوب مثلا قد تكون البرامج المعدة مسبقا من المراكز التدريبية أو الجامعات لا تتلائم أو تتسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحيانا تتسم بالجانب الأكاديمي الذي قد لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب موظفيها.²

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، ص، 135، 136

² المرجع نفسه، ص ص 136 و137.

3.1.3. إدارة تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد تصميم البرنامج التدريبي يأتي دور تنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يطلق عليه "تدريب الأفراد" وهذه الخطوة مهمة جدا إذ فيها يتبين مدى سلامة تصميم البرنامج التدريبي، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجابيا أو سلبيا على تقويم البرنامج التدريبي.

ويمكن في هذه المرحلة استخدام عدد من الأساليب التدريبية سواء لنقل المعلومات إلى المتدربين أو لتطوير مهاراتهم التي هي بحاجة إلى التطوير.

ومن هذه الأساليب:

- 1- أسلوب المحاضرة: حيث يحاضر المحاضر في المتدربين بأسلوب كتابي أو شفوي.
- 2- التطبيق العملي: حيث يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام المتدربين مع شرح نظري وعملي
- 3- أسلوب دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل لها من خلال المناقشة بين المدرب والمتدربين.
- 4- النقاش المخطط: والذي يفسح المجال أمام المدربين لتبادل الآراء والإشتراك في المناقشة ويستهدف هذا الأسلوب في التدريب إكتشاف الملامح الرئيسية التي تعرض على مجموعة وإستخلاص نتائج محددة بشأنها .
- 5- تمثيل الأدوار: المتدرب كطرف مباشر فيها ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا.
- 6- المباريات الإدارية: يتم في هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر ويتراوح عدد كل مجموعة من (5-7) أفراد تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف الشركة التي يمثلونها ثم تقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الإختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في إتخاذ القرارات .

7- تدريب الحاسية: وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المتدربون على شكل مجموعات صغيرة من (8-12) تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأدائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة التامة والهدف من ذلك هو أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته تجاه الآخرين¹.

4.1.3. أهداف التدريب: للتدريب أهداف متعددة نذكر منها:

- 1- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني .
- 2- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لإحتلال مواقع متقدمة في المنظمة .
- 3- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغيير هيكله القوى العاملة فيها.
- 4- رفد المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.
- 5- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية.
- 6- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة.²

2.3. التكوين:

1.2.3. تعريفه:

يعرف التكوين على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات وإتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فعالية في آدائهم ومهامهم ومن هذا يتضح أن:

التكوين هو عبارة عن وسيلة تستعملها المنظمة من أجل إحداث تغيير في معلومات وخبرات وإتجاهات المتكويين، بهدف تمكينهم من إستغلال طاقاتهم بشكل أمثل.

¹ هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص،

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2014، ص، 155، 156

ويعرف التكوين على أنه الوسيلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في تنمية وتكليف المؤسسة

التكوين هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف، والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.¹

2.2.2. أنواع التكوين:

تتعدد أنواع التكوين وتختلف من كاتب إلى آخر وأهمها هي:

1.2.2.3. التكوين من حيث الأهداف:

يصنف هذا النوع من التكوين إلى عدة أصناف وهي:

- التكوين على المهارات: ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية وتنميته بصفة مستمرة.
- تجديد المعلومات: وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته، ويقضي على جميع المشكلات التي تقف أمامه.
- الترقية: أي إعداد الفرد إعدادا جيدا ليزاول عمله الجديد بكفاءة بإكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.
- الإتجاهات: إن إتجاهات العمال في المؤسسة تؤثر إيجابيا أو سلبيا على عملهم، لهذا تقوم المنظمات بهذا النوع من التكوين من أجل تطوير الإتجاهات السليمة للأفراد نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته والآثار الإجتماعية المتصلة به والمرتبطة عليه .

2.2.2.3. التكوين أثناء الخدمة:

يحصل الفرد على هذا النوع من التكوين بعد أن يلتحق بالخدمة وتتكفل به الجهة التي يعمل فيها من حيث مصاريف التكوين والسماح له بحضور التكوين خلال ساعات الدوام الرسمي للعمل.

¹ العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران، 2012، 2013، ص62، 63

ويقسم هذا النوع من التكوين إلى نوعين:

- **التكوين في مكان العمل:** يشمل هذا التكوين كل التكوينات التي لا تقوم بها المنظمة في المدارس والمعاهد ومراكز التكوين حيث يجري هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية تتم هذه العملية بتوضيحها وشرحها للمتكون الذي يقوم بملاحظتها وفهمها، ثم يعمل على تطبيقها تحت إشراف المكون الذي يسهر على إيصال الفكرة بشتى الطرق للفرد، ويقوم بتصحيح أخطائه وتعديل إنحرافاتة حتى يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بنفسه ويسمح التكوين أثناء العمل بتجنب مشكلات إختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل.

وبالرغم من كل هذا إلا أن لهذا النوع من التكوين بعض السلبيات أهمها:

- محدوديته وانحصاره في محيط العمل.
- عدم توفر الموظفين المتخصصين بالأعداد الكافية، لعمل الدراسات الميدانية وتحديد الإحتياجات التدريبية لأقسام المنظمة.¹
- **التكوين خارج مكان العمل:** يتم التكوين خارج مكان العمل عن طريق إرسال الموظف للتكوين في معاهد ومراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية التي يمارسها أو إكسابه مهارات جديدة لوظيفة أعلى أوفي وظيفة أو إدارة أخرى، تختلف مدة التكوين باختلاف الحاجات التكوينية لكل موظف والمهم في هذا النوع هو عمل دراسة لتحديد من هم الموظفون في المنظمة الذين يحتاجون إلى التكوين.

3.2.2.3. التكوين قبل الإلتحاق بالعمل:

يهدف هذا التكوين إلى تأهيل الأفراد للقيام بمهامهم، التي سوف يقومون بها عند إلتحاقهم بوظائفهم مع إعدادهم بالشكل المطلوب علميا وسلوكيا، يطلق على هذا النوع من التكوين بالإعدادي، التعريفي، التوجيهي ويهدف إلى:

- تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه .
- تزويد المتكون بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له.
- تنمية الإتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام، ونحو مجال عمله بشكل خاص.

¹ المرجع نفسه، ص ص 70 و71.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الإنتشار الواسع لإستخدام الأنترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه إختصار طرق التوزيع.¹

3.2.3. مبادئ التكوين: للتكوين مبادئ هامة يجب مراعاتها وتتمثل في.

- 1-الهدف: يجب أن يكون الهدف من التكوين محدد وواضحا طبقا للإحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.²
- 2-الإستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنمية ما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3-الشمول: يجب أن يواجه المتكون كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- 4-التدرج: فيبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- 5-الواقعية: وذلك بأن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتكونين ويتناسب مع المستويات .
- 6-ضرورة خلق الدافع لدى المكون: أي من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعليم وبحث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعليم وإكتساب المعارف والمهارات الجديدة وكلما كان الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي عمله الحالي ويعاد تكوينه.
- 7-الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين واللوائح المعمولة بها داخل المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص 73.

² بن عيشي عمار: إتجاهات التدريب وتقسيم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 82 و83.

4.2.3. أهداف التكوين:

يهدف التكوين إلى تحقيق مايلي:

- 1- **تنمية المعارف:** أي تنمية معارف المتكويين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- 2- **تنمية مهارات العاملين وقدراتهم:** أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والإستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
- 3- **تنمية السلوك والإتجاهات نحو العمل:** نحو بيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يساهم التكوين في تنمية مجموعة من العوامل الذهبية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة.
- 4- **توفير الدوافع الذاتية لدى الفرد:** لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها .
- 5- **ضمان أداء العمل بفعالية:** زيادة سرعة الإقتصاد وسد التغيرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .
- 6- **العمل على إستقرار المشروع ومرونته:** فالأفراد المكونين هم بمثابة أصل من أصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان إستقراره ومرونته .
- 7- **رفع الكفاءة الإنتاجية للعمل:** عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطورات في الفنون وأساليب العمل.¹

¹ المرجع نفسه، ص 91-91

4. تقييم الكفاءة المهنية:

يعتبر التقييم من الأساسيات المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة والفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين التي تعمل على تحملهم للمسؤولية والنهوض بأعباء العمل، ومن الطبيعي وجود معايير ومستويات واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من تأهيلهم وكفايتهم للأعمال المكلفة لهم. إن تقييم أداء العاملين وسلوكهم فيه ومدى كفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

1.4. فوائد تقييم الكفاءة المهنية:

- تتمثل أهمية التقييم لتناوله جوانب عديدة لها علاقة بالتنظيم والعمل ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، وتكمن أهمية تقييم الكفاءة المهنية لإعتباره أساساً ضرورياً لعملية التطوير، حيث تساعد عملية التقييم في توفير معلومات مهمة عن مستوى العاملين وأدائهم، وتساعد في توزيع الاختصاصات المناسبة، وتطوير الجهود.¹

- يساعد الرؤساء في التعرف والكشف عن جوانب القصور والضعف في أداء العاملين، ويساهم التقييم في تطوير وتحسين أدائهم.

3- التقييم يساعد في الكشف عن الطاقات والمهارات والقدرات المختلفة التي يمتلكها العاملون، والتي تكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وفق الكفاءات، ويعمل على تقليل النزاعات والصراعات بين العاملين.

2.4. علاقة التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة المهنية للمورد البشري:

تكمن علاقة التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري في أنها علاقة تأثير وتأثر، الأول يؤثر في الثاني والثاني يؤثر في الأول، فالتخطيط الاستراتيجي يحفز المورد البشري الكفاء مهنيًا على الإبداع والتقاني في اختراع سبل جديدة ونهج طرق علمية مبتكرة للرفع من مستوى أداء المؤسسة،

¹ محمود أحمد عصفور، الإتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة النفسية المجتمعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 62.

وانه يكسب الفرد المزيد من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي والتفكير والتخمين وتنفيذ الخطة والأهداف المسطرة ومتابعة تنفيذها ورقابتها، وهذا للحفاظ على مكانة المؤسسة وتطويرها وديمومة استمراريتها، هنا يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي تطوير الكفاءة لتصبح كفاءة مهنية ذات خبرة وممارسة مهنية أكثر من باقي الكفاءات الأخرى.

إما الكفاءة المهنية فهي تضيف في التخطيط الاستراتيجي طابع المهارة والدقة في الإنجاز، ويجب على المؤسسة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي وتريد المحافظة على استمراريتها وبقائها في المنافسة وتطويرها، يلزم عليها ان تمتلك مورد بشري كفاء لكي يفكر ويتنبأ ويبدع ويحدد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لذا فيلزم على المخططين داخل المؤسسة ان يتميزوا بالكفاءة والمهارة، فهي من العوامل التي تتيح للمنظمة أداء أنشطتها بصورة افضل من باقي المؤسسات التي تفتقر إلى كفاءة مخططيها، فهي تعتبر افضل ضمان للمؤسسة لتحقيق مستقبل مضمون خالي من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية

خلاصة الفصل

إن المؤسسات تعتمد على العنصر البشري في تسيير المؤسسة وتطويرها وذلك من خلال تبني طرق وأساليب تطوير قدرات الأفراد وتنمية روح المنافسة بينهم، فالعامل البشري يعتبر العنصر الأساسي والفعال في تمييز المؤسسة وتفوقها على منافسيها وبقائها في الصدارة فهو يعد السبب الرئيسي في تحسين الأداء المؤسسي.

المؤسسات بحاجة إلى مهارات سواء كانت جماعية أو فردية لكي تعمل وتحقق أهدافها، فالمورد البشري الكفاء يعمل على الإبداع والإبتكار من أجل المحافظة على مكانة المؤسسة وديمومة إستمراريتها، وضمان مستقبل خالي من المخاطر الداخلية والخارجية.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية (سوريفورس-تيسه-)



تمهيد

أولاً_ الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. منهج الدراسة.

2. مجالات الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات.

ثانياً_ إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية .

1. إجراءات الدراسة.

2. اعتماد الاستبيان وتداوله.

3. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

ثالثاً: تحليل محاور الاستمارة وعرض النتائج.

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من الجوانب المهمة في الدراسة لأنه يتم من خلاله تجسيد ما هو نظري على أرض الواقع.

وبناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم ومحتويات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالكفاءة المهنية، سنحاول في هذا الفصل المعنون بالاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التعرف على الاجراءات المنهجية المتبعة من منهج ومجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، واهم اساليب المعالجة الاحصائية المعتمدة وتحليل وتفسير واستخلاص النتائج، اذ وقع الاختيار على مؤسسة سوميفوس_تبسة_ لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

اولا: الاجراءات المنهجية للدراسة.

ثانيا: اجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

ثالثا: الاجابة على الاسئلة وعرض نتائجها.

1. الإجراءات المنهجية للدراسة.

1.1. منهج الدراسة:

المنهج هو الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة او مجموعة من الحقائق في اي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف اخرى.¹

وهو وسيلة محددة توصل الى غاية معينة، وهو الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.²

ان مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة واختلاف مشكلاتها ولكل دراسة منهج تقوم عليه، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي من اجل الكشف على الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس وتحليلها احصائيا، ومن خلال تساؤلات الدراسة الحالية واهدافها اعتمدنا مجموعة من الاجراءات المنهجية، من وصف وتحليل وتفسير للمعلومات التي تم جمعها حول التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية في مؤسسة سوميفوس _تبسة_ وعرضها في شكل جداول وصفية وتحليل نتائجها باعتماد قياس وصفي يتمثل في النسب المئوية ومن ثم استخلاص النتائج.

كم استخدمنا هذا المنهج بهدف رصد وتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية، وعليه فاستخدام الباحثين للمنهج الوصفي جاء نتيجة تناسبه مع طبيعة الموضوع وخصوصيات الدراسة الميدانية ويعتبر من اكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي، وكما استخدمنا الأدوات التي يتطلبها هذا المنهج وكل ذلك بهدف استقصاء ما العلاقة التي تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص68.

² عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير، ط2، سوريا، 2004، ص 01.

2.1. مجالات الدراسة:**1.2.1. المجال المكاني:****: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-**

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أحد فروع المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات حيث عرفت تغييرات كثيرة ومختلفة، بهدف زيادة كفاءتها والحفاظ على إستمراريتها ومواجهة التغييرات المتسارعة وبناء على ما تقدم ذكره سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

1_1_2. التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات من أهم المؤسسات الجزائرية التي تقوم بعملية استخراج الفوسفات الخام ثم معالجته وتسويقه وبذلك سيتم تناول نشأة المؤسسة والتعريف بها وأهدافها ووحداتها.

1_1_1_2. نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أحد فروع المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ونتاجت هذه المؤسسة إثر عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وطبقا لهذا المرسوم تم تحويل الذمة المالية وحقوق وواجبات SONAREM إلى المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وتحولت بذلك إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وذلك عن طريق مرورها باستقلالية بالضبط بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ومن هذا المنطلق فقد كان هدفها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبورولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

وبتاريخ 01جانفي 2005 تفرعت المؤسسة إلى ستة مؤسسات تشرف عليها المجموعة الصناعية

سوميفوس ومقرها الاجتماعي عنابة وبذلك تضم المؤسسات الآتية:

- **مؤسسة مناجم الفوسفات (وهي المؤسسة محل الدراسة):** مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب2 مليار طن.
- **مؤسسة مناجم الحديد SOMIFFER:** مقرها الاجتماعي تبسة وتضم المناجم التالية: "منجم عنيني -سطيف-"، "منجم روبنة -عين الدفلى-"، "منجم سيدي معرف-جيجل-"، "منجم شعبة البلوط -سوق أهراس-".
- **مؤسسة البوزولان ومواد البناء SOMIPOUZZOULANE:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف- عين تموشنت، وتقتصر على مركز او منجم وحيد للنشاط وهو بني صاف، إن البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.
- **مؤسسة السباكة:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.
- **مؤسسة البناءات والتجهيز:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.
- **مؤسسة نقل الموارد المنجمية:** هي مؤسسة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة.

2_1_1_2. تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات وأهدافها في الآتي:

• تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات، شركة فرعية من المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ويتاريخ 01 جانفي 2005 بدأت مناجم الفوسفات تمارس نشاطها بشكل مستقل، وبذلك فهي مؤسسة ذات أسهم يقع مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة وحيث يقدر رأس مالها الاجتماعي ب:1.6 مليار دينار جزائري، وتتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث، التطوير، الاستغلال، المعالجة، التحويل والتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

• أهداف المؤسسة

- تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:
- ✓ حصول المؤسسة على شهادات عالمية في الجودة؛
- ✓ تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات الخام أو المعالج؛
- ✓ زيادة حصتها في السوق العالمية وخلق ديناميكية للمؤسسة والتعاون؛
- ✓ رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته للحفاظ على ولائه؛
- ✓ الحفاظ على البيئة وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة؛
- ✓ تطوير وسائل الإنتاج واستخداماتها؛
- ✓ تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

3_1_1_2. وحدات مؤسسة مناجم الفوسفات

تتكون مؤسسة مناجم الفوسفات من أربع وحدات رئيسية تتمثل في الآتي:

• المركب المنجمي جبل العنق

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة، والذين يصل عددهم إلى 1359 عاملاً من بينهم 415 عاملاً متعاقد و944 عاملاً دائماً.

• المنشأة المينائية بعنابة

يتم من خلالها شحن الفوسفات ليتم تصديره إلى الخارج، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب: 120000 طن وتتمثل مهامها في استقبال وتفريغ وتخزين حمولات الفوسفات والحديد بغرض التصدير وشحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى مختلف أنحاء العالم.

• مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية

نشأة هذا المركز عام 1991 تحت تسمية وحدة البحث التطبيقي، ومهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية، والبحث المستمر قصد تحسين جودة المنتج.

• مقر الإدارة العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات (المؤسسة محل الدراسة):

متواجد بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال مختلف وحداتها والذي يصل عدد العاملين فيها إلى 100 عاملاً.

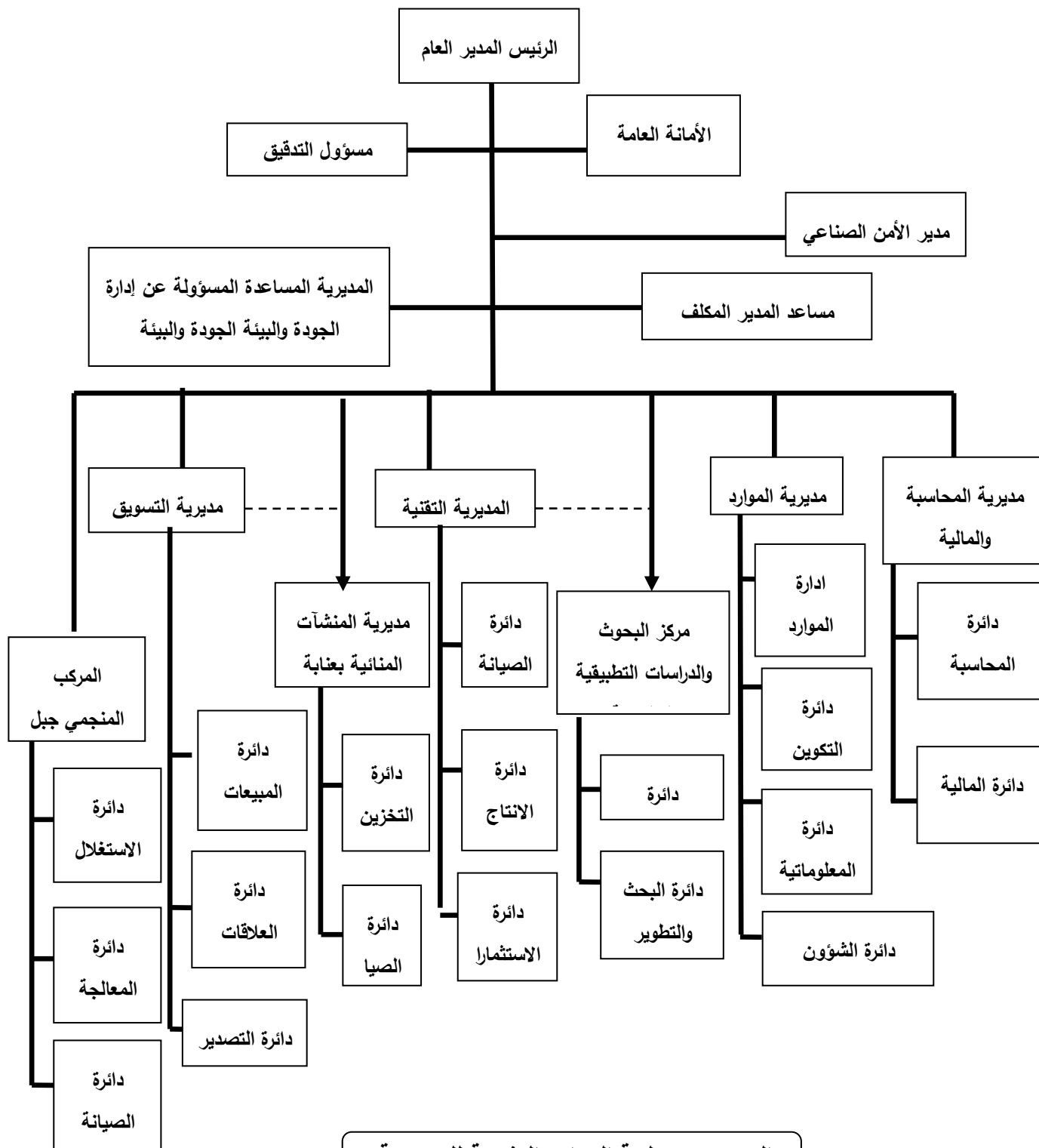
2_1_2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين فالشركة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية وهيكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير.

1.2_1_2. تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن توضيح البناء التنظيمي والهيكل لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس -تبسة-



1_2_2. مهام كل وظيفة في مؤسسة مناجم الفوسفات

يتم إبراز المهام المختلفة للأقسام المكونة للمؤسسة كآلاتي:

- **الرئيس المدير العام**

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة التي يتكون من تسعة أعضاء، وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، ومن مهامه هي كآلاتي:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

- **الأمانة العامة (السكرتارية)**

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم وحفظ وترتيب الملفات وكل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقارير والرسائل.

- **المدير المساعد المكلف بالتدقيق**

هو مسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية.

- **مساعد تسيير الجودة والبيئة**

تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية.

- **المدير المساعد المكلف بالاتصالات**

من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج الشركة وإعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

- **مدير الأمن الصناعي**

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل.

- **مديرية المركب المنجمي جبل العنق**

الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.

• مديرية النشأة المينائية بعنابة

الإشراف على تسيير عمال الوحدة، وإدارة عمليات استقبال شحنات الفوسفات وتخزينها ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية.

• مديرية الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية

تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مطابقته مع المواصفات المحددة والقيام بإدارة البحوث التطويرية.

• مدير التسويق

يشرف مدير التسويق على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية، تنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها.

• مديرية الموارد

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها خمسة دوائر وهي كالاتي:

✓ دوائر الموارد البشرية

تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال.

✓ دائرة التكوين

بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

✓ دائرة الشؤون القانونية

تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل.

✓ دائرة المعلوماتية

من مهام هذه الدائرة العناصر الآتية:

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛

- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها مختلف الأقسام.

✓ دائرة الإدارة العامة

تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

• المديرية التقنية

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة.

• مديرية المحاسبة والمالية

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وإعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية.

2_1_3. نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات

سننترق في هذا المطلب إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل في الآتي:

2_1_3_1. الأنشطة الإنتاجية

تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، وتقوم مؤسسة بإنتاج نوعين من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعات الثقيلة.

2_1_3_2. الأنشطة التجارية

إن أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة في الآتي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛

- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

2_1_3_3. الأنشطة الخدمية.

تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية) كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة، كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستثمارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها.

2_1_3_4. الأنشطة التطويرية

تهدف المؤسسة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميزا، ومطابق للمواصفات الدولية والتي يتوفر عليها منتج المنافسين وذلك من أجل زيادة حصة المؤسسة السوقية باعتبارها صغيرة بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، كما تحمل الأنشطة التطويرية على الآتي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل المشكلات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى تحقيق غايات المؤسسة؛
- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية.

2.2. المجال الزمني: وهو الفترة الزمانية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، حيث بدأت دراستنا مع نهاية 2018 وبداية 2019 بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع الدراسة وذلك لتكوين الجانب النظري للدراسة، حيث كانت الزيارة الأولى للمؤسسة عبارة عن زيارة استطلاعية التي انحصرت بين 2019/03/25 و 2019/04/06، حيث تم فيها الحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات حول المؤسسة التي تخدم الدراسة، ومن ثم البدء في إعداد أسئلة الاستمارة .

- الزيارة الثانية: كانت في 2019/05/19 وهي النزول الفعلي للميدان حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على افراد العينة المبحوثة بهدف الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث.

- الزيارة الثالثة: 2019/05/22 حيث تمت من أجل استرجاع باقي الاستثمارات التي لم تسترجع في الزيارة الثانية، وملاً دفتر الترخيص الخاص بالطالبتين من طرف المكلف بالتريص من طرف مؤسسة الاستقبال، ومن ثم البدء في عملية التفريغ وتصنيف الإجابات.

2_3. المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في الافراد العاملين بمؤسسة سوميفوس_تبسة_ وبالبالغ عددهم 128 عامل.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية حيث ان دراستنا موجهة للاطارات باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي يقوم به الاطارات، حيث بلغ عددهم 52 اطار .

ولقد اخذنا عينة 30% من المجتمع الكلي للدراسة، حيث اعتبرت عينتنا بالتقريب 38 اطار وهي نسبة 73% من عدد الاطارات.

3_ أدوات جمع البيانات:

لتحقيق الهدف من البحث المنهجي لا بد من الاستعانة بجملة من الادوات وتعتبر هذه الادوات هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات.

3_1. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من اهم ادوات البحث التي تم اعتمادها في هذا البحث وهو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين، وقد استخدمت الاستمارة كونها افضل وسيلة لمعرفة العلاقة التي تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية، واقل تكلفة خاصة من ناحية الوقت، تضمنت الاستمارة 35 سؤال مقسمة على اربعة محاور رئيسية:

البيانات السوسيوديمغرافية: يتضمن 05 أسئلة خاصة بالبيانات السوسيوديمغرافية داخل مؤسسة سوميفوس .

المحور الأول: يتضمن 10 اسئلة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي واهميته داخل مؤسسة سوميفوس .

المحور الثاني: يتضمن 10 اسئلة خاصة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتدريب والتكوين للمورد البشري داخل مؤسسة سوميفوس .

المحور الثالث: يتضمن 10 اسئلة خاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة سوميفوس _تبسة_.

وقد استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس اجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يعد من اهم واكثر المقاييس استخداما في قياس الميول والرغبات وقياس الافكار .

ويعد مقياس ليكارت من الطرق الاكثر استخداما في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كما انه يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق وارتفاع درجة ثباته وصدقه، كما انه يختصر الوقت والجهد.

وتم تحكيم الاستمارة من قبل 04 أساتذة للتأكد من مدى ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستمارة من الوصول الى النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات الموجهة لنا من طرف الأساتذة، وأجراء بعض التعديلات على الاستمارة واختصار بعض الأسئلة وزيادة البعض لتحقيق التوازن بين محاور الاستمارة.

الملاحظة: تعتبر الملاحظة بأنها عملية مراقبة لسلوك الظواهر والاحداث ومكوناتها المادية والمادية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير العلاقة بين المكونات والتنبؤ بسلوك الظاهر او الحدث.¹

تعد الملاحظة من اهم وسائل جمع البيانات واقدامها، تستخدم للتعرف على الظواهر والاحداث في العلوم الاجتماعية بشكل خاص، وتؤدي الى معلومات لا يمكن للوسائل الاخرى الحصول عليها، فالبحث العلمي مهما كانت طبيعته لا يخلو من الملاحظة، وقد طبقت الملاحظة بالمشاركة عبر حضور الباحثين في مؤسسة سوميفوس -تبسة- وحصولهن على البيانات والمعلومات عبر التفاعل والاتصال مع المبحوثين.

¹ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص89.

2- إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

1: إجراءات الدراسة.

2: اعتماد الاستبيان وتداوله.

3: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

2-1 إجراءات الدراسة:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

2-1-1-1 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات:

2-1-1-1-2 المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة سوميفوس -تبسة- والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطور المؤسسة، وكيفية تطوير تسميتها، كما تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

2-1-1-2 المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة وأيضا المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها

الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

2-1-1-3- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

2-1-1-4- الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 30 عبارة، تم تقسيمه على ثلاث محاور أساسية تعكس التساؤلات التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	تساؤلات الدراسة	محاور الدراسة
10	أهمية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة	المحور الأول
10	علاقة التخطيط الاستراتيجي بتدريب وتكوين المورد البشري بمؤسسة سوميفوس - تبسة	المحور الثاني
10	معيقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة	المحور الثالث
30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

¹- مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

²- الملحق رقم (02).

2-2-2- اعتماد الاستبيان وتداوله:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من نسبة من موظفي وعمال مؤسسة سوميفوس - تبسة، حيث بلغ عددهم الإجمالي (128) موظفا وإداريا.

2-2-2-1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

2-2-2-2- صدق أداة الدراسة:**2-2-2-2-1- الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهر):**

يستخدم أسلوب الصدق الظاهر، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم. وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.¹

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ - الملحق رقم (02).

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-2-2-2- صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	أهمية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة	10	0.939	0.00
المحور الثاني	علاقة التخطيط الاستراتيجي بتدريب وتكوين المورد البشري بمؤسسة سوميفوس - تبسة	10	0.981	0.00
المحور الثالث	معيقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة	10	0.984	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط على المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.939)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.981)، وسجل المجال الثالث من الاستبيان درجة ارتباط مقدرة بـ (0.984) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

2-2-2-3- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة

ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات للمحور الأول

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	التخطيط الاستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل	0.656	0.00
02	التخطيط الاستراتيجي يمنح للمؤسسة فرصة التعرف على نقاط قوتها وضعفها	0.676	0.00
03	من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال تطبق على أرض الواقع	0.700	0.00
04	يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة	0.860	0.00
05	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط	0.779	0.00
06	تعرض الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية والبرامج على جميع الإدارات لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم عليها قبل إقرارها	0.763	0.00
07	تلتزم مؤسستكم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	0.815	0.00
08	توفر مؤسستكم خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية	0.862	0.00
09	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة	0.803	0.00
10	توجد رقابة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات والمصالح للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الاستراتيجية الموضوعة	0.796	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.656) للفقرة رقم (01) التي تنص على "التخطيط الاستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل" و(0.862) للفقرة رقم (08) التي تنص على "توفر مؤسستكم خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية".

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	اشتراط الكفاءة المهنية أمر هام في عملية التخطيط الاستراتيجي	0.826	0.00
02	تنتهج المؤسسة استراتيجية معينة في تطوير موردها البشري والمحافظة عليه من خلال تدريبه وتكوينه	0.913	0.00
03	يملك العاملون داخل المؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون	0.897	0.00
04	تعمل مؤسسة سوميفوس على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية المعارف الكفاءات المهنية وتحسين أدائها	0.899	0.00
05	تشجع مؤسستكم رأسمالها البشري على تقديم أفضل ما لديه	0.643	0.00
06	تعمل مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمعارف وكفاءات أفرادها للمحافظة على مكانتها	0.862	0.00
07	يتم استغلال الكفاءات في وضع الخطط الاستراتيجية	0.812	0.00
08	يتمتع المخططون أو المدراء في مؤسستكم بالكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	0.913	0.00
09	عملية التخطيط الاستراتيجي تظفي في الكفاءة المزيد من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق التفكير والابتكار	0.905	0.00
10	تسعى مؤسسة سوميفوس لوضع برامج تدريبية دائمة لتحسين أداء العاملين	0.886	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.643) للفقرة رقم (05) التي تنص على "تشجع مؤسستكم رأسمالها البشري على تقديم أفضل ما لديه" و(0.913) للفقرة رقم (08) التي تنص على "يتمتع المخططون أو المدراء في مؤسستكم بالكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي".

الجدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	انعدام الكفاءات المهنية التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي	0.713	0.00
02	المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات	0.923	0.00
03	عدم وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم	0.933	0.00
04	الإعداد الضعيف للمدراء (النقص في التدريب والتكوين)	0.709	0.00
05	مقاومة التغيير من قبل العاملون وترددهم عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي	0.823	0.00
06	صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق	0.916	0.00
07	ضعف التغطية المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي (عوامل مادية)	0.848	0.00
08	التغير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل	0.704	0.00
09	عدم تشجيع التفكير الابتكاري	0.933	0.00
10	عدم وجود نظام تدريبي متميز داخل مؤسستكم	0.913	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (06) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.704) للفقرة رقم (08) التي تنص على "التغير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل" و(0.933) للفقرة رقم (09) التي تنص على "عدم تشجيع التفكير الابتكاري".

2-3-2-1- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المحاور	معامل الثبات
الفقرات من (01-10)	المحور الأول	0.911
الفقرات من (01-10)	المحور الثاني	0.954
الفقرات من (01-10)	المحور الثالث	0.951
فقرات الاستبيان ككل		0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة ما يعادل نسبة (97.8%)، كما جاءت نسبة ثبات المحاور الثلاث للاستبيان على التوالي مساوية لـ (91.1%) و(95.4%) و(97.8%) وهي نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2-2-3-2- تداول استمارة الاستبيان بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (08): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	40	الاستمارات الموزعة
00	00	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
100	40	الاستمارات المسترجعة
05	02	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
95	38	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول رقم (08) أنه تم توزيع 40 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة، وقد تم استبعاد 02 استمارتين لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 05%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 38 استبيانا بنسبة قدرت بـ 95% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

2-3-2-3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

❖ أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

• معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

v_t : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

v_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

• التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية

(Standard Deviation) والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

تم حسابها لتحديد اجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

• مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.80=5/4)$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

3- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

3-1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

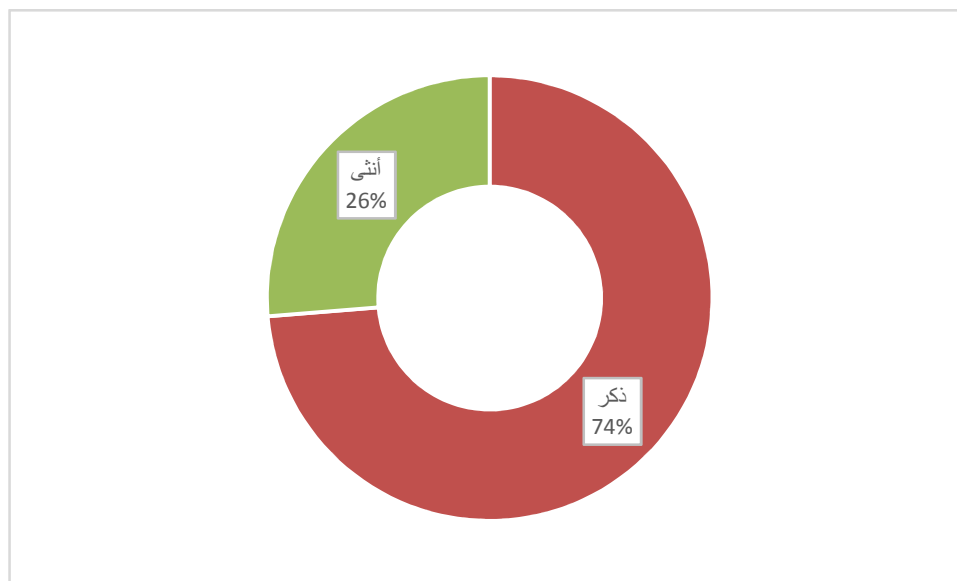
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	%
ذكر	28	73.3
أنثى	10	26.3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن نسبة الذكور قدرت بـ 73.3% حيث بلغ عددهم 28 موظفا من أصحاب الوظائف العليا بالمؤسسة موزعين على مختلف المصالح، في حين سجلت نسبة قدرت بـ 26.3% من الإناث مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 10 إيطارات من العينة المبحوثة، ويعود هذا التفاوت إلى سيطرة الرجال على الوظائف العليا والقيادية بالمؤسسة وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية عمال المؤسسة من الذكور

وكذا عدم سعي النساء إلى حياة هذا النوع من المناصب لما يحمله ذلك من مسؤوليات وتعقيدات قد تكون غير متماشية مع نمط حياة المرأة في المجتمع الجزائري.



الشكل رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

2_1_3. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

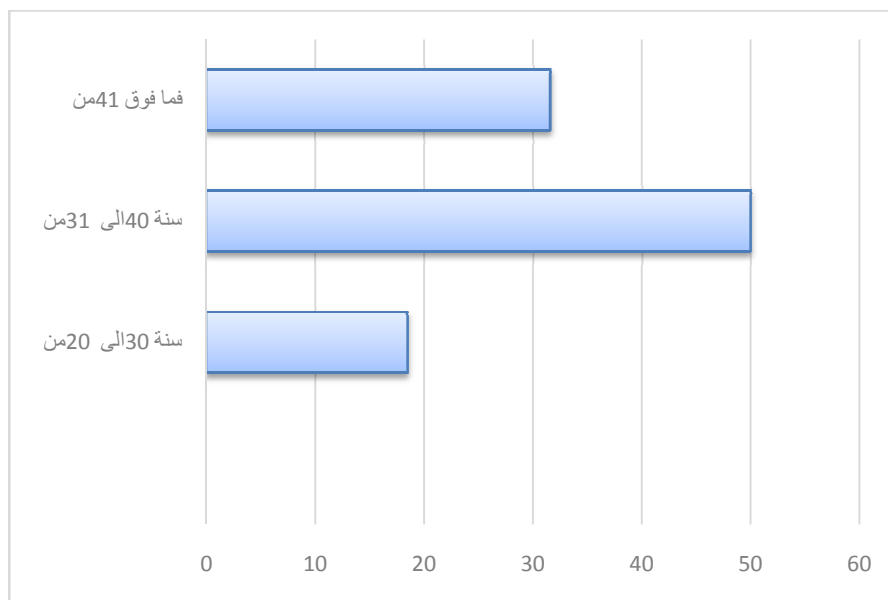
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
من 20 إلى 30 سنة	7	18.4
من 31 إلى 40 سنة	19	50
41 سنة فأكثر	12	31.6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 31 إلى أقل من 41 سنة وبلغت نسبتهم 50%، وهي أكبر نسبة مسجلة، وفي حين بلغت الفئة العمرية ما بين 20 و30 سنة نسبة قدرت بـ 18.4%، في حين بلغت الفئة العمرية البالغين 41 سنة فما فوق نسبة 31.6% من إجمالي العينة المدروسة، والملاحظ أن غالبية العينة المدروسة من إطار المؤسسة يفوقون سن 31 سنة ويرجع ذلك

إلى نوعية المناصب التي يشغلونها، فهي تحتاج إلى خبرة طويلة نسبيا وعادة ما يصلون إلى هذه المناصب القيادية عن طريق الترقية وهذا ما يفسر كون غالبيتهم يفوقون سن 31 سنة. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.



الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

3_1_3. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

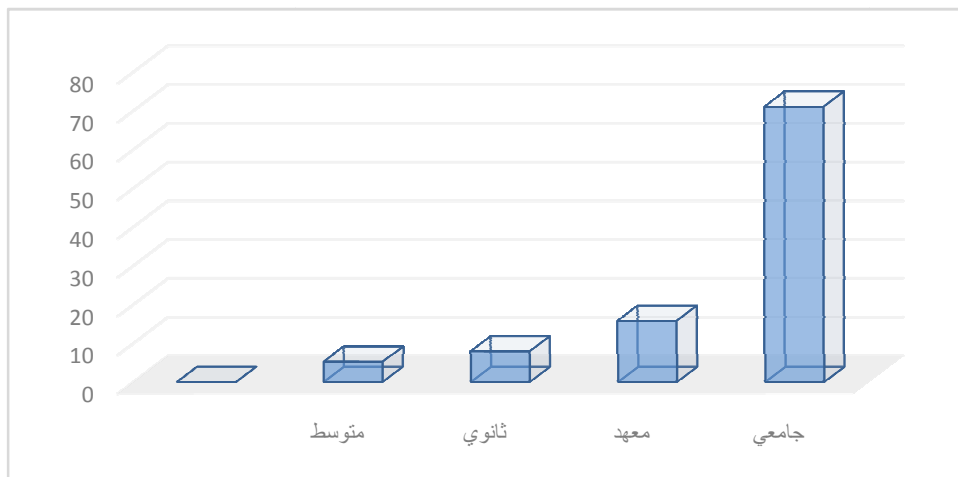
البيان	التكرار	%
متوسط	2	5.3
ثانوي	3	7.9
معهد	6	15.8
جامعي	27	71.3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الفئة المبحوثة كانت من أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة 71.3%، تليها نسبة 15.8% من أصحاب شهادات المعاهد ومراكز التكوين، وتأتي نسبة 7.9% لتمثل أصحاب المستوى الثانوي، وفي الأخير سجلت نسبة 5.3% من الموظفين أصحاب مستوى التعليم المتوسط، والملاحظ أن المؤسسة تعتمد على توظيف الجامعيين بالدرجة الأولى، وكذلك فإن العينة

المبحوثة كانت من القياديين والإطارات السامية بالمؤسسة، ومن الطبيعي كون غالبيتهم من أصحاب الشهادات الجامعية كالماستر والماجستير، ذلك أن مناصبهم ومراكزهم تحتاج لكفاءة عالية في القيادة والتسيير.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.



الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

3_1_4. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

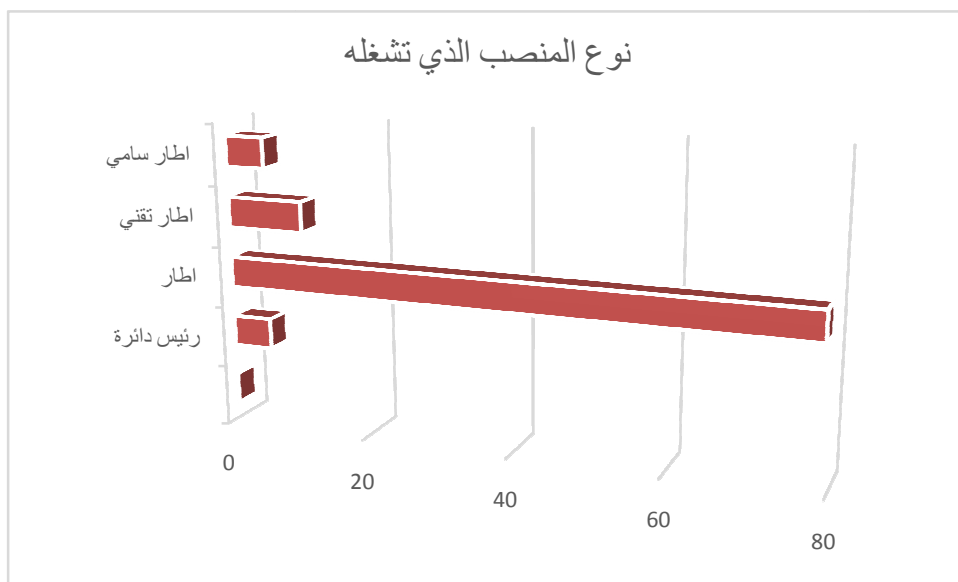
البيان	التكرار	%
رئيس قسم	2	5.3
إطار	30	78.9
إطار سام	2	5.3
إطار تقني	4	10.5
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من الإطارات بالمؤسسة إذ بلغت نسبتهم 78.9%، في حين كانت نسبة الإطارات التقنيين 10.5%، لتليها نسبة 5.3% ممثلة لكل من رؤساء الأقسام والإطارات السامية، ويرجع هذا التوزيع إلى كون الدراسة الحالية قد شملت من هم

أصحاب المناصب العليا والإداريين أصحاب القرارات وصانعيها، وهذا ما يعطيهم فهما أكثر لفقرات الاستبيان ويمد استجاباتهم بنوع من الموثوقية العلمية.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)
3_1_5. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

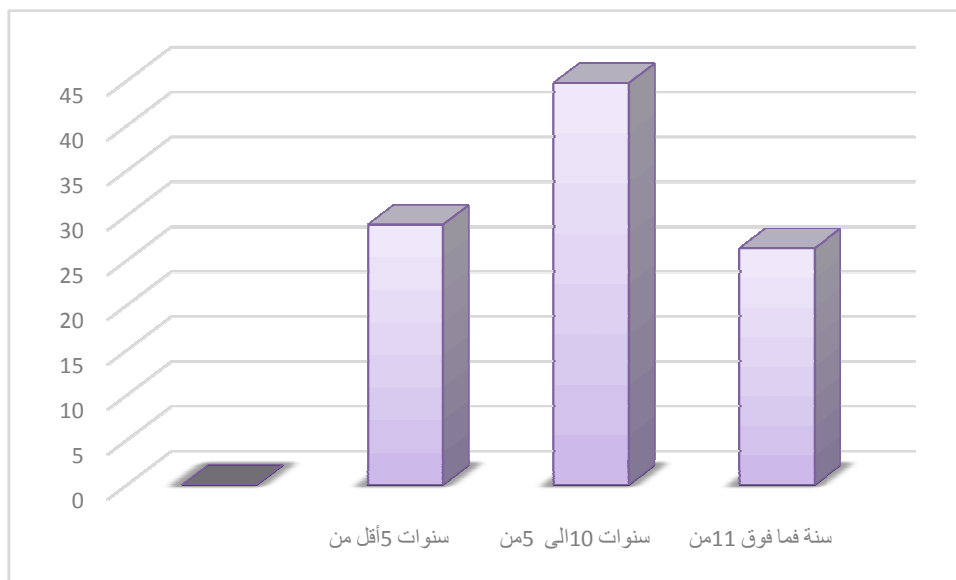
البيان	التكرار	%
أقل من 05 سنوات	11	28.9
من 05 إلى 10 سنوات	17	44.7
من 11 سنة فما فوق	10	26.3
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتراوحة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 44.7%، تليها نسبة 28.9% من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وتأتي ما نسبته من 26.3% من الموظفين والإداريين أصحاب الخبرة التي

تفوق 11 سنة، فنوعية المناصب التي يشغلونها تحتاج إلى خبرة طويلة ومعرفة كافية بأنشطة المؤسسة، الأمر الذي يحتاج وقتاً وخبرة كافية.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

4- تحليل محاور الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل إجابات العينة المبحوثة لمحاور الدراسة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني تساؤلاً تمكن عملية الإجابة عليها من التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته الكفاءة المهنية والموارد البشري في المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

أولاً: تحليل نتائج السؤال الأول.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني.

ثانياً: نتائج السؤال الثالث.

4-1- تحليل نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: «فيما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة من وجهة نظر الموظفين»

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سوميفوس - تبسة، وسيتم من خلال مايلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رقم العبارة
1.200	3.42	9	11	5	13	-	التكرار
		23.7	28.9	13.2	34.2	-	%
1.172	3.63	9	16	5	6	2	التكرار
		23.7	42.1	13.2	15.6	5.3	%
1.308	3.42	10	10	7	8	3	التكرار
		26.3	26.3	18.4	21.1	7.9	%
0.899	4.05	12	20	2	4	-	التكرار
		31.6	52.6	5.3	10.5	-	%
0.924	4.11	14	18	2	4	-	التكرار
		36.8	47.4	5.3	10.5	-	%
0.823	4.16	13	21	1	3	-	التكرار
		34.2	55.3	2.6	7.9	-	%
0.991	4.21	18	15	-	15	-	التكرار
		47.7	39.5	-	13.2	-	%
1.018	4.21	18	15	1	3	1	التكرار
		47.4	39.5	2.6	7.9	2.6	%
1.012	3.95	14	12	8	4	-	التكرار
		36.8	31.6	21.1	10.5	-	%

¹الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج(SPSS).

0.959	4.00	13	16	5	4	-	التكرار	10
		34.2	42.1	13.2	10.5	-	%	
1.021	3.90	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (15) والذي يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الأول والذي صمم لقياس مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، يتضح أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة وهذا ما يوضحه مجموع المتوسط الحسابي لعبارات المحور هو 3.90 ما يشير إلى توافق وانسجام في اجابات العينة المبحوثة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل إجابات المحور الأول:

1- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 1 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بغير موافق بنسبة 34.2%، وتليها موافق بنسبة 28.9% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.42 والذي يوضح أن إتجاهات المبحوثين تنقسم نحو الموافقة وعدم الموافقة بإنحراف معياري 1.20 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال اجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب أفراد العينة تختلف حول أن "التخطيط الاستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل" ما يشير على درجة موافقة مختلفة حول كون التخطيط الاستراتيجي عملية هامة للاستعداد للمتغيرات التي قد تطرأ مستقبلا سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- من خلال اجابات أفراد العينة في العبارة رقم 2 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق بنسبة 42.1%، وتليها موافق تماما بنسبة 23.7% ثم ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.36 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.172 الذي يدل أن التشتت كبير في اجابات أفراد العينة .

من خلال اجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمنح للمؤسسة فرصة التعرف على نقاط قوتها وضعفها"، ما يشير على انسجام وتوافق حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في منح المؤسسة فرص لاستكشاف نقاط قوتها وضعفها، ما يمنحها الأسبقية في تقوية نقاط ضعفها واستغلال نقاط قوته.

3- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 3 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق وموافق تماما بنسبة 26.3%، وتليها غير موافق بنسبة 21.1% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.42

والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.30 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال اجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال تطبق على أرض الواقع"، ما يدل على أن الموظفين من العينة المبحوثة يرون بضرورة تحويل الأعمال المُخطَّط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.

4- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 4 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق بنسبة 52.6% ، وتليها موافق تماما بنسبة 31.6% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.05 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.899 الذي يدل أن التشتت متوسط في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة.

5- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 5 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق بنسبة 47.4%، وتليها موافق تماما بنسبة 36.8% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.11 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.924 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن التخطيط الإستراتيجي يقتصر على الإدارة العليا فقط وهذا راجع إلى كون الموظفين في الإدارة العليا يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة التي تخول لهم التخطيط في أمور المؤسسة.

6- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 6 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق بنسبة 55.3%، وتليها موافق تماما بنسبة 34.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.16 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بانحراف معياري 0.823 الذي يدل أن التشتت متوسط في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن الإدارة العليا تعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على جميع الإدارات لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم عليها قبل إقرارها، ما يشير إلى أن إدارة المؤسسة تهتم بآراء مدراء المصالح والأقسام حول الخطط والاستراتيجيات الموضوعة وتهتم بملاحظاتهم وإضافاتهم، ما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة محل الدراسة بإشراك العاملين والموظفين في عملية التخطيط وصناعة القرارات الإستراتيجية.

7- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 7 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق تماما بنسبة 47.7%، وتليها موافق بنسبة 39.5% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.21 والذي يوضح اتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بانحراف معياري 0.991 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المؤسسة تلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها، ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها وعملياتها المختلفة كضرورة لتحسين أدائها.

8- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 8 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق تماما بنسبة 47.4%، وتليها موافق بنسبة 39.5% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.21 والذي يوضح اتجاهات الموافقة نحو الموافقة بانحراف معياري 1.012 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المؤسسة توفر خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية ما يدل على أن المؤسسة تضع في الحسبان احتمال فشل الخطط التنفيذية، لذلك فهي تضع خططا بديلة لاحتواء هذا النوع من الفشل.

9 - من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 9 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق تماما بنسبة 36.8%، وتليها موافق بنسبة 31.6% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.95 والذي يوضح اتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بانحراف معياري 1.012 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أنه يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة، ما يشير على درجة موافقة مرتفعة حول استفادة المؤسسة من المعلومات التي تجمعها في الحاضر والماضي في وضع خطط مستقبلية تساعد في الرفع من أداء المؤسسة من وجهة نظر العينة المبحوثة.

10- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 10 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بموافق بنسبة 42.1% وتليها موافق تماما بنسبة 34.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.00 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.959 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أنه توجد رقابة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات والمصالح للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة"، ما يدل على وجود نظام رقابة فعال للتأكد من أن سير الأنشطة يتم وفق الخطط الإستراتيجية المرسومة.

4-2- تحليل نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: «ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بتدريب وتكوين المورد البشري بمؤسسة سوميفوس -تبسة-»

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة.

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بتدريب وتكوين المورد البشري في مؤسسة سوميفوس -تبسة-، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

¹الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج(SPSS).

الجدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور

الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رقم العبارة		
1.285	3.39	9	12	4	11	2	التكرار	01	
		23.7	31.6	10.5	28.9	5.3	%		
1.068	3.68	7	20	5	4	2	التكرار	02	
		18.4	52.6	13.2	10.5	5.3	%		
1.143	3.87	13	14	6	3	2	التكرار	03	
		34.2	36.8	15.8	7.9	5.3	%		
1.160	3.71	9	19	2	6	2	التكرار	04	
		23.7	50	5.3	15.8	5.3	%		
1.133	3.50	10	8	11	9	-	التكرار	05	
		26.3	21.1	28.9	23.7	-	%		
0.989	3.68	9	13	11	5	-	التكرار	06	
		23.7	34.2	28.9	13.2	-	%		
1.309	3.45	10	12	3	11	2	التكرار	07	
		26.3	31.6	7.9	28.9	5.3	%		
1.068	3.68	7	20	5	4	2	التكرار	08	
		18.4	52.6	13.2	10.5	5.3	%		
1.134	3.89	13	15	5	3	2	التكرار	09	
		34.2	39.5	13.2	7.9	5.3	%		
1.178	3.74	10	18	2	6	2	التكرار	10	
		26.3	47.4	5.3	15.8	5.3	%		
1.143	3.65	المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة تجاه فقرات المحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، إذ جاء المتوسط الحسابي لفقرات المحور بين (3.39 و 3.89) وسجلت عبارات المحور معاملات ارتباط ما بين (0.826 و 0.913) وفيما يلي تفصيل لتحليل إجابات موظفي المؤسسة.

1- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 1 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا موافق بنسبة 31.6%، وتليها غير موافق بنسبة 28.9% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.39 والذي يوضح أن إتجاهات المبحوثين تنقسم نحو الموافقة وعدم الموافقة بإنحراف معياري 1.285 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تختلف حول أن اشتراط الكفاءة المهنية أمر هام في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة تجاه كون الكفاءة المهنية ضرورية بالنسبة لمتخذي وصناع القرار بالمؤسسة

2- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 2 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 52.6%، وتليها موافق تماما بنسبة 18.4% ثم ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.68 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.068 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن هناك مركزية شديدة في عملية التخطيط وإتخاذ القرار وهذا راجع أن عملية التخطيط وإتخاذ القرار يتطلب الخبرة والكفاءة والدراسة والمستوي التعليمي ذو درجة عالية فهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون صادرة من الايطارات السامية ورؤساء المصالح فقط ولا تكون من العامل البسيط.

3- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 3 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 36.8%، وتليها موافق تماما بنسبة 34.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.87 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.143 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن العاملون داخل المؤسسة يمتلكون المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون، ما يدل على قناعة عالية لدى العينة المدروسة بامتلاكهم المؤهلات والمعارف التي تسمح لهم بالتطوير والابتكار في مجال عملهم والمحافظة على المكانة المرموقة للمؤسسة.

4- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 4 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 50%، وتليها موافق تماما بنسبة 23.7% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.05 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.899 الذي يدل أن التشتت متوسط في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن مؤسسة سوميفوس تعمل على وضع برامج تدريبية وتكوينية لتنمية معارف الكفاءات المهنية وتحسين أدائها، ما يدل على أن المؤسسة تنتهج برامج مسطرة لتدريب وتكوين موظفيها وعمالها في سبيل تحسين أدائهم ومنه تحسين المؤسسة ككل.

5- من خلال إجابات أفراد العينة في العبارة رقم 5 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 28.9% وتليها موافق تماما بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.50 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.133 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المؤسسة تشجع رأسمالها البشري على تقديم أفضل ما لديه، ما يشير على اتفاق عام وموافقة مرتفعة حول سياسة إدارة المؤسسة تجاه تشجيع رأس المال البشري على تقديم الأفضل.

6- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 6 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 34.4% وتليها محايد بنسبة 28.9% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.68 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.989 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المؤسسة تسعى إلى إستخدام المعارف والكفاءات من أجل الحفاظ على مكانتها وسيورتها في سوق العمل

7- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 7 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 31.6% وتليها محايد بنسبة 28.9% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.45 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو المحادات بإنحراف معياري 1.309 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أنه يتم استغلال الكفاءات في وضع الخطط الإستراتيجية، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستفيد من الكفاءات المتواجدة بها في عملية وضع الخطط الإستراتيجية كونها عملية معقدة وتحتاج لإطارات كفئة.

8- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 8 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 52.6% وتليها موافق تماما بنسبة 18.4% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.68 والذي يوضح إتجاهات الموافقة نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.068 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن التخطيط في المؤسسة لا يواجه التغيير السريع في البيئة الخارجية ما يجعله قديما وهذا يؤثر على سير العمل في المؤسسة.

9- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 9 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 39.5%، وتليها موافق تماما بنسبة 34.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.89 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.134 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أنه عملية التخطيط الاستراتيجي تظفي في الكفاءة المزيد من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق التفكير والابتكار ،ما يدل على انسجام وتوافق على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في زيادة الخبرة والممارسة المهنية لكوادر المؤسسة.

10- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 10 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 47.4%، وتليها موافق تماما بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.74 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بانحراف معياري 1.178 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ إن أغلب المبحوثين يتجهون إلى إن مؤسسة سوميفوس تسعى الى وضع برامج تدريبية دائمة لتحسين أداء عاملها وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بموردها البشري وتسعى لتطويره عبر وضع برامج تدريبية فعالة تخدم أهدافها المسطرة.

4-3- تحليل نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: « ما هي معيقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة - ». تناول المحور الثالث من الاستبيان معيقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة سوميفوس - تبسة من وجهة نظر العينة المدروسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور

الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافقتما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رقم العبارة
1.108	3.55	10	9	11	8	-	التكرار
		26.3	23.7	28.9	21.1	-	%
1.005	3.74	10	13	10	5	-	التكرار
		26.3	34.2	26.3	13.2	-	%
0.984	3.71	9	14	10	5	-	التكرار
		23.7	36.8	26.3	13.2	-	%
1.309	3.45	10	12	3	11	2	التكرار
		26.3	31.6	7.9	28.9	5.3	%
1.072	3.66	7	19	6	4	2	التكرار
		18.4	50	15.8	10.5	5.3	%
1.134	3.89	13	15	5	3	2	التكرار
		34.2	39.5	13.2	7.9	5.3	%
1.165	3.68	9	18	3	6	2	التكرار
		23.7	47.4	7.9	15.8	5.3	%
1.109	3.53	10	8	12	8	-	التكرار
		26.3	21.1	31.6	21.1	-	%
0.984	3.71	9	14	10	5	-	التكرار
		23.7	36.8	26.3	13.2	-	%
1.148	3.92	14	14	5	3	2	التكرار
		36.8	36.8	13.2	7.9	5.3	%
1.098	3.68	المجموع					

¹الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال معطيات الجدول رقم (17) يتبين أن إجابات أفراد العينة تجاه فقرات المحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، فالمتوسط الحسابي لفقرات المحور قد جاء محصورا بين (3.45 و 3.92) وفيما يلي تفصيل لتحليل إجابات موظفي المؤسسة:

1- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 1 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 28.9% وتليها موافق تماما بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.55 والذي يوضح أن إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.108 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتجهون إلى أن انعدام الكفاءات المهنية التي تقوم بعملية التخطيط واعتبروها كعميق من معيقاته وهذا راجع إلى عدم استخدام الرجل المناسب في المكان المناسب.

2- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 2 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا محايد بنسبة 42.1% ، وتليها موافق وموافق تماما بنسبة 26.3% ثم ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.74 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.005 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، ما يدل على أن اتخاذ القرارات والتخطيط لها عملية تشمل كامل المؤسسة وموظفيها من وجهة نظر العينة المبحوثة، فتمركز سلطة اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا وحده من شأنه أن يكون عائقا تجاه تنفيذ الخطط الإستراتيجية المتخذة، فعدم إشراك جميع أطراف المؤسسة داخليا في هذه العملية قد يزيد من شدة مقاومة ما خطط له.

3- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 3 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 36.8% وتليها محايد بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.71 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.984 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن المؤسسة لا تتبع برامج تدريبية وتكوينية في تنمية معارف وكفاءات العمال ولا تهتم بتحسين أدائهم وهذا ما يجعله من معيقات التخطيط الإستراتيجي.

4- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 4 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 31.6% وتليها غير موافق بنسبة 28.9% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.45 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.309 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن الإعداد الضعيف للمدراء (النقص في التدريب والتكوين)"، مما يشير إلى درجة موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول غياب إداريين مؤهلين قد يكون عائقا أمام وضع خطط استراتيجية فعالة، الأمر الذي قد ينعكس سلبا على عملية وضع القرار.

5- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 5 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 50% , وتليها موافق تماما بنسبة 18.4% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.66 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.072 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن مقاومة التغيير من قبل العاملون وترددهم عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، ما يشير إلى انسجام وتوافق في استجابات العينة المبحوثة حول هذه الفقرة، فقد يكون عامل مقاومة التغيير لدى العاملين بالمؤسسة سببا في فشل أو حدوث قصور في الخطط الاستراتيجية الموضوعة، لأن التخطيط يعتمد على التغيير داخل بيئة العمل فلا بد من إحداث تغييرٍ ما يؤدي إلى تغيير نمط العمل، أو سلوك روتيني متبع، ولكن هناك أشخاصاً يقاومون التغيير ولا يفضلونه.

6- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 6 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 39.5%، وتليها موافق تماما بنسبة 34.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.89 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.134 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن هناك صعوبة لدى بعض العمال في الحصول على معلومات دقيقة وهذا ما يدل على أن نظام المعلومات في المؤسسة غير دقيق .

7- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 7 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 47.7% , وتليها موافق تماما بنسبة 23.7% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.68 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.109 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن ضعف التغطية المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي (عومل مادية)، هذا ما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مكلفة وتحتاج إلى تغطية مالية كافية للوصول إلى الأهداف المرجوة منها وإمكانية تطبيق ما خطط له.

8- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 8 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 31.6% وتليها موافق تماما بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.35 والذي يوضح إتجاهات الموافقة نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.109 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن التغير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل، ما يشير إلى أن اضطراب بيئة المؤسسة الخارجية يجعل التخطيط متقادما، فعدم قدرة القائمين على عملية التخطيط على التنبؤ الجيد بمتغيرات البيئة الخارجية قد يضعهم في مأزق حين حدوث تغييرات مفاجئ قد لا يتماشى والخطط الإستراتيجية الموضوعة.

9 - من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 9 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 36.8% وتليها محايد بنسبة 26.3% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.71 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 0.984 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة .

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أن مؤسسة سوميفوس لا تشجع عمالها على التفكير والابتكار ولا تتيح لهم فرصة الاجتهاد والابداع وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة وتبنيها لفكرة المركزية في السلطة.

10- من خلال إجابات الأفراد في العبارة رقم 10 نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق وموافق تماما بنسبة 36.8%، وتليها محايد بنسبة 13.2% ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.92 والذي يوضح إتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بإنحراف معياري 1.148 الذي يدل أن التشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان أغلب المبحوثين يتجهون إلى أنه عدم وجود نظام تدريبي دائم داخل مؤسستكم"، فالعاملون داخل مؤسسة سوميفوس يرون أن للتدريب والتكوين أهمية بالغة في تأهيل كوادر المؤسسة ليكونوا أكفاء في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن يكونوا قادرين على رسم خطط إستراتيجية فعالة تصب في مصلحة مؤسستهم.

نتائج الدراسة:

من خلال إجابات الأفراد والمعطيات المقدمة استطعنا الوصول إلى النتائج الآتية:

- إن إجابات العينة المدروسة من عمال وموظفي مؤسسة سوميفوس -تبسة متجهة نحو الموافقة بشكل كبير حول عبارات المحور الأول، والمخصص لمعرفة مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، فمن وجهة نظر القياديين بالمؤسسة يمكن القول أن لعملية التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثم ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الشعور بفعالية استخدام الموارد المتاحة، وجعلها من الأولويات الرئيسية، وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقات معينة ومن بين الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى التخطيط لعملياتها هو الربط بين إستراتيجية التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجية؛ لأنه من الممكن أن تتغير البيئة المحيطة في المؤسسات مع مرور الوقت.

- إن قرارات التدريب والتكوين تؤثر بصفة مباشرة على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة جميعها تحتاج إلى التزام الأفراد بها وهذا الالتزام بدوره تدريب وتكوين الأفراد، فالمؤسسة التي لا توفر لمواردها البشرية الداخلية برامج تدريبية وتكوينية بهدف تحسين الأداء ليس أمامها سوى الاستعانة بالموارد البشرية الخارجية المعدة خصيصا لتقييم الإستراتيجية المطلوبة.

- إن العاملين والموظفين من العينة المبحوثة بمؤسسة سوميفوس -تبسة، لديهم وجهات نظر متشابهة ويتفقون حول العوامل التي من الممكن أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي سواء في بداياتها أو في مراحل تنفيذها، فبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وسنوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

الكفاءة المهنية	التخطيط الإستراتيجي		
0,868	1	معامل الارتباط	التخطيط الإستراتيجي
0,000		مستوى الدلالة	
1	0,868	معامل الارتباط	الكفاءة المهنية
	0,000	مستوى الدلالة	

من خلال إجابات الأفراد والمعطيات المقدمة نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرات ايجابية وتوجد علاقة كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية وهذا ما يوضحه مستوى الدلالة الذي قيمته 0.00 أي أقل من 0.05 والذي يدل أن العلاقة ايجابية.

أما بالنسبة لمعامل الارتباط برسون فان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية بلغت 0.886 من أي أنه كلما زاد التخطيط الاستراتيجي زادت الكفاءة المهنية بنسبة 88.6%.

¹ الملحق رقم(03)- مخرجات (SPSS).

5- النتائج العامة

- تمنح مؤسسة سوميفوس أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي وتعتبره من أهم الوظائف الادارية فيها.
- للتخطيط الاستراتيجي دور أساسي وفعال في المؤسسة .
- التخطيط الاستراتيجي يزيد من كفاءة وفاعلية العمال في المؤسسة
- تطبق مؤسسة سوميفوس برنامج رقابي للتأكد من سير الأعمال وتنفيذها .
- اشتراط التمتع بالكفاءة المهنية لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تتبع مؤسسة سوميفوس برامج استراتيجية لتطوير موردها البشري.
- تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكفاءة المهنية من خلال وضع برامج تدريبية وتكوينية للمورد البشري.
- تساهم وظيفة التكوين والتدريب في تطوير الكفاءة المهنية وتنمية قدرات العاملين في مؤسسة سوميفوس.
- تضع مؤسسة سوميفوس برامج تدريبية لتطوير كفاءتها المهنية وموردها البشري بصفة خاصة لكن بصفة غير مستمرة.
- تلعب الكفاءة المهنية دورا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تضيف الكفاءة المهنية في عملية التخطيط الاستراتيجي صفة الإتقان وزيادة حسن أدائها.
- مؤسسة سوميفوس تعطي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في التفكير لمستقبلها البعيد.
- يمتلك المخططون في مؤسسة سوميفوس الكفاءة المهنية.
- تضفي عملية التخطيط الاستراتيجي في العامل المزيد من الخبرة والكفاءة المهنية.
- تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سوميفوس بعض المعوقات وهي كالتالي:
- ✓ مقاومة التغيير والتردد على استخدام التخطيط الاستراتيجي
- ✓ نقص التغطية المالية والمادية في المؤسسة .
- ✓ المركزية في اتخاذ القرار وعدم السماح للعمال فرصة لإبداء آرائهم.
- ✓ مؤسسة سوميفوس لا تعتمد على برامج تدريبية مستمرة.

خاتمة



وفي الأخير تبين لنا من الجانب النظري أن التخطيط الاستراتيجي يعد العمود الفقري للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه، فهو يساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة وتقوية مكانتها وبقائها كمؤسسة لها قيمتها في سوق العمل من خلال الاهتمام بالموارد البشري الكفاء الذي تتوفر فيه المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الإبداع والابتكار وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، كما تبين لنا من الجانب التطبيقي أن مؤسسة سوميفوس تهتم بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على تطوير المؤسسة وزيادة قوتها وذلك من خلال التخطيط لوضع استراتيجيات تتضمن برامج تدريبية تزيد من رفع أداء العمال وتعمل على استخدام كفاءتها استخدام يليق بمكانتها ويزيد من قوتها، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل سيرورة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ويخلق لها العديد من المشاكل التي تقف أمام تطورها وتحسين أدائها، وعليه نتأكد أن المؤسسة الناجحة تتطلب استخدام تقنية التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بالموارد البشري الكفاء والمؤهل، فبقدر استخدامهما تكون المؤسسة أكثر نجاح وتطوراً.

وفي الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا إلى النتائج المشار إليها فقد تبين لنا جملة من النقاط، والتي قد تكون امتداد لهذا العمل وهي كالآتي:

- تفعيل دور الرقابة في المؤسسة لتحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط للبرامج التدريبية في المؤسسة الجزائرية بين نظري وتطبيقي.
- تطوير الكفاءات المهنية كخيار استراتيجي لتطوير المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
2. بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2010.
3. بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقسيم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
4. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، 2009، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014.
6. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
8. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.

9. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن العشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
10. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977.
11. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير، ط2، سوريا، 2004.
12. عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2012.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
14. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
15. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.
16. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2013.
17. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
18. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2014.
19. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
20. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

21. محمد عبد الله عنتر، التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدينا للطباعة، ط1، الإسكندرية، 2014.
22. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 1999.
23. محمد محمود الشحات، أحكام وطرق تقارير الكفاية السنوية للموظف العام، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، مصر.
24. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
25. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
26. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
27. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2001.
28. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية (الأسس، النظريات، التطبيقات، العملية) ، دار زهدان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
29. نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
30. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

31. Danielle petit, ababacar M bengue ، ترجمة (زهية موساوي)، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، 2002.

المذكرات:

32. العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران، 2012، 2013.
33. أسامة حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014.
34. بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، قسم علم الاجتماع، 2010.
35. بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماستر، سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
36. دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة ابن بكر بالفايد-تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
37. عصام محمد عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، كلية علوم الحاسب والمعلومات، السعودية.

38. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة
39. محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 2007.
40. محمود احمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في
مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2017.
41. نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات
غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2009.
42. محمود أحمد عصفور، الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين
في مراكز الصحة النفسية، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة
النفسية المجتمعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
43. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم
التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2010-
2011.

المجلات:

44. راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيها في المنظومة التربوية، مجلة البحوث
والدراسات الأساسية، العدد 11، الجزائر، 2005.
45. مؤيد الساعدي، جواد سلمان ظاهر الغرباوي، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع
العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2010.

محاضرات:

46. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل" جامعة-جامعة ابن خلدون- تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.

المراجع باللغة الأجنبية:

47. Irène foghievini, organization et gestion de l'entreprise, aengne, Paris, . 4èdition, 1998.

48. Planification stratégique, une approche par enquêtes, série de manuels de formation du cedpa, the centre for développement and population activités.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم وعمل

دراسة ميدانية:

بمؤسسة سوميفوس - تبسة -

التخطيط الإستراتيجي و الكفاءة المهنية للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية

تحت إشرافه :

الدكتور محمد الطيب

بلغيث.

احمد الطلبة:

✓ كلال رحيمة

✓ رميكي نور المدي

هذه الاستمارة ستقدم كأداة لاستكمال البحث الميداني للمذكرة المكملة لنيل شهادة ماستر، وكل ما يرد فيها سريريا ولا يستخدم إلا في حدود البحث العلمي، لذا نرجو منكم التعاون معنا بإجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع إشارة (x) في الإطار المخصص له.

البيانات السوسيوديموغرافية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- من 20 الى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 فما فوق
- 3- المستوى العلمي: متوسط ثانوي معهد جامعي
- 4- نوع المنصب الذي تشغله:
- 5- عدد سنوات الخبرة:
- أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي وأهميته داخل مؤسسة سوميفوس - تبسة -

الأرقام	البند	مقياس الإجابة			
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة
01	التخطيط الإستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل.				
02	يمنح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فرصة التعرف على نقاط قوتها وضعفها.				
03	من المهم أن تعطي عملية التخطيط الإستراتيجي أفعال تطبق على أرض الواقع.				
04	التخطيط الإستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة.				
05	تقتصر مسؤولية التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا فقط.				
06	تعرض الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية والبرامج على جميع المصالح لمعرفة آرائهم عليها قبل إقرارها.				
07	تلتزم مؤسستكم بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها .				
08	توفر مؤسستكم خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية.				
09	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة.				
10	توجد رقابة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى المصالح للتأكد من الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.				

المحور الثاني: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتدريب والتكوين للمورد البشري في
مؤسسة سوميفوس - تبسة -

الارقام	البند	مقياس الإجابة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	إشتراط الكفاءة المهنية أمر هام في عملية التخطيط الإستراتيجي.					
02	تنتهج المؤسسة إستراتيجية ملائمة في تطوير موردها البشري من خلال تدريبه وتكوينه.					
03	يملك العاملون داخل المؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون.					
04	تعمل مؤسسة سوميفوس على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات المهنية وتحسين أدائها.					
05	تشجع مؤسستكم رؤسائها البشري على تقديم أفضل ما لديه .					
06	تعمل مؤسستكم على الإستخدام الأمثل لمعارف وكفاءة أفرادها للمحافظة على مكانتها.					
07	يتم إستغلال الكفاءات في وضع الخطط الإستراتيجية.					
08	يتمتع المخططون أو المدراء في مؤسستكم بالكفاءة اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.					
09	عملية التخطيط الإستراتيجي تظفي في العامل الكفاء المزيدي من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق التفكير والإبتكار.					
10	تسعى مؤسسة سوميفوس لوضع برامج تدريبية دائمة لتحسين اداء عاملها.					

المحور الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة سوميفوس - تبسة -

الارقام	البند	مقياس الإجابة			
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة
01	إنعدام توفر الكفاءات المهنية التي تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي داخل مؤسستكم.				
02	المركزية الشديدة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات.				
03	عدم وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم.				
04	الإعداد الضعيف للمدراء (النقص في التدريب والتكوين).				
05	مقاومة التغيير من قبل العاملون وترددهم عن إستخدام التخطيط الإستراتيجي.				
06	صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق.				
07	ضعف التغطية المالية لعملية التخطيط الإستراتيجي (عوامل مادية)				
08	التغير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.				
09	عدم تشجيع التفكير الإبتكاري.				
10	عدم وجود نظام تدريبي مستمر داخل مؤسستكم.				

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	30

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.954	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.951	10

Correlations

	AXE01
التخطيط الاستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل	Pearson Correlation .56** Sig. (2-tailed) .000 N 38
التخطيط الاستراتيجي يمنح للمؤسسة فرصة التعرف على نقاط قوتها وضعفها	Pearson Correlation .676** Sig. (2-tailed) .000 N 38
من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال تطبق على أرض الواقع	Pearson Correlation .700** Sig. (2-tailed) .000 N 38
يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة	Pearson Correlation .860** Sig. (2-tailed) .000 N 38
تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا فقط	Pearson Correlation .779** Sig. (2-tailed) .000 N 38
تعرض الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية والبرامج على جميع الإدارات لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم عليها قبل إقرارها	Pearson Correlation .763** Sig. (2-tailed) .000
تلتزم مؤسستكم بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها	Pearson Correlation .815**

	Sig. (2-tailed) .000
توفر مؤسستكم خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية	Pearson Correlation .862** Sig. (2-tailed) .000
يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة	Pearson Correlation .803** Sig. (2-tailed) .000
	N 38
توجد رقابة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الاستراتيجية الموضوعة	Pearson Correlation .796** Sig. (2-tailed) .000
	N 38

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AXE02	3.66	.968	38
اشتراط الكفاءة المهنية أمر هام في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.39	1.285	38
تنتهج المؤسسة استراتيجية معينة في تطوير موردها البشري والمحافظة عليه من خلال تدريبه وتكوينه	3.68	1.068	38
يملك العاملون داخل المؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون وابتكرون	3.87	1.143	38
تعمل مؤسسة سوميفوس على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية المعارف والكفاءات المهنية وتحسين ادائها	3.71	1.160	38
تشجع مؤسستكم رؤسائها البشري على تقديم أفضل ما لديه	3.50	1.133	38
تعمل مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمعارف وكفاءة أفرادها للمحافظة على مكانتها	3.68	.989	38
يتم استغلال الكفاءات في وضع الخطط الاستراتيجية	3.45	1.309	38
يتمتع المخططون أو المدراء في مؤسستكم بالكفاءة اللازمة لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي	3.68	1.068	38
عملية التخطيط الاستراتيجي تظفي في الكفاءة المزيد من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق التفكير والابتكار	3.89	1.134	38
تسعى مؤسسة سوميفوس لوضع برامج تدريبية دائمة لتحسين أداء العاملين	3.74	1.178	38

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

AXE03	3.68	.922	38
انعدام تفكير المهنية التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.55	1.108	38
المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات	3.74	1.005	38
عدم وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم	3.71	.984	38
الاعداد الضعيف للمدراء (النقص في التدريب والتكوين)	3.45	1.309	38
مقاومة التغيير من قبل العاملون وترددهم عن استخدام التخطيط الاستراتيجي	3.66	1.072	38
صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق	3.89	1.134	38
ضعف التغطية المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي (عوامل مادية)	3.68	1.165	38
التغير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل	3.53	1.109	38
عدم تشجيع التفكير الابتكاري	3.71	.984	38
عدم وجود نظام تدريبي متميز داخل مؤسستكم	3.92	1.148	38

Descriptive Statistics

Variance	Std. Deviation	Mean	
1.440	1.200	3.42	1. التخطيط الاستراتيجي هو عملية الاستعداد للمستقبل
1.374	1.172	3.63	2. التخطيط الاستراتيجي يمنح للمؤسسة فرصة التعرف على نقاط قوتها وضعفها
1.710	1.308	3.42	3. من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال تطبق على أرض الواقع
.808	.899	4.05	4. يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الادارية في المؤسسة
.853	.924	4.11	5. تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا فقط
.677	.823	4.16	6. تعرض الادارة العليا الخطط الاستراتيجية والبرامج على جميع الادارات لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم عليها قبل اقرارها
.982	.991	4.21	7. تلتزم مؤسستكم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها
1.036	1.018	4.21	8. توفر مؤسستكم خطط بديلة في حالة حدوث فشل الخطط التنفيذية
1.024	1.012	3.95	9. يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المؤسسة

.919	.959	4.00	10. توجد رقابة على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الاستراتيجية الموضوعة
1.651	1.285	3.39	11. اشتراط الكفاءة المهنية أمر هام في عملية التخطيط الاستراتيجي
1.141	1.068	3.68	12. تنتهج المؤسسة استراتيجية معينة في تطوير موردها البشري والمحافظة عليه من خلال تدريبه وتكوينه
1.307	1.143	3.87	13. يمتلك العاملون داخل المؤسسة المؤهلات التي تجعلهم يبدعون ويبتكرون
1.346	1.160	3.71	14. تعمل مؤسسة سوميفوس على وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية المعارف الكفاءات المهنية وتحسين ادائها
1.284	1.133	3.50	15. تشجع مؤسستكم رؤسائها البشري على تقديم أفضل ما لديه
.979	.989	3.68	16. تعمل مؤسستكم على الاستخدام الأمثل لمعارف وكفاءة أفرادها للمحافظة على مكانتها
1.713	1.309	3.45	17. يتم استغلال الكفاءات في وضع الخطط الاستراتيجية
1.141	1.068	3.68	18. يتمتع المخططون أو المدراء في مؤسستكم بالكفاءة اللازمة لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي
1.286	1.134	3.89	19. عملية التخطيط الاستراتيجي تظفي في الكفاءة المزيد من الخبرة والممارسة المهنية عن طريق التفكير والابتكار
1.388	1.178	3.74	20. تسعى مؤسسة سوميفوس لوضع برامج تدريبية دائمة لتحسين أداء العاملين
1.227	1.108	3.55	21. انعدام تفكير المهنية التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي
1.010	1.005	3.74	22. المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات
.968	.984	3.71	23. عدم وضع برامج التدريب والتكوين لتنمية معارف الكفاءات وتحسين أدائهم
1.713	1.309	3.45	24. الاعداد الضعيف للمدراء (النقص في التدريب والتكوين)
1.150	1.072	3.66	25. مقاومة التغيير من قبل العاملون وتردهم عن استخدام التخطيط الاستراتيجي
1.286	1.134	3.89	26. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة أو وجود نظام معلومات غير دقيق
1.357	1.165	3.68	27. ضعف التغطية المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي (عوامل مادية)

1.229	1.109	3.53	28. التغيير السريع في البيئة الخارجية الذي يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل
.968	.984	3.71	29. عدم تشجيع التفكير الابتكاري
1.318	1.148	3.92	30. عدم وجود نظام تدريبي متميز داخل مؤسساتكم
.742	.861	3.75	AXES
.601	.775	3.92	AXE01
.937	.968	3.66	AXE02
.850	.922	3.68	AXE03
			Valid N (listwise)

ملخص:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من العمليات التي تعطى لها أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة وأيضاً من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها، فهي عملية تتم عبر خطوات مترابطة ولانجاز هذه الخطوات يتحتم على المخطط التمتع بالكفاءة المهنية الكافية لتسمح له بالإبداع والتفكير.

ولقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، ممثلة في مؤسسة سوميفوس - تبسة- وهذا من خلال معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتدريب والتكوين فيها، إضافة إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سوميفوس-تبسة-، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة على انه توجد علاقة ايجابية وكبيرة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة المهنية للمورد البشري، وتمنح مؤسسة سوميفوس أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي وتساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الكفاءة المهنية من خلال تدريب وتكوين المورد البشري، إلا أن هناك معوقات تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي.

Résumé:

La planification stratégique occupe une importance considérable dans la gestion des sociétés modernes vu qu'elle est considérée comme l'un des piliers sur lesquels s'appuie le gestion administrative. La planification est un processus qui se concrétise à travers des opérations bien déterminées et pour réaliser ces opérations, il est très indispensable que le responsable de la planification doit être compétent pour lui permettre la création et la réflexion.

A travers ce mémoire, nous avons étudié la relation qui existe entre la planification stratégique et la compétence professionnelle des ressources humaines au sein de l'entreprise économique et nous avons choisi comme terrain d'étude la société FERPHOS Tébessa dans le but de savoir l'importance de la gestion stratégique et sa relation avec la formation ainsi que obstacles qui entravent la réalisation de la planification stratégique au sein de la société FERPHOS Tébessa.

L'étude en question a abouti aux résultats suivants :

- Il ya une relation adéquate entre la planification stratégique et la compétence des ressources humaines.
- La société FERPHOS donne une importance considérable à la planification stratégique
- La planification stratégique participe au développement de la compétence professionnelle a travers la formation et le suivi des ressources humaines bien qu'il existe des obstacles qui entravent la réalisation de cette planification stratégique.