



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة استراتيجية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على
جودة الخدمة في الإدارة العمومية دراسة حالة
شركة الإسمنت سعيدة

أ. شويرفات عبد القادر

● حمري نصر الدين

● صغير عبدالكريم

لجنة المناقشة

رئيسا

أ. رزين عكاشة أستاذ تعليم عالي

مشرفا ومقررا

أ. شويرفات عبد القادر أستاذ

محاضر أ

ممتحنا

أ. حريق خديجة أستاذة محاضر أ

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلْ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19

شكر و عرفان

الشكر الأول والأخير إلى رب العرش العظيم
نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من ساعدنا
في إنجاز هذه المذكرة وخاصة :

الأستاذ المشرف : شويفات عبد القادر. على جميل صبره وعظيم جهده
وحكمة نصائحه وتوجيهاته وإشرافه المتميز وعمله المتفاني
الذي رافقتنا طيلة بحثنا هذا، حيث ظلما تحملنا بطيبة قلبه
وكبر خاطره ،فنحن نعجز عن إنتقاء الكلمات التي في نظرنا قاصرة أن نوفيّه حقه.
كما نتفضل بالشكر الخالص إلى كل أساتذتنا الذين نكن لهم الإحترام والتقدير
ونتقدم بالشكر الخاص إلى من بصمة بصمة صدق في هذه المذكرة ولكل هؤلاء
التقدير والإعتراف بالجميل.

الاهداء

ما أروع الحياة حيث تنبعث منها زهور الأمل وما اسعد
العيش حينما تخالسه أيام الدراسة التي تقطف منا زهور النجاح
اهدي ثمرة جهدي إلى أعذب لحن نطق به لساني و الى أعذب إحساس نبض به قلبي

الى الحزن الدافئ التي أوقدت شموع حياتي منذ نعومة ضلعي
إلى مهد الأمان و التضحية التي علمتني معنى العفة و الكبرياء
إلى الغائبة الحاضرة في كل لحظة
التي ستظل ترفرف في سماء حياتي الى امي العزيزة
اهدي إلى من افتخر بنسبي إليه إلى من علمني أصول الحياة
و كان مثلي الأعلى وحيي الأعلى رمز العائلة أبي العزيز
إلى كل العائلة و بالأخص اخواتي الأعزاء وإلى كل اصدقائي .
إلى كل طلاب وطالبات علوم التسيير و إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد وإلى كل من
يحمل معزة خاصة في قلبي.

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة في الإدارة العمومية، وذلك من خلال معرفة المتغيرات التي تواجه جودة الخدمة في الإدارة العمومية والتي ترجع إلى عدة عوامل، تؤدي هذه التغيرات إلى اهتمام المؤسسات العمومية بمواردها البشري وضرورة تكوينهم، باعتبارهم الركيزة والميزة الأولى للتفوق، وهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاوله أنشطتها.

وفي الأخير يمكننا القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و جودة الخدمة في الإدارة العمومية ، إذ أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي يعمل بدوره في زيادة وتحسين جودة الخدمة بكفاءة وفعالية، وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 36 عامل في شركة الإسمنت سعيدة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، جودة الخدمة، الإدارة العمومية.

Abstract:

Notre étude vise à mettre en évidence le rôle de la planification stratégique des ressources humaines sur la qualité de service dans l'administration publique, à travers l'identification des variables qui affectent la qualité de service dans

l'administration publique, et qui sont dues à plusieurs facteurs. Ces changements conduisent les institutions publiques à s'intéresser à leurs ressources humaines et à la nécessité de les former, en les considérant comme le principal pilier et le premier atout de l'excellence, afin que l'institution puisse continuer à mener à bien ses activités.

Enfin, nous pouvons dire qu'il existe une relation d'influence et d'impact entre la planification stratégique des ressources humaines et la qualité du service dans l'administration publique, car l'activation de la planification stratégique vise à son tour à augmenter et à améliorer la qualité du service de manière efficace et efficiente, nous conduisant ainsi à atteindre les objectifs de l'institution et la poursuite de ses activités et de sa croissance.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été distribué à un échantillon de 36 travailleurs d'une société des ciment de Saida à l'aide du programme de paquet statistique

Mots clés : planification stratégique, ressources humaines, qualité de service, administration publique.

الفهرس

الإهداء.

تشكر.

الملخص.

الفهرس.

المقدمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد. 08

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة 09

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 09

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 09

الفرع الثاني: الأهداف والمراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 12

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 16

المطلب الثاني: جودة الخدمة في الإدارة العمومية 20

الفرع الأول: مفهوم ونشأة الجودة في الخدمة العمومية 20

الفرع الثاني: أبعاد ومقتضيات تقديم خدمة ذات جودة في القطاع العام: 21

الفرع الثالث: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة العمومية 23

المبحث الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بجودة الخدمة 25

المبحث الثالث: الدراسات السابقة 26

الدراسات العربية التي ناولت محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 27

28	الدراسات الأجنبية التي ناولت محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
29	الدراسات العربية التي ناولت محور جودة الخدمة العمومية
30	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
31	الفجوة العلمية التي تعالج الدراسة الحالية
32	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة
34	تمهيد.
35	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الإسمنت سعيدة
35	التعريف ونشأة الشركة محل الدراسة
36	القدرة الإنتاجية والموارد البشرية والمالية لشركة الإسمنت S.C.I.C - سعيدة"
37	أهمية ضمان النوعية
37	المواد الأولية والإضافات المستخدمة في الإنتاج بشركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة
38	منتجات شركة الاسمنت {المخبر والنوعية}
39	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة
39	أولاً: مجتمع وعينة الدارسة
39	ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة:
40	ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدارسة
44	المبحث الثالث: جمع البيانات وتصميم الدراسة
44	المطلب الأول: اختبار الاتساق الداخلي
45	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)
47	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة {الديموغرافية}
50	المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:
63	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل
79	الخاتمة العامة

83	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	يوضح التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية	01
22	أبعاد جودة الخدمة العمومية	02
35	الشكل الأول يوضح نشأة الشركة	01
36	الشكل الثاني يوضح مساحة الشركة	02
39	الشكل الثالث: نموذج الدراسة	03

40	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
44	معامل الارتباط بين بعد الرؤية الإستراتيجية والدرجة الكلية للمحور الأول	04
45	معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني	05
46	معامل ألفا كرونباخ	06
47	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الصنف	07
47	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	08
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي	09
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	10
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
50	استجابة عينة الدراسة حول متغير التخطيط الاستراتيجي	12
51	استجابة عينة الدراسة حول بعد الرسالة الإستراتيجية	13
53	استجابة عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية	14
54	استجابة عينة الدراسة حول بعد التحليل الإستراتيجي	15
56	استجابة عينة الدراسة حول بعد الخيار الإستراتيجي	16
58	استجابة عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية	17
59	استجابة عينة الدراسة حول بعد الاستجابة	18
60	استجابة عينة الدراسة حول بعد الأمان	19
61	استجابة عينة الدراسة حول بعد التعاطف	20
62	استجابة عينة الدراسة حول بعد الملموسية	21
64	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية	22
65	علاقة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في الإدارة العمومية	23
65	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد أثر المتغيرات المستقلة على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة	24
68	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس	25
69	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر	26
71	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	27
72	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي	28
73	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.	29

المقدمة

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية, كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك

في عالم أصبح أكبر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الانترنت إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب ولكي تستطيع هذه الأجهزة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار ومن هنا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

ولأن التخطيط الاستراتيجي كما أسلفنا يعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من دراسة وتحديد قدراتها الحالية والمتوفرة والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، الذي بدوره يكفل لها تحقيق الريادة في تقديم منتجاتها بجودة عالية.

وبالحديث عن الجودة فإن التحول نحو الجودة في تقديم الخدمات فرضته عوامل كثيرة منها السعي لاختصار الوقت ضمن مفهوم إداري معاصر هو التنافس بالوقت والعمل على تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر هو التحسين المستمر وتعد المؤسسات الخدمية من أهم الأنشطة في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ذلك لأن لها تأثيرا اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وقد تطلب ذلك سعيا جادا من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير جودة خدماتهم، والمحافظة عليها والسعي للرقى بها والتغلب على كل التحديات التي تعترضها لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل والارتقاء بمستوى الجودة الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة الذي يطمح الجميع الوصول إليها ولكي يتسنى للمؤسسات العمومية تحقيق أهدافها باستمرار لمواكبة التطورات والتحديات المستجدة ولما كانت عملية التنمية لا تتحقق بدون عملية قياس كان لابد من قياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء للوقوف على نقاط القوة والضعف حتى يتسنى للمسؤولين إمكانية التطوير بناء على أسس واضحة وأكيدة وبالتالي يصبح تحقيق ميزة تنافسية، هذه التحديات أدت إلى تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الفعال كوسيلة للتغلب على العقبات ومواجهة التحديات المتزايدة والعمل على وضع تصور شامل لاتجاه الخدمة المستقبلي وفقا للإمكانات المتاحة.

إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات العمومية مشاكل عديدة أثرت على جودة الخدمات لديها ومنها العجز المالي وضعف التمويل، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعنى بتطوير الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية، وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها، وكيفية الاستفادة منها لتطوير العمليات والأنشطة اللازمة وصولاً إلى الهدف المرجو من حيث تحسين جودة الخدمة ورفع الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة.

لذا سوف تبحث هذه الدراسة في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية وبشكل خاص ستغطي هذه الدراسة مؤسسة الإسمنت سعيدة ومن هنا تم تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

• ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الرؤية الإستراتيجية الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الإستراتيجي على جودة خدمات مؤسسة الإسمنت سعيدة؟

تتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت سعيدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على جودة الخدمة في شركة الإسمنت سعيدة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الرؤية الإستراتيجية الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الإستراتيجي وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية.

هذه الفرضية تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية الإستراتيجية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة الإستراتيجية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأهداف الإستراتيجية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل الإستراتيجي على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الخيار الإستراتيجي على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة .

هذه الفرضية تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الصنف.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير العمر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية وما مدى تأثير هذا الأخير بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف المرجو الوصول إليها من خلال النقاط التالية:
أولا التعرف على الإستراتيجيات العامة للتخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمة العمومية.

التعرف على الموارد البشرية وكيفية التخطيط الاستراتيجي لها وكيف تساهم في الرفع من جودة الخدمة العمومية.

التوصل إلى مجالات جودة الخدمة المحققة من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

معرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية.

تأثير المغير المستقل على المتغير التابع.

معرفة أثر المتغيرات الوسيطة المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية على جودة الخدمة العمومية.

دوافع اختيار الدراسة:

- تعود دوافع اختيارنا لهذا الموضوع لميولتنا الشخصية من جهة، ولأهمية البالغة في مجال الأعمال من جهة ثانية، حيث رأينا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الرؤية الإستراتيجية الرسالة، الأهداف، التحليل والخيار الإستراتيجي يساهم في المورد البشري يأخذ البعد الإستراتيجي في المؤسسة، وهذا ما يكفل للمؤسسة قيمة اقتصادية يمكنها من رفع مستوى مخرجاتها وزيادة جودة خدماتها.

منهج البحث:

- من أجل الوصول إلى نتائج و تقييم اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير إلى تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت المؤسسات الكبرى مزودة بخطة إستراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية

شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا وإقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا أثر على جودة الخدمات العمومية .

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة

للتطرق لموضوع الموارد البشرية وجودة الخدمة لا بد من معرفة كل ما يتعلق بهما من مصطلحات أدبيات ونظريات، وهو ما سوف نراه في ما يلي:

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من البديهي أن تطرح بعض التساؤلات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي تقوم به الإدارة، فمن أجل أن تحقق إدارة الموارد البشرية أهداف المؤسسة الأساسية

فإنها تعمل على وضع الإستراتيجية التي من خلالها تبدأ بتنفيذ الأهداف قصيرة وطويلة المدى على حدٍ سواء.

تحتاج أقسام الموارد البشرية كغيرها من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافها مع أهداف المنظمة، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو عبارة عن إجابة على عدد من الأسئلة و المتمثلة فيما يلي: أين نحن؟ أين نريد الوصول؟ كيف؟ متى؟ (محمد، 2013، صفحة 5)

تعريف هنري فايول : هو محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له. (Henry, 1917, p. 8)

هو اختيار وربط للمعرفة والحقائق والتصورات والافتراضات المتعلقة بالمستقبل ، من أجل إعطاء رؤية سليمة، وتحقيق للنتائج المرجوة والنشاطات المتتابعة الضرورية لبلوغ النتائج ، وحدود الجهد المبذول لتحقيقها. (محمد، 2013، صفحة 5)

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن عملية التخطيط تشمل العناصر الآتية : (وجود هدف سواء استراتيجي أو تنفيذي، اختيار وسيلة لتحقيق الهدف، وضع معايير تضبط جودة الهدف ووسيلة تحقيقه).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

"مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة"

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

"تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها" (كشواي، 2006، صفحة 19)

ويعرف تخطيط الموارد البشرية إجرائياً بأنه: التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الأفراد من حيث الكم والنوع والمواصفات وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنسوبيها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على أنه عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها، أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة. (بكه bakkah؛ 06/01/2025)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية. (scribd؛ 05/11/2022، صفحة 4)

و يعرفه كل من جورج مينكوفيش (George MILKOVICH) و جون بودرو John Boudreau بأنه:

عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

و في تعريف آخر:

هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات. (سملاي، 2004، صفحة 4)

فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عملية متجددة لا تتوقف أبداً. (محمد، عبد الله، 2016، صفحة 7)

نستنتج من التعاريف السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الجدول الأول: يوضح التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) المؤثرة على نشاط المؤسسة.	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية.
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.	تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
تحديد أية متغيرات في البيئة.	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية.

(05/11/2022 ;scribd)

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن من مهام الإدارة المعاصرة، بل ومن أهم مهامها التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أن البشر هم أساس التنمية وهدفها النهائي، إن الحديث عن التخطيط هو الحديث عن المستقبل البعيد منه والقريب.

ونلخص أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:

الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل، أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية، وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.

يساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

يعمل على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

الفرع الثاني: الأهداف والمراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أولاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات سيساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية. (عبد الرحمن، 2019، صفحة 178)

تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدرسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للقوى العاملة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي : (scribd؛ 05/11/2022)

مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر بتكلفة أقل " وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.

المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

كما تتجلى البعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة ، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

وبصفة عامة، فإن التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، يجب أن يشمل على الجوانب الأساسية التالية:

دراسة تحليلية لمستوى الأداء الحالي ومستويات استغلال القوى العاملة حتى يمكن تحديد المستوى الفعلي للأداء في مختلف مستويات التنظيم، ومن ذلك يمكن تقدير المستوى المتوقع إحداثه للأداء مستقبلاً وتطور هذا المستوى خلال السنوات القادمة. (شاويش، 1994، صفحة 10)

التنبؤ بتحركات المخزون من القوى العاملة ، لمعرفة نمط هذه التحركات وأثرها على المعروض من الأفراد في المستقبل البعيد.

ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تضم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدداً من المراحل والممارسات كما أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال:

1. المشاركة في بناء المكونات الإستراتيجية للمنظمة وفهمها:
تشمل المكونات الإستراتيجية للمنظمة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية (محمد و قتيبة، 2013، صفحة 29)
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

وهو ما يسمى بتحليل بيئة المنظمة (SWOT Analysis) ، وتضم هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها ومن أهمها المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية السياسية، القانونية، الثقافية والتكنولوجية، وتشمل إلى فرص متاحة وتهديدات أو مخاطر يكمن أن تواجه المنظمة، وتقسم هذه العوامل إلى عوامل قوة وعوامل ضعف.

3. تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية:

بعد فهم رسالة المنظمة ومتطلباتها وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على

بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف الإدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على انجاز أهداف المنظمة العامة. (صالح، 2004)

4. المشاركة في بناء المكونات الإستراتيجية للمنظمة وفهمها:

في هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مقاييس واضحة تقيس مدى تحقق أهدافها ومدى التقدم والتطور في الموارد البشرية وكفاءتها ، حيث أن الأهداف وضعت ليتم تحقيقها ولا يمكن معرفة مدى تحقيقها إلا من خلال مقاييس محددة. (السلمي، 2008)

لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية وضع مقاييس لأدائها في جميع وظائفها، ومقاييس لمساهمتها في تحقيق الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

5. تحديد الطلب من الموارد البشرية كما ونوعاً:

تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وأعداداً محددة من الموارد البشرية لملى وظائف محددة، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

6. تحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية:

إن الهدف من تحديد الطلب والعرض كما ونوعاً من الموارد البشرية هو المقارنة بين هيكل الموارد البشرية المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والهيكل الحالي للموارد البشرية في المنظمة لمعرفة الفرق بين ما هو مطلوب وما هو موجود، ولوضع سياسات إدارة الموارد البشرية الكفيلة بالتعامل مع هذا الفرق بما يضمن الوصول إلى الموارد البشرية التي تنسجم مع أهداف المنظمة الإستراتيجية. (السلمي، 2008)

7. إعادة هيكلة الموارد البشرية للتعامل مع العجز أو الفائض:

بعد إتمام عملية تحليل الفجوات في هيكل الموارد البشرية الحالي للمنظمة بالمقارنة مع الهيكل البشري المطلوب، تظهر عدة احتمالات أو نتائج ينبغي التصرف حيالها بأسلوب معين من قبل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مثل احتمالات فجوة الأعداد وحالة وجود فائض، أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض على مجموعة أخرى إضافة إلى تحليل فجوات القدرات. (السالم، 2009)

8. وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يتم في ضوء الاحتمالات التي تفرضها عملية الفجوات في هيكل الموارد البشرية للمنظمة وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تشتمل على كافة الممارسات والأنشطة الخاصة بتنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز وغيرها، بما يؤدي إلى تقليل أو سد الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية وبما يمكن إدارة الموارد البشرية من إنتاج السلوكيات والكفاءات المطلوبة في مواردها البشرية، وذلك عن طريق توظيف موظفين جدد وفق المواصفات المطلوبة أو تنبي البرامج التدريبية للموظفين بما يرتقي بمستوياتهم إلى المستويات المطلوبة والمرغوبة أو العمل على إيجاد نظام حوافز يلبي رغبات وحاجات الموظفين.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. العامل الاقتصادي:

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والنواتج الوطني، ولغرض تلبية حاجيات المستهلك، تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع واستعمال الموارد وكذا السلع والخدمات، إذا فهي تعتبر نظاما اقتصاديا فرعيا لنظام أو المحيط الاقتصادي وبالتالي فإن مشاركتها في عمل المحيط الاقتصادي تعتبر جد قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات.

ويشتمل العامل الاقتصادي على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدين في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، إذ يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس من ذلك صحيح، ويتضح من ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة، وبما أنه هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الإستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت هذه الإستراتيجية توسعاً، معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلاً واحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية، أما إذا كان توجه إستراتيجية المنظمة نحو الانكماش، سنوقع عندئذ احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها بسبب تقليص حجم أعمالها.

2. العامل القانوني

ويقصد به مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهذه التشريعات تمتد لتشمل عدد ساعات العمل الأسبوعي، ظروف العمل، الحدود الدنيا للأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين والتقييم، وأنواع

التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى التي تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها ، فنكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

فالقوانين الحكومية بخصوص شؤون الأفراد والعاملين بموجب قانون العمل تنظم عدد أيام العمل الأسبوعية ، كذلك عدد ساعات العمل اليومية ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أو نقصان زمن العمل المتاح مما ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها ، كما أن صدور القوانين التي تنظم المبادلات التجارية مثل منع استيراد سلعة معينة من الخارج من أجل توفير الحماية للإنتاج المحلي ، فيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق ، وزيادة حجم إنتاج المنظمة وأعمالها لتغطية هذه الزيادة يصاحبه حاجة إضافية للموارد البشرية ، إذن فالقوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المؤسسات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي تخطيط مواردها البشرية. (عشوي، 2004، صفحة 08)

3. العامل السياسي

نقصد به الوضع السياسي الذي يسود الدولة ويشمل النظام السياسي السائد ، الاستقرار السياسي، الوعي والنضج السياسي، ويؤثر العامل السياسي بأكثر من طريقة على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من العناصر التالية:

أ. طبيعة النظام السياسي:

يحدد النظام السياسي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية ، فالنظام الحر الرأسمالي يعطي للقطاع الخاص الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي فيكون القطاع كبيراً.

أما النظام الشيوعي فيمنع قيام أي قطاع خاص يذكر ، ويسمح النظام الاشتراكي بقيام قطاع خاص ، ولكنه يبقيه صغير وفي أنشطة غير أساسية وهذا ما يؤثر على المؤسسة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهو ما ينعكس على توفر الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية التخطيط لاستقطابها.

ب. نضج النظام السياسي:

الأهم من نوع النظام السياسي لإدارة الموارد البشرية هو الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي ، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة ، هذا التركيز غالباً ما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي إبقاء أنظمة العمل بدائية . (عشوي، 2004، صفحة 08)

ويمكن أن نعتبر الاستقرار السياسي مؤشرا لمدى النضج السياسي ، فعندما يكون النظام غير ناضج وتكون هناك جهة واحدة تملك كل عناصر القوة ستسعى الأطراف الأخرى لمقاومتها وانتزاع هذه القوة ، أما إذا تعددت القوى السياسية كأحزاب ونقابات وجمعيات مهنية وصحافة وغيرها ، وكان لكل منها دوره وقوته، فهذا التوزيع المتوازن للقوى السياسية يساعد في توفير وسائل حماية العاملين وإرغام أرباب العمل على حماية حقوقهم.

ب. الوعي السياسي وآليات الضغط الخارجي:

حيث أنه في الأنظمة السياسية الناضجة تتعدد الجهات الخارجية التي تمارس الضغط والرقابة وهذه الجهات تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية ، والمنظمات المهنية ، التنظيمات الحزبية والسياسية ووسائل الإعلام العامة.

ففي المجتمعات ذات الأنظمة الناضجة تلعب النقابات والجمعيات العلمية والمهنية وغرف التجارة وغيرها دورا رقابيا وضاعطا مهما فهي تتدخل لصالح الموارد البشرية التي تعاني من البطالة وسوء المعاملة ، كما تنشط لمنع أية تغيرات في الأنظمة والقوانين التي قد تنعكس سلبا على مصالحهم مثل إجراء تسريح العمال.

كذلك فإن الأحزاب السياسية تلعب دور التطوير والضغط ، فعندما تحدد أهدافها وبرامج عملها تسعى لجعلها جذابة لشرائح واسعة ، ويشكل القوى العاملة وكذا البطالون شريحة مهمة تتنافس الأحزاب السياسية على كسب ودها من خلال التعهد بخدمة مصالحها ، وهكذا يصبح التنافس السياسي وسيلة لإنضاج الوعي والضغط لإنضاج الممارسات.

أما وسائل الإعلام العامة فتلعب أيضا دورا رقابيا وضاعطا حقيقيا على المؤسسات المختلفة من خلال إجراء التحقيقات حول آليات التوظيف في مختلف المؤسسات والقطاعات ، فهي تتحول من مجرد وسائل للإخبار السياسية والعامة إلى أدوات لتأشير أوجه الخلل والضغط لتصحيحها ، كما تصبح منبرا للمفكرين والمثقفين الذين يعرفون القارئ بما يمكن أن يتوفر له وبالتالي زيادة وعيه. (عشوي، 2004، صفحة 10)

4. العامل الاجتماعي:

يتأثر تخطيط القوى العاملة بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بالمجتمع ، فيجب معرفة النظرة إلى العمل في المجتمع ، خاصة بالنسبة لبعض المهن ، فقد نرى إقبالا على أعمال ومهن معينة وتقدير المجتمع للعاملين في هذه المهنة ، بينما ترى نفور من بعض المهن وعدم الرغبة فيها كما أن عمل المرأة في المجتمع خاصة المجتمعات العربية له نظرة معينة وخاصة لبعض الأعمال والمهن، وهذا بدوره سيؤثر على المعروض من العمالة

وعلى توزيع القوى العاملة وهو بالتالي سيؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بصفة عامة.

ومع تحديث الاقتصاد وظهور مشاريع صناعية كبرى تكثر فرص العمل فيفضل الأفراد العمل في هذه المنظمات ويتركون الأعمال الخاصة الصغيرة والأسرية ، بل تسود قيم تفضيل العمل في مؤسسات كبيرة فيصبح طموح المورد البشري هو الحصول على وظيفة في مؤسسة أو شركة كبيرة ، كذلك فإن شخصية الفرد ودرجة وعيه الاجتماعي له دور في عملية التخطيط للموارد البشرية خاصة مع التقدم الاجتماعي وازدياد ثقة الفرد بنفسه وشعوره بأن عليه المطالبة بحقوقه عوضا عن الاستعانة بالوسيط إضافة إلى ذلك فإن الاعتماد على الذات في تحديد المستقبل الوظيفي يساعد على اختيار مهنة تعطيه مكانة اجتماعية نظرا لأن المؤسسة تعتمد على مزايا ونظام ترقيات أفضل وأكثر إنصافا، تختلف عن الوضعية في مؤسسة أخرى قد لا توفر ذلك. (أوبكر، 2002، صفحة 04)

5. العامل التكنولوجي

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطا أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيا ، وعلية يتعين على المؤسسة أن تكون على وعي بالخصائص البيئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى ومتابعة ما يحدث بهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو القيود أو التهديدات أمام المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها، فإذا كان توجه المؤسسة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وإتمام الإجراءات فيها ، أي أن الآلة ستحل محل الإنسان في تنفيذ العمل ، فعلى مخطط الموارد البشرية في هذه الحالة توقع حدوث فائض في اليد العاملة بسبب عدم حاجة المؤسسة إليها، وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي القادر على التعامل مع هذه التقنية الآلية ، أما إذا كان توجه المؤسسة إلى إبقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، إذ يجب التوقع بأن هيكلية الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها. (أوبكر، 2002، صفحة 05)

6. عامل المنافسة

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المؤسسات عموما ، فعندما تتوقع المؤسسة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها ، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها ، لكي لا يحدث

لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية من أجل تلبية هذه الزيادة.

المطلب الثاني: جودة الخدمة في الإدارة العمومية

علم الإدارة العامة باعتباره فناً يعنى بدراسة الإدارة العامة من الناحيتين السلوكية والاجتماعية؛ تمكن من بلورة إطار نظري للجودة في الخدمة العمومية، سواء من حيث المفهوم أولاً أو من حيث المعايير

الفرع الأول: مفهوم ونشأة الجودة في الخدمة العمومية:

الجودة كما عرفتھا المنظمة الدولية للمعايير : ISO مجمل المنتجات والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي تجعله قادراً على تلبية الإحتياجات المصرح بها أو الضمنية نظرياً يمكن رد نشأة مفهوم الجودة لكتاب مبادئ الإدارة العلمية للمهندس Frederick Taylor الصادر سنة 1911 والذي أسس لتنظيم علمي للعمل داخل المنظمة لزيادة كفاءتها الإنتاجية أما عملياً فقد حاز مقتضى الجودة على مكانة هيكلية في التنظيمات الإنتاجية بداية من عشرينيات القرن الماضي حيث قامت العديد من الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة باعتماد الجودة ليس كصفة نهائية للمنتجات فحسب بل كمسار تطوير مستمر أدى لإنشاء فرع جديد في الإدارة اصطلح عليه إدارة الجودة.(Cluzel-, 2006, p. 2)

فمفهوم جودة الخدمة يرتبط بمدى استجابتها لتوقعات الزبون وبمدى رضاه عليها لتعرف بأنها: القدرة على تحقيق طلبات الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له.(Aldo Perissino, 2002, p. 41)

تحول مقتضى الجودة من الصناعة الى الخدمات، أدى إلى مقارنة الجودة من زاوية الخدمة العمومية، وذلك عبر مراحل ثلاث: (عودية(31/12/2019, p. 74 ,

بداية ارتبط مفهوم الجودة بمفهوم المشروعية، فكانت جودة الخدمة العمومية تقتضي احترام نشاط الإدارة العمومية للقواعد الموضوعية والإجرائية في نشاطها.

المرحلة الثانية، راجت نظرية "الإدارة بالأهداف" من خلال ترقية عملية التخطيط، الاستشراف والرقابة، ليرتبط مفهوم الجودة في الخدمة العمومية بفعالية أداء النشاط الإداري.

المرحلة الثالثة: تطور مفهوم الجودة في الخدمة العمومية، تميز بإعطاء مكانة جوهرية "الرضا الجمهور" عن الخدمات المقدمة، ليصبح مفهوم جودة الخدمة العمومية يعني: "ضمان تحقيق المصلحة العامة من خلال تعزيز رضا المرتفقين. (Cluzel-, 2006)

هنا يبرز التساؤل حول دافعية تقديم خدمة ذات جودة عالية في القطاع العام. فإذا كان الربح والمنافسة هما الدافعان لبلوغ الجودة في القطاع الخاص، فما هو الدافع لتقديم خدمة ذات جودة في القطاع العام؟

الفرع الثاني: أبعاد ومقتضيات تقديم خدمة ذات جودة في القطاع العام:

فضلا عن البعد الاجتماعي للخدمة العمومية، حيث يجب أن تكون على الدوام في مستوى تطلعات المواطنين، فإنها تكتسي طابعا اقتصاديا نظرا لدورها في تحسين مناخ الأعمال.

(1) الاستجابة لتطلعات المواطنين:

ارتباط جودة الخدمة العمومية بالمصلحة العامة من جهة، وبرضا المتعاملين مع الإدارة من جهة أخرى، جعلها تكتسب أبعادا اجتماعية كبيرة. اعتبرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تقرير لها بأنه يقع على الإدارة الرفع من جودة خدماتها بنفس وتيرة تطور المجتمع للإدارة اليوم عدد متزايد من التحديات فإذا كانت ترغب في مواكبة مجتمع في تطور مستمر يجب عليها أن تتمكن من فهم الاحتياجات المتزايدة والمتنوعة لمختلف الفئات الاجتماعية وأن تقترح خططا مناسبة لتلبية تلك الاحتياجات للقيام بذلك يجب عليها أن تبتكر، أن تتحمل المخاطر، وأن تتقبل تغيير أساليبها الداخلية في العمل. (OCDE, 2001, p. 17)

(2) تحسين مناخ العمل:

جودة الخدمة العمومية لا ترتبط فقط بالعلاقة بين الإدارة والمواطن بل قد أصبح لها دور مؤثر في الرفع من جاذبية اقتصاديات الدول بفعل ظهور هيئات ومؤسسات دولية تعنى بدراسة مناخ الأعمال على غرار مؤسسة ممارسة أنشطة الأعمال التابعة للبنك العالمي التي تساهم تقاريرها في عكس مناخ الأعمال في الدول، وبالتالي التأسيس للمنافسة بينها في هذا المجال. (Kiribati, 2006, p. 379)

تقارير هذه المؤسسات تتولى دراسة أداء الأجهزة الحكومية والإدارية، لتصوغها في شكل مؤشرات لسهولة الأعمال والاستثمار ترتب حسبها الدول بصفة دورية هذه المؤشرات تندرج بصفة جوهرية في مجال الخدمات العمومية مثل: توصيل الكهرباء، دفع الضرائب أو تسجيل الملكية وتقييم جودتها وفقا لمعايير سهولة الإجراءات، الأجال والتكلفة.

الجزائر بالرغم من تحسن تصنيفها سنة 2019 حيث احتلت المرتبة 157 من مجموع 190 دولة مقابل المرتبة 166 في السنة الماضية إلا أن جودة الخدمة العمومية فيها من منظور قاع الأعمال تبقى متدنية جدا مقارنة بالعديد من الدول العربية، حيث تأتي مثلا المغرب في المرتبة 60، تونس في المرتبة 80 وسلطنة عمان في المرتبة 78. (Banque mondiale, 2019)

الجدول الثاني: أبعاد جودة الخدمة العمومية:

الأبعاد	الشرح
الاعتمادية	وهو الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل دقيق وموثوق.
الاستجابة	وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة والطارئة للزبائن من خلال المرونة في الإجراءات ووسائل تقديم الخدمة مثل: ما هو مدى استعداد المنظمة ورغبتها في تقديم المساعدة للزبون؟
الأمان	ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.
التعاطف	أن تعمل المنظمة على تقديم الخدمة لزبائنهم من خلال انتباه خاص لهم، الوصول إلى الزبون من خلال علاقة شخصية والتوصية (حسب الطلب للخدمة)، اعتبار كل زبون فريد من نوعه.
الملموسية	وهي المظهر الخارجي للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال.

من إعداد الطالبان اعتمادا على المراجع السابقة

الفرع الثالث: أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة العمومية:

تقاس جودة الخدمات العمومية وفق معايير مختلفة تأخذ بالجوانب التالية:

1. تحمل إدارة المؤسسة مسؤولية التطور ضمن الخطة الموضوعة من قبلها ووضوح الأهداف وشرحها للعاملين.
2. وضع مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المنظمة والتي تبين المسؤولية والأساليب المتبعة من طرفها والتي تسهل عملية التعامل مع العملاء.
3. التعامل مع الشكاوى الواردة من طرف العملاء بالاهتمام ودراستها وتحليلها.
4. العمل على تشجيع العاملين بتحسين مستوى أدائهم في العمل من خلال الالتزام بالوقت المستغرق لحصول المستفيد على الخدمة.

5. وضع رؤية المنظمة المستقبلية بشكل واضح وشامل لجميع العاملين ومتابعة وضبط السجلات المستخدمة.

6. توفير برامج تدريبية تساعد على التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على تحليل احتياجات العملاء .تحفيز العاملين لنظام الجودة، وتنشيط نظام الحوافز للعاملين.

نماذج قياس جودة الخدمة العمومية:

تعرضت عملية قياس جودة الخدمة إلى تعارض كبير في العديد من الدراسات، وفيما يلي سنعرض طرق قياس جودة الخدمات العمومية.

1. **عدد الشكاوى:** وهي من أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات وهو حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، يتميز هذا النوع بمجموعة من الانتقادات هي :

أنه يعتمد على عدد الشكاوى المقدمة فقط، حيث أن هناك بعض العملاء لديهم شكاوى ولكن لا يعرفون كيفية تقديمها.

تردد الكثير من المستفيدين في تقديم شكاوهم هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكاوى العملاء.

لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة.

أن عدم التقدم بالشكاوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع من الجودة.

أن التركيز على تجنب الشكاوى قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد أكبر من التحسين على مستوى الخدمة

2. **مقاييس الرضا:** وتعتبر من أكثر الطرق استخداما في قياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس ليكرث المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم توجيه أسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك من خلال قائمة الاستبيان

تتميز هذه الطريقة أيضا بمجموعة من الانتقادات وهي:

أن العملاء التي تم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آرائهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.

أنه لا يزود المؤسسة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها.

الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي للأسئلة.

لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء.

المبحث الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بجودة الخدمة

للتخطيط الاستراتيجي أثر بارز ومهم على أداء المؤسسات وجودة خدماتها فهو العامل الذي يجلب العديد من الفوائد للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الكفاءة والنجاح نذكر من بينها بعض النقاط الأساسية:

أ. تقييم جودة الخدمة الحالية

تقييم مدى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، يمكنك استخدام أساليب مختلفة، مثل الاستطلاعات، ونماذج الملاحظات، والتسوق الغامض، وتحليل الشكاوى أو نماذج جودة الخدمة، مثل SERVQUAL أو SERVPERF. يمكن أن تساعد هذه الأساليب في قياس الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة، فضلاً عن تحديد أبعاد وسمات جودة الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة لهم.

ب. وضع معايير وأهداف جودة الخدمة:

تحديد مستوى جودة الخدمة المراد تحقيقه والحفاظ عليه. يمكن استخدام المعايير المرجعية، أو أفضل الممارسات، أو متطلبات العملاء لتحديد معايير جودة الخدمة الخاصة بالمؤسسة، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومرتبطة بالوقت، ويجب أن تتوافق أيضاً مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة بالإضافة إلى صياغة أهداف جودة الخدمة، والتي هي النتائج المحددة أو المخرجات التي تريد تحقيقها مقابل معايير جودة الخدمة.

ج. موازنة الأهداف والغايات

يعمل التخطيط الاستراتيجي كخارطة طريق، إذ يضمن توافق جهود كل موظف مع الأهداف العامة للشركة.

عندما تكون الأهداف واضحة، تتحرك الفرق بتناغم نحو رؤية مشتركة. هذا يمنع الموظفين من العمل بشكل منعزل، ويبين ثقافة عمل جماعي وتعاون قوية. عندما تتكامل إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي، يفهم الموظفون كيف تسهم مهامهم اليومية في نجاح أعمالهم على نطاق أوسع.

هذا ما يفعله التخطيط الاستراتيجي: فهو يربط الجهود الفردية بأهداف الشركة، مما يُحفّز الجميع ويدفعهم للمضي قدماً.

ب. وضع استراتيجيات وخطط لجودة الخدمة:

تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تساعد على تحقيق أهداف جودة الخدمة ، يمكن استخدام أدوات مختلفة، مثل تحليل SWOT ، أو تحليل الفجوات، أو خطة الخدمة، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى العمليات والموارد والأنشطة المشاركة في تقديم الخدمة. ومن ثم تصميم الإجراءات أو المبادرات أو التحسينات التي من شأنها تحسين جودة الخدمة، مثل التدريب أو الابتكار أو الأتمتة أو التوحيد القياسي . بالإضافة إلى تعيين الأدوار والمسؤوليات والجدول الزمني لكل إجراء والذي بدوره يكفله التخطيط الاستراتيجي.

ج. مراقبة وتقييم أداء جودة الخدمة:

متابعة وتقييم الأداء من حيث جودة الخدمة، يمكن استخدام المؤشرات أو المقاييس أو لوحات المعلومات لقياس تقدم المؤسسة ونتائجها وإعداد التقارير عنها، أيضاً جمع وتحليل التعليقات من العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة لفهم رضاهم وتوقعاتهم، ومقارنة الأداء بمعايير جودة الخدمة والأهداف، وكذلك مع المنافسين أو معايير الصناعة. أيضاً تحديد أي فجوات أو تحديات أو مخاطر قد تؤثر على جودة الخدمة التي تقدمها. من خلال دمج جودة الخدمة في التخطيط الاستراتيجي، يمكن ضمان تقديم خدمة ذات جودة ومتسقة وموثوقة وقيمة للعملاء. يمكن أيضاً تحسين الميزة التنافسية والسمعة والربحية. إن الخدمة الجيدة ليست جهداً لمرة واحدة، بل هي عملية مستمرة تتطلب الالتزام والتعاون والتحسين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في الإدارة العمومية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية . وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقات عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث أن نشير إلى أبرز الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2017 و 2011 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربعة تصنيفات هي: الدراسات العربية و الأجنبية التي ناولت

محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والدراسات العربية والأجنبية التي ناولت محور جودة الخدمة في المؤسسات العمومية وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي ناولت محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

(1) دراسة (موفق محمد الضمور، 2007) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

تقديم مقترحات وتوصيات للمعنيين في الوزارات الأردنية تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها.

تمثلت عينة الدراسة في:

المحدد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع العم في الأردن تحديداً في الوزارات الأردنية.

المحدد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة ما بين 2007 / 2008.

وقد اعتمد في تصميم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتصميم استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن خلال المراجعة أظهر المسح الذي أجري على الهيكل التنظيمي للدولة في العام 2007 أن عدد منظمات القطاع العام بلغ 152 منها 23 وزارة.

(2) دراسة (الغوطي، 2017) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم بمحافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم بمحافظات غزة" اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وأهم نتائج الدراسة كانت: بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة (76.08%)، أي أن هناك درجة توافر كبيرة، بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77.03%) ، للموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (79.93%) ، وللأنظمة والعمليات بنسبة (71.97%)، كما كانت أهم التوصيات، ضرورة مراعاة فريق التخطيط عند إعداد الخطة الإستراتيجية، لوضع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات لما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير الخدمات وزيادة كفاءة العاملين وتحسين أداء الجامعة ككل.

الدراسات الأجنبية التي ناولت محور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

1. دراسة (Hoffman 2011)

The stratégies planning procès and performance Relationship

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر عليه وتتأثر به، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية تكونت من 150 موظفا من المؤسسات الدولية، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

-وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات.

كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء. وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

-ضرورة الاعتماد على الثقافة العامة لدى العاملين، ومدى تأثرهم بما يحيط بهم. يجب التركيز على نقاط القوة في التخطيط الاستراتيجي السابق، وتحديد نقاط الضعف وتجنبها في السنوات القادمة.

2. دراسة (Kathama 2012)

"Strategic planning practices and performance of state corporations in Kenya "

خلصت الدراسة إلى أن الشركات الحكومية في كينيا اعتمدت عددا من ممارسات التخطيط الاستراتيجي التي كانت لها علاقة إيجابية مع أداء الشركات ومن هنا فإن معنى هذه الدراسة هو أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تعزز الأداء التنظيمي الأفضل، والتي لها تأثير على المدى الطويل على تقديم الخدمات وبقائها. التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة فعالة لتحسين أداء الشركات. لقد كان هذا هو المفهوم العام في أدبيات الإدارة الاستراتيجية حتى الآن. توصي الدراسة بأن تسعى إدارة الشركات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية ونوعية المنتجات أو الخدمات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات العربية التي ناولت محور جودة الخدمة العمومية

1. دراسة الغزالي، 2017 بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه - مصلحة مياه بلديات الساحل - محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل بغزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل، ووجود علاقة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تطوير الرؤية والرسالة والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم (وتحسين جودة الخدمة في مصلحة بلديات الساحل، وبيئت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة في مصلحة مياه بلديات الساحل الوظيفي، بينما وجدت في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل فروق لسنوات الخبرة.

2. دراسة المصري، 2017 بعنوان "أثر تطبيق معايير التميز للتعليم التقني على جودة مخرجات التعليم العالي الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير التميز للتعليم التقني على جودة مخرجات التعليم العالي الفلسطيني، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. يمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية بكليتي العلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وجاءت أهم النتائج، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق معايير التميز للتعليم التقني تعزى لمتغير الكلية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في جودة مخرجات التعليم العالي الفلسطيني تعزى لمتغير الكلية وأهم التوصيات كما يلي، إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات المتخصصة بجودة التعليم التقني للوقوف على الواقع وتحسينه؛ وإثراء المكتبة العربية بالأدب التربوي المتعلق بجودة مؤسسات التعليم التقني وبرامجها، توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على دمج مخرجات التكنولوجيا الحديثة في مقرراتهم التدريسية.

ثانياً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الأداء والكفاءة التشغيلية لدى العاملين باستثناء دراسة المصري التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق معايير التميز للتعليم التقني على جودة الخدمات ودراسة جعفر 2017 التي تطرقت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من 50 باستثناء دراسة (Hoffman 2011) التي طبقت على 150 موظف.

استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات كما وظفت المنهج الوصفي التحليلي .

ثالثاً الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

بالتطرق إلى كل ما تم التركيز عليه في الدراسات السابقة يظهر جلياً أن هناك فجوة علمية وفضاء بحثي متميز، يتجسد في دراسة أثر التخطيط على الجودة أولاً والذي لم تتناوله إلا دراسة واحدة، والثاني في الإدارة العمومية الجزائرية، إضافة إلى التفرد بدراسة تأثير التخطيط على كل بعد من أبعاد الجودة.

خلاصة الفصل الأول:

تسنى لنا في هذا الفصل وضع منهجية كاملة للدراسة، حيث تم وضع الفرضيات التي من شأنها تسهيل الإجابة على مشكلة البحث ثم قمنا بتحديد مجتع وعينة البحث المقام عليها الدراسة كما أننا وضعنا الأساليب الإحصائية المستخدمة ونموذج البحث المقترح، كما قمنا بالتطرق إلى المتغيرات الأساسية في البحث والعلاقة الرابطة بين المتغير المستقل مع التابع، ومن أجل منهجية سليمة قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

بشركة الإسمنت

سعيدة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات العمومية وذلك من خلال الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بشركة الإسمنت سعيدة، حيث اخترنا الإطارات أو العمال الإداريين كمجتمع بحث.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
2. خصائص مبحوثين الدراسة.
3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
4. اختبار الفرضيات

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الإسمنت سعيدة:

أولا التعريف بالشركة محل الدراسة:

شركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة هي مؤسسة صناعية جزائرية تأسست سنة 1979، تقع بدائرة الحساسنة بولاية سعيدة، وتختص في إنتاج مادة الإسمنت. نشأ المصنع بتمويل من الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC ، وتم تنفيذه بالتعاون مع شركات أجنبية متخصصة.

لاحقًا، أصبحت الشركة تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري GICA ، وتعد اليوم من أبرز المزودين بالإسمنت في المنطقة الغربية، بطاقة إنتاجية تفوق 500000 طن سنويا.

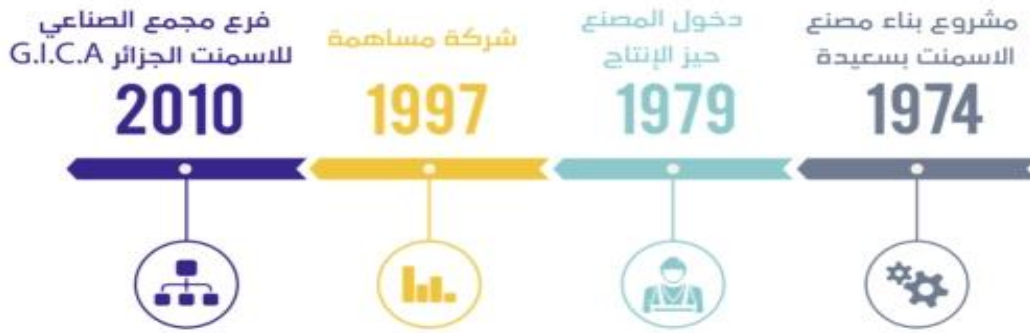
الموقع الجغرافي : تقع شركة الاسمنت بدائرة الحساسنة و التي تبعد ب20 كلم عن ولاية سعيدة.

المساحة الكلية للشركة : 31 هكتار و40 آر نصفها مشغول بوسائل الانتاج معدات مباني ومستودعات مغطاة وغير مغطاة بالإضافة لجزء كبير مخصص للمساحات الخضراء .

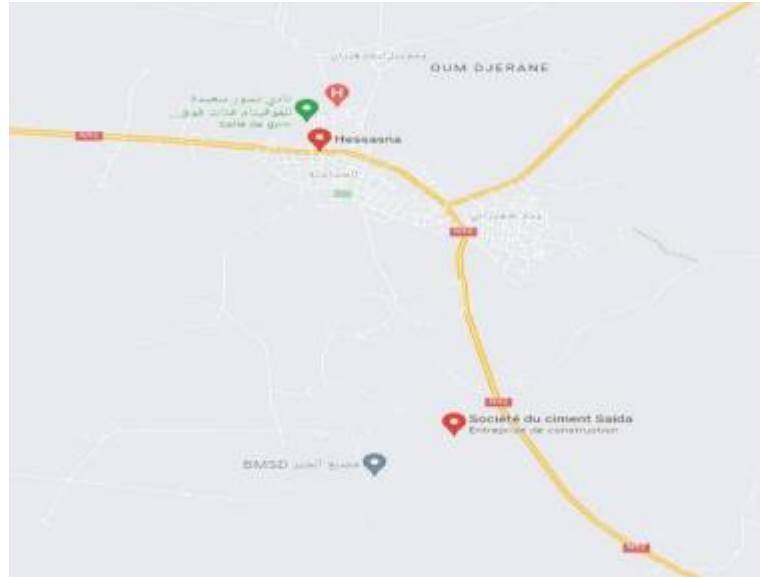
ثانيا: نشأة شركة الاسمنت سعيدة

في سنة 1974، أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة، وفي سنة 1979 دخل المصنع حيز الإنتاج وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل من نفس السنة، ثم مرت الشركة بعدة تغيرات إدارية، إلى أن أصبحت فرع من المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شهر يناير 2010

الشكل الأول يوضح نشأة الشركة:



الشكل الثاني يوضح مساحة الشركة:



ثالثا: القدرة الإنتاجية والموارد البشرية والمالية لشركة الإسمنت S.C.I.C " سعيدة "

أولاً : القدرة الإنتاجية والموارد البشرية والمالية

تعتبر شركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة من بين الفاعلين الأساسيين في قطاع مواد البناء بالجزائر، بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـ **500000 طن** من مادة الإسمنت. وقد سمح هذا الحجم من الإنتاج بتلبية جزء معتبر من الطلب المحلي، خاصة في منطقة الغرب الجزائري، مما منح الشركة موقعاً تنافسياً متميزاً ضمن السوق الوطنية.

لضمان عملية الإنتاج بهذه الوتيرة، تعتمد المؤسسة على طاقم بشري يتكون من **243 عاملاً** موزعين عبر مختلف الهياكل الإدارية، الفنية والإنتاجية. ويعكس هذا العدد حجم التحديات التشغيلية التي تتطلب تسييراً محكماً للموارد البشرية بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

من ناحية تسويق المنتجات، تسجل الشركة توزيعاً يومياً يقارب **1,008 طن** من الإسمنت، مما يدل على حيوية نشاطها التجاري واتساع شبكة التوزيع الخاصة بها. هذه الوتيرة اليومية في البيع تعزز من السيولة المالية للمؤسسة وتضمن استمرارية تمويل السوق بانتظام.

أما من الجانب المالي، فيبلغ رأس المال الاجتماعي للشركة حوالي **1,050,000,000 دينار جزائري**، ما يعكس إمكانياتها القوية للاستثمار والتوسع. وقد مكنتها هذا الغلاف المالي من تمويل عدة مشاريع لتحديث وسائل الإنتاج، خاصة الاستثمار في وسائل حماية البيئة مثل اقتناء المصفاة القماشية الحديثة، الأمر الذي ساعد في الرفع من كفاءة الأداء البيئي والإنتاجي على حد سواء. بالمجمل، تعكس هذه المؤشرات مكانة شركة الإسمنت S.C.I.C كسند اقتصادي واستثماري مهم على المستوى المحلي، ودورها في دعم مشاريع التنمية العمرانية في المنطقة.

ثانياً: المخبر والنوعية

تولي الشركة أهمية كبيرة لمراقبة جودة منتجاتها عبر مخابر متخصصة مجهزة بأحدث الوسائل التقنية، حيث تقوم هذه المخابر بمهام عديدة أهمها:

- **تحليل المواد الأولية:** لضمان توافقها مع المواصفات الكيميائية والفيزيائية المطلوبة.
 - **مراقبة عملية الإنتاج:** عن طريق إجراء اختبارات دورية خلال مختلف مراحل التصنيع.
 - **اختبار جودة الكلنكر والإسمنت النهائي:** لضمان مطابقة المنتجات للمعايير الوطنية (والدولية) مثل معايير ISO ومعايير الجودة الجزائرية).
- تساهم هذه الآليات المخبرية في تعزيز موثوقية منتجات المؤسسة وضمان استمرارية رضا الزبائن، مما يدعم تنافسيتها في السوق الوطني.

ثالثا : أهمية ضمان النوعية

تعد مراقبة النوعية عاملاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، حيث تساعد على:

- . تحسين سمعة المنتج في الأسواق.
 - . تقليل العيوب الإنتاجية والخسائر المرتبطة بها.
 - . تعزيز فرص التوسع في أسواق جديدة محلية وخارجية.
 - . الاستجابة لمتطلبات الزبائن والمشاريع الكبرى التي تشترط معايير جودة صارمة.
- رابعا : المواد الأولية والإضافات المستخدمة في الإنتاج بشركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة

تعتمد شركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة في عملياتها الإنتاجية على مجموعة من المواد الأولية الأساسية التي تدخل في تركيب الكلنكر، وهي كما يلي:

- . **الحجر الجيري:** يمثل حوالي $1\% \pm 75\%$ من التركيبة الإجمالية للمواد الأولية، وهو المصدر الرئيسي لأكسيد الكالسيوم (CaO) الضروري لتكوين الكلنكر.
 - . **الطين:** يشكل نسبة تقدر بـ $1\% \pm 24\%$ ، ويعد المصدر الأساسي لأكسيد السيليكون والألمنيوم والحدي د.
 - . **خام الحديد:** يستخدم بنسبة $0.5\% \pm 1\%$ ، ويهدف إلى ضبط نسبة أكسيد الحدي د (Fe_2O_3) في المزيج الخام، مما يؤثر على خصائص الكلنكر النهائية.
- أما بالنسبة للإضافات المستخدمة خلال مرحلة طحن الكلنكر لإنتاج الإسمنت، فهي تتضمن ن:

- . **الجبس:** يضاف بنسبة تتراوح ما بين 5% إلى 6% بهدف تنظيم زمن تصلب الإسمنت ومنع تصلبه السريع.
- . **الحجر الجيري:** يضاف بنسبة تتراوح ما بين 6% إلى 20% حسب نوعية الإسمنت المطلوب، ويُستخدم لتحسين بعض الخصائص الفيزيائية وتقليل تكلفة الإنتاج.

تشكل هذه المواد بمجموعها الأساس الكيميائي لإنتاج أنواع متعددة من الإسمنت، مع مراعاة التوازن بين الخصائص الكيميائية والفيزيائية وفقاً للمعايير الصناعية المعتمدة.

خامسا: منتجات شركة الاسمنت {المخبر والنوعية}

أولاً: منتجات الشركة

تنتج شركة الإسمنت S.C.I.C بسعيدة مجموعة من المنتجات المرتبطة بصناعة مواد البناء، وعلى رأسها:

- . الإسمنت البور تلامي العادي (CPA) المخصص لأعمال البناء العامة.
- . الإسمنت المقاوم للكبريتات (CRS) المستعمل في المنشآت المعرضة للتربة والمياه الغنية بالكبريتات.
- . إسمنت متعدد الاستعمالات: يستخدم في مختلف تطبيقات الإنشاءات السكنية والصناعية.
- . إسمنت مدعم بالحجر الجيري: وهو منتج يتميز بخصائص بيئية واقتصادية جيدة بفضل استعمال إضافات الحجر الجيري.

تعكس هذه المنتجات قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق بمختلف أنواعه، من مشاريع البنى التحتية الكبرى إلى الاستخدامات السكنية البسيطة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة

يعتمد نجاح أي دراسة على مدى تطبيقها لمنهجية سليمة في تحديد العوامل والوصول إلى النتائج وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال هذه الدراسة تكون مجتمعنا من مجموعة من العمال من إداريين ومتصرفين في شركة الإسمنت الحساسنة سعيدة

عينة الدراسة: من أجل إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائياً بدون تحيز والبالغ عددهم 40 موظف وتمكننا من استرجاع 36 استبيان أي ما نسبته 90%.

ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة سوف يتم التطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين

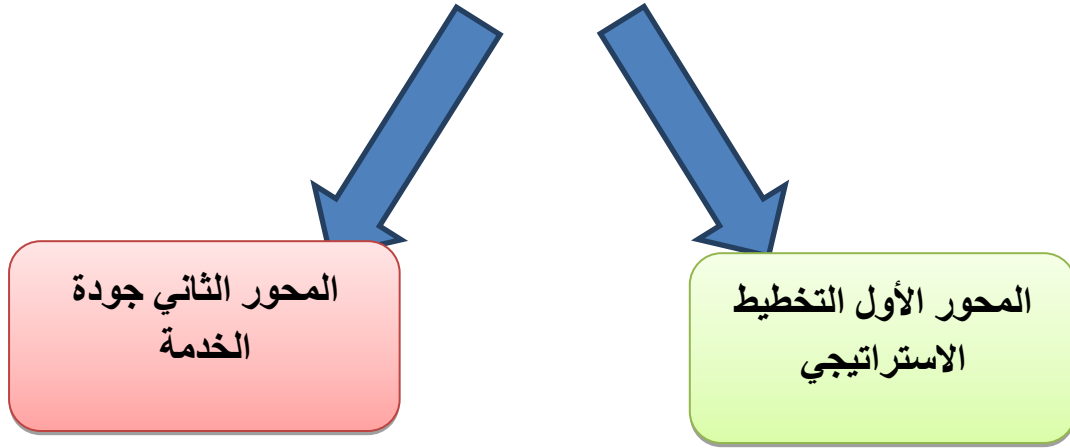
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

المتغير التابع: جودة الخدمة.

المتغيرات الشخصية: وتشمل المتغيرات التالية (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

الشكل الثالث: نموذج الدراسة:

متغيرات الشخصية				
الصفة	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة	الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تصميم أداة الدراسة: من أجل الوصول إلى الإجابة عن الفرضيات تم استخدام الاستبيان حيث تكون الاستبيان من قسمين هما:
القسم الأول: يشمل المتغيرات الشخصية (الصنف، السن، المستوى التعليمي، المستوى، الخبرة)

القسم الثاني: متعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن محوران.

المحور الأول: خاص بالتخطيط الاستراتيجي حيث تضمن 22 سؤال.

المحور الثاني: خاص بجودة الخدمة وتضمن 16 سؤال.

مقياس الأداة:

تم الاعتماد علي مقياس " ليكرت الخماسي" في عملية تحليل الاستبيان والإجابة علي مختلف فقراته كما هو موضح

الجدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

من إعداد الطالبان

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكرات الخماسي كما يلي:

تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس) // المدى
 $4=1-5$

طول فئة مقياس ليكرت الخماسي $=5/4$ ومنه إذن طول الفئة $=0.8$ ، ومنه يمكن تحديد فئات المقياس كما يلي: من 1.00 إلى 1.79 موافق بشدة، من 1.80 إلى 2.59 موافق، من 2.60 إلى 3.93 محايد، من 3.40 إلى 4.19 غير موافق، من 4.20 إلى 5.00 غير موافق بشدة.

الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل الإجابات أفراد عينة الدراسة ثم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية
2. معامل الثبات ألفا كرون باخ
3. التوزيعات التكرارية
4. المتوسط الحسابي
5. الانحراف المعياري
6. معامل الارتباط بيرسون

اختبار الاستبيان:

هدف الاستبيان:

- ✓ تكون الأسئلة موحدة لجميع أفراد العينة في حين أنها قد تتغير صيغة بعض الأسئلة عند طرحها في المقابلة.
- ✓ تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية تجميع المعلومات في مجاميع وبالتالي تفسيرها والوصول إلى استنتاجات مناسبة.
- ✓ يمكن للمبشرين اختيار الوقت المناسب لهم والذي يكونوا فيه مهئين نفسيا وفكريا للإجابة على أسئلة الاستبيان
- ✓ يسهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة أشخاص في وقت محدد.

✓ الاستبيان لا يكلف ماديا من حيث تصميمه وجمع المعلومات مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية مضافة كالسفر والتنقل من مكان إلى آخر الخ.

• صدق الاستبيان:

الصدق: ببساطة هو أن تقيس الأسئلة الاستبيان أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة الذي يفترض انه يقيسها

أنواع الصدق الاستبيان:

• الصدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإبداء رأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبتها.

• صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، ومادامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

العنصر الأول: الملاحظة.

يعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقررها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة أثناء الدراسة

إذا هي تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل، إضافة أنها ساعدتنا على استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن بالتقرب من الواقع.

العنصر الثاني: المقابلة.

وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة، وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم

وانصبت مقابلتنا على استجواب بعض الموظفين بحيث ساعدتنا كثيرا في الحصول على قدر كافي من المعلومات.

أولا: صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرفة لمناقشة عباراتها ثم تم التعديل في بعض عبارات الاستبيان وحذف بعض منها حتى تصبح أكثر وضوحا وملائمة وبذلك عرض الاستبيان بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

يتم استخدامه لمعرفة صدق أبعاد وعبارات الاستبيان ثم حساب معامل بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ثم كل عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

المبحث الثالث: جمع البيانات وتصميم الدراسة

المطلب الأول: اختبار الاتساق الداخلي:

1. اختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور. الجدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الأول

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	درجة الحرية
1	الرؤية الإستراتيجية	0.646**	.000
2	الرسالة الإستراتيجية	0.887**	.000
3	الهدف الإستراتيجي	0.887**	.000
4	التحليل الإستراتيجي	0.876**	.000
5	الخيار الإستراتيجي	0.869**	.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 2023

تظهر نتائج الجدول أعلاه رقم (04) أن جميع أبعاد محور الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً قوياً طردي دال إحصائياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية (0.00)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين [0.646 و 0.887]، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور.

2. اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (05): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم	الأبعاد	معامل	درجة
-------	---------	-------	------

الارتباط	الحرية		
0.605**	.000	1	الاعتمادية
0.881**	.000	2	الاستجابة
0.882**	.000	3	الأمان
0.815**	.000	4	التعاطف
0.827**	.000	5	الملموسية

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 2023

تظهر نتائج الجدول أعلاه رقم (05) أن جميع أبعاد محور الثاني جودة الخدمة العمومية ترتبط ارتباطاً قوياً طردي دال إحصائياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية (0.00)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين [0.605 و 0.882]، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور.
المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات الفا نسبة للعالم كرو نباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة ألفا كرونباخ هي 0.7 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06) يوضح معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	38

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23
المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	22

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23
المتغير الثاني: جودة الخدمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	16

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23

توضح الجداول رقم (06) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور وكذلك الاستبيان ككل تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.7)، حيث بلغت قيمة المحور الأول خاص بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية 0.957، والمحور الثاني جودة الخدمة العمومية 0.925، والقيمة الكلية [0.959]، ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويُعد مؤشراً إيجابياً في دعم مصداقية النتائج.
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة {الديموغرافية}

الجدول (07) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الصنف

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75	27	ذكر

25	09	أنثى
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23
يتضح من الجدول (07) أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين في إدارة الموارد البشرية كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (27) موظفا بنسبة (75%)، وأن عدد الإناث بلغ (09) موظفات ما نسبته (25%).

حسب السن:

الجدول (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25-19	1	2.78
35-26	6	16.67
45-36	15	41.67
أكثر من 45 سنة	14	38.88
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23
يتضح من الجدول (08) السابق أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب العمر (36-45) سنة حيث بلغ عددهم (15) بنسبة (41.67%) وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة أصحاب العمر (25-19) حيث أن عددهم لم يتجاوز موظفا واحدا ما قدر نسبته ب (2.78%)

حسب المستوى التعليمي:

الجدول (09) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	2.78

97.22	35	جامعي
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23
يتضح من الجدول (09) السابق أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من حملة الشهادات الجامعية **حيث بلغ عددهم (35) بنسبة (97.22%)** وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من أصحاب الشهادات الثانوية حيث أن عددهم لم يتجاوز موظفا واحدا ما قدر نسبته ب (2.78%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أغلبية الوظائف في مؤسسة الإسمنت الحساسنة تعتمد على الشهادات الجامعية كحد أدنى لذلك كانت النسبة الأكبر من العاملين من حملة الشهادات الجامعية كما أن ذلك ينسجم مع شروط وتعليمات التعيين في المؤسسة.

حسب الوظيفة:

الجدول (10) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أعوان تنفيذ	2	5.56
أعوان التحكم	6	16.67
إطار	21	58.33
إطار سامي	7	19.44
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23
يتضح من الجدول (10) السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة إطار حيث بلغ عددهم (21) موظف بنسبة (58.33%) كما يتضح أن أقل عدد من أفراد العينة كانت من فئة أعوان تنفيذ حيث بلغ عددهم (2) موظف بنسبة (5.56%).

حسب الخبرة:

الجدول (11) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 6 إلى 15 سنوات	11	30.56
من 16 إلى 25 سنة	21	58.33
أكثر من 25 سنة	4	11.11
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (11) السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة (من 16 إلى 25 سنة) حيث بلغ عددهم (21) موظف بنسبة (58.33%) كما يتضح أن أقل عدد من أفراد العينة كانت من فئة (أكثر من 25 سنة) حيث بلغ عددهم (2) موظف بنسبة (11.11%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وجود العاملين في المؤسسة سنة بعد سنة يزيد من خبرة هؤلاء العاملين كما أن قانون التقاعد أو الضمان الاجتماعي يفرض على هؤلاء العاملين الخدمة مدة معينة من الزمن وذلك للحصول على التقاعد ومن هنا ظهر أن أكبر نسبة كانت لأصحاب الخبرة من فئة (من 16 إلى 25 سنة) حيث بلغت نسبتهم (58.33%) وهذا يتفق مع قانون التقاعد لهؤلاء العاملين كما يتفق مع جدول الفئات العمرية حيث ظهر أن أعمار العاملين كبيرة أيضا ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسة لا تحتاج لعدد كبير من العاملين الجدد فيها لوجود عاملين على رأس عملهم بانتظار تقاعد البعض منهم.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

الجدول (12) استجابة عينة الدراسة حول متغير التخطيط الاستراتيجي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أولا البعد الأول الرؤية الاستراتيجية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

الاختبار											العبارة
الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية		
4	متوسط	1.095	2.67	1	9	8	13	5	ت	تقوم المؤسسة بالتخطيط لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية	
				2.8	25	22.2	36.1	13.9	%		
1	متوسط	1.23	2.97	3	12	7	9	5	ت	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	
				8.3	33.3	19.4	25	13.9	%		
3	متوسط	1.18	2.75	2	9	9	10	6	ت	رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه	
				5.6	25	25	27.8	16.7	%		
2	متوسط	1.199	2.86	2	12	6	11	5	ت	رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	
				5.6	33.3	16.7	3.6	13.9	%		
	متوسط		2.8125	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (12) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الرؤية الإستراتيجية أن الفقرة 2 والتي نصت على (نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.23) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.67- 2.97)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.095 – 1.23) وهذا ما يدل على أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تولي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

اهتماما مقبول بوضوح وتحديد رؤيتها الإستراتيجية حيث تسعى إلى تحقيق طموحها المستقبلي.

ثانيا البعد الثاني: رسالة المؤسسة

الجدول (13) استجابة عينة الدراسة حول بعد الرسالة الإستراتيجية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
										العبارة
1	متوسط	1.167	2.69	0	13	6	10	7	ت	رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية
				0	36.1	16.7	27.8	19.4	%	
4	منخفضة	1.095	2.33	0	8	5	14	9	ت	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود (الإبداع والتميز)
				0	22.2	13.9	38.9	25	%	
3	منخفضة	1.183	2.5	1	8	8	10	9	ت	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
				2.8	22.2	22.2	27.8	25	%	
2	متوسط	1.125	2.64	1	8	11	9	7	ت	نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.
				2.8	22.2	30.6	25	19.4	%	
	منخفض		2.54	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (13) أن بعد "الرسالة الإستراتيجية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.54)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول بين المتوسط والمنخفض أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.33 - 2.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.183 - 1.095) .

ثالثا البعد الثالث الأهداف الإستراتيجية:

الجدول (14) استجابة عينة الدراسة حول بعد الأهداف الإستراتيجية

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
3	منخفضة	1.206	2.44	1	8	7	10	10	ت	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
				2.8	22.2	19.4	27.8	27.8	%	
4	منخفضة	1.069	2.33	0	7	7	13	9	ت	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
				0	19.4	19.4	36.1	25	%	
1	متوسط	1.191	2.69	1	11	7	10	7	ت	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس
				2.8	30.6	19.4	27.8	19.4	%	
2				0	12	6	10	8	ت	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن
				0	33.3	13.7	27.8	22.2	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

تحقيقها										متوسط	1.178	2.61
المتوسط الحسابي المرجح											منخفض	2.5175

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (14) أن بعد "الأهداف الإستراتيجية" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.5175) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً ومنخفضاً هي الأخرى، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.33 – 2.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.069 - 1.206) .

البعد الرابع: التحليل الإستراتيجي:

الجدول (15) استجابة عينة الدراسة حول بعد التحليل الإستراتيجي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
4	متوسط	1.261	2.69	2	10	7	9	8	ت	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة
				5.6	27.8	19.4	25	22.2	%	
5	متوسط	1.222	2.64	2	9	6	12	7	ت	تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف
				5.6	25	16.7	33.3	19.4	%	
				5	12	5	8	6	ت	تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

2	متوسط	1.351	3.06	13.9	33.3	13.9	22.2	16.7	%	من نقاط الضعف
3	متوسط	1.372	2.94	3	15	3	7	8	ت	تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة
				8.3	41.7	8.3	19.4	22.2	%	
1	متوسط	1.369	3.11	5	14	3	8	6	ت	نفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية
				13.9	38.9	8.3	22.2	16.7	%	
	متوسط		2.888	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (15) أن بعد "التحليل الإستراتيجي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.888) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69 - 3.11)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.222 - 1.372)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تغلب على الواقع والتي تفرض على الجامعة ضرورة تحليل البيئة الخارجية، وأهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

البعد الخامس الخيار الإستراتيجي:

الجدول (16) استجابة عينة الدراسة حول بعد الخيار الإستراتيجي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
العبرة										

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

2	متوسط	1.320	2.97	2	10	7	9	8	ت	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة
				5.6	27.8	19.4	25	22.2	%	
1	متوسط	1.276	3.03	2	9	6	12	7	ت	تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة
				5.6	25	16.7	33.3	19.4	%	
4	متوسط	1.320	2.83	5	12	5	8	6	ت	تتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعه
				13.9	33.3	13.9	22.2	16.7	%	
5	متوسط	1.215	2.69	3	15	3	7	8	ت	لدينا معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
				8.3	41.7	8.3	19.4	22.2	%	
3	متوسط	1.286	2.94	5	14	3	8	6	ت	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية
				13.9	38.9	8.3	22.2	16.7	%	
	متوسط		2.892	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (16) أن بعد "الخيار الإستراتيجي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.892) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69 - 3.03)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.215 - 1.320) وهذا ما يشير إلى أهمية الخيار الذي يعتبر عامل مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تكون منسجمة مع الخطط الموضوع وملائمتها مع متغيرات البيئة الخارجية، وضرورة توفر بدائل إستراتيجية مناسبة في حالة تغيير الخيار الرئيسي.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الإسمنت سعيدة جاء على المستوى المتوسط وفقاً لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة بـ (2.73). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الإسمنت سعيدة محل الدراسة متوسط الأهمية لما تعمل عليه من تحديد وجهاتها التي ترغب الوصول إليها من خلال بما يعرف بالرؤية، دون أن ننسى الرسالة فهي عنصر مهم ودليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كما أن الأهداف التي ترسمها تلعب دوراً كبيراً في إصدار القرارات الاستراتيجية وتوضيح أولوياتها. وقد تساهم هذه الأهداف في تقييم أداء المؤسسة محل الدراسة، فهي بحاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وهذا من خلال التحليل الاستراتيجي البيئي فهو ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويتم اختيار البديل الاستراتيجي من عدة بدائل مقترحة وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي.

الجدول (17) استجابة عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة:

البعد الأول الاعتمادية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
2	متوسط	1.095	3	1	15	6	11	3	ت	تعطي المؤسسة وعود بتقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق
				2.8	41.7	16.7	30.6	8.3	%	
				1	14	8	10	3	ت	لا توجد أخطاء في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

1	متوسط	1.069	3	2.8	38.9	22.2	27.8	8.3	%	تقديم طلب الخدمة
3	متوسط	0.996	2.92	1	11	10	12	2	ت	تقدم الخدمات للعملاء دون تمييز
				2.8	30.6	27.8	33.3	5.6	%	
	متوسط		2.97	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (17) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاعتمادية أن الفقرة الثانية والتي نصت على أنه { لا توجد أخطاء في تقديم طلب الخدمة } أنت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [3] وانحراف معياري [1.069] بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتمام مقبول من حيث مراعاة تقديم الخدمة للعملاء كما جاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على أن { الخدمات تقدم للعملاء دون تمييز } في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [2.92] وانحراف معياري [0.996] بدرجة تبني متوسطة هي الأخرى وهذا ما يوضح لنا قدرة الشركة على تقديم وعود الخدمة بشكل دقيق وموثوق

البعد الثاني الاستجابة

الجدول (18) استجابة عينة الدراسة حول بعد الاستجابة:

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
3	متوسط	1.180	2.92	2	12	8	9	5	ت	المؤسسة لها الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء
				5.6	33.3	22.2	25	13.9	%	
				3	12	9	9	3	ت	تتوفر السرعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

2	متوسط	1.131	3.08	8.3	33.3	25	25	8.3	%	الفورية في تلبية احتياجات العملاء
1	متوسط	1.098	3.22	3	14	10	6	3	ت	يتم الرد من طرف الموظفين على العملاء حول الاستفسارات والشكاوي
				8.3	38.9	27.8	16.7	8.3	%	
	متوسط		3.07	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (18) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاستجابة أن الفقرة الثالثة والتي نصت على أنه { يتم الرد من طرف الموظفين على العملاء حول الاستفسارات والشكاوي } أتت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [3.22] وانحراف معياري [1.098] بدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة الأولى والتي نصت على أن { المؤسسة لها الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء } في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [2.92] وانحراف معياري [1.180] بدرجة تبني متوسطة هي الأخرى ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتمام مقبول لا بأس به للتغذية الراجعة أو العكسية كما أنه يعكس مدى استعداد المنظمة ورغبتها في تقديم المساعدة للزبون.

البعد الثالث الأمان:

الجدول (19) استجابة عينة الدراسة حول بعد الأمان:

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
										العبرة
3	متوسط	1.124	3.22	3	15	8	7	3	ت	يتمتع العاملون في المؤسسة بالمعرفة الكافية للإجابة على أنشطة العملاء المختلفة
				8.3	41.7	22.2	19.4	8.3	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

2	متوسط	0.956	3.33	1	19	9	5	2	ت	يتعامل الموظفون مع العملاء بشفافية دون إخفاء أي إجراءات مهمة
				2.8	52.8	25	13.9	5.6	%	
1	متوسط	0.931	3.36	2	17	10	6	1	ت	يقوم الموظفون بتوجيه العملاء في معالجة طلباتهم
				5.6	47.2	27.8	16.7	2.8	%	
	متوسط		3.303	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (19) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاستجابة أن الفقرة الثالثة والتي نصت على أنه { يقوم الموظفون بتوجيه العملاء في معالجة طلباتهم } أنت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [3.36] وانحراف معياري [0.931] بدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة الأولى والتي نصت على أن { يتمتع العاملون في المؤسسة بالمعرفة الكافية للإجابة على أنشطة العملاء المختلفة } في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [3.22] وانحراف معياري [1.124] بدرجة تبني متوسطة هي الأخرى ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك أو المخاطرة.

رابعا البعد الرابع التعاطف:

الجدول (20) استجابة عينة الدراسة حول بعد التعاطف:

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
										العبرة
1	مرتفعة	0.920	3.69	6	18	7	5	0	ت	تبذل المؤسسة جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون
				16.7	50	19.4	13.9	0	%	
				3	17	7	7	2	ت	تضع الإدارة العليا في المؤسسة مصلحة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

4	متوسط	1.069	3.33	8.3	47.2	19.4	19.4	5.6	%	العملاء ضمن اهتماماتها
3	مرتفعة	0.971	3.53	3	21	5	6	1	ت	يقدم الموظفون المساعدة للعملاء أثناء الحاجة وبطريقة متعاونة
				8.3	58.3	13.9	16.7	2.8	%	
2	مرتفعة	0.996	3.58	3	23	4	4	2	ت	هناك شعور بالثقة من طرف العملاء عند تعاملهم مع الموظفين
				8.3	63.9	11.1	11.1	5.6	%	
	متوسط		2.8125	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (20) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاستجابة أن الفقرة الثالثة والتي نصت على أنه { تبذل المؤسسة جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون } أنت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [3.69] وانحراف معياري [0.920] بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة الثانية والتي نصت: { تضع الإدارة العليا في المؤسسة مصلحة العملاء ضمن اهتماماتها } في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [33.3] وانحراف معياري [1.069] بدرجة تبني متوسطة ويعكس ذلك بالدرجة الأولى أن الشركة تعمل على تقديم الخدمة لزبائنها من خلال انتباه خاص لهم، بحيث يكون الوصول إلى الزبون من خلال علاقة شخصية والتوصية (حسب الطلب للخدمة)، فمن خلال استقراء النتائج يمكن القول بأن المؤسسة تعتبر كل زبون فريد من نوعه.

خامسا البعد الخامس الملموسية:

الجدول (21) استجابة عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمة:

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار
العبارة										

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

3	مرتفعة	0.899	3.64	26	3	5	4	1	ت	الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة
				8.3	63.9	13.9	11.1	2.8	%	
1	مرتفعة	0.874	3.75	4	24	4	3	1	ت	مكان المؤسسة مناسب للعملاء وسهل الوصول إليها
				11.1	66.7	11.1	63.9	2.8	%	
2	مرتفعة	0.914	3.72	4	24	4	3	1	ت	يتميز الموظفون في المؤسسة بالمظهر اللائق والحسن
				11.1	66.7	11.1	63.9	2.8	%	
	مرتفعة		3.703	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (21) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاستجابة أن الفقرة الثانية والتي نصت على أن { مكان المؤسسة مناسب للعملاء وسهل الوصول إليها } أنت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [3.75] وانحراف معياري [0.874] بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة الأولى والتي نصت على أن { الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة } في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [3.64] وانحراف معياري [0.899] بدرجة تبني مرتفعة يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة مظهر خارجي يليق بكونها مؤسسة وطنية تمتلك موارد مادية وأجهزة ومعدات تتواءم مع التغيرات الخارجية والتطورات الحاصلة كما أنها تمثل التسهيلات المادية والمستلزمات لدى المؤسسة.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى جودة الخدمة العمومية لمؤسستنا محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد جودة الخدمة مجتمعة {3.1717}.

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

1. قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من {0.05}
2. رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من {0.05}

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في جودة

خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة عند مستوى الدلالة $\{\alpha = 0.05\}$

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (22) نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع جودة الخدمة العمومية								
المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	
الثابت	2.098	/	0.000	0.319	0.564	15.893	0.00	
معامل المتغير المستقل	0.447	0.564	0.000					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

الجدول (23) جدول تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	5.442	1	5.442	15.893	.000 ^b
البواقي	11.642	34	0.342		
المجموع	17.085	35	/		

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 2023

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) يتضح أن قيمة F المحسوبة (15.893) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى . ويتضح

من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "التخطيط الإستراتيجي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة" وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة في جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة. وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعه المختلفة.

الجدول (23) يوضح علاقة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في الإدارة العمومية:

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	0.564**	0.00
المتغير التابع	جودة الخدمة في الإدارة العمومية		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في الإدارة العمومية حيث بلغ معامل الارتباط {0.564} وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة {0.00}.

هذه الفرضية تنفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية الإستراتيجية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.

الجدول (24) نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) في جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة:

المتغير التابع جودة الخدمة العمومية						
المعامل B	المعامل المعياري	قيمة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

R	R2		t	Beta		
		0.000	5.862	/	1.913	الثابت
0.615	0.378	0.171	1.401	0.337	0.233	الرؤية الإستراتيجية
0.664	0.440	0.076	1.836	0.569	-0.418	الرسالة الإستراتيجية
0.435	0.190	0.188	-1.348	-0.362	-0.254	الهدف الإستراتيجي
0.377	0.142	0.314	1.025	0.303	0.188	التحليل الإستراتيجي
0.683	0.466	0.653	1.454	0.115	0.69	الخيار الإستراتيجي
0.564	0.319	0.000	3.987	0.564	0.447	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001 ^b	5.933	1.699	5	8.494	الانحدار
		0.286	30	8.590	البواقي
		/	35	17.085	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (24) ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (كمجموعة) على مستوى جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة {3.987} بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن درجة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.564)، وهي درجة متوسطة، طردية فيما فسر متغير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (32)% من التباين في مستوى جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد $\{R^2\}$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على جودة خدمة شركة الإسمنت سعيدة.

2. عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على نحو مستقل على جودة الخدمة في شركة الإسمنت سعيدة لدى أفراد عينة البحث تبين أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغيرات المستقلة التالية: (الخيار الإستراتيجي الرؤية، الرسالة، الأهداف والتحليل الإستراتيجي).

ثانيا الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\{0.05 = \alpha\}$

تنفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الجنس

الجدول (25) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة	ذكر	27	3.37	0.521
	أنثى	09	3.22	1.110

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

اختبار Levene		اختبار t		طبيعة التباين
Sig	F	T	Sig	
0.002	11.905	0.405	0.695	متجانس
				غير متجانس

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (25) السابق أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت {0.405} عند مستوى الدلالة الإحصائية {0.695} وحسب مستوى القرار وبما أن مستوى الدلالة أكبر من {0.05} فإننا نقبل الفرضية العدمية مما يشير إلى أنه { لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الجنس }

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة أنشطة في الشركة من خلال الرؤية الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية...هلم جر بجهاز مؤهل من الذكور والإناث، ومن هنا فإن متغير الجنس ليس له أثر على عمليات القيام بهذه الأنشطة حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بفعالية مهما كان الجنس الذي يقوم به من ذكر أو أنثى.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير العمر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول (26)

الجدول (26) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

المحور	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة	من 19 إلى 25 سنة	1	3.56	0
	من 26 إلى 35 سنة	6	3.30	0.841
	من 36 إلى 45 سنة	15	3.44	0.562
	أكثر من 45 سنة	14	3.21	0.817

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.448	3	0.149	0.287	0.834
داخل المجموعات	16.637	32	0.520		
المجموع	17.085	35	/		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (26) السابق أن اختبار $\{F\}$ يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة $\{0.287\}$ ومستوى الدلالة (0.834)، وهذا الأخير هو أكبر من المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير العمر ليس له أثر على مستوى التخطيط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت سعيدة

الإستراتيجي للموارد البشرية بشركة الإسمنت سعيدة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة الموارد البشرية تتوفر فيها عدد من الموظفين والذين يتصفون بالقدرة على إنجاز الأعمال بشكل مناسب ومن المعلوم أن أعمار الموظفين متباينة ويعود ذلك لطبيعة عملية التعيينات التي تتم في الشركة محل الدراسة، زمن هنا يمكن القول بأن الموظفين على اختلاف أعمارهم يقومون بتأدية مهامهم على أكمل وجه، وذلك في سبيل تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويتم ذلك عن طريق ممارسة التخطيط الإستراتيجي الفعال وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد تعزى لمتغير العمر.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (27) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة	ثانوي	1	3.63	0
	جامعي	35	3.32	0.707

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.089	1	0.89	0.177	0.676
داخل المجموعات	16.996	34	0.5		
المجموع	17.085	35	/		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (27) السابق أن اختبار $\{F\}$ يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة $\{0.177\}$ ومستوى الدلالة (0.676)، وهذا الأخير هو أكبر من المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير المؤهل العلمي ليس له أثر على مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشركة الإسمنت سعيدة محل الدراسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. يمكن تفسير ذلك لعدم وجود تباين بين المبحوثين على مستوى مؤهلهم العلمي حيث أن جل المبحوثين إن لم نقل الكل حاصلون على { شهادات جامعية } سوى حالة شاذة في دراستنا {ثانوي}.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول (28) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

المحور	المنصب	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة	أعوان تنفيذ	2	3.31	1.237
	أعوان تحكم	6	3.15	.676
	إطار	21	3.31	.637
	إطار سامي	7	3.55	.874

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	-------------	----------------	--------	---------------

0.781	0.362	.187	3	.560	بين المجموعات
		.516	32	16.524	داخل المجموعات
		/	35	17.085	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (28) السابق أن اختبار $\{F\}$ يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة $\{0.362\}$ ومستوى الدلالة (0.781)، وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير المنصب الوظيفي ليس له أثر على مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشركة الإسمنت سعيدة محل الدراسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال ن خلال أن إدارة الموارد البشرية تتنوع فيها المستويات الوظيفية وهذا أمر طبيعي، حيث أن الأعمال الموجودة في إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مستويات وظيفية متباينة، حيث يتم التكامل بين تلك الوظائف التي يمارسها الموظفون في إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن هذه المستويات الوظيفية لا بد أن تمارس التخطيط الإستراتيجي وذلك لضمان جودة مخرجاتها وخدماتها بنجاح، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول (29) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

المحور	الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	--------	---------	-----------------	-------------------

0.630	3.35	11	من 6 إلى 15 سنة	جودة الخدمة
0.764	3.23	21	من 16 إلى 25 سنة	
0.242	3.84	4	أكثر من 25 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.285	3	0.642	1.342	0.275
داخل المجموعات	15.800	32	0.479		
المجموع	17.085	35	/		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (29) السابق أن اختبار $\{F\}$ يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة $\{1.342\}$ ومستوى الدلالة (0.275)، وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فإن متغير الخبرة المهنية ليس له أثر على مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشركة الإسمنت سعيدة محل الدراسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية تختلف خبراتهم العملية حسب سنوات الخبرة التي قضوها في عملهم ومن هنا فإن عامل الخبرة لم يكن له أثر على مستوى التخطيط الإستراتيجي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة موفق محمد الضمور والتي أظهرت نتائجها عدم وجود في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

ملخص الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة الإسمنت سعيدة والتي كان الهدف منها التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة في شركة الإسمنت سعيدة، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أنه لا توجد مؤسسة يمكن أن

تستغني عن تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية مهما كان نشاطها فالنجاح في ذلك ليس حليف كل مؤسسة إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

ومن أجل تحليل البيانات قمنا بالاستعانة بمختلف الأساليب لغرض معرفة نظام التخطيط الإستراتيجي المطبق في المؤسسة محل الدراسة ومدى الاهتمام به من طرف الإدارة ومدى وعي العمال بعملية التخطيط.

وبعدما أكدنا صدق أداة الدراسة وثباتها، وكل ما استخدمناه من أساليب المعالجة الإحصائية التي ساعدتنا في مناقشة وتحليل الفرضيات والإشكالية والخروج بنتائج التي من خلالها أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع في شركة الإسمنت سعيدة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يلعب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية دورا فعالا ضمن إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل

المنظمة، لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها وقوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل المطلوب مع ما هو متاح منها { قوة العمل }، لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو عجز، للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث إعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، بحيث لا يكون هناك فائض ولا عجز، وحتى تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إلى هذه العملية { تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية } على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

إن الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب و من هنا تظهر أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمة المنتجة بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد تمهيدا لتداركها و التغلب عليها مستقبلا و بالتالي يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسة كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها، و لتحقيق جودة خدمات جيدة لابد من وجود تخطيط جيد و تقييم جيد وهو ما يدفع بالمؤسسات إلى اختيار أنسب الطرق و الأساليب المستخدمة في التخطيط و التقييم و التي تتوافق مع حجمها و نوع نشاطها و كذا ثقافتها وأهدافها.

النتائج:

سنتطرق إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، كما تم وضع التوصيات الملائمة لتلك النتائج.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية الإستراتيجية على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرسالة الإستراتيجية على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأهداف الإستراتيجية على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحليل الإستراتيجي على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الخيار الإستراتيجي على جودة خدمة مؤسسة الإسمنت سعيدة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة الإسمنت سعيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

التوصيات:

تزويد الشركة بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في الشركة محل الدراسة وذلك للتعامل مع التخطيط الإستراتيجي بصورة جدية أكبر من حيث المفهوم وأهمية العمل .

زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، ومع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الإستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية .

زيادة الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.

الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- scribd. (05/11/2022). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: دار الفاروق للنشر.
- بكه bakkah. (06/01/2025). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية. 2.

- جغلاف، فوزية 2016 . أثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جمال محمد، عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي (الإصدار الأولي). عمان: دار المعتر للنشر.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- عبد السلام محمد. (2013). الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة الأردن، ط 2007
- علي السلمي. (2008). إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عودية ب. م. (2019/12/31). جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية .
- غسان الصديقي عبد الرحمان. (2019). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات. المملكة العربية السعودية: جامعة الطائف.
- كشواي، باري 2006. إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر.
- محمد، جمال عبد الله. 2016 . التخطيط الاستراتيجي، دار المعتر للنشر، عمان، ط 1.
- محمد عبد السلام ، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال " الجزء الثاني "، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى القاهرة 2013،
- محمد فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمود الطعمنة محمد، و محمد جواد الله عبدالرحيم قتيبة. (2013). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني . مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، 19-60.
- مصطفى محمود أبوبكر. (2002). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 1994
- مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للتوزيع والطبع.
- نصر الدين عشوي. (2004). التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام. الجزائر: جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يحضيه سملاي. (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، قسم علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر.

المراجع الأجنبية:

Aldo Perissino, , P. (2002). LA qualité dans les services publics:. Problèmes .

Banque mondiale .(2019) .Formation pour la réforme, rapport phare du Groupe de la Banque mondiale .DOING BUSINESS.

Cluzel-, L. (2006). *Le service public et lexigence de qualite*. dalloz: nouvelle bibliotheque des theses .

Henry, F. (1917). *Administration industrielle et générale « organisation-commandation-coordination-contrôle »* . paris: H.dunodet E.pinat éditeurs.

Hitt , Michael A. R. , Ireland , Duane and Hoskisson , Robert E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 8th ed.*, Mason, OH South - Western Cengage Learning.

Kiribati, B. d. (2006). *Quelques réflexions sur l'attractivité du droit français dans la compétition économique internationale*, in *Conseil d'Etat, Sécurité juridique et complexité du droit*. paris: Rapport public.

OCDE. (2001). *construire aujourd'hui ladministration de demain* . paris: OCDE.

قائمة الملاحق

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد:

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة ماستر تخصص إدارة استراتيجية تحت عنوان *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية.

نرجو منكم التلطف بتعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية و ذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (X) أمام كل بند و نعلمكم أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط نشكر لكم حسن تعاونكم و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

أولا : بيانات الشخصية

الصف:	ذكر		
السن:	من 19 إلى 25		من 26 إلى 35
	من 36 إلى 45 سنة		أكثر من 45 سنة
المستوى التعليمي:	ابتدائي		متوسط
	ثانوي		
جامعي			
وظيفة:	أع		فم

إطار

إطار

سامي

من سنوات

أقل من

الخبرة:

كثير

من 16 سنة

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي					
02	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استنادا لاحتياجاتهم					
03	توجد مراجعة دورية للتخطيط					

قائمة الملاحق

					الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة	
04					تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها	
05					يتم إشراك مديري الإدارات في عملية التخطيط للموارد البشرية	
06					يوجد لدى فهم واضح في وضع خطط للموارد البشرية	
07					يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة	
08					التدريب المستمر للموظفين ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة	

ثالثاً: جودة الخدمة العمومية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لبعد الأول الاعتمادية						
1	تعطي المؤسسة وعود بتقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق					
لبعد الثاني الاستجابة						
2	المؤسسة لها الاستعداد الكامل والمستمر لمساعدة العملاء					
3	تتوفر السرعة الفورية في تلبية احتياجات العملاء					
لبعد الثالث الأمان						
4	يتمتع العاملون في المؤسسة بالمعرفة الكافية للإجابة على أنشطة العملاء المختلفة					
لبعد الرابع التعاطف						

قائمة الملاحق

5	تبذل المؤسسة جهدا من أجل التعرف على احتياجات الزبون				
6	تضع الإدارة العليا في المؤسسة مصلحة العملاء ضمن اهتماماتها				
لبعد الخامس الملموسية					
7	الأجهزة والمعدات في المديرية ذات تقنية عالية ومتطورة				
8	مكان المؤسسة مناسب للعملاء وسهل الوصول إليها				

مخرجات spss:

معامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية للمحور الأول

		Correlations					
		x1	x2	x3	x4	x5	X
x1	Pearson Correlation	1	.776**	.585**	.278	.312	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.101	.064	.000
	N	36	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.776**	1	.773**	.625**	.666**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	.585**	.773**	1	.777**	.653**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
x4	Pearson Correlation	.278	.625**	.777**	1	.824**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.101	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
x5	Pearson Correlation	.312	.666**	.653**	.824**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.000	.000		.000

	N	36	36	36	36	36	36
X	Pearson Correlation	.646**	.887**	.887**	.876**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين أبعاد جودة الخدمة والدرجة الكلية للمحور الثاني

		Correlations					
		y1	y2	y3	y4	y5	Y
y1	Pearson Correlation	1	.476**	.430**	.171	.420*	.605**
	Sig. (2-tailed)		.003	.009	.318	.011	.000
	N	36	36	36	36	36	36
y2	Pearson Correlation	.476**	1	.770**	.642**	.607**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
y3	Pearson Correlation	.430**	.770**	1	.700**	.644**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
y4	Pearson Correlation	.171	.642**	.700**	1	.695**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.318	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
y5	Pearson Correlation	.420*	.607**	.644**	.695**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.605**	.881**	.882**	.815**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ألفا كرونباخ للاختبار ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.959	38

معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	22

معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع جودة الخدمة العمومية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	16

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة:

Statistics

	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه	رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
N Valid	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المئوية لبعء الرؤية الإستراتيجية:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	13.9	13.9	13.9
غير موافق	13	36.1	36.1	50.0
محايد	8	22.2	22.2	72.2
موافق	9	25.0	25.0	97.2
موافق بشدة	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	13.9	13.9	13.9
غير موافق	9	25.0	25.0	38.9
محايد	7	19.4	19.4	58.3
موافق	12	33.3	33.3	91.7
موافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	16.7	16.7	16.7
غير موافق	10	27.8	27.8	44.4
محايد	9	25.0	25.0	69.4
موافق	9	25.0	25.0	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	13.9	13.9	13.9
غير موافق	11	30.6	30.6	44.4
محايد	6	16.7	16.7	61.1
موافق	12	33.3	33.3	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعد الرسالة الإستراتيجية:

علمية لمعايير وفقاً متخصصة مخرجات تعد رسالتنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	7	19.4	19.4	19.4
موافق غير	10	27.8	27.8	47.2

محاييد	6	16.7	16.7	63.9
موافق	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

والتمايز بالإبداع العاملين الأفراد خلالها من يتميز التي والحدود بالأطر محددة بأنها رسالتنا تتصف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	9	25.0	25.0	25.0
موافق غير	14	38.9	38.9	63.9
محاييد	5	13.9	13.9	77.8
موافق	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المتوفرة والموارد الإمكانيات وفق متوازن بشكل رسالتنا بإعداد نقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	9	25.0	25.0	25.0
موافق غير	10	27.8	27.8	52.8
محاييد	8	22.2	22.2	75.0
موافق	8	22.2	22.2	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الأداء كفاءة رفع لغرض العاملين إلى المؤسسة رسالة بإيصال نطمح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	7	19.4	19.4	19.4
موافق غير	9	25.0	25.0	44.4
محاييد	11	30.6	30.6	75.0
موافق	8	22.2	22.2	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الأهداف الإستراتيجية:

Statistics					
		صياغة في يشارك جميع المؤسسة أهداف عن المسؤولية الأطراف تحقيقها	وقابلة واقعية أهدافنا للقياس	لقدنرات محفزة أهدافنا من العاملين ومهارات وتحسين التطوير أجل الأداء مستوى	طويلة أهداف لدينا لتحقيقها نسعى الأجل
N	Valid	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء الأهداف الإستراتيجية:

لتحقيقها نسعى الأجل طويلة أهداف لدينا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	10	27.8	27.8	27.8
موافق غير	10	27.8	27.8	55.6
محايء	7	19.4	19.4	75.0
موافق	8	22.2	22.2	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الأداء مستوى وتحسين التطوير أجل من العاملين ومهارات لقدنرات محفزة أهدافنا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	9	25.0	25.0	25.0
موافق غير	13	36.1	36.1	61.1
محايء	7	19.4	19.4	80.6
موافق	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

للقياس وقابلة واقعية أهدافنا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	7	19.4	19.4	19.4
موافق غير	10	27.8	27.8	47.2
محايء	7	19.4	19.4	66.7
موافق	11	30.6	30.6	97.2

بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تحقيقها عن المسؤولية الأطراف جميع المؤسسة أهداف صياغة في يشارك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	8	22.2	22.2	22.2
موافق غير	10	27.8	27.8	50.0
محايد	6	16.7	16.7	66.7
موافق	12	33.3	33.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء التحليل الإستراتيجي:

Statistics

	بتحليل المؤسسة تقوم للتعرف الخارجية البيئة المتغيرات على أن يمكن التي المختلفة المستقبل في عليها تؤثر	المؤسسة إدارة تقوم الداخلية البيئة بتحليل مصادر على للتعرف الضعف ونقاط القوة	وفق المؤسسة تعمل لتطوير واضحة رؤية القوة نقاط واستثمار نقاط من والتقليل الضعف	القوة نقاط بتحديد أقوم في منها للاستفادة أحوال تحسين المؤسسة	المجتمعية الشراكة نفع بين النشاط والترابط والبيئة المؤسسة الخارجية
N Valid	36	36	36	36	36
Missing	0	0	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء التحليل الإستراتيجي:

المستقبل في عليها تؤثر أن يمكن التي المختلفة المتغيرات على للتعرف الخارجية البيئة بتحليل المؤسسة تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	8	22.2	22.2	22.2
موافق غير	9	25.0	25.0	47.2
محايد	7	19.4	19.4	66.7
موافق	10	27.8	27.8	94.4
بشدة موافق	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الضعف ونقاط القوة مصادر على للتعرف الداخلية البيئة بتحليل المؤسسة إدارة تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	7	19.4	19.4	19.4
موافق غير	12	33.3	33.3	52.8
محايد	6	16.7	16.7	69.4
موافق	9	25.0	25.0	94.4
بشدة موافق	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الضعف نقاط من والتقليل القوة نقاط واستثمار لتطوير واضحة رؤية وفق المؤسسة تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	6	16.7	16.7	16.7
موافق غير	8	22.2	22.2	38.9
محايد	5	13.9	13.9	52.8
موافق	12	33.3	33.3	86.1
بشدة موافق	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المؤسسة أحوال تحسين في منها للاستفادة القوة نقاط بتحديد أقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	8	22.2	22.2	22.2
موافق غير	7	19.4	19.4	41.7
محايد	3	8.3	8.3	50.0
موافق	15	41.7	41.7	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخارجية والبيئة المؤسسة بين النشاط والترابط المجتمعية الشراكة نفعل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	6	16.7	16.7	16.7

موافق غير	8	22.2	22.2	38.9
محايد	3	8.3	8.3	47.2
موافق	14	38.9	38.9	86.1
بشدة موافق	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الخيار الإستراتيجي

		مدى على الإدارة تركيز خيار كل ملائمة مع استراتيجي البيئة متغيرات الخارجية	الأداء قياس معايير لدينا عناصر من عنصر بكل الإستراتيجية الخطه	قرارات نتخذ مع تنسجم استراتيجي الموضوعة الخطه	جميع المؤسسة تشارك إعداد في العاملين التنفيذية الخطه المساعدة	بدائل المؤسسة تضع مناسبة إستراتيجية
N	Valid	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء الخيار الإستراتيجي

مناسبة إستراتيجية بدائل المؤسسة تضع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	5	13.9	13.9	13.9
موافق غير	12	33.3	33.3	47.2
محايد	2	5.6	5.6	52.8
موافق	13	36.1	36.1	88.9
بشدة موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المساعدة التنفيذية الخطه إعداد في العاملين جميع المؤسسة تشارك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	5	13.9	13.9	13.9
موافق غير	9	25.0	25.0	38.9
محايد	6	16.7	16.7	55.6
موافق	12	33.3	33.3	88.9

بشدة موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الموضوعة الخطط مع تتسجم استراتيجية قرارات نتخذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	6	16.7	16.7	16.7
موافق غير	12	33.3	33.3	50.0
محايد	4	11.1	11.1	61.1
موافق	10	27.8	27.8	88.9
بشدة موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الإستراتيجية الخطه عناصر من عنصر بكل الأداء قياس معايير لدينا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	6	16.7	16.7	16.7
موافق غير	14	38.9	38.9	55.6
محايد	2	5.6	5.6	61.1
موافق	13	36.1	36.1	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخارجية البيئة متغيرات مع استراتيجي خيار كل ملائمة مدى على الإدارة تركز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	7	19.4	19.4	19.4
موافق غير	7	19.4	19.4	38.9
محايد	5	13.9	13.9	52.8
موافق	15	41.7	41.7	94.4
بشدة موافق	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الإعتمادية

Statistics

		وعدود المؤسسة تعطي بشكل الخدمة بتقديم ودقيق موثوق	في أخطاء توجد لا الخدمة طلب تقديم	للعلماء الخدمات تقدم تميز دون
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المئوية بعد الاعتمادية:

ودقيق موثوق بشكل الخدمة بتقديم وعدود المؤسسة تعطي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	8.3	8.3	8.3
موافق غير	11	30.6	30.6	38.9
محايد	6	16.7	16.7	55.6
موافق	15	41.7	41.7	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخدمة طلب تقديم في أخطاء توجد لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	8.3	8.3	8.3
موافق غير	10	27.8	27.8	36.1
محايد	8	22.2	22.2	58.3
موافق	14	38.9	38.9	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تميز دون للعلماء الخدمات تقدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	5.6	5.6	5.6
موافق غير	12	33.3	33.3	38.9

محاييد	10	27.8	27.8	66.7
موافق	11	30.6	30.6	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الإستجابة

Statistics				
		الاستعداد لها المؤسسة والمستمر الكامل العملاء لمساعدة	الفورية السرعة تتوفر احتياجات تلبية في العملاء	طرف من الرد يتم العملاء على الموظفين الاستفسارات حول والشكاوي
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء الإستجابة

العملاء لمساعدة والمستمر الكامل الاستعداد لها المؤسسة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	5	13.9	13.9	13.9
موافق غير	9	25.0	25.0	38.9
محاييد	8	22.2	22.2	61.1
موافق	12	33.3	33.3	94.4
بشدة موافق	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

العملاء احتياجات تلبية في الفورية السرعة تتوفر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	8.3	8.3	8.3
موافق غير	9	25.0	25.0	33.3
محاييد	9	25.0	25.0	58.3

موافق	12	33.3	33.3	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

والشكاوي الاستفسارات حول العملاء على الموظفين طرف من الرد يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	8.3	8.3	8.3
موافق غير	6	16.7	16.7	25.0
محايد	10	27.8	27.8	52.8
موافق	14	38.9	38.9	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الأمان

Statistics

		بنوجيه الموظفون يقوم معالجة في العملاء معلومات بتقديم طلباتهم تقديم مراحل في تهمهم الخدمة	مع الموظفون يتعامل دون بشفافية العملاء إجراءات أي إخفاء مهمة	في العاملون يتمتع بالمعرفة المؤسسة على للإجابة الكافية المختلفة العملاء أنشطة
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء الأمان

المختلفة العملاء أنشطة على للإجابة الكافية بالمعرفة المؤسسة في العاملون يتمتع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	8.3	8.3	8.3
موافق غير	7	19.4	19.4	27.8
محايد	8	22.2	22.2	50.0
موافق	15	41.7	41.7	91.7

بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

مهمة إجراءات أي إخفاء دون شفافية العملاء مع الموظفون يتعامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	5.6	5.6	5.6
موافق غير	5	13.9	13.9	19.4
محايد	9	25.0	25.0	44.4
موافق	19	52.8	52.8	97.2
بشدة موافق	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخدمة تقديم مراحل في تهمهم معلومات بتقديم طلباتهم معالجة في العملاء بتوجيه الموظفون يقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2.8	2.8	2.8
موافق غير	6	16.7	16.7	19.4
محايد	10	27.8	27.8	47.2
موافق	17	47.2	47.2	94.4
بشدة موافق	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء التعاطف

Statistics

		من جهدا المؤسسة تبذل على التعرف أجل الزبون احتياجات	في العليا الإدارة تضع مصلحة المؤسسة ضمن العملاء اهتماماتها	الموظفون يقدم أثناء للعملاء المساعدة وبطريقة الحاجة متعاونة	من بالثقة شعور هناك عند العملاء طرف الموظفين مع تعاملهم
N	Valid	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء التعاطف

الزبون احتياجات على التعرف أجل من جهدا المؤسسة تبذل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	13.9	13.9	13.9
محاييد	7	19.4	19.4	33.3
موافق	18	50.0	50.0	83.3
بشدة موافق	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

اهتماماتها ضمن العملاء مصلحة المؤسسة في العليا الإدارة تضع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	5.6	5.6	5.6
موافق غير	7	19.4	19.4	25.0
محاييد	7	19.4	19.4	44.4
موافق	17	47.2	47.2	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

متعاونة وبطريقة الحاجة أثناء للعملاء المساعدة الموظفون يقدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2.8	2.8	2.8
موافق غير	6	16.7	16.7	19.4
محاييد	5	13.9	13.9	33.3
موافق	21	58.3	58.3	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الموظفين مع تعاملهم عند العملاء طرف من بالثقة شعور هناك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	2	5.6	5.6	5.6
موافق غير	4	11.1	11.1	16.7
محاييد	4	11.1	11.1	27.8

موافق	23	63.9	63.9	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المعلومات الوصفية حول البيانات المعلومة والبيانات المفقودة لبعء الملموسية

Statistics

		في الموظفين يتميز بالمظهر المؤسسة والحسن اللائق	مناسب المؤسسة مكان الوصول وسهل للعملاء إليها	في والمعدات الأجهزة تقنية ذات المديرية ومتطورة عالية
N	Valid	36	36	36
	Missing	0	0	0

جداول التكرارات والنسب المؤوية لبعء الملموسية

ومتطورة عالية تقنية ذات المديرية في والمعدات الأجهزة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2.8	2.8	2.8
موافق غير	4	11.1	11.1	13.9
محاييد	5	13.9	13.9	27.8
موافق	23	63.9	63.9	91.7
بشدة موافق	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

إليها الوصول وسهل للعملاء مناسب المؤسسة مكان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2.8	2.8	2.8
موافق غير	3	8.3	8.3	11.1
محاييد	4	11.1	11.1	22.2
موافق	24	66.7	66.7	88.9
بشدة موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

والحسن اللائق بالمظهر المؤسسة في الموظفون يتميز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	1	2.8	2.8	2.8
موافق غير	4	11.1	11.1	13.9
محايد	3	8.3	8.3	22.2
موافق	24	66.7	66.7	88.9
بشدة موافق	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الانحدار الخطي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.564 ^a	.319	.298	.585	.319	15.893	1	34	.000

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.442	1	5.442	15.893	.000 ^b
	Residual	11.642	34	.342		
	Total	17.085	35			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF

1	(Constant)	2.098	.324		6.465	.000	1.438	2.757		
	x	.447	.112	.564	3.987	.000	.219	.675	1.000	1.000

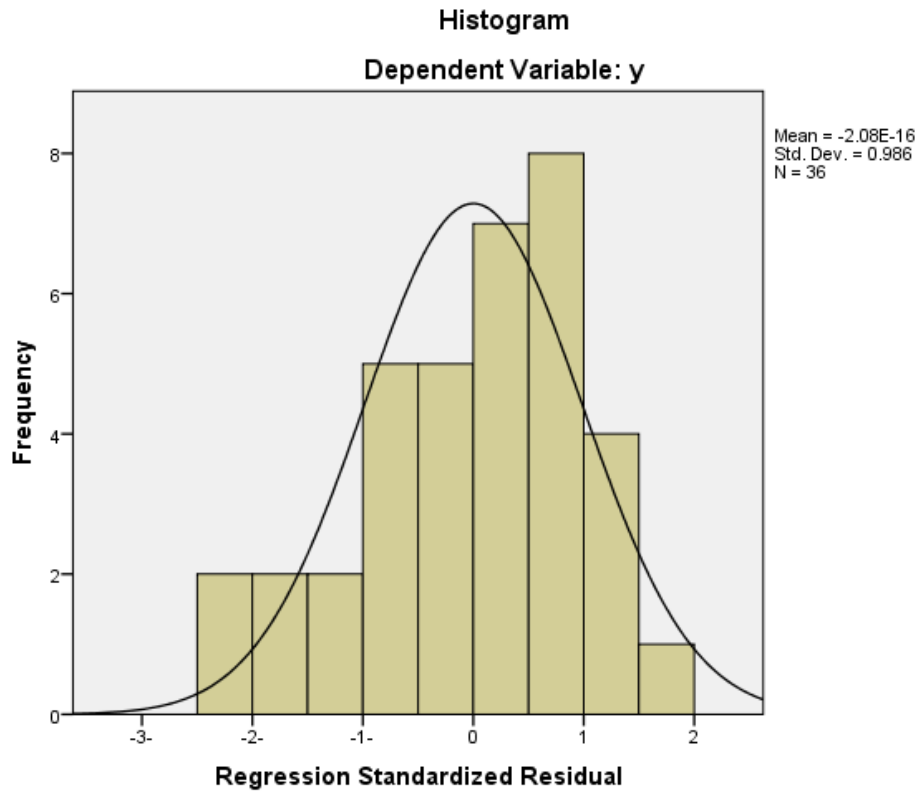
a. Dependent Variable: y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.54	4.01	3.33	.394	36
Std. Predicted Value	-1.995	1.729	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.098	.220	.133	.037	36
Adjusted Predicted Value	2.51	3.91	3.32	.397	36
Residual	-1.303	1.078	.000	.577	36
Std. Residual	-2.226	1.841	.000	.986	36
Stud. Residual	-2.294	1.949	.007	1.016	36
Deleted Residual	-1.383	1.208	.008	.614	36
Stud. Deleted Residual	-2.458	2.038	-.001	1.047	36
Mahal. Distance	.003	3.982	.972	1.121	36
Cook's Distance	.000	.229	.032	.052	36
Centered Leverage Value	.000	.114	.028	.032	36

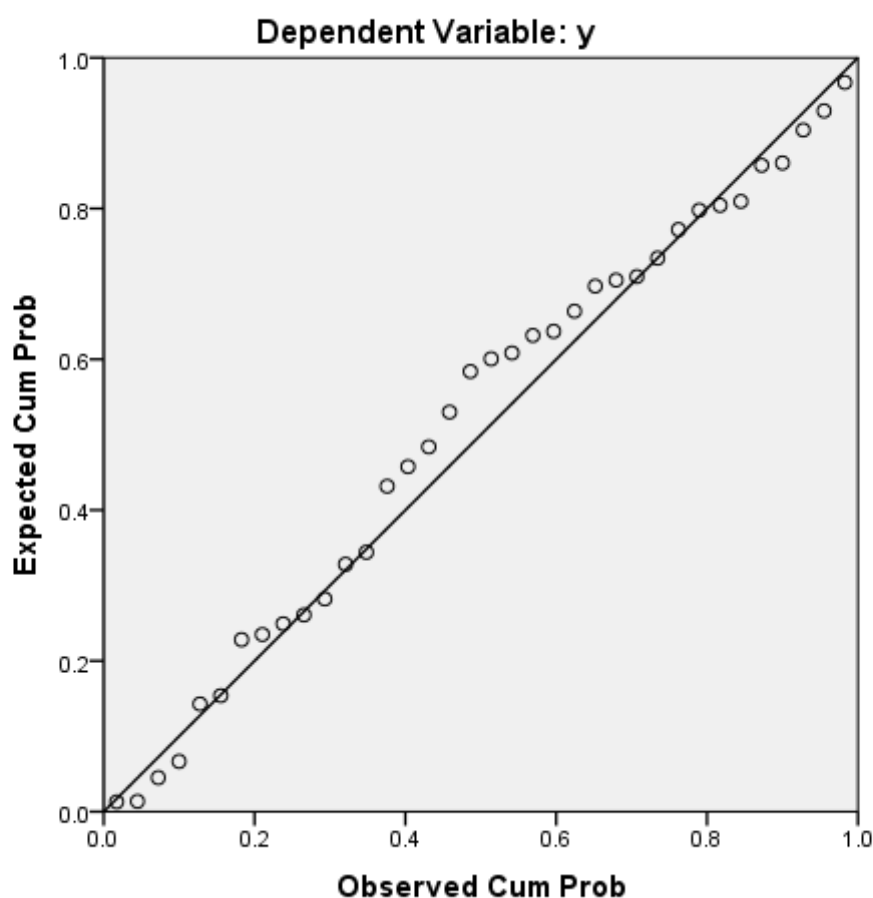
a. Dependent Variable: y

التوزيع الطبيعي للبيانات:



تجانس تباين البواقي:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.705 ^a	.497	.413	.535	.497	5.933	5	30	.001

a. Predictors: (Constant), x5, x1, x3, x4, x2

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.494	5	1.699	5.933	.001 ^b

Residual	8.590	30	.286		
Total	17.085	35			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x5, x1, x3, x4, x2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.913	.326		5.862	.000	1.246	2.579		
x1	.233	.166	.337	1.401	.171	-.106	.571	.291	3.442
x2	.418	.228	.569	1.836	.076	-.047	.884	.175	5.728
x3	-.254	.189	-.362	-1.348	.188	-.640	.131	.233	4.294
x4	.188	.183	.303	1.025	.314	-.186	.561	.192	5.211
x5	-.069	.152	-.115	-.454	.653	-.378	.241	.263	3.802

a. Dependent Variable: y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	x1	x2	x3	x4	x5
1	1	5.737	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.121	6.896	.05	.11	.00	.00	.05	.07
	3	.077	8.654	.68	.03	.04	.04	.00	.00
	4	.038	12.228	.03	.02	.05	.35	.04	.35
	5	.014	20.197	.12	.25	.01	.56	.89	.26
	6	.013	20.674	.12	.60	.91	.05	.01	.32

a. Dependent Variable: y

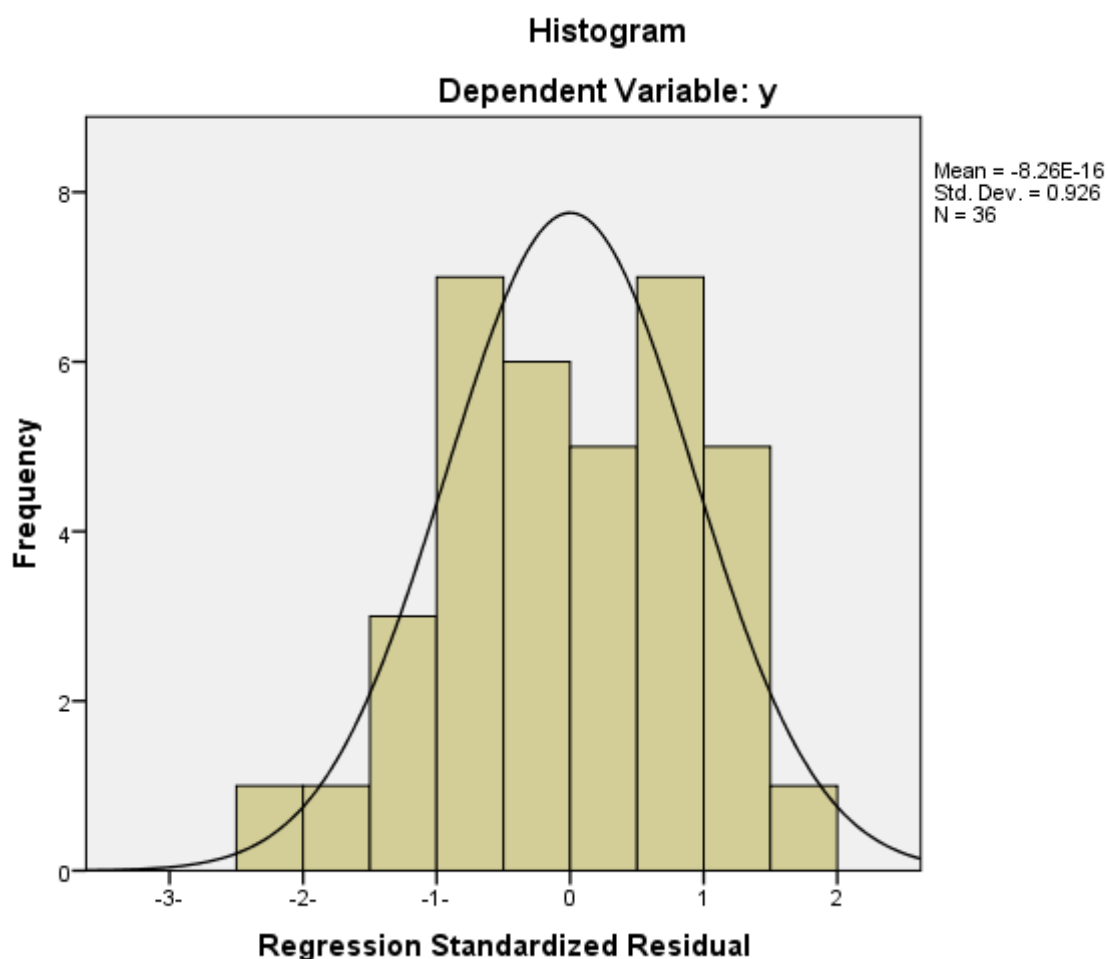
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.37	4.32	3.33	.493	36
Std. Predicted Value	-1.942	2.007	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.127	.359	.212	.054	36

Adjusted Predicted Value	2.35	4.37	3.32	.493	36
Residual	-1.103	.880	.000	.495	36
Std. Residual	-2.060	1.645	.000	.926	36
Stud. Residual	-2.225	1.773	.012	1.014	36
Deleted Residual	-1.286	1.127	.015	.600	36
Stud. Deleted Residual	-2.395	1.842	.009	1.040	36
Mahal. Distance	1.006	14.744	4.861	3.144	36
Cook's Distance	.000	.297	.037	.062	36
Centered Leverage Value	.029	.421	.139	.090	36

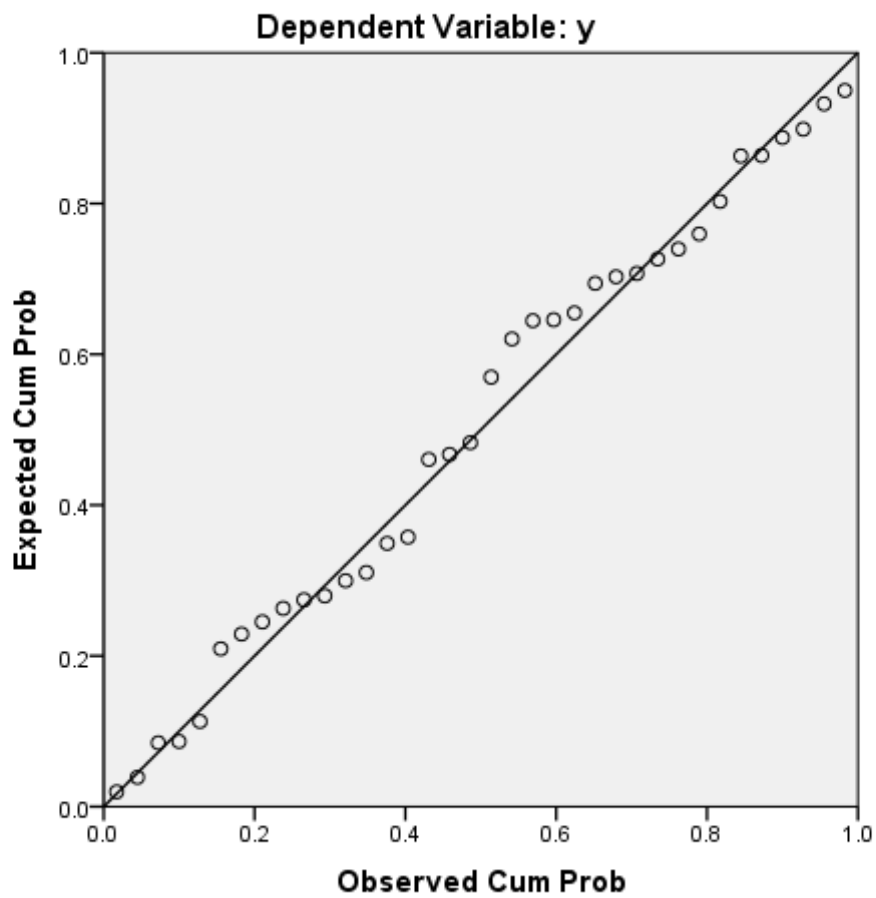
a. Dependent Variable: y

التجانس الطبيعي للبيانات:



تجانس تباين البواقي:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

رقم: 078 ل.ع.ا.ف.ع.ج.ع.س.ج.س.ا.ق.ع.س/2025

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: شركة الإسمت الحسانة - سعيدة.

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطالب(ة):

- الطالب(ة): حمزي نصر الدين مسجل(ة) في السنة : الثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية
- الطالب(ة): صغير عبد الكريم مسجل(ة) في السنة : الثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية
- المادة الأولى : أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2025/ / إلى : 2025/ /
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت: بسعيدة في : 2025/05/07

رئيس قسم علوم التسيير سجن

رئيس قسم علوم التسيير
د. يبرير مسعود



ممثل المؤسسة
IDRIS KHODJA Djamel
Directeur des Ressources Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير 2025/2024
السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية

استمارة متابعة التربص

اللقب والاسم	المواظبة	التحصيل المعرفي	التمكن من الموضوع	روح المبادرة في المؤسسة
	العلامة من 05	العلامة من 05	العلامة من 05	العلامة من 05
الطالب: صغير عبد الكريم	05	05	04	04
الطالب: حمزي نصر الدين	05	05	04	04

توقيع المشرف على التربص داخل المؤسسة



Mr SEGHER Abdelkader
Chef de service gestion
du personnel