



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وتنمية

**العنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين نوعية الخدمات
في المؤسسات الخدمائية**

دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الأستاذة(ة): مكلاتي فاطمة الزهراء

إعداد الطالب (ة): - خالد نبيل

لجنة المناقشة: جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tebessi - Tebessa

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لبنى فتيحة	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
مالك محمد	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الذي باسمه ننفجر الصعاب وننار الدروب
والطلاة والسراج على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى آله وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين
إن الأيدي التي نرفع لله نضرعا بالدعاء لييسر لنا الأعمال هي التي
نسندق أن نهدى لها هذا العمل المنواضع الذي أهديه:

إلى أمي وأبي

إلى التي ساندتني على حمل أعباء هذا العمل وكانت لي نعم
العون ونعم السند .

إلى التي طالما ربنت على كنفني ودفعت بمعنوياتي إلى الأمام
ولسان حالها الله يفرج وييسر لك دروب العمل،

إلى زوجتي الفالية.

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساندي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى الشموع التي نحترق لنضئ للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

شكر و عرفان :

إلى كل من علمنى علما نافعا ولو حرفا, إلى كل من أنار لى الطريق إلى النجاح

إلى من ارشدنى وعلمنى أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل, للدكتوره مكالاتى

فاطمه الزهراء التى افادتنا من علمها مما ساعدنا فى اعداد هذا المشروع

واخراجه بهذه الصوره التى اجتهدنا ان تكون بافضل صوره قدر المستطاع.

وامتنانا منا واعترافا بالجميل لكل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا من علمهم

الوفير طوال سنوات الدراسة فلهم جزيل الشكر.

والشكر موصول الى كل عمال المؤسسة العموميه للصحة الجواريه "نقرين"

الذى لم يبخلوا علينا من المعلومات والتسهيلات التى لقيناها..

والشكر ايضا الى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الإطلاع والاستفادة منه ومن ثم

المقدرة على التحديث والتطوير والوصول الى الافضل بإذن الله .

قائمة المحتويات (الفهرس):

رقم الصفحة	العنوان
/	شكر و عرفان
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ- ب	مقدمة
20-11	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة:
13	1- الإشكالية
14	2- فرضيات الدراسة:
14	3- أهمية الدراسة:
14	4- أسباب إختيار الموضوع :
15	5- أهداف الدراسة:
16	6- تحديد المفاهيم:
19	7- الدراسات السابقة:
20	8- منهج الدراسة:
41-21	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي:
24	تمهيد
25	1- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:
25	2- مميزات التخطيط الاستراتيجي:
26	3- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:
26	3-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:
28	3-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:
28	4- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

28	4-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:
29	4-2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:
29	4-3- التخطيط الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:
30	5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:
30	5-1- الرؤية الاستراتيجية:
32	5-2- الرسالة الاستراتيجية:
32	5-3- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:
33	5-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة:
36	5-5- الخيار الاستراتيجي:
37	6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:
37	6-1- التغير والتبدل السريع في البيئة:
37	6-2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الهدف وبناء خطة استراتيجية:
37	6-3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:
38	6-4- الموارد المالية للمنظمة
38	6-5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:
38	6-5- إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:
38	6-7- المعلومات والبيانات الاحصائية:
38	6-8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات
41	خلاصة
56-42	الفصل الثالث: المؤسسات الخدمائية والتخطيط الاستراتيجي
45	- تمهيد:
46	1- مفهوم المؤسسة الخدمائية:
46	1-1- المفهوم 1:
46	1-2- المفهوم 2:
46	1-3- المفهوم 3:

47	4-1- المفهوم 4:
47	5-1- المفهوم 5:
48	2- مراحل تطور المؤسسة الخدمية
48	2-1- المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:
48	2-2- المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات:
49	2-3- المرحلة الثالثة: النمو .
49	2-4- المرحلة الرابعة: النضج:
50	2-5- المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء:
50	3- خصائص المؤسسة الخدمية:
51	4- أهمية المؤسسة الخدمية:
51	4-1- الأهمية الاجتماعية:
51	4-1-1- توفير الشغل:
52	4-1-2- التأثير على الأجور:
52	4-1-3- دفع عجلة التغيير:
52	4-2- تصنيف مؤسسات تقديم الخدمات:
53	4-2-1- حسب نوع الملكية:
53	4-2-2- حسب السوق التي تعمل فيه المؤسسة:
53	4-2-3- حسب مسنوى الاتصال:
53	5- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وأهدافه:
53	5-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية
54	5-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية
54	6- أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية في المؤسسة الخدمية:
56	خلاصة
76-57	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

59	تمهيد
60	1- مجالات الدراسة:
60	1-1- المجال الجغرافي:
71	1-2- المجال الزمني:
71	1-3- المجال البشري:
71	2- العينة وأدوات الدراسة:
71	2-1- المنهج المستخدم:
72	2-2- عينة الدراسة:
73	2-3- أدوات جمع البيانات:
76	خلاصة
97-77	الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة
79	- تمهيد
80	1- عرض ومناقشة البيانات الميدانية:
80	1-1- عرض ومناقشة البيانات الشخصية:
82	1-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضيات:
93	1-3- تحليل بيانات المقابلة:
94	2- النتائج العامة:
97	3- إقتراحات
99	الخاتمة
106-10	قائمة المصادر والمراجع
118-107	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم 01
80	يوضح توزيع العينة حسب السن	الجدول رقم 02
81	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
81	يبين توزيع العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم 04
82	يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 05
82	يوضح القواعد التي تحكم المؤسسة	الجدول رقم 06
83	يوضح إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة	الجدول رقم 07
83	يوضح مدى تحقيق منهجية سير المؤسسة بالتنسيق بين العاملين	الجدول رقم 08
84	يوضح أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة	الجدول رقم 09
84	يوضح مدى إشراك العامل في عملية إتخاذ القرارات	الجدول رقم 10
85	يوضح طبيعة إتصال العاملين بمديرهم	الجدول رقم 11
86	يوضح المتطلبات التي تراها تسيير المؤسسة بكل بساطة	الجدول رقم 12
88	يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة	الجدول رقم 13
88	يبين الترقية على أساس كفاءة العامل	الجدول رقم 14
89	يبين أن تقييم الأداء بموضعية يخلق الانظباط في العمل	الجدول رقم 15
89	يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء	الجدول رقم 16
90	يبين أي العامل في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة	الجدول رقم 17
90	مدى تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية للعامل	الجدول رقم 18
91	يبين استفادة العامل من الخدمات المقدمة لهم	الجدول رقم 19
91	مدى مساهمة الخدمات المعنوية للعامل في زيادة مثابرتة في الأداء	الجدول رقم 20

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	أهمية التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم 01
30	أقسام التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم 02
39	يمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي	الشكل رقم 03

إن التطور الحاصل على مستوى جميع الميادين أدى بالضرورة إلى مسابرة هذه التطورات من خلال خطط استراتيجية تعمل على وضع امكانيات المؤسسات في تناول العاملين وذلك لتنفيذ المشاريع المبرمجة والواردة في بنود كل وثائق المخطط، ومن الواضح أن المؤسسات الخدمائية التي تسعى جاهدة للظفر بجودة عالية من الخدمات قصد تقديمها إلى الفئات الموجهة إليها بكل سهولة، والمؤسسات الاستشفائية للخدمات الصحية تعتبر من أهم وأدق المجالات التي يجب على الدولة أن تراعي فيها الكثير في الخصوصيات التي من الممكن أن نجعل تقدمها مؤكداً وحتماً للدخول إلى الجانب الفني والتقني فخدمات المؤسسة ومعالجة النقائص الحاصلة على مستوى المؤسسة

ومن الضروري على المؤسسات الاستشفائية ان تضع برامج تسيير وفقاً لتحديد مهمة كل عامل ومدى تحليه بروح المسؤولية ، والاشترك في العمل للحصول على جودة خدمات عالية أو من خلال الواقع الذي تعيشه المؤسسات الاستشفائية من ضعف الامكانيات وسوء في التسيير، فرض على القطاع الصحي الوقوف على كل صغيرة وكبيرة لهذا القطاع، ولتطبيق مبدأ تحمل المسؤوليات، وتوجيه اليد العاملة إلى المنصب الذي يناسب تخصصه ، واشراك العامل أصبح من الضروري في اتخاذ القرارات للوصول بدقة إلى المكان الذي يوجد فيه نقص في الخدمات.

والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية أصبح ضروري لتسيير المؤسسات الاستشفائية على المدى القريب والبعيد، ومن هذا المنطلق أردنا الاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الخدمائية وكيفية وضع الخطط للرفع من أداء العامل وجودة أداء المؤسسة.

وقد قسمنا دراستنا في هذا البحث إلى خمسة (05) فصول

الفصل الأول : كتأسيس منهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى موضوع الدراسة الذي تضعف تحديد الإشكالية و صياغة الفرضيات و تبيان أهمية الدراسة وأسباب إختيارنا للموضوع و الأهداف المتنوعة منها و ضبط المفاهيم الأساسية لها مع عرض لأهم الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع و المنهج المتبع في الدراسة

مقدمة

الفصل الثاني : فقد حمل عنوان التخطيط الإستراتيجي الذي جاء فيه تمهيد ثم بدأ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ثم خصائص التخطيط وأهميته وأنواعه ومراجعته ومعيقاته .

الفصل الثالث : فقد جاء بعنوان المؤسسات الخدمائية و التخطيط الإستراتيجي والذي جاء فيه تمهيد ثم بدأ بمفهوم المؤسسة الخدمائية ومراحل تطورها وخصائصها وأهميتها وتصنيفها ثم تعرضنا لاهمية التخطيط الإستراتيجي و أهدافه في المؤسسة الخدمائية .

الفصل الرابع : تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تطرقنا من خلالها إلى مجالات الدراسة الميدانية العينة و مواصفاتها وكذا المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفصل الخامس : فقد خصصناه لعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و الإجابة التناولات المطروحة في الإشكالية والحكم عبر الفرضيات المعتمدة .

الفصل الأول:

الإطار التصوري

والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة:

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة:

3- أهمية الدراسة:

4- أسباب إختيار الموضوع :

5- أهداف الدراسة:

6- تحديد المفاهيم:

7- الدراسات السابقة:

8- منهج الدراسة:

01- الإشكالية :

التخطيط الإستراتيجي أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره من أساليب الإدارة كون مبادئه و أساليبه و نظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية و الفكر الإداري المنهجي المتخصص لهذه المبادئ و الأساليب التي كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عامي بارع لتحقيق الأهداف .

إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي و السبيل الرئيسي لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها إذ يمكن المؤسسة الخدماتية من تحديد قدراتها و إمكانياتها الحالية و المستقبلية وتوفير متطلبات نموها وإستقرارها فهو يعمل على ربطها معى بيئتها مما يساعد على الإختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدات و التخطيط الأمثل لإستغلال نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي .

حيث يؤدي التخطيط الإستراتيجي دور فعال في تنمية وتحسين نوعية الخدمات في المؤسسات الخدماتية . فإن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير و مؤشراتته يرتكز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات و النظم وتطوير الهياكل وإستثمار الموارد وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة الخدماتية ويتيح لها الفرصة إلى إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي .بههدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة .الهادفة إلى التحسين المستمر و تتمحور دراستنا حول التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين نوعية الخدمات في المؤسسات الخدماتية وهذا ما يدفعنا ل طرح التساؤل الرئيسي .

هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين نوعية الخدمات في المؤسسات الخدماتية.

الأسئلة الفرعية :

- مادور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الخدمائية
- كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين نوعية الخدمات في المؤسسات الخدمائية

2- فرضيات الدراسة:

- إن التخطيط الإستراتيجي له علاقة بفعالية الأداء داخل المؤسسة
- إن التخطيط الإستراتيجي المبني على تقييم الأداء يساهم في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة

3- أهمية الدراسة:

يندرج موضوع التخطيط في حيز المواضيع التي تهتم بالرقى وتحسين أداء ومستوى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمائية بصفة خاصة للوصول إلى تنمية في المجتمع وذلك من خلال تطبيق أفضل الخطط وأحسنها في ميدان التخصص أو العمل وخاصة المؤسسات الخدمائية وقد عرف موضوع التخطيط الإستراتيجي إهتماما متميزا من طرف الكثير من العلماء والباحثين نظرا لهذا الموضوع من أهمية ودور من منطلق أن التنظيم وعناصر التخطيط هي التي تضع وتحدد الأهداف وتعمل على تحقيقها كما يمكن أن تعتبر موضوع التخطيط الإستراتيجي يمتاز بالمرونة من أجل هذا فهو بحاجة إلى المزيد من الدراسات ويعتبر موضوع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الخدمائية من تحولات وتحديات حيث أن الإتجاه إلى السوق بكل أبعاده و اشكاله المختلفة وما يطرحه من رهائن يحتم على المؤسسات أن تهتم بتحسين خدماتها ومن حتى تلقي قبول من طرف المواطنين .

4- أسباب إختيار الموضوع :

من المعلوم أن لكل موضوع صلات ودوافع خاصة بالباحث لإختياره دون غيره وعلى هذا الاساس فإن الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع ويمكن حصرها في مجموعة من النقاط :

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- إن الباحث قد إحتك بمجموعة من المسؤولين والمدراء وقد لاحظوا ميز بين طوائفهم المختلفة في عملية التخطيط .

- تحفيز دور التخطيط في تحسين مردود الخدمات في بعض المؤسسات الخدمائية (كالصحة والتعليم والبريد).

وتعتبر هذه الأسباب الجوهرية والذاتية.

5- أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به.
- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية.
- عرض لمختلف الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التخطيط الاستراتيجي.
- الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية.
- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية.
- قد تساهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي توجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية.
- تقديم إقتراحات تساهم في تطوير وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.
- معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية.

6- تحديد المفاهيم:

التخطيط الاستراتيجي:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات متبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبلي المرغوب قبل القيام بالعمل، اما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد"¹.
- ويعرف بأنه: "هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعدنا على التكيف مع المتغيرات البيئية"².
- وعرف أيضا بأنه: "الجهد المنظم لصناعة القارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة يبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يستصرفوا بشكل إستراتيجي وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية"³.
- يعرف محمد فتحي التخطيط الاستراتيجي أنه التكيف الوثيق مع التغيرات في بيئة المؤسسة من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة الاقتصادية ما تهيئه البيئة من فرص، وتحقيق ما تفرضه من تهديدات ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الاستراتيجية كسبيل بلوغها⁴.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 06

² Haroldkezner, strategic planning for project management, new york, catalogin-publication data, 2001, p15.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

⁴ فيصل بن جاسم بن محمد، الأحمد الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 278.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي:

هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة والتبصر بملامح الشركة في المستقبل وتصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا وتخييل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة¹.

خلاصة:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يقصد به النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة بالإعداد والاستعداد للمستقبل وأنه أسلوب يتبعه المسؤولون لتوجيه المنظمة من مواجهة أزمات وصولا إلى نتائج مختلفة ورؤى ديناميكية قادرة على تحقيق التغير.

تعريف المؤسسة:

وقد عرفها بارسونز أنها نسق اجتماعي منظم أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف². ويعرفها أحمد زكي بدوي بأنها شخص إعتباري ينشأ بتخصيص مال، مدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والنفع العام دون القصد ربح مادي³. ومراعاة للتعاريف الواردة تقدم تلخيصا لأهم النقاط المشاركة فيها والتي مفادها ما يلي:

- أنها جملة من الأنشطة والمهام المنسقة والمدروسة والهادفة .
- أنها تعتمد على قوانين ولوائح تتسم بالعقلانية والرشد وذات طابع رسمي.
- وجوب اعتمادها على أهم عناصرها والمتمثل في الموارد البشرية والعنصر الهيكلي.
- أنها مصدر إتخاذ القرارات المتعلقة بمواردها الاستراتيجية⁴.

¹ محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89.

² ديمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المطبعة الجامعية، الفرنسية، 1986م، ص 179.

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1993، ص 220. شامخ عزيز: معوقات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد علم الاجتماع جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة،

2008، 2009⁴.

تعريف المؤسسة الخدمائية:

المؤسسة الخدمية هي وحدة اقتصادية تضم عدد من الأشخاص وتستخدم عناصر الانتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قياسها بأنشطة وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن من لسلع وخدمات.

وهي تعرف أيضا على انها "كل مؤسسة تقوم أساسا على تقديم خدمات لزيائنها"¹.

ويقصد بالمؤسسة الخدمائية كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة لعميا ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة الفنادق، المطاعم، والمستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة. ومن أشكال هذه المؤسسات:

- مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية (كالمستشفيات).
- مؤسسات الخدمات المنزلية (كالنجارة والحدادة والصيانة).
- مؤسسات الخدمات القانونية والإدارية.
- مؤسسات الخدمات المصرفية (كالبنوك وشركات التأمين).
- مؤسسات الخدمات النقل (الطيران، السيارات، السفن).
- مؤسسات الخدمات الترفيه والسياحة (المسرح، السينما).
- مؤسسات الخدمات الفندقية (الفنادق والمساكن)².

¹ كلثوم بويكر: جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثارها على رضا الزبون، دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميران، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 3.

² حسنية زايدي: المناجنت (الإدارة العلمية) في المؤسسات الخدمائية العمومية، المكتبات العمومية بولاية وهران نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة السانبة، وهران، 2009، 2008، ص 25.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

• دراسة الذنجي إياد علي 2011 بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" رسالة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

- تقديم المؤشرات والمعايير ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية.

- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.

- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

• دراسة بوزيان جواد: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة ، وكذا عينة ملف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي والتي أكدت على:

- غياب التخطيط الاستراتيجي في إدارتنا على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة.

خلصت الدراسة لعدة نتائج منها:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتماما للتخطيط الاستراتيجي نظرا لدرجة وعي اصحابها بخيراتها الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه.

- غياب شبه تام للمؤسسات الاستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية استراتيجية مكتوبة.

8- منهج الدراسة:

إن المنهج الذي إتبعناه في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي لما يتميز به من صفات وصف الأوضاع الراهنة من حيث الخصائص والأشكال والعلاقات والمحتوى كذلك صفات التحليل عن طريق الوسائل الاحصائية المختلفة وقد تم استخدام منهج دراسة الحال عند التعرض إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الخدمات في المؤسسات الخدمائية وللحصول على معلومات وافية ودقيقة عن الظاهرة قيد الدراسة وتم توظيفه وفقا للمراحل التالية:

أولاً: المرحلة الاستكشافية:

1- من خلال جمع المعلومات النظرية المتعلقة بالدراسة

2- مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة.

ثانياً: مرحلة الوصف المعمق: وتتضمن مايلي:

1- التركيز على المؤشرات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- صياغة فرضيات الدراسة إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي.

3- ضبط وتحديد مجتمع البحث لإختيار عينة ممثلة له.

4- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة.

5- تحليل البيانات.

الفصل الثاني:

التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

تمهيد

1- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:

2- مميزات التخطيط الاستراتيجي:

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

3-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

3-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

4- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

4-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

4-2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

4-3- التخطيط الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

5-1- الرؤية الاستراتيجية:

5-2- الرسالة الاستراتيجية:

5-3- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

5-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

5-5- الخيار الاستراتيجي:

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

6-1- التغير والتبدل السريع في البيئة:

6-2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الهدف وبناء خطة استراتيجية:

6-3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

6-4- الموارد المالية للمنظمة

6-5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

6-6- إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

6-7- المعلومات والبيانات الاحصائية:

6-8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن القيام بأي مشروع على مستوى المؤسسات سواء كان كبيرا أو صغيرا دون التفكير مليا ومسبقا في كل العمال التي تتطلب إنجازها مستخدمين في ذلك كل تنتفع به المؤسسة -المنظمة- من موارد عالية وبشرية، على فترات الزمن بغرض تحقيق الأهداف العامة المسطرة سابقا، مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل ووضع الحلول المسبقة لضمان استقرارية المشروع، هذا التفكير يجب أن يكون علميا وعقلانيا يقوم به أشخاص مختصون، يملكون الرصيد الفكري والخبرات ما يسمح لهم رسم خطوط هذه العملية المعقدة، هذه العملية التي يطلق عليها أهل الإختصاص مصطلح التخطيط، فقد تعدد التعاريف وتتنوع إلا أن معناه لا يمكن أن يخرج عن أنه عملية تصميم القرارات على مستوى دائرة الإدارة العليا، من خلال مجموعة من العمليات المستقاة من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، للقيام بمجموعة من النشاطات والأختيار من بين الموارد المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، بطريقة تسهم في النهاية في الوصول إلى تحقيق أهداف، والتنبؤ بكامل المشاكل التي قد تعترضهم في المستقبل ومحاولة وضع طرق للتحكم فيها لمواصلة العمل.

وقد خصصنا هذا الفصل لعرض كل الجوانب المتعلقة بالتخطيط.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما إذا يمكن التخطيط من التحوط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي، أهميته واهدافه، وأنواع التخطيط الاستراتيجي.

1- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية:

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا¹.
- لتحقيق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويربط اتخاذ القرارات في العملية الإداري.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة لشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية لتنفيذ².
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يتم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا تتمثل في:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ³.
- تبين فرق عمل معاملة لكونها تحديد إطار العمل والمنافسة.

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 26.

² مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003، ط1، ص 16.

³ جمال الدين محمد مرسى وشركاه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 20

- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقلة.
- الخطة وعمليتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة¹.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي لأهمية قصوى في أي إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف أهمها فيمايلي:

3-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية:²

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.
- الاستخدام الأمثل للموارد والامكانات.
- التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات³، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والساسية للمنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية⁴ الإدارية.
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.

¹ النجار فريد مراغب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل، عام 2005، الاسكندرية، مصر الدار الجامعية، ص 75.

² رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الطبعة الاولى، عمان، 2010، ص ص 286،287.

³ القرارات الاستراتيجية: يقصد بها تلك القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل فيما يتصل بالأهداف والخطط طويلة الأجل، ويعتمد هذا النوع على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، وغالبا ما تتخذ القارات من السلطات العليا بالمنظمة وبشكل جماعي.

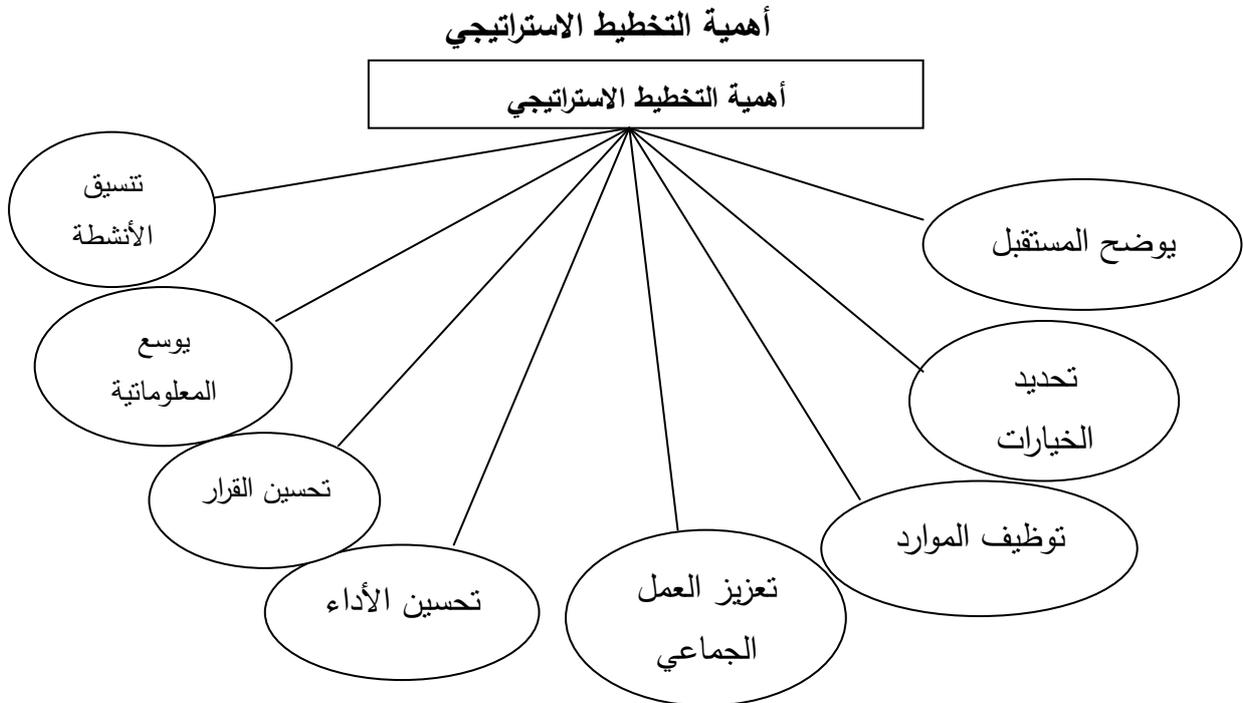
⁴ الكفاءة والفعالية: تتحقق الكفاءة عندما تستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كمن ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، الفعالية فهي المتعلقة في مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وتلبية متطلبات المجتمع وحجته.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتظافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف.
- تحيقي التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
- تنظيم الخبرات وهندسة الامكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتحدد مما يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة.
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة.

والشكل الموالي يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم 01



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار الماهج، عمان، الأردن، 2009، ص 48¹.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار الماهج، عمان، الأردن، 2009، ص 48

3-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة.
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والاهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات.
- وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة. والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا وإعداد المنظم لمواجهةها.

4- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة، مع الذكر أن هناك ثلاث أقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالآتي:

4-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

وهو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص 288

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

وكما يطلق عليه أيضا الاستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبني على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي في الغالب تكون طويلة الجل¹.

4-2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات العمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في المجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تعطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة او وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من اجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق².

4-3- التخطيط الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وهي عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية كما انه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية³.

ويمكن توضيح أسام التخطيط الاستراتيجية على مستوى المنظمة في الشكل الآتي:

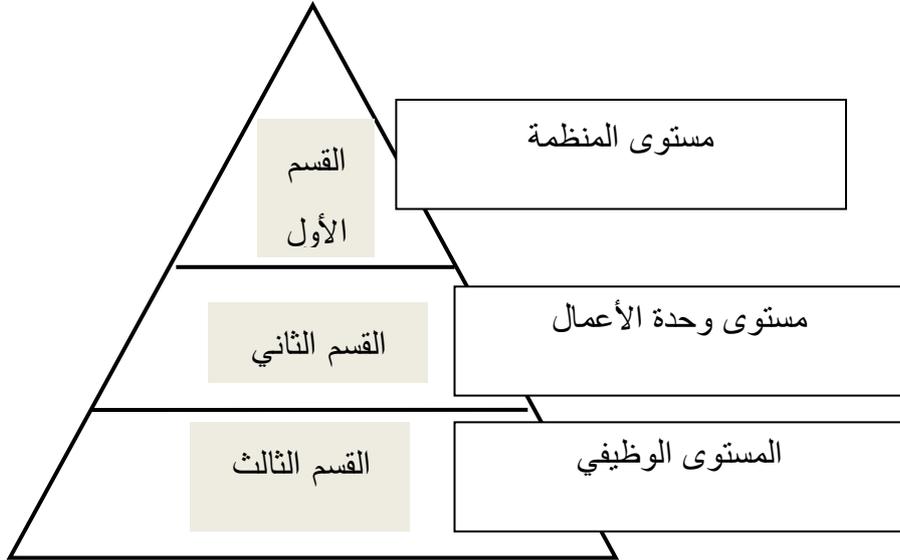
¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 35.

² http:// ayadina.kenanaonline.com/posts/7516 بتاريخ: 2009/12/08. على الساعة 11:20.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 92.

الشكل رقم 02

أقسام التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على ورد في المطلب الثالث

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل وهي:

5-1- الرؤية الاستراتيجية:

هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.¹ والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو لشكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.² وبالتالي تبين الرؤية إلى تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال

¹ عطا الله، سمر رجب، 2005، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة مبدأ على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 50.

² هلال محمد عبد الغنم حسن، 2008، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص 13.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه¹.

إذا فوجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعلمية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في إختيار الشعارات المنمفة والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة². وعليه فالرؤية الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها تحقيق التميز على الآخرين، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الاستراتيجية في المؤسسة بعد ضبط احتياطات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يقضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة استراتيجية³. ثم إن ممارسة الرؤية الاستراتيجية قسم المؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا العناصر التي تمكنها من باوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

في هذا السياق يشير كتلير (katler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:⁴

- الخباية: أي الصورة التي يمكن تخيلها هيئة المستقبل عليها.
- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية زالحوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.

¹ إدريس وائل محمد صبحي، الغالي: طاهر محسن منصور، 2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراء المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن، دار وائل، ص 74.

² عطا الله ياسين، 2009، دور تحليل البنك الخارجية في صياغة الاستراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة، ص 07.

³ مزهود عبد المليك: 2007، مساهمة الاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطمن بالجزائر، اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، غيرها منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 105.

⁴ إدريس وائل محمد صبحي العالمي، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 76.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

• الإعلامية وقابلية الاتصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناه للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.

• الجاذبية: تجذب قلوب وتأسر عقول المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

5-2- الرسالة الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسستها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي ينتمي إليه فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، انها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة، ومرشد رئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة المد ويمكن تعريفها بأنها¹: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها.

5-3- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها وللاهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، ومن ثمة فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.²

في حين عرفها **القطامين** على أنها " النتائج النهائية تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعاً من حيث القدرة على الانجاز على الموقف الحالي وتحديد الأهداف عادة من يجب أن تفصل؟ ومتى هذا الفعل³.

• خصائص ومعايير الأهداف:

وعلى العموم فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية¹:

¹ اللوح: عادل منصور سليمان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007، ص 22.

² القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، عمان، الأردن، دار دلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

³ عبد العال، رائد فؤاد محمد: أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، إدارة التربية، 2009، ص 77.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق.
- وضوح الأهداف الفرعية ويجب ان تكون متوافقة ومتكاملة، غير متعارضة حتى تحقق الهدف الرئيسي.
- المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الامكان من جانل الأفراد الذين التحليل الاستراتيجي للبيئة.

5-4- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

وعرف التحليل الاستراتيجي أنه ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي لأن المتغيرات تنتمى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إل تغيير في رسالة المؤسسة أو في أحد اهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو حد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها².

5-4-1- تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها حاليا وتحديد جوانب القوة أو الضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين³.

¹ عبد العال، رائد فؤاد محمد: أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات عزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، المرجع السابق، ص 77.

² الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 154، 155.

³ المرجع نفسه، ص 155، 156.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- نقاط القوة: تلك الخصائص التي تمضي المؤسسة وإمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.

5-4-2- مكونات البيئة الداخلية:

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: هيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث¹.

✓ الهيكل التنظيمي: فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارة وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد بإعتباره تساءلاً لوظيفة معينة ضمن عذا الهيكل.

✓ الثقافة التنظيمية: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاق والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

✓ الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين المواد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطور.

¹ صباح، ريم سهيل، معرفة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلديات قطاع غزة ووجهة نظر الإدارة العليا والادارات التنفيذية فيها، ر.5. غم، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013، ص 19.

5-4-3- تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذ لتحقيق أهدافها¹.

وتتقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

- البيئة الخارجية العامة:

وتتمثل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، او المجال الذي تنتمي إليه مثل، العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، العوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية...إلخ.

- البيئة الخارجية الخاصة:

وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليين والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات².
ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما³.

1- الفرص: تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق، في فترة زمنية محددة وتتمن

المؤسسة من استغلال تلك الظروف من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- التهديدات: تلك الأحداث التي حتمل التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثار للمؤسسة.

¹ كرماشة، عبيد حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مركز دراسات الكوفة، العراق، ع19، 2010، ص 13.

² الرجبي، منصور ناصر ونازن، محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية البنوك الأردنية، الدوري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ه33، 2012، ص ص 305، 383.

³ الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 158.

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة ومتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفق لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة، وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" وفقا لمعلومات تحصل عليها من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية م جهة اخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة¹.

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نقاط القوة (S) نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف (W)
الغرض (O)	أصنع إستراتيجية (S.O) ايتعمال واستخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	أصنع إستراتيجية (W.O) معالجة نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات (T) تهديدات خارجية	أصنع إستراتيجية (ST) واستعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات	أصنع استراتيجيات (W.T) تقليل نقاط الضعف وتقليل الجدل في تجنب التهديد.

المصدر: عبد العال رائد فؤاد محمد: أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، 2009، ص 87.

ويتم إختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية².

✓ الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.

✓ الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

✓ الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.

✓ الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة

✓ الذي يتناسب مع الموارد المؤسسة وامكانياتها.

¹ كرماشه، عبير حسون، مرجع سابق، ص 15

² مديري المدارس الحكومية، محافظات عزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي رسالة م. غ. م، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية وإدارة تربية، 2009، ص 23.

✓ الذي يحقق الأهداف المرجوة.

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الاحصائية إذ أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات. و يقف أما التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي:¹

6-1- التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

6-2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من ان الإدارة لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عم إمكانية المنظمة الذاتية وغن استعانت بغيرها في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

6-3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج واجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقع القائم.

¹ مجيد الكرغي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان، الأردن، 209، ص ص 51،50، أيضا إياد علي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، 2006، ص 46.

6-4- الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف ان أي خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

6-5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإداريو المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

6-6- إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

6-7- المعلومات والبيانات الاحصائية:

تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية، لهذا الغرض ويعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة¹.

6-8- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:

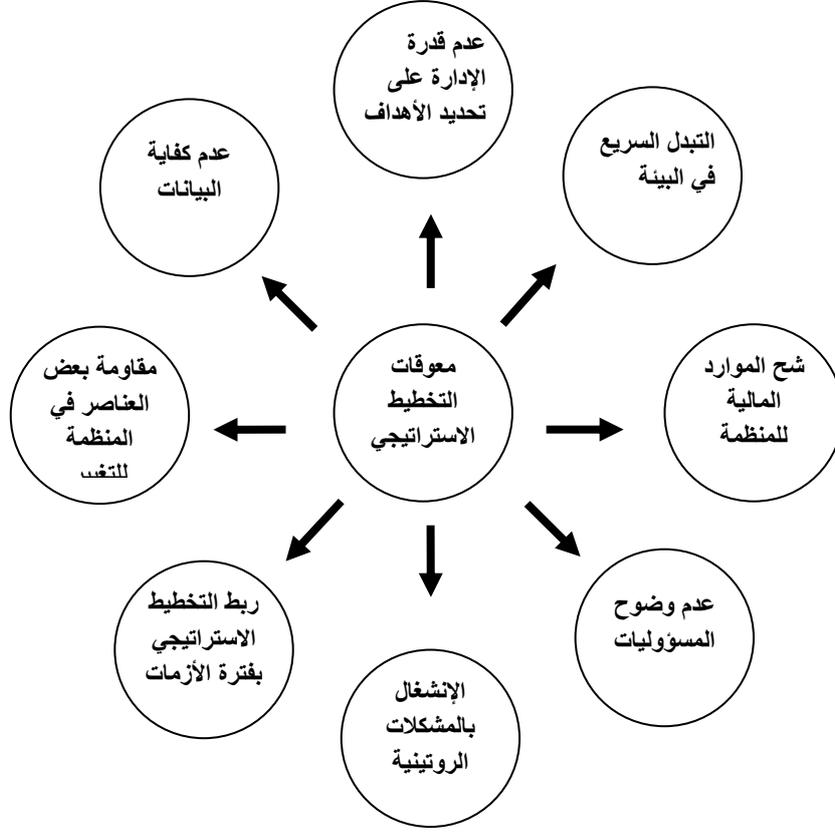
يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من اهمية التخطيط الاستراتيجي ويقلل من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

مما طرح من معوقات نرى ان هناك العديد منها التي تواجه استخدام مدخل التخطي الاستراتيجي كمدخل لتحقيق اهداف منظمة العمال بعيدة المدى ويمكن استخلاص مما سبق في الشكل التالي:¹

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص 93.

الشكل رقم 03

يمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، ص 52.

كما أن هناك العديد من المعوقات نذكر منها مايلي:²

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب ويرجع ذلك إلى :

✓ إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

✓ إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.

2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك:

✓ تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية).

✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، المرجع السابق، ص 94.

² نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، ط2، الاسكندرية، 2003، ص ص 12،13.

3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك إنطبعا نسبيا في ذهن المدير وذلك:

✓ مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموض لا تجعل المدير متقبل الفكرة

✓ وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد أن الفكر غير مجدي.

4- ضعف الموارد المتاحة مثل:

✓ صعوبة الحصول على مواد أولية.

✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

5- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبير وذلك للأسباب التالية:

✓ تستغرق المناقشات حول رسالة واهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

✓ المر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة¹.

¹ نادية العارف، المرجع السابق، ص 13.

خلاصة:

تعرضنا في الفصل الثاني إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ومميزاته وأهميته في المؤسسة الخدمائية وأهدافه التي يسطرها لتحسين أداء العاملين والرؤية المستقبلية لسير الخدمات والرفع من جودتها وعرض لمجموعة من المعوقات التي تقف حجر عثرة في وجه تطوير وتحسين أداء العاملين والمؤسسات الخدمائية.

الفصل الثالث:

المؤسسات الخدمية

والتخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمائية والتخطيط الاستراتيجي

- تمهيد:

1- مفهوم المؤسسة الخدمائية:

1-1- المفهوم 1:

2-1- المفهوم 2:

3-1- المفهوم 3:

4-1- المفهوم 4:

5-1- المفهوم 5:

2- مراحل تطور المؤسسة الخدمية

1-2- المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

2-2- المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات:

3-2- المرحلة الثالثة: النمو .

4-2- المرحلة الرابعة: النضج:

5-2- المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء:

3- خصائص المؤسسة الخدمية:

4- أهمية المؤسسة الخدمائية:

1-4- الأهمية الاجتماعية:

1-1-4 توفير الشغل:

2-1-4 التأثير على الأجور:

3-1-4 دفع عجلة التغيير:

2-4 - تصنيف مؤسسات تقديم الخدمات:

1-2-4 - حسب نوع الملكية:

2-2-4 - حسب السوق التي تعمل فيه المؤسسة:

3-2-4 - حسب مستوى الاتصال:

5 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وأهدافه:

1-5 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدماتية

2-5 - أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدماتية

6 - أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية في المؤسسة الخدماتية:

خلاصة

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمية والتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

العمل الخدمي يطلق على مؤسسات تسعى لتطوير سياسات العمل الاجتماعي المختلفة من منطلق المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال منظومة البناء الاجتماعي وأنساقه المرتبطة والمجالية تحكم مضامينها: الغرضية والمنهجية ، والعلاقة، والمرونة والمصدقية، فضلا عن الممارسات المسؤولة عن سد حاجات قاصديها في حدود المجال والتخصص.

ويقوم بهذه الأعمال واممارسات جهاز يعتمد على خصائص العاملين به من حيث مستوى التعليم والمهارات والخبرات بما يمكنهم من أداء الواجب تامنوط بهم والقيام به وبما يؤهلهم لتحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها، وبما يجعلهم شركاء في صنع الحضارة والتقدم في مجتمعهم والتخطيط الاستراتيجي هو الذي يضع نسق اجتماعي تنتظم فيه مؤسسات ذات طابع خدمي أو ذو مناشط اقتصادية ويجعلها هيكلًا منظمًا للقدرات وتمتلك وسائل خاصة يستفيد من خلالها الفرد من خدماتها من مختلف الأشكال.

وفي هذا الفصل تعرضنا إلى دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية.

1- مفهوم المؤسسة الخدمية:

تتنوع تعريف المؤسسة الخدمية وتتعدد ويمكن إجمال ذلك في ما يلي:

1-1- المفهوم 1:

المؤسسة الخدمية هي وحدة إقتصادية تضم عدد من الأشخاص وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات، عن طريق قيامها بأنشطة، وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن من سلع وخدمات. وهي تعرف أيضا على أنها: "كل مؤسسة تقوم أساسا على تقديم خدمات لزيائنها"¹.

1-2- المفهوم 2:

هي مؤسسات اجتماعية تنبى على أساس القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والأعراف والعواطف، ويكون دور القوانين الرسمية في هذه الحالة شكليا، مثل الأسرة فالأساس هو العواطف بين الرجل والمرأة وتلعب القيم والعادات والتقاليد، على التقارب بين العنيتين وتقوم القوانين الرسمية بعمليات ضبط وتنظيم بعض الجوانب بين الزوجين.

وبالنسبة للمؤسسات التي تبنى على أساس قوانين رسمية وقواعد إدارية تنظيمية محددة بدقة ووضوح، وتضبط سلوك العاملين في مختلف مستويات المؤسسة بعيدا عن العواطف والأحاسيس، وهذا النوع يخص المؤسسات الرسمية كالتعليمية العلمية، الخدمية، الصناعية².

1-3- المفهوم 3:

ويقصد بمؤسسة تقديم الخدمة كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة لعميل، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة.

¹ كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية وآثارها على رضا الزبون دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 3

² سيف الاسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص 12.

1-4- المفهوم 4:

وهي المؤسسة التي لا تقوم بإنتاج سلع مادية ولكن تقدم خدماتها في نظير الحصول على مقابل لها (أي مؤسسة ربحية وهي في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك).

ومن أشكال هذه المؤسسات:

- مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية (كالمستشفيات).
- مؤسسات الخدمات المنزلية (كالنجارة والحدادة والصيانة).
- مؤسسات الخدمات القانونية والإدارية.
- مؤسسات الخدمات المصرفية (كالبانوك وشركات التأمين).
- مؤسسات الخدمات النقل (الطيران، السيارات، السفن).
- مؤسسات الخدمات الترفيه والسياحة (المسرح، السينما).
- مؤسسات الخدمات الفندقية (الفنادق والمساكن).
- مؤسسات الخدمات التعليمية (كالمدارس، الجامعات، ومراكز المعلومات)¹.

1-5- المفهوم 5:

هي منظمة تقوم على أشخاص قادرين متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وكذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة المقدمة².

¹ حسينة زليدي، المناجنت (الادارة العلمية) في المؤسسات الخدمية العمومية، المكتبات العمومية بولاية وهران انموذجا، مذكرة مكملة لنيا شهادة الماجستير في علم المكتبات والعلوم الوثائقية، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية والحضارة، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، جامعة السانبا، وهران، 2008-2009، ص 25

² ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المهديّة، ط2، الجزائر، 1998، ص 183.

2- مراحل تطور المؤسسة الخدمية¹:

اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

2-1- المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات، وتظهر لديها الحاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بنركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدم.

2-2- المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات:

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى إختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر. وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الإلتزام بالخطوات التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.

¹ بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR-WINDS TRAVELS ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011، ص ص 45،47.

- تحديد مختلف الخيارات الانتاجية المتاحة.

- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل.

2-3- المرحلة الثالثة: النمو¹.

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن إختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.

- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع (إنشاء فرع جديد، شراء مؤسسة موجودة مسبقاً).

- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة.

- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقابة التسيير والنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

تعد هذه المرحلة من دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية، حيث تتطلب منها تكثيف حجم النشاطات وتنتهي هذه المرحلة عند تشبع السوق.

2-4- المرحلة الرابعة: النضج:

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة إستقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد، ويح على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

• تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.

¹ بوكريطة نوال، المرجع السابق، ص 48.

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمية والتخطيط الاستراتيجي

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعه.

2-5- المرحلة الخامسة: الانحدار أو الاستمرار في البقاء:

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار)، فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما:

1- إعادة ادخال تعديلات جديدة على الخدمة.

2- تطوير خدمات جديدة من خلال:

✓ إنشاء سلسلة كاملة موجهة لنفس الزبائن.

✓ محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.

✓ اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

إن دراسة مراحل تطور المؤسسة الخدمية تساعد في معرفة المراحل التي يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بالاتصال اتجاه زبائنها ويكون ذلك خاصة في مرحلة النمو والنضج، لين تعمل المؤسسة على اكتساب زبائن جدد وتوطيد علاقتها بهم وذلك بهدف الرفع من أدائها التسويقي والحفاظ على استمراريته.

3- خصائص المؤسسة الخدمية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن

المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها¹:

✓ تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشيكلتها من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير

ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد ترتبط هذه المخرجات

¹بن عبد الرحمن ناريمان، التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية السياحية، دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار لمنطقة التاسيلي، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص35.

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمية والتخطيط الاستراتيجي

بكيانات مادية تتبلور من خلال الخدمة المقدمة، إلا ان هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية، كتب واوراق، إلا أنها في حد ذاتها غير ملموسة لكنها معارف ذهنية، وخبرات التعليم لا يمكن تحديد أبعادها المادية.

✓ تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، حيث يتعذر على هذه المؤسسات ترميط مخرجاتها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن.

✓ تتميز المؤسسة الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى معلومات صحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات، والتي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منجاتها من غنتاج وتقديم وإنتفاع في وقت واحد¹

4- أهمية المؤسسة الخدمية:

إن وجود المؤسسات الخدمية داخل المجتمع أي في حيز زمني ومكتني يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الخدمية والمصنفة في نوعين أساسيين:

4-1- الأهمية الاجتماعية:

ويمكن حصرها فيما يلي:

4-1-1- توفير الشغل:

إن إنشاء مؤسسات خدمية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بإمتصاص البطالة من المجتمع المعني وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تتشغل فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

¹ ابن عبد الرحمان ناريمان، المرجع السابق، ص 36.

4-1-2- التأثير على الأجور:

للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور وبقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته وتطويره.

4-1-3- دفع عجلة التغيير:

إن ظهور مؤسسات خدمية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق، والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة وهذا ما يمكن ملاحظته غالبا، وكمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية.

4-2- تصنيف مؤسسات تقديم الخدمات:

- قد قام Farmer, Haywood (1988) بتقديم نموذج لتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة (تصنيفها)

حسب ثلاث أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/مرتفع).
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/منخفض).

• وفي حالة مشابهة قام chadwick and vandrmer (1989) بتقسيم مؤسسات تقديم الخدمة حسب

بعدين رئيسيين وهما:

- درجة التفاعل والاتصال (منخفض/مرتفع)
- درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلعة)¹.

أما kotler فيصنف المؤسسات الخدمية حسب ما يلي:

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQMz) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2006، ص 8.

4-2-1- حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية.

4-2-2- حسب السوق التي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق إستهلاكية (كالتأمين الاقتصادي، تجارة التجزئة)، وهناك مؤسسة تعمل في سوق الإنتاج (كخدمات أقسام الحاسوب).

4-2-3- حسب مستوى الاتصال:

فهناك مؤسسات خدمية ذات اتصال مرتفع (قوي) بعملائها (كالمزبن والطبيب) وهماك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض (الضعيف) بعملائه (كالغسالات الأوتوماتيكية العامة أو المصابغ)¹.

5- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وأهدافه:

ترتبط جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية ارتباط وثيقا ببقية القطاعات الاقتصادية الأخرى وتتداخل معها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي لقطاع الخدمات جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع الخدمات والقطاعات الأخرى.

5-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية

ويمكن ذكر أهمية التخطيط الاستراتيجي لقطاع الخدمات فيما يلي:

- ضبط وسيطرة الادارة على الموارد المتاحة وتوظيفها بشكل سليم.
- ترشيد اتخاذ القرارات الادارية، تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.
- تفعيل وتقطيم دور الإدارة في التعامل مع النواحيب التقنية أو الفنية والعمل على تنسيق مجالات النشاط والالتزام لأهداف المسطرة.

¹ فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال سموبيليس-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009، ص 04.

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمية والتخطيط الاستراتيجي

- يستخدم التخطيط الاستراتيجي الخدماتي لوضع حد للمشاكل الإدارية ووضع حلول مناسبة لها في حالة حدوثها.

• ومن أجل خطة إستراتيجية سليمة لا بد من وجود مجموعة من العناصر تتمثل في ما يلي:

- إطار الاستراتيجية العام ورسم الاستراتيجية البديلة وتحديد الأهداف بناء على الامكانيات المتاحة.
- معرفة ودراسة البيئة وعواملها المحيطة بتنظيم لإيجاد الايجابيات والسلبيات.
- التخطيط الاستراتيجي يتميز بالشمول والتكامل، أي معرفة الظروف المحيطة وتحديد آثارها على التنظيم.

5-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية: وهي كمايلي:¹

- توفير التجهيزات والخدمات لتنمية قطاع الخدمات من أجل تحسين أداء ورفع كفاءته.
- تطوير الاطار المؤسسي والهيكل لقطاع الخدمات من أجل تطويره.
- تشجيع القطاع الخاص في تنمية القطاع الخدمي واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.
- على التطورات العالمية توفير التمويل من الداخل واللازم لعملية التنمية داخل المؤسسات وتنسيق النشاطات.

6- أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية في المؤسسة الخدمية:

تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة وضمن هذا التحليل يمكن التطرق إلى ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف مع وضع مؤشرات ومقاييس ومستويات الأداء وتتمثل مراحل وضع الخطة الاستراتيجية في ما يلي:

- إعداد المرحلة وتطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية.

¹ عثمان محمد الغنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص 160.

الفصل الثالث: المؤسسات الخدمية والتخطيط الاستراتيجي

- تحليل بيئة العمل الداخلية والتنافسية¹.

وبعد إعداد وإختيار الاستراتيجية للمؤسسة يجب وضعها موضع التنفيذ وهذا عن طريق التخطيط والبحث والتنظيم ثم الرقابة على تنفيذ هذه الاستراتيجية وهذا للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

فمن خلال التخطيط يمكن الوقوف على السلبيات مستقبلا والايجابيات لدعمها وتطويرها وترتبط بعملية التنمية داخل المؤسسات الخدمية.

وللخروج بخطة متكاملة تربط التنمية وجودة الخدمات يجب الأخذ بالتخطيط السليم وأساليب الإدارة الناجحة.

فقطاع الخدمات اليوم يعتبر مورد إضافي إن أحسن استغلال بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للخروج بخطة متكاملة تربط التنمية الخدمية بنظيرتها الاقتصادية.

¹ توفيق ماضي محمد، تطبيقا إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر 2002، ص

خلاصة:

تعرضنا في الفصل الثالث إلى تعريف المؤسسة الخدمية وتطوها وحصائصها واهميتها الاستراتيجية في تقديم جودة خدمات تعمل على توفير خدمة للمواطنين في إطار نظامي وذلك وفق خطط استراتيجية تضعها المؤسسة عن طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على تنمية الخدمات والرفع في أداء العامل بالمؤسسة الخدمية

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية

ومجالات الدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- تمهيد

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال الجغرافي:

1-2- المجال الزمني:

1-3- المجال البشري:

2- العينة وأدوات الدراسة:

2-1- المنهج المستخدم:

2-2- عينة الدراسة:

2-3- أدوات جمع البيانات:

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الصحة الجيدة العنصر الأساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وقد كان هدف الدول الأعضاء في منظمة الصحة العالمية تطوير النظم الصحية وجعل الفرد يستفيد منها وتعد الجزائر من بين الدول، حيث سعت منذ الاستقلال إلى تطوير نظمها وهيكلها الصحية، وذلك عن طريق بناء وتشبيد المؤسسات الصحية والارتقاء بالتعليم الطبي، وكنتيجة لهذه الجهود تحسنت بعض المؤشرات الصحية ، كتراجع الوفيات وإرتفاع متوسط العمر عند الولادة.

وسنتناول في هذا الفصل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" لمعرفة التخطيط الاستراتيجي فيها لتطوير مجال الصحة.

1- مجالات الدراسة:

تشتمل مجالات الدراسة على المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري. فالمجال الجغرافي الذي تتم فيه الدراسة والزمني هو الوقت الذي استغرقته الدراسة التي تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" زيادة على ذلك المجال البشري والذي يشير إلى عينة البحث الذين تشملهم الدراسة.

1-1- المجال الجغرافي:

تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين".

01- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الجزائرية:

أنشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بديلا عن القطاعات الصحية المنظمة بالمرسوم التنفيذي رقم: 466/97 المؤرخ في: 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، الذي تم إلغاؤه بموجب أحكام المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في: 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹. وتم إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوالي وتتمثل مهامها في:

- تنظيم وبرمجة وتوزيع خدمات التشخيص والعلاج.
- إعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- الوقاية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية.
- تقديم خدمات الوقاية والعلاج القاعدية.

¹ المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في: 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية للاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- إستشارة ممارسي الطب العام والأطباء المتخصصين.

- ترقية وحماية المحيط في مجال النظافة والصحة.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تنظم مجموعة من السكان وبرغم من طابع الإدارية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلا أن هذا لا يعني أن وظيفتها هي وظيفتها هي وظيفة إدارية، إن وصفها بأنها ذات طابع إداري يرجع إلى ان الموظفين والأعوان المنتمين إليها خاضعون لقانون الوظيفة العمومية وللنصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيقه، كما يرجع إلى قواعد المالية العامة التي يخضع لها تسييرها المالي:

وكما تتمثل أيضا مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.

- تشخيص المرض.

- العلاج الجوارى.

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي لتنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان وتكلف على الخصوص فيمايلي:

- المساهمة في تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدان التكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات تكوين.

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

02- التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين":

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" هي عبارة عن مؤسسة خدماتية معنوية، تقع في دائرة نقرين تابعة إلى دائرة بئر العاتر التي تبعد عن مقر الولاية بـ: 165 كلم جنوبا، وتقدر مساحتها بـ: 800م² منها 500م² مغطاة و300م² غير مغطاة، وتعمل هذه المؤسسة بالطابع الجوّاري لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007. وتم الإنطلاق الفعلي في تقديم الخدمات الصحية ومزاولة الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008.

وقد بلغ العدد الإجمالي لعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" 200 عامل وتتكون المؤسسة من أربعة عيادات متعددة الخدمات ضمنها من تحتوي على قسم الأشعة وقسم الفحوصات الطبية، وكذا قسم جراحة الأسنان، وقاعة علاج، مخبر التحاليل الطبية، وقسم الطب العام، واما الامكانيات المادية بصفة عامة فتتكون من:

- عيادتين وستة قاعات علاج وثلاث قاعات علاج مغلقة مزودة بأحدث العتاد الطبي.
- حظيرة سيارات متكونة من سيارتين للإسعاف وسيارتين نفعيتين تستعمل للإراض ومهام إدارية.
- تشكيل من العتاد الخاص بالإعلام الآلي وملحقاته وهذا لتسريع معالجة المعلومات والبحث عنها في الأجال المحددة.

03- مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين":

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- العلاج الجوّاري.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي.
- التكفل بالحالات الاستعجالية فيما يخص أمراض النساء وضمان تنظيم الاسعافات وبرمجتها.
- تطبيق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- تلبية حاجات ومتطلبات الاسعافات المتعلقة بطب الأطفال.
- تقديم العلاج الضروري المتعلق بطب الأطفال حديثي الولادة.
- ضمان استقبال وإعلام وتوجيه المرضى والزائرين بالإضافة إلى وضع لوحات توجيهية في عدة أماكن.
- تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- السهر على ضمان توزيع الأدوية والمستلزمات الطبية.
- استخدام المؤسسة كميدان لتكوين الشبه الطبي على أساس اتفاقيات.

04- وصف المهام والوظائف لمختلف مصالح المؤسسة الجوارية "تقرين":

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقرين الموضوعة تحت سلطة المدير الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامها حسب الشكل نفسه وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة يتولى:

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر المشاريع التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الإدارة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة بإستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- يساعد المدير العام في أداء مهامه، وتحت سلطته نواب مديريين يكلفون على التوالي بمايلي:

- المصالح الصحية.

- الموارد البشرية.

- المالية والوسائل.

أ- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تقوم هذه الأخيرة بالسهر على مراقبة كل النشاطات الصحية على

مستوى العيادة متعددة الخدمات وقاعة العلاج ومصالح الخدمة كالمركز الوسيط للصحة العقلية وطب

العمل ومصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي، وتشمل (03) مكاتب.

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط ومهامه: (التلقيح، صحة الأم والطفل، المخططات الوطنية للصحة،

الأمراض المتنقلة عبر المياه والحيوانات، نظافة المحيط عن طريق مكاتب حفظ الصحة والأعوان التابعين

للمؤسسة في هذا المجال).

- مكتب حساب التكاليف: دوره حساب الكلفة لكل مصاريف الاستشفاء.

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها ومهامها: (مراقبة كل الهياكل التابعة للمؤسسة

لتقديم الخدمات الجيدة للمواطن وتقريب الصحة منه، إحصاء كل النشاطات للمواطن من معاينة وجراحة

أسنان وتضميد وحقن...إلخ).

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل مكاتبين (02)

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم هذا المكتب بمتابعة السير المهنية لكل المستخدمين،

فتح مناصب عمل جديدة وإعداد المخططات السنوية التقديرية للتوظيف والتكوين والرسكلة، يعمل على

تسيير الشؤون القانونية للمؤسسة وحل المنازعات التي تكون المؤسسة طرف منها.

- مكتب التكوين: يعمل على تكوين إطارات العمال وإعادة رسكلتهم وفق التطورات التكنولوجية والخاصة

بميدان الصحة العمومية هذا بالإضافة بالقيام بأيام دراسية وتكوينية تمس جميع الأسلاك (طبيين، شبه

طبيين، إداريين).

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

ج- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل ثلاثة (03) مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة: ويشمل إعداد كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به، التدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.
- مكتب الصفقات العمومية: يسهر هذا المكتب على إحترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل: يقوم هذا المكتب على تمويل المؤسسة وتزويدها بجميع ما تحتاجه من (الأدوية والضمادات والمعدات الطبية واللقاحات ولوازم المخبر وأقسام الأشعة، اللوازم المكتبية، أدوات التنظيف، قطع غيار السيارات ولوازم العمل وصيانة الهياكل الصحية وتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها).

05- العلاقات داخل الهيكل التنظيمي:

مبدأ العلاقة بين مختلف المصالح داخل الهيكل التنظيمي هو مبدأ تكاملي طبقاً للقانون الداخلي للمؤسسة بحيث تقوم كل مصلحة بأداء مهامها المسندة إليها قانوناً وتنظيمها مما يمهد للمصالح الأخرى للقيام بمهامها حيث يتم العمل على مستويات لا يمكن الانتقال إلى المستوى الموالي الذي هو في طور التنفيذ.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نقرين

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مدير عام

المدير الفرعي للمصالح الصحية

المدير الفرعي للمالية والوسائل

مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية

مكتب القبول

مكتب حساب التكاليف

مكتب تنظيم ومتابعة
النشاطات الصحية وتقييمها

مكتب الميزانية والمحاسبة

مكتب الصفقات العمومية

مكتب الوسائل العامة والهيكل

مكتب تسيير الموارد البشرية
والمنازعات

مكتب التكوين

06- عرض أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين":

إن المنفذين للخطط الاستراتيجية في المؤسسات الخدماتية هم الموارد البشرية الذين يسهرون على تطبيق كل الخطط اللازمة بالنهوض بالقطاع الصحي وتحسين الخدمات فيها وتنفيذها وأيضا يستطيع أن يجعل كل الخطط تفشل من خلال أداءه غير المتكامل وغير المتناسق مع باقس الجهود المبذولة في المصالح الأخرى.

07- مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية واهدافها:

أ- المهام الاستراتيجية:

- التحسين المستمر لكفاءات المرند البشرية بالمؤسسة.
- تسيير التدريب بالمؤسسة.
- تسيير التوظيف بالمؤسسة.
- التسيير الإداري للموارد البشرية من حيث دراسة الترقية، الغيابات، ...إلخ.
- توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات المؤسسة.

ب- الأهداف الاستراتيجية:

- التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع التطورات.
- توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات المؤسسة.
- تخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل والأخطاء الطبية بالمؤسسة.

08- الأنشطة الرئيسية الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين":

1- نشاط التوظيف: والذي يتم من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية وفق الخوات التالية:

- توضيح الحاجة للتوظيف والناجمة عن حالة ظهور منصب مؤقت في الهيكل التنظيمي.
- تعويض خروج احدهم أو تغيير منصب أو عند تعيين أعمال مؤقتة.
- إختيار طلبات العمل حسب نوع الحاجة.
- إبلاغ المترشحين المختارين بتحديد اليوم، التاريخ، ساعة الحضور إلى مكان العمل.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- إختيار المترشحين من خلال توجيه المترشحين من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية نحو المصلحة المعنية.

- إستدعاء المترشحين المقبولين لوضع ملفات عملهم وتحديد تاريخ بدء العمل.
- وضع عقد العمل بين المؤسسة والمترشح وينطلق هذا الأخير بالهمل بها.

2- نشاط التدريب:

- تعريف الحاجات - خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل مصالح المؤسسة.
- وضع جدول يجمع الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم،...إلخ.
- إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب، أسماء الموارد البشرية المدربة،...إلخ.
- عملية تدريب الموارد البشرية على فترتين قصير المدى أو طويل المدى.
- تقييم التدريب من طرف المدرب والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب.
- تحليل نتائج التدريب.

09- مساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجوارية "تقرين":

تسعة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" إلى تحقيق جودة الأداء المؤسساتي بالتركيز على أداء العاملين من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على ما يلي:

أ- التوافق بين الوظيفة والقائم عليها:

تعمل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" دوماً إلى وضع المورد البشري في الوظيفة التي يجيدها لأن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول عن الإنجاز فحسب بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها بل إلى وظيفة تقدم له أكثر فرصة لإظهار قوته ومواهبه وتعطيه أكثر فرصة للنمو وتحقيق أكثر تفوقاً، وبالتالي بناء استراتيجية محكمة تقدم على أساس التقدير الجيد والتنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والمورد البشري،

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه المورد البشري والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل استراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر.

ب- الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي:

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الموارد البشرية حتى أضحى بمثابة عملية استراتيجية تهتم بها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتناء والاستثمار في الموارد البشرية وتبرز أهمية التدريب كخيار استراتيجي فيما يلي:

- إتاحة الفرصة للمورد البشري لاكتساب الخبرات.
- تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية.
- توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويتم التدريب الموجه بالأداء بالخطوات التالية:

- تحليل المؤسسة.
- تقدير الاحتياج التدريبي.
- التخطيط للتدريب.
- التنفيذ.
- التقديم والمتابعة.

ج- تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين:

يعمل مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" والمسؤولين فيها على إدراك دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية وطرق تفكيرهم وأسلوب انفعاعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون إليها من اجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الفرد فيها لتحقيق النتائج المرجوة وذلك يدفع العمال إلى الرغبة فب الأداء والعمل.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

وتقم سياسة التحضير في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" على:

- تشجيع العمال ومطالبتهم ببذل أقصى جهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة علاقات إنسانية.

- السماح للعمال بالمشاركة في صنع وغتخاذ القرارات.

- التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.

- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز العادية.

د- تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين":

ترتكز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" على تنمية مواردها البشرية من خلال التعليم والتعلم

والتدريب وتطوير المهارات، وتتم عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد

ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة، حيث تكون عملية تنميته

وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي:

- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهني).

- تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العلمي).

- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني).

- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي).

10- تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين":

تبرز أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" على الخصائص والسمات

(المعرفة، المهارات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها العاملين، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة،

فضلا عن الأهداف الشخصية والقيم، التي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبدونها

الأفراد العاملين في المؤسسة.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

والواقع ان تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" والتي تتطلب توفر مايلي:

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب ، وطريقته والنتائج المتوقعة، حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من موارد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم والموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل على أدائه وفق نتائج التقييم.

1-2- المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2017-2018 حيث تنقسم إلى قسمين ، القسم النظري من 2018/02/15 إلى 2018/03/21 ، اما القسم الميداني فإنطلق من (01-2018/04/24) فبدات الدراسة الاستطلاعية أي جمع المعلومات عن المؤسسة وعن العمال.

1-3- المجال البشري:

ويتمثل في مجتمع البحث الذي ستقوم عليه الدراسة الذي يتكون من 200 عامل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين"

العينة وأدوات الدراسة:

1-4- المنهج المستخدم:

إن أي علم من العلوم يتوقف على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى واقع المنظمة بجميع جوانبها.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

والمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث¹.

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع تحدد المنهج الذي على الباحث إتباعه، ومن هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة التخطيط الاستراتيجي لأداء العاملين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والعناصر المشكلة له وكذا مميزاته ودوره في تسيير المؤسسة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية.

1-5- عينة الدراسة:

تختار العينة عادة حسب طبيعة موضوع الدراسة فلكل باحث عينة خاصة للاختيارها لهذا فلا بد للباحث من أخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي يتسنى له أخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة ويمكن تعريف العينة : هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثمة استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي². وقد تم إختيار العينة العشوائية الطبقية لأنها ملائمة لموضوع الدراسة والعاملين بالمؤسسة. وكيفية إختيار العينة تمت بالطريقة التالية:

- تحديد المجتمع الأصلي ب: 200 عامل

- تقسيم المجتمع الأصلي إلى جزئين: الطاقم الإداري : 50 عامل ، الطاقم الطبي : 150 عامل.

- تحديد نسبة العينة التي هي 20% التي تكون من إختيار الباحث.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 176.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص 84.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- وذلك بتوزيع الإستمارة على 40 عامل وعاملة موزعين بين الطاقم الإداري والطبي حيث تم أخذ نسبة 20% من مجتمع الدراسة .

$$n = N \times 20\% \rightarrow n = \frac{200 \times 20}{100} = 40 \rightarrow n=40$$

ملاحظة: n: عينة الدراسة ، N : مجتمع الدراسة.

وتم استخراج العينات العشوائية الطبقية إستنادا إلى جدول عدد العمال الذي يعملون في هذه

المؤسسة

الرقم	التعيين	العدد	الملاحظة
01	طاقم إداري	50	
02	طاقم طبي	150	
	المجموع	200	

• الطبقة الأولى: الطاقم الإداري $10=100/20 \times 50$ أفراد.

• الطبقة الثانية: الطاقم الطبي $30=100/20 \times 150$ فرد.

- حجم العينة الكلي هو $40=30+10$ عاملا

وحجم العينة الكلية التي ستكون عليها الدراسة الميدانية هي 40 عاملا.

1-6- أدوات جمع البيانات:

1- **المقابلة:** وهي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم

بالمقابلة أن يأخذ بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته،

فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه ففي مناسبات

متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث¹.

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، السعودية، 1999، ص 59.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

وقد استخدمنا في هذا البحث المقابلة المقننة لأن عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الإطلاع بعمق على جوانب وخبايا الموضوع، فأجرينا مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" يوم 2018/04/08 وكانت هذه المقابلة بواسطة دليل للمقابلة الملحق رقم 02.

2- الاستبيان: يعرف على انه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات متعددة².

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان التي ستوجه إلى عينة عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين"، فوضع 30 سؤالاً تتراوح بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وذلك بعد تقديمها للأستاذة المشرفة ومناقشتها بينما أعدت الاستمارة في شكلها النهائي يوم: 28 مارس 2018، قسمت الاستمارة على النحو التالي:

البيانات الشخصية: وتضم 05 بيانات من (01 إلى 05) وتمثلت في السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: كان حول الفرضية الأولى:

- التخطيط الاستراتيجي له علاقة بفعالية الأداء داخل المؤسسة.

المحور الثالث: كان حول الفرضية الثانية:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 182.

² مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوارث عمان، 2000، ص 165.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

- التخطيط الاستراتيجي مبني على تقييم الأداء ويساهم في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة..

وقد تم توزيع الاستمارة على العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" خلال شهر مارس، وقد طبقنا التحكيم على الاستمارة عند ثلاثة أساتذة جامعيين في إختصاصات علوم التربية، علم النفس، علم الاجتماع وقد توصلنا إلى الشكل النهائي الموجود في الملحق 02.

خلاصة:

في هذا الفصل تم تعريف المؤسسة والتعرف على ميدان الدراسة من جميع جوانبه والتطرق إلى المجال الجغرافي والمجال الزمني والبشري، وتحديد العينة التي كانت العاملين في المؤسسة وقد بلغ عددهم 20 عاملا لتكون عليهم الدراسة من الطاقم الإداري والطاقم الطبي واستخدمنا في أدوات الدراسة لتحليل البيانات المقابلة مع مدير الموارد البشرية والاستبيان للعمال قصد تحليل الفرضيات واستخراج النتائج عبر ضوء الفرضيات والحكم عليها.

الفصل الخامس:

تحليل وتفسير البيانات

ونتاأج الدراسة

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

- تمهيد

1- عرض البيانات الميدانية:

1-1- عرض ومناقشة البيانات الشخصية:

1-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضيات:

1-3- تحليل بيانات المقابلة:

2- النتائج العامة:

3- اقتراحات

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل يتم تحليل وتفسير البيانات المأخوذة من مكان الدراسة ومناقشتها والإجابة على الأسئلة المطروحة في الاشكالية والحكم على الفرضيات المعتمدة واستخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات وإظهار السلبيات والايجابيات في هذه الدراسة واقتراح حلة مستقبلية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين".

1- عرض البيانات الميدانية:

1-1- عرض ومناقشة البيانات الشخصية:

المحور الأول:

تتمثل خصائص العينة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
40%	16	الذكور
60%	24	الإناث
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الطابع الغالب هو الإناث بنسبة 60% وذلك يعود إلى إهتمام هذا الطابع بالمهنة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" ولأن طبيعة العمل تجلب الإناث لتمتعهم بالمرونة والتفاعل مع الآخرين سواء المرضى أو الزوار، اما فئة الذكور قليلة بنسبة 40% يفضلون العمل بالمؤسسات الصناعي أكثر.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
45%	18	أقل من 30
20%	08	30-40
35%	14	أكثر من 40
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 45% ثم تليها فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 35% وبعدها فئة من 30-40 سنة، وهذا دليل على أن الفئة السائدة في المؤسسة العمومية

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

للصحة الجوارية "تقرين" هي فئة الشباب التي تعتبر قوة عاملة ولها دور فعال وحيوي وتتمتع بروح المبادرة والإبداع في العمل.

الجدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
20%	08	متوسط
30%	12	ثانوي
50%	20	جامعي
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من مستوى تعليمي جامعي بنسبة 50% والتي هي فئة متعلمة من الشباب، بينما تشكل نسبة 30% من مجموع العمال لهم مستوى تعليم ثانوي، ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 20%، أما نسبة المستوى الابتدائي منعدم، وهذا دليل على ان العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" متحصلين على شهادات جامعية أي طبيعة العمل تعتمد على عمال ذوي تكوين وتعليم عالي خاصة وان المؤسسة متخصصة في الصحة.

الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
45%	18	الطاقم الإداري
55%	22	الطاقم الطبي
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للعمال تتمثل في الطاقم الطبي بنسبة 50% ثم تليها فئة الطاقم الإداري بنسبة 45% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" نجد الطاقم الطبي هو الغالب بأن المؤسسة تحتاج إلى التخصصات في مجال الطب أكثر منه في الإدارة.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	18	45%
من 05 إلى 10 سنوات	08	20%
أكثر من 10 سنوات	14	35%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للمبحوثين تمثل الفئة أقل من 05 سنوات خبرة أي نسبة 45% ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 35% وأخيرا تأتي فئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 20%، ومنه نفسر ذلك بأن أغلبية العمال تقل خبرتهم المهنية من 05 سنوات، وهذا دليل على توظيف المؤسسة للكفاءات الشابة ليكونوا أكثر إداركا واستيعابا للقواعد والضوابط التي تحكم المؤسسة أما الفئة الأكثر من 10 سنوات نجدها تتمتع بالأقدمية لتكون أفكار وآراء دقيقة للحفاظ على بقاء المؤسسة.

1-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضيات:

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي له علاقة بفاعلية الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06) يوضح القواعد التي تحكم المؤسسة

القواعد	التكرار	النسبة المئوية%
العمل الجماعي	16	40%
القدرة على الانجاز	02	05%
الالتزام بأداء العمل	12	30%
احترام الوقت	02	05%
اتباع تعليمات المسؤول	08	20%
المجموع	40	100%

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول وعمن خلال إجابات المبحوثين أن القواعد التي تحكم المؤسسة في ظل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في العمل الجماعي بنسبة 40% ثم الالتزام بالعمل وآدائه بنسبة 30% بعدها نجد ان تعليمات المسؤول بنسبة 20% وأخيرا نجد القدرة على الانجاز واحترام القانون بنسبة متساوية 05% ومنه نفسر ذلك بأن العاملين بالمؤسسة يؤدون عملهم بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بروح الفريق الواحد لكي يكون هناك تكامل وتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وذلك في حدود القواعد التي تضعها المؤسسة.

الجدول رقم (07) يوضح إشراك العامل في وضع أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	08	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ "لا" بنسبة 80% الذين كانوا أجابتهم بنعم 20% وهذا يدل على ان المؤسسة لا تشرك العاملين في وضع أهدافها والتخطيط الاستراتيجي لها حيث اقتصر اشراك العاملين على أفراد معينين فقط.

الجدول رقم (08) يوضح مدى تحقيق منهجية سير المؤسسة بالتنسيق بين العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة تعود للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" بنسبة 60% أي منهجية سير المؤسسة لم تحقق التنسيق بين العاملين وهذا يعود إلى أن المؤسسة تفرض ضوابط صارمة أو أن العاملين لم

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

ينسجموا مع محيط العمل، أما المبحوثون الذين أجابوا بنسبة 40%، أي أن هناك تنسيق بين العاملين يظهر في العمل بالتعاون والمفاهمة في أداء المهام كما يظهر التنسيق في العمل أي كل واحد يكمل عمل الآخر حتى لا يكون هناك ثغرات خاصة أن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" بالتناوب ليلا ونهارا.

الجدول رقم (09) يوضح أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الأسلوب
45%	18	الديمقراطي
25%	10	التسلطي
30%	12	الفوضوي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين كانت الأسلوب الديمقراطي بنسبة 45% ثم يليها الألوب الفوضوي بنسبة 30% وبعدها الأسلوب التسلطي بنسبة 25% ومنه نستنتج ان القيادة الديمقراطية هي التي تساهم في تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" لأنها تتيح لكفاءة العاملين المشاركين في إتخاذ القرار والسرعة في إنجاز المهام لكن داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح مدى إشراك العامل في عملية إتخاذ القرارات

النسبة المئوية%	التكرار	البدائل
35%	14	التشاور في أمور العمل
20%	08	عدم المشاركة في قرار الاجتماعي
10%	04	حضور الاجتماعات
35%	14	عدم الأخذ بالأراء والأفكار
100%	40	المجموع

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول الإجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات أن نسبة المشاركة قليلة وهذا ما دل عليه المؤشرين الموضحين (التشاور في أمور العمل بنسبة 35% و حضور الاجتماعات بنسبة 10%)، اما المؤشرين الدالين على عدم المشاركة في هذه العملية فأخذ أعلى نسبة (فمؤشر عدم الأخذ بأراء وأفكار العاملين بنسبة 35%، وعدم المشاركة في قرار الاجتماع بنسبة 20% ومن ذلك نفسر أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" لا تشرك العاملين في إتخاذ قراراتها.

الجدول رقم (11) يوضح طبيعة إتصال العاملين بمديرهم

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة الاتصال
60%	24	الاتصال الرسمي
40%	16	الاتصال غير الرسمي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن طبيعة الاتصال السائد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" الاتصال الرسمي بنسبة 60% ، اما الاتصال غير الرسمي فنجد بنسبة 40% وهذا يدل على أن الاتصال من أعلى إلى أسفل فشكل تعليمات وأوامر والقوانين لا تحضى بالقبول من قبل العاملين ويجدون صعوبة في الانسجام معها وذلك لأن العلاقات الانسانية والتعاون تخلق دافع للعاملين لإنجاز الأعمال بكل أريحية ومنه نستطيع القول ان المسؤول الناجح ان يستخدم كل من الاتصاليين لكن بإتقان ومهارة لأن طبيعة الاتصالات تعد من العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

الجدول رقم (12) يوضح المتطلبات التي تراها تسيير المؤسسة بكل بساطة

المتطلبات	التكرار	النسبة المئوية%
وجود قيم ومعايير مشتركة	16	40%
المشاركة في اتخاذ القرارات	08	20%
وضوح أهداف التنظيم	06	15%
التطبيق الحرفي للقوانين	02	05%
المدير الصارم	06	15%
الحرية في العمل	02	05%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول ان المتطلبات التي يراها العامل تسيير المؤسسة التي أخذت أعلى نسبة هي وجود قيم ومعايير مشتركة بنسبة 40%، ثم تليها المشاركة في إتخاذ القرارات للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بنسبة 20% بعد ذلك وضوح الأهداف والمدير الصارم بنفس النسبة 15% ثم التطبيق الحرفي للقوانين والحرية في العمل فكانت نسبتها متساوية بنسبة 05%، من هنا نستطيع القول أن المعايير المشتركة هي التي يراها العامل مناسبة بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات في الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين".

نتائج الفرضية الأولى :

خلصت نتائج فرضيتنا الأولى إلى النتائج التالية:

- القواعد التي تحكم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" قواعد العمل الجماعي والالتزام بأداء العمل.
 - المؤسسة العمومية لا تشرك العاملين في وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
 - ضعف منهجية التنسيق بين العاملين وفرض ضوابط صارمة على العاملين.
 - الأسلوب القيادي في تسيير المؤسسة هو السائد عليها.
 - عدم اشراك العاملين في إتخاذ القرارات.
 - طبيعة إتصال العاملين بمديرهم إتصال رسمي.
- ومن هنا نصل إلى أن الفرضية الأولى قد أكدت صدقها ووجدنا ان التخطيط الاستراتيجي له علاقة بفاعلية الأداء داخل المؤسسة ويعني يرفع أو ينقص الأداء.

التخطيط الاستراتيجي مبني على تقييم الأداء يساهم في رفع من كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (13) يبين الحصول على الترقية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أغلبية المبحوثين قد تحصلوا على ترقية وهذا ما تؤكدته نسبة 55% كون انهم يعملون من أكثر من خمس سنوات وعشر سنوات في حين نجد نسبة 45% لم يحصلوا على ترقية ويرجع ذلك إلى سبب مدة عملهم التي هي أقل من 05 سنوات بالإضافة أن المعايير في الترقية تتركز أساسا على الأقدمية وهو ما يفتقده هؤلاء المبحوثين باعتبارهم حديثي الالتحاق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين".

الجدول رقم (14) يبين الترقية على أساس كفاءة العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نسجل أن 60% من أفراد عينة البحث يقررون أن تقدير كفاءة الأفراد وكفاءتهم اعتمادا على هذا الأساس يحفزهم ويشجعهم على أداء وظائفهم بكل جدية وتفاني، فيما يرى 40% من أفراد العينة أن الترقية على أساس الكفاءة لا تساهم في خلق الجدية في العمل وذلك راجع حسب رأيهم إلى عدم

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

موضوعية تقييم الكفاءة المهنية بالمؤسسة العمومية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" وخضوعها لأهواء بعض المشرفين بالإضافة إلى إنتشار ظاهرة أصحاب المعارف.

الجدول رقم (15) يبين أن تقييم الأداء بموضوعية يخلق الانضباط في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نسجل أن 80% من أفراد العينة أكدوا مساهمة موضوعية تقييم الأداء في زيادة معدل الانضباط في العمل والرفع من وتيرة أدائهم وزيادة مردوديتهم في العمل، لأنه عندما يحي العامل بالعدالة وقيمته عند المؤسسين فإنه يقدم أفضل ما لديه من أجل الحصول على تنقيط جيد يؤهله للحصول على الترقية حين أكد 08 مبحوثين أي نسبة 20% على أنه حتى لو تعسف المشرف في تقييم أدائهم فإن ولائهم للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" يمنعمهم من إنقاص أدائهم لانهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم.

الجدول رقم (16) يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	85%
لا	06	15%
المجموع	40	100%

تؤكد نسبة 85% من العمال المبحوثين أن الأجر هو الذي يحفزهم ويرفع من مردودية أدائهم ويوفر لهم راحة أكثر في العمل وتغطية أكثر لاحتياجاتهم، اما نسبة 15% فهم المبحوثين الذين إختاروا عوامل أخرى غير الأجر، كالخدمات الاجتماعية، الاعلام والاتصال، المن، الوقاية من الحوادث.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

الجدول رقم (17) يبين أي العامل في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
10%	04	جيد
20%	08	متوسط
70%	28	ضعيف
100%	40	المجموع

تبين من الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق برأي أفراد العينة في نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" اعتبروا نسبة 70% أن نظام المكافآت في المؤسسة ضعيف وهذا يرجع حسب الموظفين على الأسس المطبقة في المكافأة والمتعلقة بالمؤسسة، حيث أن هذه الأسس لا تميز في أغلب الأحيان بين الفرد المجتهد والخامل، بينما نجد نسبة 20% يعتبرون نظام المكافآت متوسط، في حين 10% يعتبرونها جيدة.

الجدول رقم (18) مدى تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية للعامل

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نسجل أن نسبة 25% من أفراد العينة المبحوثين أكدوا أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" تقدم خدمات اجتماعية، وبعد التفسير وجدنا أن هذه الفئة من العمال يمارسون بعض التدريبات الرياضية، غير أن هناك فئة كبيرة نسبتها 75% لا تقر بوجود أي خدمات، ومن المعلوم أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات تحفيزا إضافيا للعمال لرفع روحهم المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم والإرتباط بهم أكثر.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

الجدول رقم (19) يبين استفادة العامل من الخدمات المقدمة لهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أستفيد أحيانا	04	10%
أستفيد دائما	06	15%
لا أستفيد أبدا	30	75%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الشكل أعلاه تبين أن نسبة المستفيدين من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" لعمالها، وبصفة مستمرة 15% من مجموع أفراد عينة البحث في حين عبرت غالبية أفراد عينة البحث ونسبته 75% عن عدم حصولها عبر الخدمات المقدمة، أما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتها 10% فقد عبرت عن الاستفادة أحيانا من الخدمات.

الجدول رقم (20) مدى مساهمة الخدمات المعنوية للعامل في زيادة مثابرتة في الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	08	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 80% من أفراد العينة غير راضين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لانها لا تلبي حاجياتهم وطموحاتهم، اما بقية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ20% عبروا عن رضاهم تجاه الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين".

نتائج الفرضية الثانية:

خلصت دراستنا للفرضية الثانية إلى عدة نتائج أهمها:

- تطبيق نظام الترقية ساري المفعول.

- نظام الترقية يزيد من كفاءة العامل.

- تقييم الأداء يخلق الانضباط في العمل.

- زيادة الأجر يرفع من مستوى اداء العامل.

- نظام تقديم الحوافز ضعيف جدا.

- عدم رضا العاملين عن الخدمات المقدمة للعامل

ومنها نصل إلى ان الفرضية الثانية: التخطيط الاستراتيجي مبني على تقييم الأداء يساهم في الرفع من

كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة أكدت صحتها، فوجدنا ان تقييم الأداء من خلال زيادة الأجر والترقية

يرفع من كفاءة الأفراد.

1-3- تحليل بيانات المقابلة:

السؤال الأول: ماهي المعايير والمقاييس التي تحكم سير المؤسسة؟

كان رد المدير الفرعي للموارد البشرية على السؤال الأول الذي يخص المعايير والمقاييس التي تدير عليها أو تحكم المؤسسة: ان المؤسسة تحكمها قواعد العمل الجماعي والالتزام بأداء العمل وكذلك اتباع أوامر المدير كونه المسؤول الأول عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين".

السؤال الثاني: ماهي المقاييس التي تعتمدونها في سير مؤسساتكم؟

كان رد المدير الفرعي للموارد البشرية عن السؤال الذي يخص المقاييس التي يعتمدونها في تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين": هي نظام القيادة الديمقراطية الذي يساهم في تسيير المؤسسة والاتصال الرسمي هو الذي يسود المؤسسة وعمل الفريق في نظام واحد.

السؤال الثالث: هل تواجهكم صعوبات في تسيير المؤسسة؟

كان رد المدير الفرعي للموارد البشرية عن السؤال الثالث الذي يخص كيفية مواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسة فأكد أن هناك مشاكل خاصة بالوسائل والامكانيات وفي بعض الأحيان تكون هناك مشاكل بين بعض العمال ، وأضاف كذلك أن هناك مشكلة ضعف التخطيط لمسايرة التطور الحاصل في التكنولوجيات وضعف تأهيل العاملين في تدريبهم على الأجهزة الجديدة التي ستزود بها المؤسسة.

السؤال الرابع: ماهي المعايير التي تركز عليها قراراتك؟

كان رد المدير الفرعي للموارد البشرية عن السؤال الرابع الذي كان يخص كيفية تركيز قراراته عبر المعايير التالية: كفاءة العامل، فعالية العامل، مردودية العامل، إنتاجية العامل.

السؤال الخامس: كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهك أثناء سير العمل؟

كان رد المدير الفرعي للموارد البشرية عن السؤال الخامس الذي يخص كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجهه أثناء سير العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" أنه: يبحث عن أصل المشكلة ليعالجها أو يقترح بدائل لإنهائها، او يحاول أن يحسن العلاقات بين الموظفين بإبذار الشفوي أو التوجيه الإداري والتذكير بإحترام القانون والزامية العمل في وسط مهني محترم، وإذا فقد السيطرة يكتب تقريره ويمرره إلى المدير العام للمؤسسة للفصل في كافة النزاعات بين الموظفين أو بين الموظفين والزوار.

2- النتائج العامة:

خلصت دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" على عدة نتائج أهمها:

- عدم متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العامل أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- عدم تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- عدم السماح للعمال بالمشاركة في صنع وفتح القرارات.
- عدم تطبيق مبدأ العدالة في نظام الحزافز المادية والمعنوية.
- عدم التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها.
- غياب التنسيق في الهيكل التنظيمي وإشراك الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط.
- قلة تمكين العامل.
- قلة التشجيع الإبداعي والابتكاري للعامل.
- قلة النظر في شكاوي العمال واحتياجاتهم.
- عمل المؤسسة بالتعليمات والأوامر المباشرة من الرئيس.
- تطابق قيم العمل ومكان العمل.
- شعور العامل بالانتماء إلى جماعة العمل داخل المؤسسة.
- إقتصار تقدير المسؤول للعمل على الشكر والثناء لتقييم أداء العامل.
- تطبيق نظام الترقيّة ساري المفعول.
- تقييم الأداء يخلق انضباط في العمل.
- زيادة الأجر يرفع من مستوى أداء العامل.
- القواعد التي تحكم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "نقرين" قواعد العمل الجماعي.
- الأسلوب القيادي هو السائد على المؤسسة.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

- الاتصال الرسمي هو طبيعة إتصال العاملين بمديرهم.
- قلة الخدمات الاجتماعية الموفرة.
- من خلال دراستنا الميدانية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين" يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات للتخفيف من المعوقات وهي:
 - ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
 - الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.
 - إن استراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب أن تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري بإعتبارهما عنصران أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي يكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية.
 - ضرورة إنشاء وحدة او دائرة متخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المستشفيات العمومية، تكون مهمتها وضع خطط استراتيجية تتماشى مع الأوضاع المادية والامكانيات المتاحة لتلك المؤسسات.
 - ضرورة العمل على التخفيف من حدة الامركزية في إتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة المؤسسات العمومية للصحة، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الاستراتيجية.
 - ضرورة ضلوع القيادات الإدارية في المستويات العليا بدورهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات العمومية للصحة التي يقولون إدارتها وقيادتها والاشتراك مع المستويات الإدارية الأدنى.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة

- ضرورة اهتمام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموضوع تمكين العامل، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الاستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.
- العمل على تشجيع التفكير الابداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية.
- الإهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، من خلال وضع إجراءات وبرنامج عمل وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك، وعدم ترك تلك الخطط مجرد حبر على ورق ودون تنفيذ.
- النظر في شكاوي واحتياجات العاملين والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم.
- تحسين الظروف العادية للعمل.
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة.
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين ومن ثمة السعي لتحقيقها.
- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليس الجماعية لتحسين الأداء.
- تكثيف الدورات التكوينية لما لها من دور في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.

3- الاقتراحات:

- تحسين الظروف العادية للعمل قصد الرفع من جودة الخدمات.
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة للعامل لتحسين أداؤه.
- ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليس الجماعية لتحسين أداء.
- تكوين العامل عن طريق دورات تكوينية لتطوير خدماته.
- إنشاء خلية استماع الشكاوى واحتياجات العاملين.
- وضع التحفيز المباشر والفردى لتحسين أداء العاملين كل حسب تخصصه.
- التقيد الدقيق بكل الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها بكل تفاصيلها ومتابعتها.
- العمل بثقافة الابداع لتطوير أداء العامل لتعزيز ثقته بنفسه.
- الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتسهيل عملية مناقشة مشاكل العمل في وقت حدوثها.
- الدراسة القبلية للمؤسسة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي
- اشراك الأفراد العاملين في الخطط الاستراتيجية المرتبطة بوظائفها.
- معالجة النقائص في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية
- ضرورة القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاستشفائية وفق خطط تتماشى مع
الإمكانيات المادية المتاحة لتلك المؤسسة
- اشراك رؤساء المصالح في وضع الخطط الاستراتيجية مع باقي العمال
- ضرورة إحداث تكامل بين العامل البشري والرأسمالي لانجاح التخطيط الاستراتيجي.

الخطمة

إن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية أصبح ضرورة حتمية وملزمة لكل مؤسسة خدمائية تريد أن ترتقي بخدماتها من الحسن إلى الأحسن وتجعل عاملها يتمتعون بأداء مميز وسط عمل جماعي مشترك يقود المؤسسة إلى رفع جودة خدماتها لتلبية احتياجات المستفيدين منها وفق معايير واحكام ملائمة لقانون المؤسسة الداخلي ومن المفروض ان تكون بحوزة المؤسسة الاستشفائية معلومات قبلية عن امكانيات المؤسسة ومستويات موظفيها حتى تتمكن من وضع خطط استراتيجية حقيقية مسايرة لواقع المؤسسة الخدمائية. لهذا فإن السير المتل للمؤسسة وسط برامج مسيرة وفق خطط مبرمجة على المدى القريب والبعيد للرفع من وتيرة العامل على مراحل متعددة، وإن إقتضت وجب على المؤسسة استدراك النقائص الحاصلة في برنامج المخططات واستبدالها فولا اكتشاف الخلل وبصفة عامة فإن المؤسسات الخدمائية الاستشفائية تتمتع بكم هائل من العمال مما يدفعها إلى ضرورة وضع الخطط لتسيير كل العمال وفق برامج عمل منظم ومحكم وتفعيل تحمل المسؤولية وتشجيع الابداع من خلال المكافآت والحوافز التي تشحن روح العامل لزيادة أدائه مما يرفع من أداء المؤسسة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 01- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان،
ساحة رياض الصلح ، بيروت، 1993
- 02- جمال الدين محمد مرسي وشركاه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيق،
الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
- 03- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار
اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007
- 04- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،
عمان، الأردن، 2013..
- 05- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العملية
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 06- ديمون بودون، فرنسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المطبعة
الجامعية، الفرنسية، 1986م.
- 07- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان،
2010.
- 08- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 09- سيف الاسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- 10- عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، السعودية، 1999.
- 11- عثمان محمد الغنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.

- 12- فيصل بن جاسم بن محمد، الأحمد الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 13- القطامين أحمد، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، عمان، الأردن، دار دلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 14- كرامشة، عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مركز دراسات الكوفة، العراق، عدد 19، 2010.
- 15- ماجد عبد المهدي المساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- 16- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 17- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار الماهج، عمان، الأردن، 2009.
- 18- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999.
- 19- محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوارث عمان، 2000..
- 21- مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003، ط1.
- 22- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، ط2، الاسكندرية، 2003.
- 23- ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المهديّة، ط2، الجزائر، 1998.

24- النجار فريد مراغب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل، عام 2005، الاسكندرية، مصر الدار الجامعية.

25- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009

26- هلال محمد عبد الغنم حسن، 2008، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر .

27- هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

المجلات:

28- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQMz) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2006

29- توفيق ماضي محمد، تطبيقا إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر 2002

المذكرات:

30- إدريس وائل محمد صبحي، الغالي: طاهر محسن منصور، 2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراء

المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن، دار وائل بن عبد الرحمان ناريمان،

التسويق بالعلاقت في المؤسسات الخدمية السياحية، دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار

لمنطقة التاسيلي، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010-2011

31- بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر

والسياحة FOUR-WINDS TRAVELS ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011

32- حسنية زايدى: المناجنت (الإدارة العلمية) في المؤسسات الخدماتية العمومية، المكتبات العمومية

بولاية وهران نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة السانوية، وهران،

2008، 2009.

33- حسنية زايدى حسينة زايدى، المناجنت (الإدارة العلمية) في المؤسسات الخدماتية العمومية،

المكتبات العمومية بولاية وهران نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات

والعلوم الوثائقية، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية والحضارة، كلية العلوم الانسانية والحضارة

الاسلامية، جامعة السانوية، وهران، 2008-2009.

34- الرجبي، منصور ناصر ونازن، محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط

الاستراتيجي، دراسة ميدانية البنوك الأردنية، الدوري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق،

هـ33، 2012. شامخ عزيز: معوقات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير،

معهد علم الاجتماع جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، 2008، 2009.

35- صباح، ريم سهيل، معرفة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلديات قطاع غزة ووجهة نظر الإدارة

العليا والادارات التنفيذية فيها، ر5.غ.م، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة،

فلسطين، 2013. عبد العال، رائد فؤاد محمد: أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في

محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية

غزة، كلية التربية، إدارة التربية، 2009 عطا الله ياسين، 2009، دور تحليل البنك الخارجية في

صياغة الاستراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

جامعة بسكرة.

- 36- عطا الله، سمر رجب، 2005، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة مبدأ على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 37- فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.
- 38- كلثوم بوبكر: جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثارها على رضا الزبون، دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميران، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 39- كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية وأثارها على رضا الزبون دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 40- اللوح: عادل منصور سليمان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزو، كلية التجارة، 2007.
- 41- مجيد الكرغي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان، الأردن، 209، ص ص 51، 50، أيضا إياد علي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

42- مديري المدارس الحكومية، محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي رسالة م.غ.م، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية وإدارة تربية، 2009. مزهوده عبد المليك: 2007، مساهمة الاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطمن بالجزائر، اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، غيرها منشورة، جامعة الحاج لخضر ياتنة

الكتب باللغة الفرنسية:

43- Haroldkezner, srategicplaning for project management, new york, catalogin-publication data, 2001.

المواقع الالكترونية

44- [http:// ayadina.kenanaonline.com/posts/7516](http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7516)

الملاحق

الملحق رقم (01)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم إجتماع

تخصص: تنظيم وتنمية
سنة ثانية ماستر

مذكرة بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الخدمات في المؤسسات الخدمائية
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تقرين"

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تخصص: تنظيم وتنمية نود أن نضع بين أيديكم الإستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام الدراسة. راجين منكم التكرم بقراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون موضع إهتمام وسرية تامة ولن يكون استخدامها إلا في غرض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتورة:

مكلاتي فاطمة الزهراء

إعداد الطالب:

خالد نبيل

السنة الجامعية 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية:

01-الجنس:

ذكر

أنثى

02-السن:

أقل من 30 سنة.

من 30 سنة إلى 40 سنة.

أكثر من 40 سنة.

03-المستوى التعليمي:

ابتدائي.

متوسط.

ثانوي.

جامعي.

04-الوظيفة:

الطاقم الإداري.

الطاقم الطبي.

05-الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات.

من 05 سنوات إلى 10 سنوات.

أكثر من 10 سنوات.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي له علاقة بفاعلية الأداء داخل المؤسسة.

06- ماهي القواعد التي تحكم المؤسسة التي تعمل فيها؟

العمل الجماعي القدرة على الإنجاز الالتزام بأداء العمل
 احترام الوقت اتباع تعليمات المسؤول

07- هل المؤسسة التي تعمل فيها تشترك في وضع أهدافها؟

نعم لا

08- هل منهجية سير المؤسسة حققت لك تنسيق بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم لا

09- ما طبيعة أسلوب القيادة الذي يساهم في تسيير المؤسسة؟

الديمقراطي التسلطي الفوضوي

10- هل المؤسسة تشترك في عملية إتخاذ القرارات؟

التشاور في أمور العمل عدم المشاركة في قرار الاجتماع
 حضور الاجتماعات عدم الخذ بالأراء والأفكار

11- ما طبيعة إتصالك بمديرك؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي

12- ما هي المتطلبات التي تراها تسيير المؤسسة بكل بساطة؟

وجود قيم ومعايير مشتركة وضوح أهداف التنظيم المدير الصارم
 المشاركة في إتخاذ القرارات التطبيق الحر بيقوانين الحرية في العمل

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي مبني على تقييم الأداء يساهم في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة

13- هل حصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟

نعم لا

14- هل الترقية في المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية؟

نعم لا

15- هل عملية تقييم الاداء في المؤسسة مرضية للعاملين؟

نعم لا

16- هل يتسم النظام الرقابي المطبق في مؤسستكم بالمرونة؟

نعم لا

17- عملية تقييم الاداء بالمؤسسة توضع بهدف الثواب و العقاب فقط؟

دائما احيانا نادرا

18- هل تتم عملية تقييم الاداء في المؤسسة بصورة مخطط لها مسبقا؟

نعم لا

19- هل تستفيد من الخدمات المقدمة للعمال؟

أستفيد أحيانا أستفيد دائما لا أستفيد أبدا

20- هل تساهم الخدمات الممنوحة لك في زيادة مثابرتك في الأداء؟

نعم لا

الملحق رقم 02:

دليل المقابلة:

1- ماهي المعايير والمقاييس التي تحكم تسيير المؤسسة؟

.....
.....

2- ماهي المقاييس التي تعتمدونها في تسيير مؤسساتكم؟

.....
.....

3- هل تواجهكم صعوبات في تسيير المؤسسة إذا كانت نعم ماهي "

- هل متعلقة بالعمال.
- هل متعلقة بالوسائل.
- هل متعلقة بأشياء أخرى.

4- ماهي المعايير التي تركز عليها قراراتكم؟

.....
.....

5- كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهك أثناء سير العمل؟

.....
.....

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

2018/20

المرجع: 2018/2017 / ا.ا.ع. 20

تبسة في: 2018/04/01

الى السيد: مدير المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية. تفرين

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛
لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.
يرجى منكم السماح للطلبة (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم
الطالب (ة): خالد نبيل
المستوى: الثانية ما.ستس
التخصص: تنظيم والتنمية
موضوع البحث: التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين الخدمات
في المؤسسات الخدمية
ختاما تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

مؤسسة العمومية للصحة الجوارية
تبسة
مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
تفرين

رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
جامعة العربي التبسي

الأستاذ المشرف

2018/20

2018/2017 / ا.ا.ع. 20

الملحق رقم 04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم: 70/ل.ع.ا/ 2018/2017

من السيد// رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد// مدير المؤسسة العمومية
للدرجة الجوارية تفرس

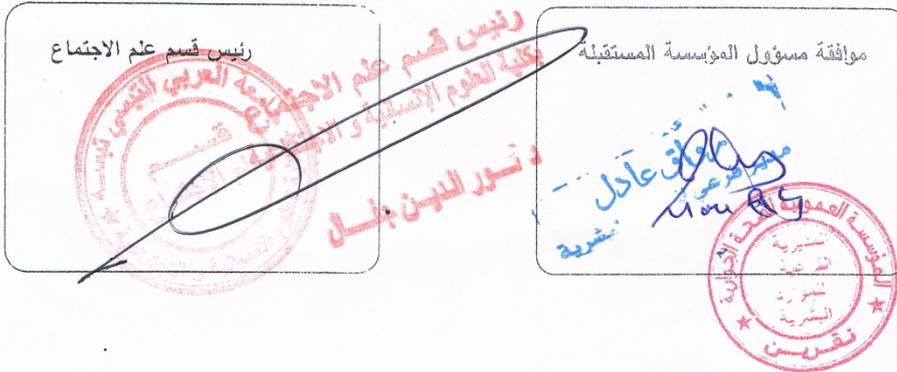
الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بفرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

تحت عنوان: الخطوط الإستراتيجية ودوره في تحسين نوعية الخدمات في بلوستان الخدمانية

نشكركم لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



الملحق رقم 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي *تبسة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع: 70 ع. 14 / 2018/2017

تبسة في: 104/01/2018
إلى السيد: مسؤول المؤسسة المستقبلية

استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم

اسم ولقب المتربص:

الرقم	التاريخ	ملاحظات تتضمن الحضور والغياب
.1	2018/04/01	حاضر
.2	2018/04/02	حاضر
.3	2018/04/03	حاضر
.4	2018/04/04	حاضر
.5	2018/04/05	حاضر
.6	2018/04/06	حاضر
.7	2018/04/07	حاضر
.8	2018/04/08	حاضر
.9	2018/04/09	حاضر
.10	2018/04/10	حاضر
.11	2018/04/11	حاضر
.12	2018/04/12	حاضر
.13	2018/04/13	حاضر
.14	2018/04/14	حاضر
.15	2018/04/15	حاضر
.16	2018/04/16	حاضر
.17	2018/04/17	حاضر
.18	2018/04/18	حاضر
.19	2018/04/19	حاضر
.20	2018/04/20	حاضر

حاضر	2018/04/21	.21
حاضر	2018/04/22	.22
حاضر	2018/04/23	.23
حاضر	2018/04/24	.24
		.25
		.26
		.27
		.28
		.29
		.30

تأشيرة رئيس القسم

تأشيرة الإدارة المستقبلية



مهاق عادل
مدير فرعي للموارد البشرية

الملحق رقم (06)



إدارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): خالد نبيل

المعد(ة) للمذكرة المعنونة بـ:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين
نوعية الخدمات في المؤسسات الخدمية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وتنمية

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في:

توقيع الطالب

[Signature]

نظر لشرعية امضاء السيد
المرسوم
03 ماي 2018
مقرين في
رئيس المجلس العلمي البلدي وشؤونها
الشيخ موسى
رئيس مصلحة التعليم والشؤون العامة
والتنسيق الاجتماعي والسبقي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة): مكلا تبي فالهبة الرأهراء
المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:
التخطيط الإستراتيجي لوجوه و. د. ب. ر. ه. في تسيير لوجية الخدمات في المؤسسات الخدمية
تخصص: تسيير وتنمية
من إعداد الطالب (ة): خالد تيبيل
أشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن
تصبح قابلة للمناقشة ، وعليه امضي هذا الإقرار وال إذن بالطبع

في 20/08/2018

إمضاء الأستاذ المشرف

الملخص:

هدفت دراستنا إلى إظهار دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية وذلك بمؤسسة الصحة الجوارية "تقرين" ولإظهار هذا الدور قمنا بإستبيان نسبة 20% من العاملين بالمؤسسة الصحية الجوارية "تقرين" باستخدام العينة العشوائية الطبقية واتباع المنهج التحليلي الوصفي للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على أداء العامل وانعكاسه على جودة خدمات المؤسسة، وقد خلصت دراستنا إلى نتائج أهمها التخطيط الاستراتيجي من خلاله يتم اتباع نظام المكافآت والحوافز وتشجيع الابداع والعمل في جو ملائم بروح المشاركة مع الجماعة للرفع من جودة خدمات المؤسسة وتطوير أداء العامل بشكل تدريجي في مؤسسة الصحة الجوارية "تقرين"

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة الخدمائية، أداء العامل، جودة الخدمات

Le Résumé

Notre étude a eu pour but de démontrer le rôle de planification stratégique dans des institutions de service de santé, l'institution de « negrine» Pour démontrer ce rôle, nous avons un questionnaire de 20% des Employés de la santé publique dans l'institution « negrine » L'utilisation de l'échantillonnage aléatoire stratifié et l'approche analytique à révéler le rôle de descriptifs de planification stratégique et son impact sur le fonctionnement du groupe de travail et sa réflexion (reflet) sur la qualité de services l'institution, notre étude a conclu que les résultats de la planification stratégique la plus importante par laquelle un système de récompense et des motivations(primes) d'encourager la créativité et marche dans une atmosphère dans un esprit(alcool) de partenariat avec la communauté pour augmenter(lever) la qualité des services d'entreprise et développe progressivement la performance(prestation) de groupe dans fondation de Santé « negrine »

Mots-clés

Planification stratégique, Services D'entreprise, la performance (prestation) du Groupe de travail, la qualité de services