جامعة الدكتور يحيى فارس – المدية –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التخطيط الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية وأثره على تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين:

ميدون أسماء

معاش إخلاص

تحت إشراف الأستاذ:

كناي المخفي

أعضاء لجنة المناقشة

د.صغير جميلة	جامعة المدية	رئيسا
د.كناي المخفي	جامعة المدية	مقررا و مشرفا
د.نشادي عبد القادر	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان

أول شكري لله ربي العالمين الذي رزقني العقل و حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى أحمده و أشكره على نعمه و حسن عونه و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين

و إنه ليسرنا أن نتقدم بالشكر و الامتنان إلى أستاذنا و مشرفنا الأستاذ الدكتور كناي المخفي على المجهودات المبذولة و النصائح القيمة .

كما أتوجه بالشكر إلى السادة رئيس و أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و على ما تكبدوه من عناء في قراءة محتوياتها و إغناءها بمقترحاتهم القيمة .

و أخيرا أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى كل من ساهم و قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة .

إهداء

إلى من رباني وعلمني وتملكني برعايته وما يزال فضله بعد الله جليا

" والدي "

إلى التي لا تكفي الكلمات لأعبر لها عن حبي الكبير وامتناني

" والدتي "

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي وشاركوني تفاصيل الحياة

وأمضيت معهم أسعد الأوقات إلى

" إخوتي " و" أصدقائي "

الأعزاء

أسماء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
قائمة المحتويات	
مقدمة	أ–ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
أولا: إشكالية البحث	01
ثانيا: الفرضيات	02
ثالثا: تحديدالمفاهيم	02
رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها	06
خامسا: الدراسات السابقة	07
الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي	
تمهيد	11
المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي	12
المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الإستراتيجي	12
المطلب الثاني: أساليب ومراحل التخطيط الإستراتيجي	14
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي	20
المبحث الثاني: المحاور الأساسية للتخطيط الإستراتيجي	22

المطلب الأول: مقومات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي	22
المطلب الثاني: عناصر وأنواع التخطيط الإستراتيجي	27
المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي ونماذجه	31
خلاصة الفصل	36
الفصل الثالث: الإطار النظري الخدمة العمومية	
تمهيد	38
المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية	39
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية	39
المطلب الثاني: أنواع وخصائص الخدمة العمومية	40
المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية	42
المبحث الثاني: الخدمة العمومية في الجزائر	44
المطلب الأول: أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر	44
المطلب الثاني: معيقات ترقية الخدمة العمومية	47
المطلب الثالث: الخطوات العملية الإستراتيجية، الإصلاح الإداري للخدمة العمومية	49
خلاصة الفصل	53
الفصل الرابع: التصور الميداني للدراسة	
تمهيد	55
المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث	56
المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز	56

المطلب الثاني: المنهج المستخدم	64
المطلب الثالث: أدوات جمع المعطيات	65
المبحث الثاني: عينة الدراسة	68
المطلب الأول: مفهوم العينة	68
المطلب الثاني: اختيار نوع العينة	68
المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة	68
خاتمة	71
قائمة المراجع	73
قائمة الملاحق	79

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين الرؤية ، الرسالة ، الغايات ، أهداف المنظمة	19
02	مراحل نظام تحسين الخدمات	52
03	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز	60

مقدمة

مقدمة:

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد من خريطة توضح له معالم المكان الذي يوجد فيه، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة لن يستطيع فك رموز الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم، ويأتي التخطيط الإستراتيجي ليكون البوصلة توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، يعرفه البعض على أنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المنظمة، يختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط العادي كونه يقوم على أهداف وأركان وثوابت طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى ويقوم على نظم المعلومات وصنع القرارات، وتحديد الإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للنهوض بالمنظمة.

تعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة كالخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والصناعية والتجارية...الخ، ففي الجزائر ظهرت العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية بإصلاحات التي باشرتها في السنوات الأخيرة تماشيا مع التطور الاجتماعي والاقتصادي واحتياجات المواطنين، وذلك عن طريق عصرنة المؤسسات الإدارية لتحقيق تنمية مستدامة في كل

المجالات المختلفة، مع إعطاء نظرة اهتمام للعنصر البشري الذي يعتبر الورد الرئيسي في الإنتاجية و المردودية بالنسبة للجهاز الحكومي أو الدولة ككل.

بغرض تحصيل الهدف من الدراسة ، و الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع ، قررنا تناوله في أربعة فصول كالآتي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة ، تضمن هذا الفصل إشكالية البحث ، الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، أهمية الدراسة و أهدافها ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي ، و تطرقنا فيه إلى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي ، شمل مفهوم و خصائص التخطيط الإستراتيجي ، كما تضمن أساليب و مراحل ، و أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي .

المبحث الثاني : المحاور الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ، تطرقنا فيه إلى مقومات ، متطلبات ، عناصر و أنواع ، معوقات التخطيط الإستراتيجي و نماذجه .

الفصل الثالث : الإطار النظري للخدمة العمومية ، و تضمن مبحثين :

المبحث الأول : ماهية الخدمة العمومية ، تناولنا فيه مفهوم أنواع ، خصائص الخدمة العمومية ، و المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية .

المبحث الثاني : الخدمة العمومية في الجزائر ، تضمن أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر ، معيقات ترقية الخدمة العمومية ، و الخطوات العملية الإستراتيجية ، الإصلاح الإداري للخدمة العمومية .

الفصل الرابع : التصور الميداني للدراسة ، شمل مبحثين هما :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث ، و تطرقنا فيه الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع المعطيات .

المبحث الثاني : عينة الدراسة ، تضمن مفهوم العينة ، اختيار نوع العينة ، نتائج و اقتراحات الدراسة .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: إشكالية البحث

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، وتشمل هذه المتغيرات شتى المجالات الاجتماعية والثقافية...الخ كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

إن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورية حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن للمسؤولين من توجيه المنظمة وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، حيث قد أشارت الدراسات إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو السبيل العلمي للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني ومواكبة التطورات فهو من أهم العمليات الإدارية فعالية في الفكر الإستراتيجي ما لها من دور إيجابي وأهمية كبيرة على النتائج والأهداف المرجوة وهذا ما استدعى ضرورة استغلاله لتحسين أداء المؤسسات على خلاف أنواعها.

ظهرت في الجزائر العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية وخاصة من خلال الإصلاحات التي باشرها في السنوات الأخيرة تماشيا مع التطور الاجتماعي والاقتصادي والتقني واحتياجات المواطنين، وذلك عن طريق عصرنة المؤسسات الإدارية لتحقيق تنمية مستدامة في كل المجالات المختلفة، ومع ذلك فإن واقع الخدمة العمومية في الجزائر واجهته العديد من التحديات والعراقيل لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق يمكننا صياغة إشكالية البحث بالشكل التالي:

هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تؤدي الرؤية الإستراتيجية في الإدارات الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية ؟

-هل يؤدي التحليل الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية ؟

ثانيا: الفرضيات

-تؤدي الرؤية الإستراتيجية في الإدارات الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية .

-يؤدي التحليل الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية على تحسين الخدمة العمومية .

ثالثا: تحديد المفاهيم

1. مفهوم التخطيط:

التخطيط أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية في كافة أنشطة المجتمع خلال فترات زمنية محددة، وذلك عن طريق حصر الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها وجعلها قادرة على تحقيق أهداف المجتمع وغاياته في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع بواسطة الإعداد العلمي للعملية التخطيطية في كافة مراحلها، حيث يعتبره البعض مصطلحا شاملا ذا معنى واسع.[1]

كما عرفه " أحمد كمال أحمد ": على أنه عملية اجتماعية مستمرة تتناولها جماعات أو قيادات شعبية يعاون فيها مهنيون متخصصون، وتتضمن دراسة وتدبير وخبرة وتفكير لتعبئة موارد المجتمع البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق أهدافه. [2]

[1]: يوسف محمد، التخطيط الإستراتيجي في الإعلام الجماهيري، آثار الاتصال وأدواته الإلكترونية على الأمن المجتمعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة 2، 2015، ص 75.

[2]: ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 17.

-المفهوم الإجرائي:

يمكننا تعريف التخطيط بأنه وضع فروض واحتمالات مرتبطة بالمستقبل عند إلقاء صورة شاملة لجميع الأنظمة المقترحة التي لا بد من وجودها لتحقيق النتائج المرجوة.

2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.[1]

كما يعرف على أنه أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقا خلال الأفعال المحددة، وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين نريد أن تذهب المنظمة، مع عمل خطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس وملموسة.[2]

- المفهوم الإجرائي:

وبالتالي نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية طويلة المدى، يأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية والرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة.

3. مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة على أنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة، كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل

[1]: منى عطية خزام خليل، التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، 2011، ص 41.

[2]: عزة جلال مصطفى ن التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة 1، 2010، ص 10.

جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع. [1]

كما عرفت الإدارة على أنها ممارسة أو نشاط أو عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والإشراف والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة. [2]

-المفهوم الإجرائي:

الإدارة هي العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة لكل من الموارد البشرية، المادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة.

4. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فالإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتحويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.[3]

كما تعرف على أنها عبارة عن عمليات تحول بها الإدارة العليا الظروف الداخلية والخارجية إلى قرارات إستراتيجية، أي إلى أهداف عليا وإلى خطط لتحقيقها، ومن خلالها تعمل الإدارة العليا على توجيه المجتمع ومنظماته نحو مستقبل أفضل. [4]

---

[1]: محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 9 .

[2]: عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2001، ص 20 .

[3]: مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 10 .

[4]: محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة، بدمياط الجديدة، الطبعة 1، 2005، ص 99-100 .

- **المفهوم الإجرائي:**

يمكننا تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تساهم في صياغة وإعداد وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

5. مفهوم الخدمة:

هي نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر وتتسم أساسا بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية، ويعرف البعض الخدمة على أنها النشاط الغير ملموس الذي يقدم للمنفعة ويهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات.[1]

يعرفها " **كوتلر آرمسترونغ** " بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر وتكون على أساس غير ملموس ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.[2]

- **المفهوم الإجرائي:**

يمكننا تعريف الخدمة على أنها نشاط يقوم به الفرد لحساب آخر وتكون غير ملموسة والنتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك.

6. مفهوم الخدمة العمومية:

هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين. [3]

---

[1]: محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63.

[2]: بشير العلاق، محمد الطاني، إدارة عملية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 16 .

[3]: بن عوالي بوبكر، آليات تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، الوادي 2016-2017، ص 7.

وتعرف على أنها تلك الرابطة التي تقوم بالجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العامة.[1]

رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها

تنبثق أهمية دراستنا من كون التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها، كما تهدف الدراسة إلى معرفة هل هناك تخطيط إستراتيجي في الإدارات الجزائرية وما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، سنحاول في هذا البحث تقديم الإطار النظري لكل من التخطيط الإستراتيجي والخدمة العمومية لفهم مضمونهم والتعرف على واقع الممارسة العلمية لأبعاده ومحاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين في جانبهما النظري والعلمي.

-أهداف الدراسة:

- التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، مع إبراز أهميتها في الإدارة والمؤسسة ككل.
- محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالخدمة العمومية وآليات تحسينها، مع تسليط الضوء على العلاقة القائمة التي تربط التخطيط الإستراتيجي مع تحسين الخدمة العمومية.
- التعرف على واقع تطبيق المؤسسة لتخطيط الإستراتيجي كأساس تعتمد عليه في تحسين الخدمة العمومية.

[1]: سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، باتنة، 2018-2019، ص 38.

خامسا: الدراسات السابقة

-الدراسة الأولى:

لرحماني راشدة تحت عنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية "، دراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، الوكالة التجارية والتقنية، دائرة جامعة الوادي، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، حيث اعتمدت على المنهج الاستكشافي والاختباري وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

- **نتائج الدراسة:**

ومن بين النتائج المتحصل عليها ما يلي:

-يعتبر التخطيط الإستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية يجب أن تتبناها الإدارة العليا في المؤسسات باختلاف أنواعها.

-التخطيط الإستراتيجي عامل مهم في السيرورة الإستراتيجية للمؤسسة، لكن دوره يكون أقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل ما يشهده العالم من تعقيد وتقلبات.

-توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

-للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة.

-أخذ مفهوم الخدمة العمومية وآليات تحسينها أهمية واسعة في أدبيات التسيير العمومي، حيث يمكن تجسيدها باعتماد مداخل مختلفة تهدف في مجملها إلى تحقيق رضا المواطن.

-يقوم إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر على عوامل هامة تتمحور حول إصلاح مختلف هياكل الدولة، واسترجاع الثقة بين الإدارة والمواطن، وترشيد الإنفاق الحكومي وتحديث الإدارة الإقليمية وتطويرها.[1]

-الدراسة الثانية:

مقدمة من طرف الطالبة مداح فاطمة الزهراء تحت عنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الجزائر "، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، وكالة مستغانم، لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي، قسم علوم التسيير، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات، باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

- **نتائج الدراسة:**

وصلت إلى نتائج واستنتاجات تمثلت في:

-أن بنك الجزائر الخارجي يولي أهمية لتخطيط الإستراتيجي، نظرا لدرجة وعي واقتناع أصحابه بخبرتهم في تطبيقه.

-الاهتمام بجمع المعلومات من المحيط والاحتياجات للبنك مثل الكفاءات والمهارات.

-اعتماد البنك على مشاركة الموظفين والخبراء في تطبيق التخطيط الإستراتيجي. [2]

-الدراسة الثالثة:

من إعداد بن عوالي بوبكر، تحت عنوان " آليات تحسين وترشيد الخدمة العمومية "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

---

[1]: رحماني راشدة، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، بسكرة، 2018-2019.

[2]: مداح فاطمة الزهراء، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي، مستغانم، 2018-2019.

- **نتائج الدراسة:**

من بين النتائج التي تحصل عليها ما يلي:

-لتحسين الخدمة يجب على الإدارة أن تقوم بتكييف هياكلها وهيئاتها لذلك.

-تسهر الإدارة على تبسيط إجراءاتها وتخفيفها وتنظيم طرق عملها لخدمات أحسن للمواطنين.

-أساس تحسين الخدمة العمومية علاقة المواطن بالإدارة بتوطيدها وتفعيلها والسهر على ديمومتها.

-لتحسين الخدمة العمومية يجب أن تكون هناك هياكل وهيئات ترافق المواطن وتنظيم المرفق العام ليقوم بمهامه على أكمل وجه.[1]

[1]: بن عوالي بوبكر، آليات تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، الوادي، 2016-2017.

الفصل الثاني
الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يتميز العصر الحديث بالتركيز على أهمية التخطيط الإستراتيجي، فهو لم يعد قاصرا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وإنما اعتبر أحد محاور الإدارة الإستراتيجية وقد أصبح يحظى باهتمام واسع منذ سبعينيات القرن الماضي من قبل معظم المنظمات من أجل مواجهة المتغيرات البيئية التي تواجهها في ممارسة مهامها وإدارتها.

ويساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، وكذلك يساعد على زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة .

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: المحاور الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الإستراتيجي

01- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ومن بين هذه التعاريف نذكر" على أنه جهد علمي منظم يتمخض عنه قرارات وأفعال رئيسية تحدد وترشدbryson" عرفهأي منظمة أو أي وحدات أخرى حول ما الذي تعمله ولماذا تعمله ، على أن هذا النوع من التخطيط هو بمثابة (Pheiffer; good stein ;nolam) كما يتفق كل من العملية التي بمقتضاها يتم ترشيد أعضاء منظمة حول تصورهم لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، بالإضافة إلى إيجاد وتطوير آليات وعمليات ضرورية للإنجاز في هذا المستقبل[1]

وبالتالي يمكننا تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

02- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

" أن استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي يتميز بأنه: Brysonيرى "من بين خبراء الإدارة العامة.

[1]: إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود مهدلي، العولمة وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص288.

-يشجع على التفكير بطريقة إستراتيجية.

-يوضح اتجاه المستقبل.

-يساعد على اتخاذ القرارات المالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.

-يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.

-يقدم نظاما متكاملا لاتخاذ القرار.

-يساعد على تطور الأداء.

-يقدم حلولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة .

-يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة.

-يركز على العمل الفريقي.

إن معظم الكتابات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي تتحدث عن كيفية تنفيذه، ولكن القليل منها يتعرض لكيفية تطبيقه في الميدان، وعلى ذلك فقد أجروا دراستين ميدانيتين حول تطبيقه في مجموعة من الكليات الأمريكية في عامي 1990، 1992، وقد خرجوا من هاتين الدراستين بمجموعة من الخصائص التي تميز التخطيط الإستراتيجي عند التطبيق الواقعي في الميدان يمكن إجمالها في أنه: ومن بين خبراء تخطيط التعليم يؤكد " فرانك سكمدتلن وتوبي ميلتون ولين.

أ_ يساعد المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة .

ب_ يقدم إطار عمل مناسبا لصناعة القرار بالمؤسسة التعليمية.

ت_ يركز على المشاركة والعمل الفريقي.

ث_ يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى التفكير بطريقة إستراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل.

وعلى ذلك يمكن القول أن مدخل التخطيط الإستراتيجي مدخل يتميز بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، ومن ثم يمكن للمعهد أو المؤسسة من الاستمرار في المنافسة.[1]

المطلب الثاني: أساليب ومراحل التخطيط الإستراتيجي

01_ أساليب التخطيط الإستراتيجي:

عادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

أ- أسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات بتقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى ملائمة ذلك مع تغيرات البيئة المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقا للوضع القائم.

ب-أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل:

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

ت- المزج بين أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى:

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

ث- أسلوب فريق التخطيط :

تعتمد المنظمة فريقا من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى، وهكذا يتضح لنا

[1]: محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 1، 2008، ص405-406.

أن الأسلوب الذي تتبناه المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وهناك أسلوبين رئيسين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية وهم أسلوب الاعتماد على الحدس، أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي. [1]

02- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفاعلة، فالرسالة تمثل الغاية من وجود المنظمة وبدء انطلاقها إلى عالم الأعمال والأساس في بناء الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها.

أ- الرؤية الإستراتيجية:

يمكن تعريفها على أنها هي تحديد مسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية.

تتميز الرؤية الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الأهداف البسيطة طويلة الأجل:**

توفر أهداف واضحة ذات اتجاه واضح للعاملين من أجل تحقيقها وفق الوقت والمعايير ومستويات الأداء المحددة .

- **تحليل البيئة التنافسية:**

قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناءا على الدراسات الميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

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

❖ **التقييم الموضوعي للموارد:**

هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

❖ **التنفيذ المؤثر للإستراتيجية:**

يتطلب توفر القيادة ويعني ذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العمال.

ترتكز الرؤية الإستراتيجية الواضحة على ما يلي:

❖ **مراجعة وتقويم إستراتيجيات نظام عمل المنظمة:**

يعطي فرصة للاطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين، وكذلك الرؤى المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المدى القريب أو البعيد.

❖ **الاستعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الإستراتيجي:**

يتم من خلال اجتماعات مصغرة مع الموظفين لاكتشاف مدى استيعابهم للخطط التي تنتهجها المنظمة حيث يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق الإستراتيجيات.[1]

❖ **أهمية الرؤية الإستراتيجية:**

-دفع العمال للاستثمار العاطفي من أجل الحصول على منافع مالية.

-شعور الفرد بالحماس وكامل الأشياء التي تدرك قيمتها.

-الرؤية المشتركة تدفع الناس عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة وتصبح مرشد إليهم.

[1]: أحلام صدار، ريم زادرية، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، 2014-2015، ص 13-14.

ولتصميم رؤية إستراتيجية للمؤسسة يتطلب ما يلي:

- الخيال والابتكار، والذي يتطلب قدرا كبيرا من التعلم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك.
- تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة.
- الاهتمام بالمستهلك أو مطالب الخدمات لأن ذلك يساعد على الابتكار في مجالات جديدة للمنظمة.
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلام لا تتفق مع القدرات أو بيئة المنظمة[1]

ب- رسالة المنظمة:

تعرف على أنها الإطار الرئيسي المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، عملائها، أسواقها، وتعتبر أيضا أنها الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

تتميز الرسالة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

_ الوضوح وبساطة التعبير ودقته، ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحدد ما تسعى إليه.

_ تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.

_ الواقعية والموضوعية: رسالة المنظمة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعبر عن رؤيتها وعن أهدافها وإمكانياتها الحقيقية.

_ التكيف مع البيئة: التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

[1]: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2012، ص 100-102..

ترجع أهمية وجود الرسالة داخل المنظمة إلى:

_ تساعد على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي، فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المؤسسة تحقيقها والغرض من وجودها ووظائفها.

_ تساهم في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري، وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات.

ت- الغايات والأهداف:

يشير مفهوم الغايات إلى الأهداف العامة والشاملة ترغب المنظمة في تحقيقها دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني، أو أن يتم التعبير عنه كميا، تحدد الغاية بناءا على رسالة المنظمة ويجب أن يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا.

يمكن إجمال أهمية الأهداف للمنظمات بالآتي:

_ تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

_تعتبر مرشد اتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال.

_ تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.

_ تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعال، وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز.

أنواع الأهداف:

هناك أنواع عديدة من الأهداف نذكر منها:

❖ **حسب نوع المجال:**

ويقسم هذا النوع من الأهداف إلى أهداف اجتماعية، أهداف تعليمية، أهداف اقتصادية ... إلخ .

❖ **حسب الوحدة الإنسانية:**

وتنقسم إلى أهداف مجتمعية، أهداف المنظمة، أهداف جماعية ... إلخ .

❖ **حسب المدة أو الأجل أهداف طويلة المدى (الأهداف الإستراتيجية):**

وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الآجال الطويلة .

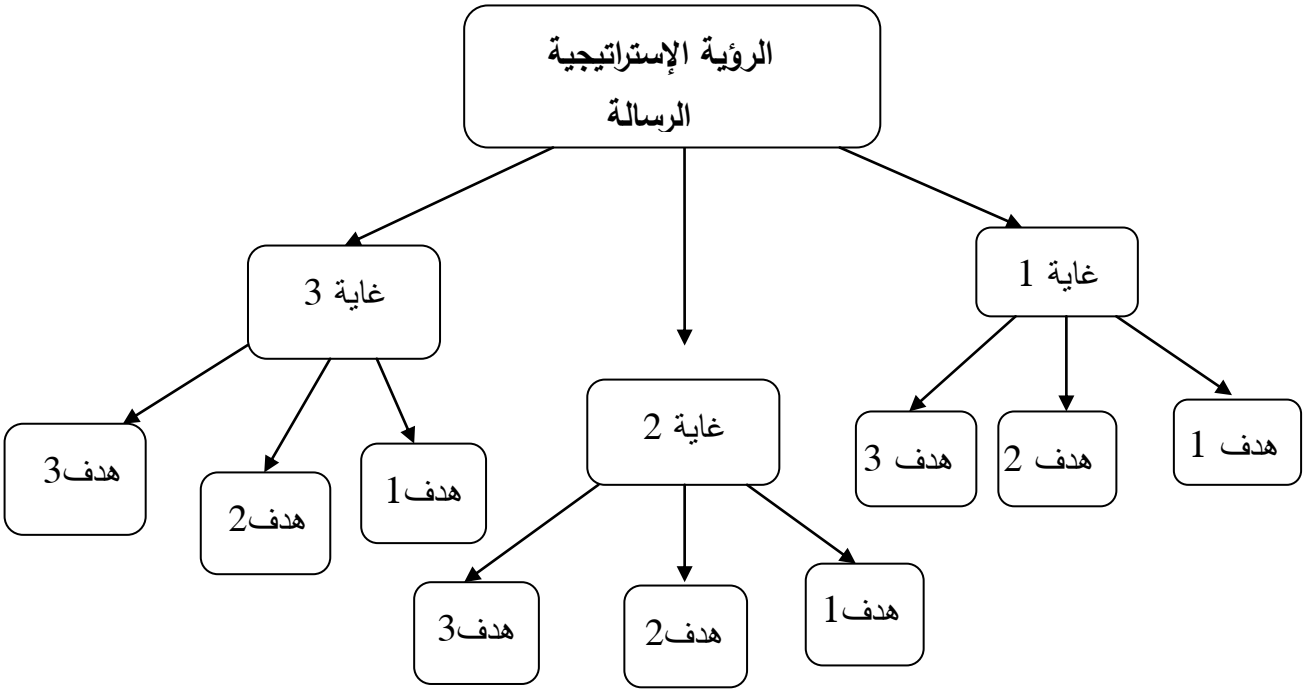
❖ **أهداف متوسطة المدى (الأهداف التكتيكية):**

هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

❖ **أهداف قصيرة المدى (الأهداف التشغيلية):**

النتائج المرغوب تحقيقها في أجل قصير وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى. [1]

العلاقة بين الرؤية، الرسالة، الغايات، أهداف المنظمة:



المصدر:مداح فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 18.

[1] : مداح فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 15-17.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

01 -أهمية التخطيط الإستراتيجي:

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في أنه، يركز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها من أجل ضمان نجاحها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها، ومن هنا لا بد لهذه المنظمة من القيام بتحليل بيئتها للوقوف على نقاط الضعف والقوة، ومن ثم معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها في المستقبل.

يتطلب القيام بتحليل البيئة المعرفة الجيدة بالأساليب الحديثة والمعاصرة بطرق وخصائص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها، وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة .

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في أنه يساعد إدارة المنظمات في تحديد الأولويات للتعامل مع المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضا إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني، ويذكر " نصيرات " أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من الآتي:

الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة، يوفر الإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، يضع أهدافها محددة للانجاز، يزود بأساس لقياس الأداء، يرفع من كفاءة الاتصال والتواصل الإنساني، يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة، يزود بالاحتياجات التدريبية.[1]

[1]: رامي أحمد علي المسيعدين، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، 2017، ص 16-17.

02-أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يرى البعض أن للتخطيط الإستراتيجي مجموعة من الغايات التي يسعى لتحقيقها تتبلور في الآتي:

- ❖ إيجاد خطة عامة طويلة المدى بين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- ❖ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- ❖ تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

في حين يرى آخرون أن أهداف التخطيط الإستراتيجي هي:

- ❖ الاقتصاد المالي والبشري في تحقيق الأهداف.
- ❖ اتخاذ قرارات رشيدة.
- ❖ التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.
- ❖ تحقيق العمل بأكثر كفاءة وأفضل أداء.
- ❖ المتابعة والتقييم من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ❖ إحداث التغير المستمر.
- ❖ تحقيق معدلات أكثر للتنمية.
- ❖ البعد عن الارتجال.
- ❖ إحداث التكامل والتنسيق.
- ❖ تحقيق الرقابة الفعالة من أجل تحقيق الأهداف.[1]

[1]: منى عطية خزام خليل، مرجع سابق، ص 49-50.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: مقومات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي

01 - مقومات التخطيط الإستراتيجي:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة المنظمة، ومن أبرز هذه المقومات:

❖ المرونة الحركية:

ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجيدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها، عملية استمرار التخطيط الإستراتيجي وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف لذلك .

❖ **العمق وعدم الشكلية:**

ويقصد بالعمق التخطيطي الإستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

❖ **الوضوح والواقعية في الأهداف:**

يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم، مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فاعليتها وكفاءتها، ويقصد بالواقعية أن يكون

التخطيط معتدلا في أهدافه، بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

❖ **الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة :**

ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية. [1]

❖ **دقة تحديد البرنامج الزمني:**

يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة، يتم فيها التنفيذ على أن يجري تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين كما لا تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات ومن ثم يجب أن يكون التحديد مرنا، بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التطبيق، على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ ملائما مع المتغيرات التي فرضته لكي لا يحتاج الأمر إلى إعادة تمويل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها.

❖ **إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:**

يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط، ويحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية، وتزداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم ويتولى القادة الإداريون أي من يأتون في سلم الهرم التخطيطي والاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها، فالتخطيط إذا عملية شاملة لكل المستويات الإدارية، ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود وتشتيتها، فيما يحد من فاعلية الإدارات ويحقق الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

[1]: منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط، 2015، ص 122-123.

❖ **تحقيق المتابعة والرقابة:**

يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء، حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها.

❖ **تكامل الجهود:**

أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

❖ **التخطيط بتحقيق الأهداف:**

أن يعتمد التخطيط الإستراتيجي على عدة أساليب كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف، ويهتم هذا الأسلوب ويمنح الأهداف مركز الصدارة والأولوية ويكون المبرر لاتخاذ أي إجراءات أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل، ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن والتساند بين الأدوار والإجراءات.[1]

02 - متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الإستراتيجي وعدم توفر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي:

[1]: منال خلف الله جبارة الله حمد، مرجع سابق، ص 124-125.

❖ **اقتناع الإدارة العليا:**

تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي وإعداد الإستراتيجية للمنظمة .

❖ **أنظمة المعلومات :**

توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها وكيفية الإستفادة منها وحفظها ومتابعة تحديثها.

❖ **الابتكار:**

استمرارية التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري .

❖ **الوقت:**

إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

❖ **الموارد المالية:**

يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

❖ **المهارات الإدارية:**

يجب أن يكون المسيرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

❖ **أنظمة الاتصال:**

يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

❖ **ثقافة المنظمة:**

يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي، وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

❖ **المخاطرة:**

كلما كان المسيرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة، كلما ساعد ذلك على التخطيط الإستراتيجي.

❖ **كفاءة الرئيس:**

كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال، زادت الفرصة للنجاح.

❖ **علاقات تنظيمية قوية :**

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.

❖ **الاستقرار النسبي:**

المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

❖ **المرونة:**

تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكييف معها والسيطرة عليها.

إن توفر هذه المتطلبات عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المنظمة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجيات باقي أنشطة المنظمة. [1]

المطلب الثاني: عناصر وأنواع التخطيط الإستراتيجي

01 -عناصر التخطيط الإستراتيجي:

يؤكد كل من " كوك Cook " و"ماك قن mecune"، أن منهجية التخطيط الإستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب الإلهام بها حتى يمكن فهم هذه المنهجية وتنظيمها في المؤسسات، وتشمل هذه العناصر:

المعتقدات، الرسالة، السياسات، التحليل الداخلي، التحليل الخارجي، المنافسة، الأهداف، الإستراتجيات وخطط العمل.

ويرى الهلالي الشربيني أنه يمكن تناول هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

❖ **المعتقدات:**

وتمثل عبارات تمثل عن القيم والعقائد والالتزامات بالنسبة للمؤسسة ولهذه المعتقدات هدفان، الأول، توفير القيم التي سيتم من خلالها تطوير وتقويم الخطة، والآخر، الإعلان عم المؤسسة كما هي في أفضل أحوالها.

[1]: ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بسكرة، 2018-2019، ص 27-28.

وتعد العبارات الخاصة بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها ولا تكون مقصورة على الأمور التعليمية فحسب، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأشخاص الذي تتكون منهم المؤسسة ولا يحيدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف التي يجدون أنفسهم فيها.

❖ **الرسالة:**

وهي كلمة تعبر عن الهدف ووظيفة الميزان للمؤسسة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة تركز على هدف عام، ولا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

❖ **السياسات:**

وهي كما تستخدم في إطار منهج التخطيط الإستراتيجي لا تعني السياسات التقليدية الموجودة في دليل السياسة الخاص بالوزارة التابعة لها المؤسسة ولكنها تعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة في نطاقها، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة وعملية وتجعل المؤسسة تركز على رسالتها.

❖ **التحليل الداخلي:**

على الرغم من أنه لا يعد جزءا ضروريا من الخطة المنشورة، إلا أن أهميته تزداد إذا كانت هناك نية بأن تكون الأهداف والإستراتيجيات التي تم تطويرها متوفرة، ويشمل هذا التحليل ثلاثة جوانب في المؤسسة وهي: نواحي القوة، نواحي الضعف، النقد التنظيمي.

وتتمثل جوانب القوة في العناصر الموجودة التي تدعم رسالة المؤسسة، أما نقاط الضعف فهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها ولا تخلو أي مؤسسة من وجود نقاط الضعف، ولكن من المهم تحديد ما إذا كان هناك جانب ضعف معين يمكن قبوله والتعايش معه، أم أنه خطير ومن الضروري تصحيحه، ويجب أن يشمل هذا التحليل الجوانب التالية:

مدى التحكم، الطبقات، الفجوات، الزيادات، الرسمي في نقابل الغير الرسمي.

❖ **التحليل الخارجي:**

أو تحليل البيئة ويستند على فكرة أن هناك عوامل في البيئة لا يكون للمؤسسة أي سيطرة عليها، ويتم تصميم هذا النوع من التحليل بطريقة تتيح للمنظمة تقييم هذه العوامل وأثرها على المؤسسة، ولا بد أن يكون التحليل الخارجي كاملا ويغطي ستة جوانب ومجالات من التأثير، تشمل:

المجال الاجتماعي والديمغرافي، المجال الاقتصادي، المجال السياسي، المجال التكنولوجي، المجال العلمي والبيئي، الاتجاهات والتأثيرات الاقتصادية.

ويذهب " كيلر " إلى أن عناصر التحليل الداخلي والخارجي تشمل ستة عناصر وهي على النحو التالي:

أ_ التقاليد والقيم والطموحات.

ب- جوانب القوة وجوانب الضعف في النواحي المالية والأكاديمية.

ت_قدرات وأولويات القادة.

ث_ الاتجاهات البيئية والفرص والمخاطر الموجودة.

ج_ أولويات واتجاهات السوق.

ح_ المواقف التنافسية والفرص والمخاطر الموجودة.

02- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

هناك ثلاثة أقسام رئيسية حسب مستويات الإدارة الموجودة داخل المنظمة وهي كالآتي:

❖ **التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:**

هو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وتحدد عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي طويلة تتبعها، وكما يطلق عليها أيضا

الإستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبنى على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي الغالب تكون طويلة الأجل.

❖ **التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:**

هي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال 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 تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما تسعى المؤسسات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات والأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق.

❖ **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:**

هي عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج، التسويق، الموارد المالية والموارد البشرية، وعلى مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية، ويضع الإستراتيجية الكلية بعين الاعتبار عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.[1]

[1]: مداح فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 09 .

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي ونماذجه

01 - معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تقسم المعوقات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

-عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

-اتجاهات العاملين السلبية اتجاه الخطة.

-عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

-إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

-الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

-عدم مراعاة التغير في الواقع، مثل ؛ نوع الاقتصاد والمركز المالي للمنظمة .

أما المعوقات التنظيمية، فيمكن إيجازها في التالي:

❖ **نمط الإدارة:**

عدم وضوح الأهداف، الدكتاتورية، التعطيل في اتخاذ القرار.

❖ **نمط العمل:**

التمسك بالإجراءات الرسمية، البيروقراطية، عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

❖ **مناخ العمل:**

الخوف من الفشل، سياسة إرضاء جميع الأطراف، مقاومة التغيير، عدم التقييم السليم. [1]

[1]: عالية عبد الله عابدين، تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، عمان، 2011-2012، ص 47-48.

02- نماذج التخطيط الإستراتيجي:

لقد تم تطوير العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي والتي تساعد المسيرين في عملية التخطيط حيث تتيح لهم اتخاذ البدائل المناسبة حسب قوة الموقف وما يحويه من تعقيدات، وقد تم تصنيف هذه النماذج بهذه الطريقة من خلال النظر لعمل المنظمة ومن أبرز هذه النماذج:

❖ **نموذج المراحل الثلاثة " دافيز " و" إليسون " (1995-1997):**

وهذا النموذج يركز على البعد الإستراتيجي من التخطيط، من خلال التفكير المستقبلي المتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية واستخلاص توجه إستراتيجي يحكم عمليات التخطيط وتتمثل المرحلة الأولى في التفكير المستقبلي لإضافتها البعد الإستراتيجي المستقبلي لعملية التخطيط وأنها تضيف للتخطيط بعدا مستقبليا، بحيث يتجاوز المخطط حدود الواقع الراهن والمستقبل القريب، إلى آفاق المستقبل البعيد (نسبيا)، والمحدد من ثلاثة إلى خمسة سنوات كما هو مذكور في أدبيات التخطيط، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات، مثل؛ أسلوب السيناريو، الذي يتوقع سلسلة من الأحداث المستقبلية المترابطة في سوق العمل وغيرها من المجالات المرتبطة، وأسلوب " مد الخطوط " أو " الإسقاطات الخطية "، القائم على توقع أن يمتد الواقع الراهن في المستقبل بنفس المعدل من الاطراد، وأسلوب الاستطلاع آراء الخبراء حول ملامح المستقبل.

أما المرحلة الثانية، مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول مواجهة تحديات المستقبل، والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف تحديد مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

وتأتي المرحلة الثالثة، والتي تمثل التخطيط متوسط وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية، فتبدأ أولا بترتيب أولويات عمل المنظمة وتخصيص ما يلزم لإنجازها من موارد، ثم وضع الخطة التنفيذية وتحديد المهام وأساليب المتابعة.

❖ **نموذج " وست – برنهام " (1994):**

ويتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: الخطط العملية، الخطط التكتيكية والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية والرسالة والمقولات الرئيسية لهذا النموذج يمكن إجمالها في مجموعة النقاط التالية:

-تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل المنظمة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دورا محوريا في توجيه كافة ما يجري داخل المنظمة من أنشطة.

-المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام.

-باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات المنظمة التي تعمل على ترجمتها.

-يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير المنظمة.

-بناءا على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداء الفردي الرامي إلى تحقيقه.

-بما أن الرؤية قد تم ترجمتها إلى أنشطة وأداء، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقة ذلك الأداء للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.

❖ **نموذج " بويزوت " (1995):**

والمتضمن لمفهوم " التوجه الإستراتيجي "، إذ يدعم هذا النموذج فكرة الحضور الدائم للتوجه الإستراتيجي في أذهان المخططين لمساعدتهم على التغلب على ما يميز التخطيط وسط هذا الزخم من التغيرات المتلاحقة من صعوبة التوقع ومساعدتهم كذلك على التغلب على ما يترتب على ما تبديه الحكومات المركزية والرأي العام من اهتمام بالغ برصد وقياس مؤشرات القيم المضافة وما يحدثه ذلك من

تركيز على تحديد المرامي والأهداف الإجرائية للمنظمة، وتعيين الأساليب لقياس وتقويم النواتج، الأمر الذي يصرف النظر بشكل كبير عن البعد الإستراتيجي لهذا العمل.

❖ **نموذج التخطيط الشامل العقلاني:**

ويفترض هذا النموذج وجود مهام جوهرية ووظائف أساسية للمدير لاتخاذ القرار، ويطبق النموذج خطوات صنع العقلاني على مجال التخطيط وهي:

-وضع الهدف:

تشير هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية النسبية للأهداف القرارية وذلك في ضوء الهدف العام للمنظمة .

-تحديد البدائل:

ويتم ذلك من خلال وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلزم بها، وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير.

-تقييم البدائل في ضوء الأهداف .

-تنفيذ القرارات مع حلقات التغذية الراجعة .

-إعادة الخطوات.

❖ **نموذج المرحلة التدريجية:**

بينما يتطلب تطبيق النموذج العقلاني اجتهاد صانع القرار في تطوير جميع البدائل الممكنة أو على الأقل قدرا كبيرا من الاختيارات، فإن صانع القرارات في نموذج " المرحلة التدريجية "، يطور عددا محدودا من الإستراتيجيات لا تبتعد أي منها بشكل كبير عن الوضع القائم كما يتم التركيز في عملية تقييم البدائل على الفرق بينها من ناحية وبين الوضع الراهن من ناحية أخرى، بدلا من تحليل كل بديل بطريقة مجملة وشاملة كما هو في النموذج العقلاني، ويعتمد تطبيق نموذج المرحلة التدريجية على نقطتين:

-يجد صناع القرار في الواقع التطبيقي استحالة التعامل مع الزخم الهائل من المعلومات التي يتطلبها النموذج العقلاني لحل المشكلات مهما كانت درجة تعقيدها، وبالتالي لا يحاولون أساسا القيام بذلك.

-يصعب أن يتصور صناع القرار الاختيارات البعيدة عن الوضع الراهن، أو ما لا يتماشى مع الأوضاع التي ألقوها ضمن الاختيارات الممكنة، أو الاختيارات التي تقع خارج النطاق الذي تفرضه العوائق المؤسسية.[1]

[1]: وليد بن ابراهيم عبد الرحمان الجهني، أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على التغير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة بتوك في المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة ، 2008، ص 14-17 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل، يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية الغير مستقرة.

فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز الإستراتيجية.

الفصل الثالث
الإطار النظري للخدمة العمومية

تمهيد:

إن أهمية تحسين الخدمة العمومية والمكانة البارزة التي توليها لها معظم الدول والهيئات الدواية والوطنية، وهذا ما جعل الجزائر وخاصة السلطات العمومية بدورها تعطيها قسط كبير منالاهتمام في كل من الجوانب الإدارة والهيكلية والتنظيمية وإنشاء المرافق العمومية، التي تسعى من خلالها إلى تقديم أحسن خدمة عمومية وراحة أكبر للمواطن وتلبية جميع مطالبه.

وعليه من أجل الإلمام بالموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: سنتناول من خلاله ماهية الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: سنعرض فيه الخدمة العمومية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.[1]

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين .[2]

ومنه يمكننا تعريف الخدمة العمومية على أنها تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الخدمة العمومية

[1]: ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، بن عكنون ،جامعة الجزائر 1، 2011-2012، ص 4.

[2]: ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد نشر، 2001، ص 455.

01 -أنواع الخدمة العمومية:

هناك تقسيمات عديدة نذكر منها:

-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته، من المفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها كالتعليم والصحة.

-خدمات ضرورية لأفراد المجتمع أي لا يمكن الاستغناء عنها غير أن هذا النوع لم يعد حكرا على الدولة بل يقدمه أيضا القطاع الخاص ويكون تجاري ربحي، مثل: التزويد بالماء، الكهرباء والغاز، النقل ... إلخ .

-خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية بالمتنزهات والمسارح والمكتبات، وهذا النوع يستفيد منه جميع أفراد المجتمع ولكن على حسب أهميتها لدى كل فرد.

-خدمات ذات طبيعة اجتماعية، كان بإمكان الأفراد القيام بها بإمكانياتهم الخاصة إلا أن التقصير في تأديتها أدى بالدولة إلى التدخل في هذا الشأن والقيام بها وتوفيرها ومن بينها الإسكان.

-خدمات رأسمالية أي مكلفة ويتمتع بها الأجيال القادمة كالمدارس والمستشفيات والجامعات وغيرها.

ويمكن أيضا أن نأخذ بتقسيمات أخرى:

- ❖ الخدمات الإدارية، مثل: خدمات مقدمة في الحالة المدنية للبلديات.
- ❖ الخدمات الاجتماعية والثقافية: خدمة التمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية.
- ❖الخدمات الصناعية والتجارية، مثل: خدمات مؤسسة المياه والغاز.

ويمكن أيضا حصر ثلاث أنواع للخدمة العمومية:

-من حيث طبيعة الخدمة المقدمة، ونجد منها صنفان خدمة فردية يتمتع بها الفرد وخدمة اجتماعية يستفيد منها أفراد المجتمع بصفة عامة.

-من حيث طبيعة متلقي الخدمة ونجد منها صنفان خدمة ذات استهلاك إجباري وخدمة ذات استهلاك اختياري.

-من حيث طريقة تعمل التكلفة نجد منها خدمة مجانية وخدمة مدعمة. [1]

02 -خصائص الخدمة العمومية:

إن للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالآتي:

-إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة إلا في حالات يتعذر على الهيآت تقديم الخدمة.

-المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة.

-إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة.

-تلبية الحاجات الجد ضرورية.

[1]: بن عوالي بوبكر، مرجع سابق، ص 8-9.

-مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة.

-الخدمة العمومية يجب أن تتلاءم مع المصلحة العمومية .

-تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أدائها.

-استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف. [1]

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين، وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة فيما يلي:

❖الاستمرارية:

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

[1]: طلاش فريد، أبحري عبد النور، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018-2019، ص 3-4.

❖ **المساواة:**

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

❖**الموائمة:**

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

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

❖**علاقة عدم البيع:**

تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانية عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر، فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاص.

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

❖المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة:

إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

❖الرقابة العامة:

تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها؛ الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا وفاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف.[1]

[1]: سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص 30-32.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الأول: أساليب تطوير الخدمة العمومية في الجزائر

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والمرافق العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارة العمومية والمؤثرة والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية والتي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات في ما يلي:

أولا: تأهيل العنصر البشري:

من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية لرفع مستوى المهارات وزيادة إتقان الخدمة العامة باعتبار الإدارة الجزائرية تمر في مرحلة حرجة، لذا كان عليها الاهتمام بالعامل البشري والعمل على استمرار نشاطه في المستقبل، حيث تعتبر الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون أي تنظيم وتساعده على الحركية والتطور ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية بل أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم عناصر في أي منظمة نظرا لما لها من دون معتبر وإسهام لا محدود له في إنجاز وإنجاح أي تنظيم.

كما أن نجاح عمل الإدارة وأدائها لمهامها الموكلة إليه مرهون بمدى تكيف سلوك موظفيها مع مقتضيات العمل في الإدارة، والتي هي موجودة أساسا لخدمة الصلح العام،

حيث تضعه فوق كل اعتبار عند قيامها بمهامها، وهذا ما يملي جملة من السلوكيات والأخلاقيات التي على الموظفين التحلي بها أثناء قيامهم بمهامهم.

ثانيا: عصرنة الإدارة

يتطلب تحسين وترشيد الخدمات العامة الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية، وترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين، وبحثا عن تحقيق هذه الأهداف يجب على الإدارة الجزائرية أن تقوم بما يلي:

-تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.

-استكمال البنى الأساسية للمعلومات ووضع نظم إعلام منمذجة، وتنمية الكفاءات البشرية.

-نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

-تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

ثالثا: الاهتمام بالجانب المالي:

قد يؤدي عدم الاهتمام بالجانب المالي في المؤسسات العمومية إلى تراجع في ترقية الخدمة العمومية، فمن خلال هذا التراجع يجب على مسؤولي الخدمة العمومية الاهتمام بالموارد المالية، إذ أنه يجب على الإدارة الجزائرية إدخال تقنيات التحفيز والاهتمام بشكل أكبر بنظام الأجور مما يؤدي هذا الأخير إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية، ومحاولة إيجاد الطريقة المثلى التي تمكن من الوصول إلى تسيير فعال وناجح يسمح

بالاستعمال الأمثل للموارد المختلفة، كما لا يمكن من إهمال دور الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد التي تساهم هي الأخرى في تحفيزهم بشكل إيجابي وفعال.

في حين يؤدي التحفيز من خلال الزيادة في الأجور دورا مهما في تنمية وتحفيز الفرد على العمل وإبعاده عن الانحرافات، هذا الإجراء يولد لديهم العزوف عن قبول الرشوة لغرض الحاجة خاصة في القطاعات الحساسة كالقضاء. [1]

المطلب الثاني: معيقات ترقية الخدمة العمومية

هناك عدة معيقات ومشاكل تحد من ترقية الخدمات العمومية تبرز أهمها في:

-البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة .

-سوء تقديم الخدمة العمومية.

-التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الواسطة، مع انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، إقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

-افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.

[1]: حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015-2016، ص 48-53 .

-غياب كلي للبحوث والدراسات التطبيقية في المؤسسات والإدارات العمومية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بمثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية، وذلك بالأخذ بها من أجل وضع أسس لتقويم كافة الاختلالات التي تنجر عن سوء الأداء.

-ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها .

-سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم الخبرة والدراية أو بسبب السرقات.

-تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات وعلى قيم العمل وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.

وهناك عدة معيقات تحول دون ترقية الخدمات العمومية نذكر منها:

-في مجال التنفيذ:

والمتمثل في غياب المورد البشري المؤهل مع الاعتماد على الوسائل العمل التقليدية وبيروقراطية العمل الإداري.

-في مجال المراقبة والتقييم:

بحيث تنعدم الرقابة للجميع وبطريقة فعالة من أجل ترقية الخدمة العمومية.

-في مجال تكنولوجيا المعلومات:

بحيث توجد بعض الإدارات تفتقر إلى وحدات وبرمجيات في المعلوماتية التي تساعد على تطوير الأعمال، إضافة إلى غياب المورد البشري الكفء والمؤهل في تطبيق هذه البرمجيات.

-في مجال توفر الدعم الكافي لعمليات الإصلاح والتطوير الإداري:

والمتمثل في بطء تجسيد مشاريع الإصلاح.

-في مجال توفر الهياكل والأبنية الملائمة:

عدم ملائمة بعض الأبنية ومقرات الإدارات لا سيما الإدارة الإقليمية لمواصفات الأبنية الوظيفية. [1]

المطلب الثالث: الخطوات العملية الإستراتيجية، الإصلاح الإداري للخدمة العمومية

يتطلب تحسين الخدمات العمومية أن يعي الجميع أن هذا النشاط هو مسؤولية الجميع وبحاجة إلى وعي محكم وتخطيط ومن خلال إطلاع الجهات المعنية للإصلاح بكل ما وضعه الباحثون وذوي الاختصاص في هذا المجال لكون الإصلاح الإداري هو مجموعة من العمليات المستمرة والمرتبطة فيما بينها، وهذا التحقيق تنمية في الجهاز الإداري، مع الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارة العمومية، وهذا ما سعت إليه الجزائر من خلال اتخاذها خطوات عملية لتطبيق إستراتيجية الإصلاح الإداري من خلال وضع محاور

[1]: العربي حجام، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعيقات البيروقراطية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017-2018، ص 111-112.

رئيسية للإصلاح الإداري في الخدمة العمومية، بعد هذا الوضع المتردي اتجهت الدولة الجزائرية ومع إلحاح من الرأي العام أدى هذا إلى ضرورة مواجهة الفساد وخلق وإنشاء هيئات تقوم بقيادة مسار الإصلاح وكذا وضع إجراءات قانونية من طرف السلطة الجزائرية منذ سنة 2000 لضمان نجاح سياسة الإصلاح ومن ثم التخلص من الأوضاع السلبية التي أصابت الجهاز الإداري والنهوض به مع تحقيق تنمية شاملة وتجسيد هذا من خلال الورشات الكبرى للإصلاح التي قدمها الرئيس منذ استلامه الحكم سنة 1999، ولقد ركز الإصلاح على أربع محاور رئيسية وهي:

أولا: إصلاح هياكل الدولة ومهامها:

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

ثانيا: استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن:

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

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

-تحسين وتبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية.

-حق الانتفاع والمساواة أمام المرفق العام.

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

ثالثا: ترشيد الاتفاق العام:

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

رابعا: تحديد الإدارة الإقليمية وتطويرها.

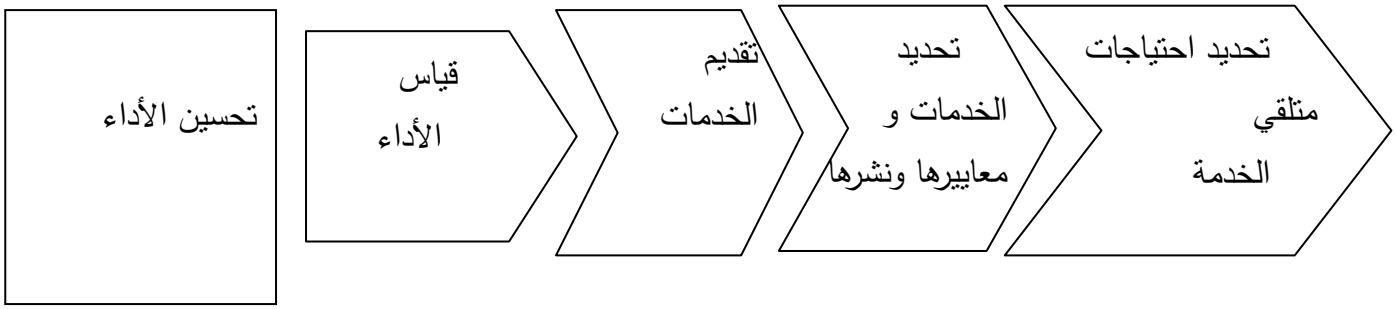
خامسا: الاستخدام الأمثل لتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال أو ما يعرف بالحكومة الالكترونية:

-آلات الكمبيوتر في الجزائر.

-الشبكة العامة للاتصال.

-إنشاء الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري .[1]

يوضح الشكل مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية:



المصدر:وزارة تطوير القطاع العام، مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، الأردن، 2010، ص5.

[1]: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة برنامج الحكومة، جويلية، 2002، ص27.

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الرابع
تصور الميداني للدراسة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث الإستراتيجي والخدمة العمومية، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني وهو جانب مهم للبحث مع الاستناد على ما سبق من الجانب النظري والذي يساعد بدوره على التكامل المنهجي، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثاني: عينة الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: الإطار التعريفي لمؤسسة سونلغاز:

يمكن لأي دولة أن تتطور فعليا قبل الحصول على مصدر للطاقة ذو أهمية مثل الكهرباء والغاز، فقد أصبحت الحياة العصرية تعتمد كليا عليها وهذا أدى بمؤسسة سونلغاز إلى توسيع شبكة الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني.

01 -لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية للكهرباء والغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف الرامزة EAG، وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية 1946.[1]

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969، حيث تحولت EAG إلى سونلغاز، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، لتعوض مؤسسة كهرباء والغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:

-احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

-توزيع الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.

[1] : www.infpe.edu.dz/cours/secondaire/private/D1

-توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983، أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمة الدولة وهي:

-**كهريف kahrif**:للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.

-**كهركيب kaharkib**: المختصة في تركيب المنشاة في الأجهزة الكهربائية.

-**كنغاز kanagaz**: المختصة في إنجاز قانون نقل الغاز وتوزيعه.

-**اينارق inerga**:المختصة في الأشغال المعمارية.

-**التركيب**:التركيبات الصناعية.

وفي سنة 1991 أصبحت مؤسسة سونلغاز تسمى بالمؤسسة الوطنية ذات الطابع التجاري والصناعي EPIC التي تشرف على التسيير وتبقى السياسة الطاقوية حكرا على الدولة وتحت رقابتها.

في سنة 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذا أسهم هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في الميدان خارج حدود الجزائر برأسمال قدره 150 مليار موزعة على 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع HOLDING أو مجموعة مؤسسات ثم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية لها:

-سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.

-مسير شبكة النقل والكهرباء SDC

-مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع:

-سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة SPA.

-سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى SDC.

-سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية SDE.

-سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية SDE. [1]

02 - مفهوم مؤسسة سونلغاز وخصائصها:

❖ مفهومها:

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لسونلغاز هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات الأخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز للخارج.

❖ خصائصها:

وفقا لقرار رقم 280/95 المؤرخ ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة:

-سونلغاز كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.

-سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف للطاقة (المادة 02).

-سونلغاز تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلالية المالية (المادة 04).

-سونلغاز تخضع لقواعد العامة في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة 05).

[1]: www.infpe.edu.dz/cours/secondaire/private/D1

03 – تقديم المديرية الفرعية بالمدية:

تعتبر المديرية بالمدية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البليدة لأنها تقوم ببعض مهام هذه الأخيرة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز)، تم إنشائها في 1982.[1]

قامت مجموعة سونلغاز في جانفي 2006 بإنشاء فرع خاص بالتوزيع سمي بسونلغاز توزيع الوسط يحمل صفة شركة ذات أسهم برأسمال 15000000 ومقره الاجتماعي في شارع بن عياد الطاهر مركز المدينة بالضبط مقابل المستشفى المحلي محمد بوضياف بالمدية، وموقعها الالكتروني WWW.SONELGAZ.DZ

ويبلغ عدد عمال المديرية الجهوية للمدية على 706 عامل منهم 250 إطار وعلى 212 عون تنفيذ وعلى 244 عون تحكم وبهذا تصنف ضمن الشركات الكبيرة لأن عدد عمالها يفوق 500 عامل، وأهم المتعاملين مع الشركة هم الزبائن في الدرجة الأولى وبعدها الموردين وتتبع عدة مديريات هي: المدية، البليدة، تيزي وزو، البويرة، الجلفة، ورقلة 1، ورقلة 2، تمنراست، الأغواط، غرداية، واد سوف، بسكرة، إليزي، بومرداس، تيبازة.

كما أن مديرية التوزيع بالمدية تشرف على ثمانية وكالات تجارية:

المدية1، البرواقية، قصر البخاري، عين بوسيف، تابلاط، بني سليمان، الشهبونية، المدية 2 بالقطب الحضري.

❖ **نشاطات المؤسسة:**

–نقل الغاز والكهرباء وتوزيعه عبر كل القنوات مع احترام كل الشروط الأمنية بأقل تكلفة.

–إنتاج الكهرباء والغاز خارج الوطن.

[1]: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة لسنوات (2015-2017).

-تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.

-تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموعة مهامها.

-إعادة تطوير الاستغلال. [1]

04 -الهيكل التنظيمي للمديرية:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[1]: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة لسنوات (2015-2017) .

05 –مهام كل قسم للمديرية:

❖**المدير:**

يقوم بتسيير المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح ورؤساء الأقسام وكذا مراقبة ما وصلت إليه الانجازات.

❖ **أمانة المديرية:**

تساعد المدير في أداء مهامه وتنظيم مواعيده وكذلك استقبال الزوار .

❖ **المصلحة القانونية:**

يعتبر ممثل المدير أمام القضاء عند رفع دعوة ضدها من طرف جهة معينة أو عندما ترفع هي دعوة تطالب فيها بحقوقها وتحصيل ديونها لدى الزبائن، فمهمته هي التكفل بشؤون العامة القانونية للمديرية من خلال مساعدة جميع المصالح فيما يخص القضايا القانونية.

❖ **المكلف بالاتصال:**

الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكوم مع مؤسسات أخرى أو المجتمع المدني أو وسائل الإعلام.

❖ **مهندس الأمن:**

يتمثل دوره في السهر على توفير وتطبيق القوانين التي تحمي العمال من الأخطار التي قد تواجههم أثناء القيام بمهامهم مثل إنذار العامل بضرورة ارتداء اللباس الخاص بالعمل وحماية شبكات الغاز والكهرباء من اعتداء يسبب تلفها، وكذا حماية المواطن من أي خطر قد يصيبه أثناء القيام بالأشغال لتوصيل أو تمديد الشبكات الخاصة بالغاز والكهرباء.

❖ **المكلف بالأمن الداخلي:**

يعمل على المحافظة على الأمن داخل المديرية وتطبيق القوانين الخاصة بذلك لتفادي أي سرقة أو ضياع للممتلكات ومعدات ولوازم العمل، وهو المسؤول عن توفير الحماية للموظفين داخل المديرية وجميع مصالحها التجارية والتقنية والقيام بالزيارات التفقدية للمنشآت المؤسسة وإنجاز مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة بالتعاون مع المصالح الولاية المعينة.

❖ **مصلحة الوسائل العامة:**

لديها عدة مهام منها:

-تسيير الأملاك العقارية للمؤسسة.

-توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالمديرية بدءا بالسيارات، الورق ...

❖ **قسم الدراسات والأشغال:**

تقوم هذه المصلحة بما يلي:

-دراسة المشاريع المقدمة من أجل الربط بالكهرباء والغاز.

-الإشراف على الإنجاز ومراقبة مدى سير الأشغال بحيث يمكن توقيفها إذا لم تكن حسب المعايير المطلوبة.

❖ **قسم الموارد البشرية:**

يهتم بما يلي:

-تسيير الملفات الخاصة بالعمال والرواتب.

-إنجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين.

-تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الإدارة العامة.

❖ **قسم المالية والمحاسبية:**

-يهتم بتسجيل العمليات المحاسبية والقيام بأعمال نهاية الدورة من عمليات الجرد والجداول الملحقة التي تختص كل الحسابات المتعلقة برقم الأعمال والأجور.

-يهتم بحساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي.

❖ **قسم الإعلام الآلي:**

-تسيير النظام المعلوماتي الذي تعمل به مختلف مصالح المديرية والسهر على حفظ المعلومات وتخزينها.

-إدارة الشبكات المحلية والاتصالات.

❖ **قسم العلاقات التجارية:**

توجد على مستوى الولاية ثمانية مصالح هي:

المدية1، شهبونية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، المدية2.

ومن مهامها:

-السهر على احترام إجراءات ربط الزبائن بالطاقتين الكهربائية والغازية من يوم إيداع طلب الزبون إلى يوم ربطه.

❖ **قسم استغلال الكهرباء:**

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية ومن دراسة الخرائط وتجزئتها وتطوير شبكات الضغط.

❖ قسم استغلال الغاز:

يهتم بشبكة الغاز ووضع برامج خاصة بالمؤسسات.

❖ **قسم الإدارة والصفقات:**

ومن مهام هذا القسم إنجاز دفتر الشروط وتحضير الصفقات المبرمجة مع المقاولين وكذلك استقبال فواتير الانجازات ...

❖ **قسم المراقبة والتفتيش:**

من مهامه مراقبة كافة الأقسام والمصالح والسهر على التطبيق القانون الداخلي للمؤسسة من أجل تفادي أي ثغرات في مجال التسيير ...

❖ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:**

تتمثل مهمته في وضع برامج توزيع الكهرباء والغاز على المدى المتوسط والبعيد. [1]

المطلب الثاني: المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وللخروج بالفرضيات الصحيحة.

فالمنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى النتيجة المعلومة. [2]

ويعرف أيضا المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة. [3]

من بين مناهج دراسة الظواهر الاجتماعية المنهج الوصفي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك فهو يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف

---

[1]: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[2]: عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مطبعة البحيرة، الاسكندرية ، ط2، 2007، ص 117.

[3]: رشيد زرواطي، تدريسات على منهجية البحث العلمي، دار الفتح، الجزائر، 2002، ط1، ص 95.

على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره.

وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لجمع المعطيات للمبحوثين بالإضافة إلى استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعطيات:

إن أدوات جمع المعطيات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع بياناته وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وفروض البحث في اختيار الأدوات والتقنيات، وقد استخدما في بحثنا هذا أداة الاستمارة والملاحظة.

01 -الاستمارة:

تعتبر أداة الاستمارة أحد الأدوات الأساسية التي تستخدم في جمع البيانات الأولية أو الأساسية أو المباشرة من العينة المختارة، أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة مقدما. [1]

وأيضا الاستمارة هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين، ثم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانيا إلى الباحث ويتم ذلك دون مساعدة من الباحث للمبحوثين في فهم الأسئلة وتدوين الإجابة. [2]

[1]: فرج محمد صوان، طرائق البحث مقدمة لطرائق البحث وكيفية إعداد البحوث، منتدى التعارف، بيروت، ط 1، 2018، ص 388.

[2]: عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مرجع سابق، ص 352.

تعد الاستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، ويمكن الحصول عن طريقها على بيانات وإجابات عدد كبير من الأفراد بأقل جهد ووقت ممكن بالإضافة إلى سهولة تقنيتها أكثر من أية وسيلة أخرى.

وتم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها حسب متغيرات وفروض البحث وتقسيمها إلى الأقسام التالية:

- **القسم الأول:**

حول البيانات الشخصية للمبحوثين، ويحتوي على أسئلة خاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مصلحة العمل.

- **القسم الثاني:**

يتناول التخطيط الإستراتيجي بأبعاده، الرؤية والتحليل داخل المؤسسة.

- **القسم الثالث:**

يتعلق بالخدمة العمومية ومدى اهتمام المؤسسة بتطبيقها ومحاولة تحسينها وترقيتها.

02 -الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في جمع المعطيات الاجتماعية، يعرفها "عبد الباسط عبد المعطي" بأنها عبارة عن معاينة مباشرة لأشكال السلوك الذي ندرسه. [1]

كما عرفها علماء المنهج على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة. [2]

[1]: عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مرجع سابق، ص 365.

[2]: غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1986، ص 268.

فالملاحظة تساعد الباحث للوصول لمعلومات ومعطيات التي لا يمكن للمبحوثين في بعض الأحيان التصريح بها، وذلك راجع لعدة اعتبارات نفسية واجتماعية، فيجب هنا على الباحث استعمال حواسه وملكته الذهنية للوصول لمعطيات وتحديد مدى صدق المعطيات المقدمة.

المبحث الثاني: عينة الدراسة

المطلب الأول: مفهوم العينة

تعرف العينة على أنها عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة والتي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا. [1]

وتعرف أيضا على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية لتجري عليها الدراسة وقد تكون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. [2]

ومنه فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

المطلب الثاني: اختيار نوع العينة

قمنا باختيار طريقة العينة القصدية، وتمثل العينة عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية، وبشكل خاص اخترنا العمال الإداريين باعتبارهم الأنسب لموضوع بحثنا، وتمثل عدد العينة في 40 عامل.

المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة

01 -نتائج الدراسة:

-التخطيط الإستراتيجي عامل مهم في سيرورة إستراتيجية المؤسسة، يكون دوره يكون أقل فعالية إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل ما يشهده العالم من تعقيد وتقلبات.

-تتعدد أساليب التخطيط الإستراتيجي باختلاف آراء الباحثين.

---

[1]: ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 140.

[2]: خلاص عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في مجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، ط2، 2002 ، ص 195.

-تحسين الخدمة العمومية أصبح يمثل أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسات العمومية، من أجل مواجهة تحديات البيئة الاجتماعية والاقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات.

-يقوم إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر على عوامل هامة تتمحور حول إصلاح مختلف هيكل الدولة، استرجاع الثقة بين الإدارة والمواطن، ترشيد الإنفاق الحكومي وتحديث الإدارة الإقليمية وتطويرها.

02 -اقتراحات الدراسة:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الجانب النظري للدراسة، وكذلك ما تم الوصول إليه من الجانب التطبيقي نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تقديم إضافة وهي كالتالي:

-من الضروري إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات العمومية، والذي يجب أن ينظر إليه على أنه أداة إستراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف.

-ضرورة الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات التي من شأنها توفير أحسن أداء وظيفي للعاملين .

-الاهتمام بتطوير معارف الموارد البشرية بشكل يسمح بالاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، وفقا لما تمليه التعاملات التكنولوجية في هذا الإطار وذلك من خلال تشجيع برامج التدريب والتكوين لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية في إطار تقديم خدمة مرضية للمواطن.

❖ تصور نتائج الفرضيات :

_ بالنسبة للفرضية الأولى : تؤدي الرسالة الإستراتيجية في الإدارات الجزائرية إلى تحسين الخدمة العمومية فقد تحققت و تم قبولها .

_ بالنسبة للفرضية الثانية : يؤدي التحليل الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية إلى تحسين الخدمة العمومية فقد تحققت أيضا و تم قبولها .

و منه فإن الفرضيات محققة .

خاتمة

خاتمة:

تطرقنا من خلال دراستنا هذه إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي بتحسين الخدمة العمومية في الإدارات الجزائرية آخذين الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – المدية– كحيز للتطبيق الميداني، وذلك من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أهم معالم التخطيط الإستراتيجي، وعلى مدى تطبيقها في أرض الواقع ومعرفة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على تحسين الخدمة العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ –الكتب:

01 –يوسف محمد، التخطيط الإستراتيجي في الإعلام الجماهيري، آثار الاتصال وأدواته الإلكترونية على الأمن المجتمعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة2، 2015.

02 –ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاجتماعي، مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

03 –منى عطية خزام خليل، التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، 2011.

04 –عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة1، 2010.

05 –محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.

06 –عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة1، 2001.

07 –مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

08 –محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة، بدمياط الجديدة، الطبعة1، 2005.

09 –محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

10 –بشير العلاق، محمد الطاني، إدارة عملية الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.

11 –إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود مهدلي، العولمة وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، 2005.

12 –محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة1، 2008.

13 –مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة1، 2012.

14 –عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، طبعة2، 2007.

15 –رشيد زرواطي، تدريسات على منهجية البحث العلمي، دار الفتح، الجزائر، طبعة1، 2002.

16 –فرج محمد صوان طرائق البحث مقدمة لطرائق البحث وكيفية إعداد البحوث، منتدى التعارف، بيروت، طبعة1، 2018.

17 –ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، عمان، الأردن، طبعة1، 2009.

18 –غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.

19 –خلاص عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب والنشر، مصر، طبعة2، 2002.

ب مذكرات ورسائل جامعية:

01 –بن عوالي بوبكر، آليات تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، الوادي، 2016–2017.

02 – سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، قسم الحقوق، باتنة، 2018–2019.

03 – رحماني راشدة، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، بسكرة، 2018–2019.

04 – مداح فاطمة الزهراء، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي، مستغانم، 2018–2019.

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

06 – أحلام صدار، ريم زاديرية، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، تبسة، 2014–2015.

07 – رامي أحمد علي المسيعدين، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة، عمان، رسالة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، 2017.

08 – منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، 2015.

09 – ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، بسكرة، 2018–2019.

10 – عالية عبد الله عابدين، تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، عمان، 2011–2012.

11 – وليد بن إبراهيم عبد الرحمان الجهني، أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة بتوك في المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2008.

12 – ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر1، 2011–2012.

13 – طلاش فريد، أبحري عبد النور، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018–2019.

14 – سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، أطروحة تخرج لنيل شهادة الكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017–2018.

15 – حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015–2016.

16 – العربي حجام، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعيقات البيروقراطية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017-2018.

ت النصوص القانونية:

01 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصلح رئيس الحكومة، برنامج الحكومة، جويلية، 2002.

ث المواقع الإلكترونية:

01- www.infpe.edu.dz/cours/secondaire/private/D1.

قائمة الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مذكرة ماستر الموسومة بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي في الإدارات الجزائرية وأثره على تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز– المدية–

في إطار نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، أتقدم إلى أخواتي وأخوتي بهذه الاستمارة التي تتميز بطابع علمي محض، لذلك أرجو منكم الإجابة بموضوعية على الأسئلة بوضع علامة ( ) في الخانة المناسبة وهذه الاستمارة لا تتضمن أسماؤكم ولا هوياتكم فهي بغية البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

01 – **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

02 – **السن:** أقل من 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سن ☐ فأكثر ☐

03 – **المستوىالتعليمي:**

الثانوي ☐ تقني سامي ☐

ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

04 – عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐

من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

05 – في أي مصلحة تعمل:

عمال الإدارة ☐ صيانة ☐ توزيع الغاز ☐ توزيع الكهرباء ☐

القسم الثاني: التخطيط الإستراتيجي

يتعلق هذا القسم بمدى اهتمام المؤسسة بأبعاد التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في الرؤية، التحليل، يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

أ الرؤية الإستراتيجية:

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح للمستقبل.			
02	نفصح عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء.			
03	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.			
04	رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.			
05	تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة.			
06	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.			
07	نسعى لخدمة المجتمع للوصول إلى رقي حضاري.			
08	تحقق المؤسسة رؤيتها وأهدافها التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.			

ب – التحليل الإستراتيجي:

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.			
02	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة لتتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.			
03	يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر أو الحد من آثارها.			
04	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.			
05	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمؤسسة.			
06	يتم التواصل مع آخر التطورات المعرفية والتي تعكس الآمال المستقبلية للمؤسسة.			
07	نفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.			
08	تطبيق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على خططها طويلة الأجل.			

القسم الثالث: تحسين الخدمة العمومية

تناولنا في هذا القسم الخدمة العمومية ومدى الاهتمام بها وتطبيقها داخل المؤسسة ومحاولات تحسينها وترقيتها.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين من خلال الحرص على توظيف التكنولوجيات الحديثة.			
02	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءة موظفيها لترقية خدماتها.			
03	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.			
04	تسهر المؤسسة على خدمة المواطنين 24/24 ساعة.			
05	تلتزم المؤسسة بالتعامل وفق مبدأ المساواة بين المواطنين من أجل تحقيق رضاهم.			
06	يتم الاستجابة بسرعة عند إبلاغ وجود عطل في الغاز أو الكهرباء.			
07	تسهر الإدارة على توفير حاجات العاملين من أجل سير شؤون المجتمع وحاجاتهم.			
08	يمتلك العاملون بالمؤسسة مهارات الحوار والاستقبال للزبائن.			
09	تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات.			
10	تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع.			

شاكرين لكم حسن تعاونكم.