

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * د. الطاهر مولاي * سعيدة



كلية الحقوق و العلوم السياسية
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية
تخصص ادارة عامة

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بومدين محمد امين

من إعداد الطالبتين:

- بن عومرستي.
- بن صافي مختار.

السنة الجامعية

2013/2012





كلمة شكر

الحمد لله الواحد الأحد، الخالق الصمد، مالك السموات و الأرض الذي أكرمنا من بين خلقه

و هدانا و أنزل علينا رحمته و وفقنا في سبيل علمه

و الصلاة و السلام على أكرم خلقه العظيم و رسولنا و نبينا و حبيبنا محمد و السلام على أله و صحبه أجمعين.

إلى أستاذنا و مؤطرنا الأستاذ "بومدين محمد أمين" الذي كان لنا خير عون طوال فترة إجازتنا لهذه المذكرة.

إلى كل أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طول هذه السنوات الدراسية بجميع أطوارها

إلى كل الزملاء و الزميلات في الدراسة، و إلى كل الأصدقاء و المعارف.

إلى كل عمال مؤسسة نفضال سعيدة الذين ساعدونا و لم يخلوا علينا بأي معلومة.

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة و لو بكلمة طيبة

إلى كل عمال جامعة

سعيدة





اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، فأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً، أحمد و أشكر يا من
وفقتني في هذا العمل و أنزلت درجتي لا الله إلا أنت.

أمي متعها الله بالصحة و العافية.....

و أبي أسكنه الله فسيح جناته.....

إلى الغالية أكثر من نور عيوني خالتي و أمي نصيرة

إلى كل أفراد العائلة، عفاهم الله و خاصة أختي أمينة و لأخواتي عبد القادر و أولاده، الحاج و أولاده

و بختية و أولادها و أمي زينب

إلى خالتي مليكة و أولادها و خالتي عائشة و أولادها

LMD إلى كل زملائي في الدراسة: مختارية، سعاد، ياسر، مختار، نادية، و كل طلبة العلم السياسية

3

إلى كل من كان لهم الفضل في تعليمي

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد و إلى كل من تحملهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي

ستي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، فأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً، أحمد و أشكر يا من

وفقتني في هذا العمل و أنزلت درجتي لا الله إلا أنت.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعم مخلوقين على قلبي في

هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيتي و تعليمي

إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام و منحاني القدرة

على المواصلة، أمي الحبيبة و أبي الغالي.

إلى جميع إخوتي و أخواتي الأعماء كل واحد باسمه .

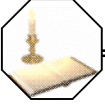
إلى جميع الأصدقاء و الزملاء بقسم العلوم السياسية .

إلى جميع أساتذتي و بالخصوص الأستاذ المؤطر بومدين محمد الأمين إلى كل طالب علم

نتمنى له النجاح.

مختار





دراسة نظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي: الفصل الأول

مقدمة الفصل

* المبحث الأول : ماهية التخطيط وأهميته

- المطلب الأول : مفهوم التخطيط وأنواعه
- المطلب الثاني : أهمية التخطيط
- المطلب الثالث : مفهوم الإستراتيجية وأنواعها
- المطلب الرابع: الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

* المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي وأهميته

- المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- المطلب الثاني : افتراضات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي
- المطلب الثالث : مبررات التخطيط الاستراتيجي
- المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي

خاتمة الفصل

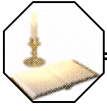
نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات: الفصل الثاني

مقدمة الفصل

* المبحث الأول : أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

- المطلب الأول : أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي
- المطلب الثاني : نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي





*** المبحث الثاني : الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي**

- **المطلب الأول : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي**
- **المطلب الثاني : الرقابة الإستراتيجية وأهميتها**
- **المطلب الثالث : مفهوم وأهمية القرار الاستراتيجي**
- **المطلب الرابع: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي**

خاتمة الفصل

GPL الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة نافتال سعيدة : الفصل الثالث

مقدمة الفصل

*** المبحث الأول : تقديم الوحدة محل الدراسة**

- **المطلب الأول : التعريف بالوحدة محل الدراسة**
- **المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة**
- **المبحث الثاني : دراسة ميدانية حول تخطيط الاستراتيجي لمؤسسة نافتال**
- **المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة**
- **المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة و تحليلها**

*** المبحث الثالث: اثر تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نافتال.**

- **المطلب الأول: وضعية المؤسسة قبل 2007**
- **المطلب الثاني: هدف المؤسسة**
- **المطلب الثالث: النتائج المحصل عليها في ظل تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي.**



المقدمة

العامّة



مقدمة

لقد تميز الإنسان منذ بدء البشرية عن غيره من المخلوقات بالعقل، هذا الجهاز الوظيفي الذي مكن الإنسان من الارتقاء بنفسه و بطريقة حياته، فميز الله عزوجل للإنسان بأن جعل له عقلا كان من و رائه اختبار مدى قدرة هذا العبد على تسير حياته و استخدامه الاستخدام الأمثل، و قد كان من فطرة الإنسان أن يحدد هدفا بحياته و نمط عيشه فلا يكون عشوائيا أو غريزيا، بل منظما بطريقة عملية و منهجية و من هذا المنطلق بدأ الإنسان بالاهتمام بالتخطيط و لو بشكل مبسط ، لأن هذه الأهمية ازدادت حداثها مع مرور الوقت و إدراك الأفراد و الجماعات لمدى دوره في مختلف جوانب حياتهم، مما أدى بالمنظمات إلى جعل التخطيط أحد أولوياته الوظيفية لا سيما و أنه يجنبها خطر الوقوع في مشاكل عدة،فلو تأملنا جميع جوانب الحياة من اجتماعية، اقتصادية، سياسية.

ولكن عملية التخطيط بحد ذاتها لم تكن بعشوائية بل تستدعي إتباع نمط علمي و مسار منهجي محدد، يبدأ بتحديد الهدف الأسمى من وجود المؤسسة، و وصولا إلى عملية مراقبة ما تما تنفيذه لمتابعة الخلل و تصحيحه، و بالتالي فإن التخطيط يكون على أساسا استراتيجي يراعي حجم و إمكانية المؤسسة، و المحيط الذي نعيش فيه.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي إن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تكون في أوضاعها الكلي على المؤسسة التي لا تخطط استراتيجيا. فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب



العملية الميدانية و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص ,فهذه الأساليب والمبادئ كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها ,فقد أشارت الدراسات إن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن

حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد غاية في حد ذاتها، وتحقق المنظمة منافع بمجرد ممارستها، وهي نافعة في كل مراحلها ابتداء من مرحلة التشخيص و التوصيف، حتى مرحلة المتابعة و التقييم بحيث يعتبر كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه من الأنظمة الإدارية الأخرى . وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجي بتلك الخصائص، عدم إغفالها انعكاساً إيجابياً على فعالية التخطيط، ومن ثم على أداء المنظمة.

تعد الإدارة الإستراتيجية أسلوب جديد في إدارة تمكن المؤسسة المعلومات من التنبؤ بالمستقبل وتشكيله بهدف تحقيق أغراضها في ظل محيط يفرض نفسه عليها وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن غيرها من القضايا الفكر الإداري كونها بعيدة عن واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسة على المدى البعيد لضمان بقائها و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة و تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

تتطلب عملية صنع القرار، وتتطلب عملية جمعها من الوكالات والمصادر وضع خطة منسقة وشاملة ودقيقة، وإجراء معالجة لها من خلال تقييمها وتفسيرها والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة والمساهمة بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرار، وعليه يتطلب الأمر إيجاد مؤسسة ذات كفاءة

عالية تعتمد في منهجيتها على قاعدة معلومات موثوقة من جهة، واستثمارها بالشكل الأمثل من جهة أخرى لتلبية المتطلبات الأساسية لمؤسسة صنع القرار. حيث ان معرفة المفاهيم والأسس النظرية الخاصة بالمعلومات والقرارات وعملية صنعها واتخاذها الأساس الذي يبنى عليه الفهم المشترك، وتعريف القارئ بالعلاقة والترابط بين تلك المفاهيم والأسس باعتبارها مدخلا مناسباً لموضوع البحث.

إشكالية الدراسة:

لم يحضى الربط بين التخطيط الاستراتيجي و المؤسسة باهتمام كاف حيث لوحظ ان عملية الخطط الإستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات و معايير المؤسسة, و من هنا تبرز مشكلة البحث في التعرف على:

ما اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

من اجل محاولة الإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

* ما هو التخطيط الاستراتيجي و أهميته؟

* ما هو نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ؟

* ما هي الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

* ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية و هل فعلا يساهم في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية, التي ستحاول من خلالها هذا العمل تأكيدها أو نفيها.

1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- تترمي عملية تقييم الأداء إلى معرفة مدى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف

المخططة.

3- تعد الرقابة الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي ركنان أساسيان للتخطيط الاستراتيجي.

4- المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التخطيط إلا أنها لا تعتمد على معايير التنفيذ ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

_ بيان مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

_ التعرف على الافتراضات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي و المرتبطة بالمؤسسة.

_ الكشف عن مبررات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .

_ الكشف عن مدى تطبيق مؤسسة المعلومات لعناصر التخطيط الاستراتيجي.

_ التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات .

_ التعرف على علاقة ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- مدى وعي أعضاء المنظمة لأهمية و دور التخطيط الاستراتيجي.

- تحقيق منافع المنظمة من خلال تزويدها بالمعلومات, يعني تبيان أهداف

التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

- يعتبر التخطيط كمؤشر لتحسين أداء المنظمة.



اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ،ففي الفصل الأول و الثاني كانت تلك قراءة نظرية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الأمر الذي دفعنا إلى استعمال الأسلوب الوصفي،في حين الفصل الثالث فقد كانت الدراسة تحليلية للنتائج المتوصل إليها.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع على أساس دافعين:

1-دوافع موضوعية:

- تكامل الموضوع مع تخصصنا في الإدارة العامة.
- نقص و افتقار البحوث حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.

2- دوافع ذاتية:

- حب الاطلاع على هذه المواضيع التي تتعلق بالمؤسسة.

كما قمنا بتقسيم البحث على النحو التالي:

***الفصل الأول:** يتم التطرق إلى دراسة نظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفيه

التعرف على التخطيط وأهميته وأنواعه بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي

أهميته، مبرراته، افتراضاته، بصفة خاصة والفرق بين التخطيط والتخطيط

الاستراتيجي

***الفصل الثاني:** نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وفيه يتم التعرف على

أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي، العوامل المؤثرة على التخطيط

الاستراتيجي، مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية

وأهميتها، القرار الاستراتيجي وأهميته، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

*الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي ويتمثل في دراسة ميدانية في مؤسسة نفعال بسعيدة، وفيه يتم تقديم مؤسسة نفعال أهدافها، الهيكل التنظيمي الخاص بها، وأخيرا عرض أهم نتائج الاستثمارات المقدمة لعمال المؤسسة للتوصل إلى النتائج المرغوب فيها، وأثر تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة.



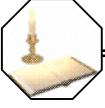


الفصل الأول :

دراسة نظرية لمفهوم

التخطيط الاستراتيجي

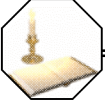




مقدمة الفصل الأول:

يعتبر التخطيط من أهم العمليات الإدارية لكونه يؤدي دورا أساسيا ينعكس على العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة ونخص بالذكر التخطيط الاستراتيجي بحيث بأنه يحظى باهتمام متزايد وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح المؤسسة وذلك بتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، و قد تصنع الإدارة تخطيطا هدفه استخدام الأمتل في المؤسسة بحيث يقوم على أساس تحديد و تنظيم الإمكانيات وتحديد طريقة لاستخدامها لتحقيق هدف معين في فترة معينة.





المطلب الأول: مفهوم التخطيط

ان السؤال عن غرض التخطيط ومعناه كان مازال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ومن الأشخاص المختلفين، ويذكر إن أنشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وان كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته المختلفة: التخطيط ضرورة من ضروريات حياة الإنسان، حيث أن الإنسان يخاف مما يخبئه له المستقبل، لهذا أبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه.

الفرع الأول: تعريف التخطيط لغة واصطلاحا

أ. تعريف التخطيط ككلمة:

- يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي "خطط" صمم، نظم مسبقا أو سلفا.
- كما يعرف قاموس لاروس كما يلي:¹

Planification :n.f science qui a pour abject l'établissement de programmes économique.

- هناك تعريف آخر لنفس المصطلح في نفس القاموس ولكن بترجمة أخرى:

Planning :n.m plan de travail de' aille. fonction ou service de préparation du travail.²

ب. تعريف التخطيط كمصطلح:

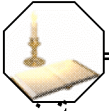
التعريف الأول: التخطيط هو العملية التي من خلالها يحدد المدراء أهدافهم، ويتنبؤ المستقبل ويرسموا الطريق لتحقيق هذه الأهداف، أي أن التخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائما ويرسم دائما الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والعمال الواجب أدائها بهدف تحقيق الأهداف.³

¹ Dictionnaire : larousse-1990p.495.

² Dictionnaire : larousse-1997p.321.

³ د. بشار يزيد الوليد. "التخطيط والتطوير الاقتصادي"، دار الرابطة للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2008، ص19.





التعريف الثاني: عرفه د. علي بأنه يعتبر من الوظائف الإدارية القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة – فالتخطيط هو أهداف مستقبلية يراد تحقيقها وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.¹

التعريف الثالث: التخطيط هو كل الأنشطة المتصلة بتحديد التصرفات في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد طبيعة التصرفات أي ما الذي يجب عمله، وسيلة التصرفات أي كيف يمكن وتوقيت التصرفات أي زمان ما يجب عمله وموقع التصرفات أي مكان ما يجب عمله.²

• وعموماً فإن التعاريف المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة ولكن دون أن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي وإذا كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور التي يمكننا من خلالها تحديد تعرف عام للتخطيط وهو كمايلي:

[التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات].

من خلال تعاريفنا للتخطيط يتضح لنا أنه محال واسع ومعقد وهو بالتالي يضم عدة أنواع وتصنيفات حسب معايير مختلفة.

الفرع الثاني: أنواع التخطيط

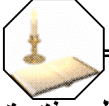
عناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها وذلك على النحو

التالي:

أ. التقسيم حسب الفترة الزمنية: والتي تنقسم إلى التخطيط قصير الأجل والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط طويل الأجل، ويمكن أن تختلف الفترة الزمنية التي تحدد الفرق بين هذه الأنواع من التخطيط من شركة لأخرى حسب حجم الشركة وطبيعة العمل التي تمارسه.

¹ د. علي الحطاب "استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص30.

² د. علي الشرفاوي، "تخطيط وقاية الإنتاج" الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص17-18.



وينظم التخطيط قصر الأجل على أن يغطي فترة أقل من سنة ومتوسط الأجل يغطي فترة من سنة إلى خمس سنوات وطويل الأجل يغطي أكثر من خمس سنوات.

ب: التخطيط حسب نطاق تأثيره والذي ينقسم إلى:

(1) **التخطيط الاستراتيجي:** والذي يتولد من خلال تحديد الأهداف الكلية ، ويكون هذا التخطيط طويل الأجل، ويشمل هذه الاستراتيجيات على إستراتيجية التركيز على حملة واستخدام عدة وسائل للاتصال، وهناك إستراتيجية عدم التورط والتي تتبع في حالة اكتشاف حملة معرضة من قبل المنافسين لتهديد مصالح الشركة وسمعتها وهناك إستراتيجية للمفاجأة والتي تطبق في آخر لحظة التي تسبق الانتخابات وأيضا هناك إستراتيجية المشاركة من خلال مشاركة العاملين في التعبير عن آرائهم في مجلة الشركة أو مطبوعاتها.

(2) **التخطيط التكتيكي:** ويعني تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف وتتعلق بالمدى القصير.

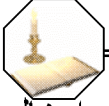
(3) **التخطيط التشغيلي:** والتي تعني به استخدام المعايير والجداول لتنفيذ الخطط التكتيكية.

(4) **التخطيط حسب تكراره:** وينقسم إلى تخطيط وثنائي ويكون هدفه منع وقوع الأزمات وتكون متكررة لفترات دورية محددة وهناك تخطيط علاجي والذي يهدف إلى حل المشكلة تكون قد حدثت، وذلك لمعالجتها قبل استفحالها وازدياد خطرهما.¹

ج: التخطيط حسب الأساس الوظيفي²

هناك ينقسم إلى أنواع رئيسية هي:





1. التخطيط التطويري: ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في انجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.
2. التخطيط التنظيمي: ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية.
3. التخطيط البشري: ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيف وتنمية القدرات الفردية ووضع جداول إحصائية لمعرفة احتياجات مستقبلية من القوى البشرية.

د: حسب الإدارة¹

ويشمل هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

1. التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.
2. التخطيط اللامركزي: يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية والغير رسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، حيث تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية بمشاركة السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.

هـ: حسب الإطار

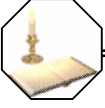
ويندرج تحت كل من:

1. التخطيط العام: يركز هذا النوع على القضايا الإنسانية ، ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية، بل يتعداها إلى الجوانب التطبيقية.

وهناك عدة معايير أخرى كثيرة لتقسيم التخطيط لا يتسع المجال لشرحها كلها لكن يمكن الإشارة إليها باختصار كما يلي:

و: حسب أسلوب العمل ويضم:



1. التخطيط المرن
 2. التخطيط الإلزامي
- ي: حسب الوظيفة ونجد فيه:
1. التخطيط التصحيحي
 2. التخطيط البنوي
- ن: حسب القطاع ويشمل:
1. التخطيط الاقتصادي
 2. التخطيط الاجتماعي
 3. التخطيط الحضري
 4. التخطيط التربوي.

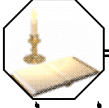
• وما يمكننا ملاحظته في نهاية هذا المطلب أن معايير التخطيط ورغم اختلافها من حيث التسمية إلا أنها تحمل في طياتها أنواع متشابهة إلى نوع ما من التخطيط ويبقى الفرق الوحيد المستخلص يكمن في مستلزمات كل نوع منها ومراحل إعداده والإشراف عليه.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط

إن العمل بدون وضع خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، وإذا تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز الأهمية للتخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمل من مفاجآت وتقلبات، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي الأهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم من خلال خطة رمنية محددة. وقد تقتصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.¹

وهو يوضح الباحثين في علم الإدارة بأن أهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية:

على الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.



- يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، وبدون إسراف.
 - يسهل التخطيط مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون انجازه.
 - يسهل التخطيط عملية الاتصالات حيث تناسب المعلومات من الأهداف والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال.
 - يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع من كفاءتها.
 - يساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة.
 - يعطي التخطيط المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة.
- ويرى الباحثين ان التخطيط يساهم في تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج، ففي ذلك فرصة لإجادة استخدام ما لديهم من إمكانيات بشرية ومادية.¹

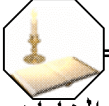
المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجية وأنواعها

الغرض من هذا المطلب هو تسليط الضوء على ماهية الإستراتيجية وبالتالي سنحاول تحديد كل من مفهوم الإستراتيجية والأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

سنحاول عرض بعض التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية كمفهوم والمقدمة من طرف عدة كتب وأخصائين ونمثل إجمالاً في:





تعريف الأول: حسب "alfred chandler" يرى أنها تتمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

تعريف الثاني: حسب "harverd school" فترى إنها مجموعة القرارات المهمة لاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها.

تعريف الثالث: حسب "morgenstren" فيقول أن الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلائي تماما في إطار مادي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة.¹

تعريف الرابع: وتعرف أيضا الإستراتيجية كمجموعة القرارات والأفعال المتعلقة باختبار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف.²

كما يمكننا في الأخير الخروج بتعريف شامل وعام للإستراتيجية وهو: [الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة].

الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات

يمكن تصنيف الاستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي على النحو التالي:³

1. الإستراتيجية الهجومية: إن هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها للاهتمام

بإحراق البيئة التسويقية أو بيئة التنافسية للمنظمة أو المؤسسة بشكل عام وتستهدف

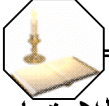
بناء المركز التنافسي للمنشأة من خلال عدة أساليب وطرق قد تأخذ أشكال متعددة

منها (التوسع، تنمية السوق، الابتكار والتجديد، غزو السوق الجديدة).

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص8-10.

² د. علي الخطاب" إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة" مرجع سبق ذكره، ص51.

³ عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة الإسكندرية، ط2، سنة 1997م.



2. الإستراتيجية الدفاعية: هذا النوع من الاستراتيجيات يكون في العادة موجه للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي للمؤسسة في البيئة الداخلية... حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان من خلال تخفيض عدد المنتجات أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب القوى العاملة ، كما تستخدم هذه الاستراتيجيات لمواجهة التهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية).

مثال: على ذلك مواجهة حرب الأسعار والتقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة ... وغيرها.

3) إستراتيجية الاستقرار: على عكس ما قد يتصوره البعض فإن إستراتيجية الاستقرار قد تنطوي على القيام المؤسسة ببعض التغييرات و المحدودة و لكنها تبقى رئيسية و قد تشمل هذه التغييرات تغير محدود للسلعة و الخدمة أو الأسواق و كخلاصة تمكن القول بأن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو العدم القيام بأي تغير اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة.

و هناك رؤية خاصة بالإدارة حيث يعتمد اختيار الاستراتيجيات المناسبة على نتائج تقييم البيئة الخارجية و مظاهرها من فرض و تهديدات و نتائج و تقييم البيئة الداخلية و نقاط ضعف و قوة.

و يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين.¹

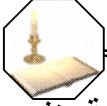
1/ إستراتيجية بورتو 2/ الاستراتيجيات الأساسية

أ) إستراتيجية بورتو

1. إستراتيجية بورتو: الزيادة في تخفيض التكلفة:

تتكون الإستراتيجية التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجيات أساسية بأن تكون كل ما تمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع

¹ www.najaa.com/index.php/sinter



منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة بنفس الجودة.

2. إستراتيجية التميز من المنافسين:

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عنا يقدمه المنافسون لتناسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

3. إستراتيجية التركيز:

و تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، و يلاحظ أن الهدف من الإستراتيجية الأساسية الثلاثة التي قدمها بوتر هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

ب: الإستراتيجية الأساسية¹:

بالإضافة إلى الاستراتيجيات بوتر ظهرت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبوتر وهي على النحو التالي:

1. التكامل الخفي: ويعني محاولة المنظمة السيطرة على المصادر توريد مستلزمات

بشرائها أو اندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه.

2. التكامل الأمامي: وهو يعني محاولة المنظمة للسيطرة على المنافع بالشراء أو

الاندماج.

3. التكامل الأفقي: و معناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك وإذا

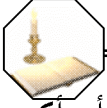
أدى هذا المسلك إلى الاحتكاك فان الشرع يمنعه و ينهى عنه.

4. اختراق الأسواق: و معناه استخدام الجهود الإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة

في أسواق المحلي و المنتجات الخالية.

و الأهمية الأسواق: و معناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة أي التوسع

الجغرافي في أسواق المنظمة و لكن بيع نفس المنتج والخدمة.

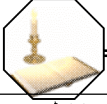


6. تطوير المنتج: و معناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي أصغر أو أكبر و تحسين طريقة التغليف و الألوان و كذلك تكنولوجيا المستخدمة في إنتاجية الإطالة دورة حياته.
7. الاختراعات: معناه إنتاج منتج أو خلق دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي.
8. التحالفات: وهي إستراتيجية توسعية و تصليح أي تكون دفاعية وهي تدرج من اتفاقيات التعاون في مجال التسويق و الإعلانات و البحوث و التطوير، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانات تماما عن الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك.
9. الانكماش: و هو مواجهة أزمات طارئة و معنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول و مواجهة كسء مؤقت.
10. التصفية: وهو قد يكون جزئيا بالتخلص من أحد الأنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيا لاستمرارية انخفاض المبيعات و قلة الأرباح.
11. التنافس من خلال التعاون: تغيير المفهوم التقليدي لكلمة منافسة وأصبح له مفهوم جديد يعني التعاون و التكامل.

المطلب الرابع: الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي¹

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط
---------------------	---------





<ul style="list-style-type: none"> • ينظر إلى المستقبل على أنه قابل للتنبؤ. • عملية التخطيط تتم بشكل دوري. • يفرض استمرار الاتجاهات الحالية. • يفرض صيغة مستقبلية معينة و يركز على النشاطات السنوية الأربعة لتحقيق هذا المستقبل. • يسعى غالبا بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها. • يسأل: ماهو مجال العمل الذي نحن فيه؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظر إلى المستقبل على أنه غير قابل للتنبؤ. • عملية التخطيط مستمرة/ متواصلة. • يتوقع تغيرات و اتجاهات مفاجآت جديدة. • يأخذ بعين الاعتبار صيغ مستقبلية متعددة و يركز على تطوير إستراتيجية معتمدا على التحليل الخالي لبيئة المؤسسة. • يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى و طموحه لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة. • يسأل: ماهو المجال العمل الذي يجب أن نكون فيه؟ هل نقوم بعمل الشيء الصحيح؟
---	---

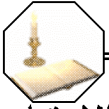
- و بناء على ما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي ليس إعجازا أو إلهاما يقوم به فرد ما، مديرا كان أو خبيرا و هو ليس تجزئة اكتشافا أو اختراع و إنما هو الفلسفة و فكر و إيمان يترجم إلى خطوات و مراحل يشارك فيه المعينون بالمنظمة أو القطاع من خلال خبراتهم و ممثليهم لضمان تعبئة الطاقات و الجهود و توظيفها بالطرق الصحيحة وفقا للرؤية ووصولاً لتحقيق الرسالة و الأهداف المستقبلية المنشودة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهميته

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي كمفهوم جديد يرتبط به مستقبل المؤسسات سواء كانت مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات إنتاج أو خدمات كما أنه يقوم على أساس حسابات





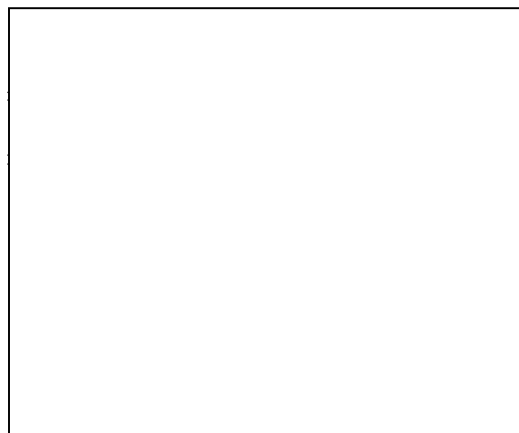
الظروف البيئية المتغيرة و حاجات سوق العمل المختلفة مع الأخذ في الاعتبار نوعية المجتمع و الحياة فيه في المستقبل المنظور.¹

- و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأوليات، ووضع الاستراتيجيات و تكون البرامج و رسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام المواد المختلفة المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، و يتطلب هذا النوع من التخطيط معلومة خاصة بالبيئة مع الخارج المنظمة.²

- ونستنتج من ذلك كله أن التخطيط الاستراتيجي هو نوع من التخطيط المستقبلي طويل الأجل، و يشمل جميع الجوانب العلمية لتحقيق الهدف و يبدأ من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أي الخطة طويلة المدى.

- التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأنواع التخطيط و يعرف بأنه " عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات"³

صياغة عناصر
التخطيط الاستراتيجي

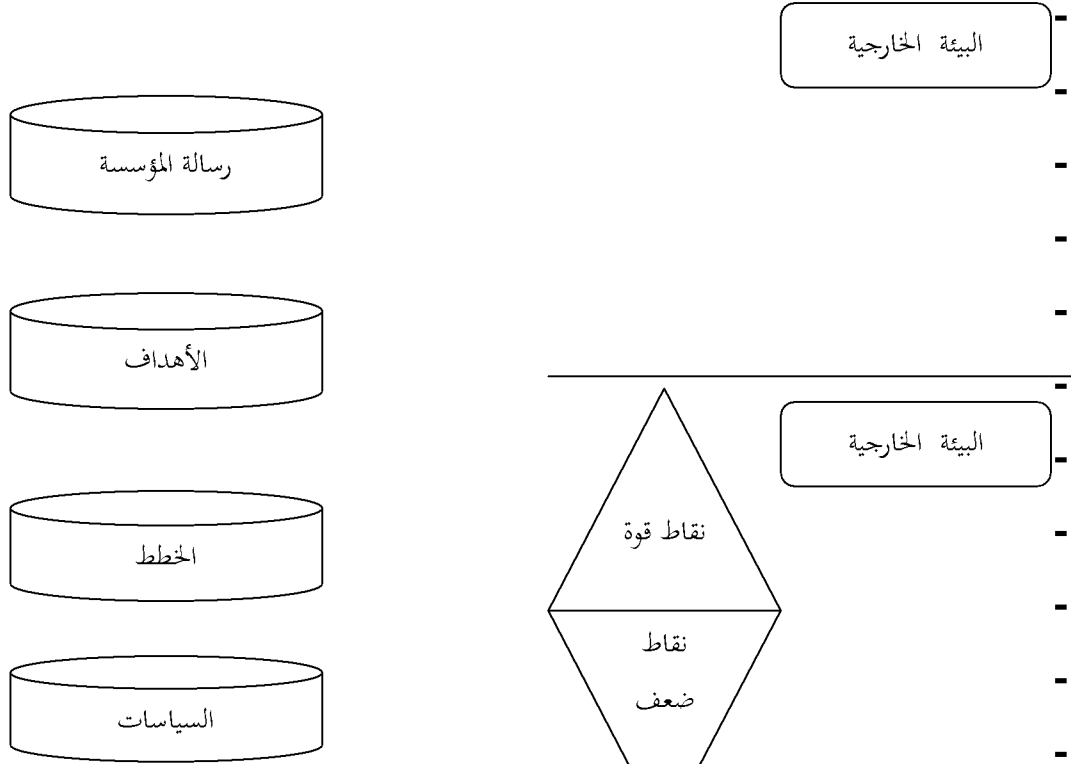
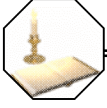


ement, pre

usa.1993.p 1

الفكر العربي، 5





- الشكل (1-1) يمثل نموذج التخطيط الاستراتيجي¹

المطلب الثاني: متطلبات وافتراضات التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول : افتراضات التخطيط الاستراتيجي²

يرى بعض الباحثين إن التخطيط الاستراتيجي يبني على افتراضات عديدة حيث يتم

تحليلها و تحليلها والتأكد منها ومن ابرز هذه الافتراضات مايلي :

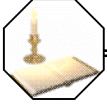
1 اعادة تنظيم المستفي الذي سيكون عليه الشركة.

2 تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها الشركة بعد إعادة تنظيمها.

3 النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات القادمة.

¹ خطاب، عايدة السيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص41.

² موهبي مصطفى، أساليب التحول في مجال التخطيط، الرياض، 1988م، ص204-205.



4. تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة.
 5. تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
 6. بيان وضع الشركة بين مجموعة الشركات المماثلة في النشاط.
 7. مراجعة احتياجات و متطلبات المتعاملين مع ما تقدمه الشركة.
 8. مراجعة مهام و أعمال المنظمة، وفقا لإبعاد الجودة الشاملة.
 9. أهمية استخدام التكنولوجيا في رفع إنتاجية الشركة.
- إن هذه الافتراضات تمثل جانبا مهما من حياة الشركة، فالهدف النهائي هو "رفع الإنتاجية وفقا لإمكانيات موارد الشركة".
- ويلاحظ إن النشاط يتسم بالاستمرارية، ذلك إن مراجعة احتياجات ومتطلبات العمل و العاملين تختلف باختلاف الظروف التي تعمل فيها الشركة، وهذه تتطلب دراسات مستمرة و مراجعات، وتحليل البيانات الصادرة عن إيقاع النشاط في لكي تحافظ الشركة على بقائها، وترفع من كفاءة أدائها.

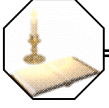
الفرع الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي¹

نظرا لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف و الاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.

ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك لتوفير على طبيعتها و الاستعداد لمواجهةها .

¹ د. محمد مصطفى، أساليب التحول في مجال التخطيط، الرياض، 1988م، ص 206_207.



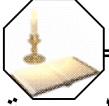
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل و توقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الانجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية و يقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية .
- فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها المرحلة القادمة، كما انه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي.

المطلب الثالث: مبررات التخطيط الاستراتيجي¹

قبل المضي في شرح الوظائف الأساسية التي تتم في هذه المرحلة، لابد من الإجابة على

التساؤل التالي:
- ماهي المبررات التي تؤدي إلى تفكر المؤسسة بالمشروع في عملية التخطيط

¹الطاهر شيبو، حسن بوعلمة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة شركة موبيليس"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة بشار، سنة 2010-2011، ص 20-21.

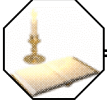


و الجواب على ذلك يتخلص في أن ظهور واحدة أو أكثر من الأمور التالية يؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط استراتيجيا:

1- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، و تتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى النتائج المتطابقة مع الأهداف الموضوعية. و يستخدم تعبير نتائج الأداء على ما تم تحقيقه قياسا بالأهداف الموضوعية. و نتائج الأداء تعرف بأنها مقاييس مؤسسة تتم فترة و أخرى لتقيس التقدم الذي تم انجازه من الأهداف زمنية محددة. و من الممارسات المتعارف عليها بهذا الخصوص مقارنة العائد على الاستثمار لهذا العام، على سبيل المثال، مع العائد الاستثمار في السنة أو السنوات الماضية. و عندما تكون نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول و أن لا داعي لإجراء أية تغييرات السياق المحدد لنظام التخطيط الحالي. أما إذا كانت النتيجة أن النتائج الأداء تلك أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة و يصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديدة.

2- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة و ذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد عن التوقعات فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة و ذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة. و يحدث ذلك عندما تندهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينها في العام الحالي قياسا بالأعوام السابقة أو عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة. و في حالة حدوث ذلك تطرح كل الأمور و التساؤلات السائدة لدى المؤسسة على طاولة بحث وتتجه الأنظار المتشكلة على رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية و خططها و سياستها بحثا عن السبب أو الأسباب و تطرح تساؤلات مؤلمة من نوع : هل كانت الخطط و السياسات غير مناسبة؟ هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟ و بطرح هذه التساؤلات يتم تهيئة مسرح داخلي لشروع في عملة التخطيط الاستراتيجي الجديد.

3- عند تولي مدير عام جديد بمهامه في المؤسسة، فالمعتاد في علم الإدارة أن لكل مدير عام أساليب و طريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة. فالمدير ليس موظفا عاديا في



مؤسسة، فهو يتمتع بسلطات مسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي لوجهة التي يراها أكثر صلاحية الانجاز أهداف مؤسسته فقد يرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه المؤسسة من نتائج أداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية لمؤسسة من خلال البدء لتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط و السياسات و المتبعة.

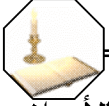
4- و يطرح التساؤلات المذكورة على أعلاه وبتبلور الاتجاهات الجديدة لدى مدير العام يتم تهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة لشروع في عملية تخطيط استراتيجي جديدة تبدأ رسالة المؤسسة ووضع أهداف الخطط السياسات المناسبة و في ما يلي شرح تفصيلي لكل منها:

أولاً: صياغة رسالة المؤسسة:

تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي أنشأه لأجله، و تحدد نطاق عملها و نطاق عملياتها من حيث المنتجات و الأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها. ففي دراسة أجريت على عينة كبيرة من المؤسسات العمل الأمريكية أشارت نتائجها إلى أن رسالة المؤسسة تتمن المكونات التالية:

- خدمة الزبائن و الأسواق.
- المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة.
- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة و نموها و بحيتها.
- عناصر محددة من فلسفة مؤسسة.
- كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي و الاجتماعي .
- الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.
- وهذا يعني أن الرسالة المؤسسة تشمل على واحدة أو أكثر من هذه المكونات.

ثانياً: وضع الأهداف



تتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لانجازها . فالأهداف قصيرة المدى يتوقع انجازها خلال عام واحد بينما يتوقع انجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام و الأهداف بعيدة المدى يتوقع انجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام وقد تصل إلى عشرين عاما أو أكثر حسب الفترة الزمنية المخصصة لانجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. أما عملية تقييم الأهداف فتعتمد على الجهة صاحبة الملحة من هدف بعين، فعلى سبيل المثال.

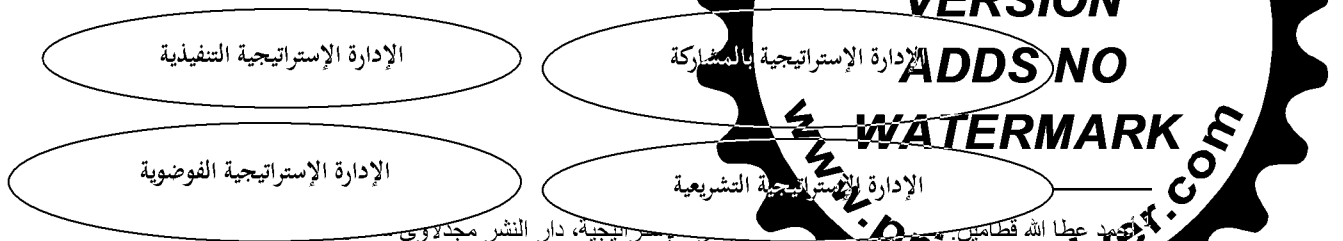
فان المساهمين يرون أهداف المؤسسة من زاوية مصلحهم فيها. فهم يقيمون أهداف المؤسسة و كفاءتها في انجاز تلك الأهداف على أساس الأرباح الموزعة عليهم خلال فترة زمنية معينة، بينما يهتم الموظفون بمستوى الرواتب التي يتقاضونها من المؤسسة و بالأمان الوظيفي و فرص الترقية المتاحة لهم. وبالطبع فان على المؤسسة أن تعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة بعملها سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو زبائن أو مجتمع محلي. و لذلك تتنوع أهداف المؤسسة يتنوع الجهات ذات المصلحة.

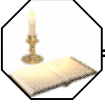
ثالثا: الخطط و السياسات

تتكون الخطط و السياسات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها. فالخطة قصيرة المدى توضح لانجاز هدف قصير بينما توضح خطة متوسطة و طويلة المدى لانجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، ثم توضع السياسات التي تخدم هذه الخطط و تساعد على حشد الطاقات و الإمكانيات لانجازها.

رابعا: تقويم أداء المدراء في الإدارة العليا

إن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية و يتنوع عملهم عادة المدراء الاستراتيجيين. و ينتج عن عميلة التفاعل و التكامل بين المجلس الإدارة و الإدارة في المؤسسة أربعة أنماط من الإدارة الإستراتيجية موضحة في الشكل رقم (1-2) و فيما يلي توضح لها: ¹





الشكل (1-2) يمثل أنماط الإدارة الإستراتيجية

أ- الإدارة الإستراتيجية الفوضوية: في هذا الأسلوب يحجم الإدارة لسبب أو آخر عن ممارسة أي دور فعال في أحكام دوره الرقابي أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية. بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة كما كان صاحبها يديرها، و لذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

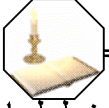
ب- الإدارة الإستراتيجية التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام المنفرد أو بمساعدة بعض مساعديه بينما مجلس الإدارة يوافق على كل يأتيه من المدير العام دون تعديل تاركا للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة و توجيهها استراتيجيا با بطريقة التي تناسبه.

ت- الإدارة الإستراتيجية التشريعية: يمثل هذا الأسلوب من أساليب الإدارة الإستراتيجية بسيطرة مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون للمدير العام و طاقمه من مديرا الإدارة العليا أية سيطرة على المجرىات التخطيط و الإدارة تمثل كبار المساهمين في المؤسسة.

ث- عندما يرفض مجلس الإدارة لسبب أو لآخر تفويض الصلاحيات الضرورية للمدير العام لممارسة دوره في التخطيط و الإدارة الإستراتيجية و في هذه الحالة يقوم المدير العام بما يطلب منه فقط من قبل المجلس. كما يحدث مثل هذا الوضع عندما يعزل المدير العام و لا يعين بديل له لفترة زمنية معينة.

الاستراتيجية المشاركة: تعد الإدارة بالمشاركة أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية حيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية. وفي هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الإستراتيجية و خططها وسياساتها. و ينطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.





لقد أشار المؤلف الشهير Henry Mintzberg إلى أن أهداف المؤسسة و خططها الإستراتيجية تتأثر بقوة فلسفة الإدارة العليا و نظرتها إلى العالم أو الأشياء. و أضاف أن هذه النظرة تحدد الطريقة التي تصاغ من خلالها إستراتيجية المؤسسة. ويرى أن هناك ثلاث فلسفات تؤثر في توجه الإدارة العليا الاستراتيجي و هي:

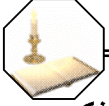
1. فلسفة رأس المال: و هنا يتربع صاحب المؤسسة الذي يمتلك بالكامل على قمة السلطة فيها و يتمتع بقوة هائلة مهيمنا على عملية اتخاذ القرار فيها.
2. فلسفة التهادن الحريص: تتشابه آلية عمل هذه الفلسفة الإدارية مع أسلوب الهجمات المرتدة في كرة القدم حيث تعتمد المؤسسة إستراتيجية حلول المشاكل برد الفعل كبديل للفعل.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي¹

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة و الهيئات المختلفة و ديمومتها و نجاحها، فالبعض قد تعمق كثيرا حول فعالية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد و هو عملية هامة لكافة المؤسسات تقوم بالتعريف و أنشطة المؤسسة و بالرغم من طبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائد المتتالية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها.

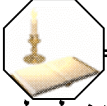
يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة و هذا بدور يجعل من الممكن صياغة الخطط و النشاطات التي تقرب المؤسسة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية و التعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات المروج التي تعمل فيها مؤسساتهم و بسبب هذه التغيرات الحاصلة للبيئة، بالإضافة إلى النقد الموجه لمدخل التخطيط التقليدي تأتت الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا و يساهم بشكل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال، و من أولى أهمية التخطيط الاستراتيجي و المتمثلة بالاتي:

1- علاء رشيد، بن حنين بوجمعة "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة شركة موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.



- يزود التخطيط الاستراتيجي مؤسسات الأعمال بالفكر الرئيسي لها. و هذا الفكر هو من أهام العناصر داخل المؤسسة لما له من أهمية في تكوين و تقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث دخل بيئة المنظمة أو في الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا و ما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر المستويات الإدارية العليا و ذلك من خلال مشاركتهم و تدريبهم على التفكير و المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى المناصب إدارية عليا بالمؤسسة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أما العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة و تحقيق درجة من الرضي لديهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء و تقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمؤسسات الأعمال. فبدون شك أن المديرون الذين مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.





من خلال ما تعرضنا في هذا الفصل توصلنا إلى مفهوم التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، حاولنا توضيح مبدأ أهمية التخطيط الاستراتيجي وذلك بإبراز افتراضاته ومبرراته . وكذلك فيما يخص الإستراتيجية وأنواعها وأخيرا الإشارة إلى الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

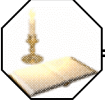


الفصل الثاني

نظام التخطيط الاستراتيجي

في المؤسسات





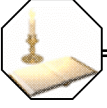
مقدمة الفصل الثاني:

تزايدت المؤسسات واتسع حجمها وتغيرت الأوضاع الاجتماعية والتكنولوجية بسرعة مذهلة، فتزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية مما أدى إلى تضارب المصالح والقيم الاجتماعية؛ لهذا فإن أي مسير صار عليه من الصعب بلوغ أهدافه، وحالت هذه الأوضاع الحديثة إلى دون تمكنه من الوصول إلى مبتغاه والنتائج التي يطمح لبلوغها، هذه الأسباب دفعت بالمفكرين وأصحاب القرار في مجال تسيير الإدارة للبحث على أساليب جديدة لمواجهة الصعاب لبلوغ أهداف الإدارة.

لهذا نرى المسير الناجح ينتهج في عمله خطط لكل عمل يقوم به، سواء في الحاضر أو في المستقبل بحيث يأخذ احتياطه من جميع القضايا والظروف التي تتأثر بها مؤسسته ولا يسمح لهذه الظروف أن تؤثر سلبا على إدارته لأنه وضع أهدافا محددة مقدما وإستراتيجية دقيقة على بدائل واختيارات مدروسة، وحدد إجراءات العمل التي يقوم بها في كل حالة.

و في هذا الفصل شرح لإحدى الخطط التي يعدها المسير، بغرض تكييف أعمال المؤسسة وعمالها مع أحدث التطورات فيما يخص نظم المعلومات و تقنياتها، وذلك عن طريق إعداد خطط إستراتيجية لتنمى المؤسسة والتطورات العالمية في هذا المجال، و اللحاق بركب المؤسسات المتقدمة.





المبحث الأول: أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي¹

تعمل الشركات على بناء إستراتيجيتها بما يتلائم مع رسالتها وإغراضها وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع الشركات أمر غير وارد في الواقع العملي، وان ما يوجد هو (استراتيجيات مثلي) لشركة ما في ظروف معينة، وفي وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات من خلال عدة أساليب من أبرز هذه الأساليب مايلي:

الأسلوب الأول: البدء من الأعلى إلى الأسفل

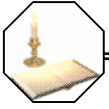
يطبق في الشركات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة الشركة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي الشركات التي تتبع المركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الأسلوب ، إن الإدارة العليا، تحدد إلى أين تذهب الشركة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

الأسلوب الثاني: البدء من الأسفل إلى الأعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات، و إنما تطلب منهم تقديم الخط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية قيود يفرضها.

الأسلوب الثالث: التجمع بين الأسلوبين

تجمع هذا الأسلوب فانه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للشركة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للشركة وإدارتها،



وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة لإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الشركة.

الأسلوب الرابع: العمل كفريق

في الشركات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي الشركات التكنولوجية الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دوريا بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتا لمناقشة الاستراتيجيات، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة، ومن خلال الطرح السابق فان ثقافة الشركة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، فالشركات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الشركات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

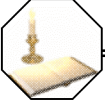
إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار إن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في الشركة ، كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف الشركة ككل .

المطلب الثاني: نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية¹

هناك من يرى إن عدم وجود اتفاق حوا النموذج المثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، وحتى يتبين مدى صحة هذا الرأي يتعين مراجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية لدى بعض الباحثين في الإدارة.

نموذج (herbiaral) وزميله) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية واشتمل على

- المكونات التالية:
1. تحليل الموقف والهيكل الحالي.
 2. التحليل البيئي.
 3. تحليل القدرات والموارد المتاحة.



4. الخيارات الإستراتيجية- البدائل.
5. قيم وتصورات الإدارة.
6. تحليل التكلفة والعائد.
7. التقدير –التقويم الاستراتيجي.
8. الإستراتيجية المختارة.

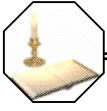
• نموذج howe وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

1. تحليل البيئة الخارجية.
2. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.
3. تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة.
4. تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.
5. تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.
6. تحديد الخيارات الإستراتيجية.
7. تحديد قيم الإدارة العليا.
8. تحديد الفرص والغايات والأهداف.
9. تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج.
10. اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

نموذج pfeiffer وزملائه) وقد تناول هذا النموذج (التخطيط الاستراتيجي)

واشتمل على المكونات التالية:

1. التخطيط الحطة – الإستراتيجية.
 2. الفحص البيئي.
 3. مراجعة القيم.
 4. صيانة وتشكيل الرسائل.
- نموذج الفهم الإستراتيجي.



6. مراجعة الأداء.

7. تحليل الفجوة.

8. تخطيط الطوارئ.

9. تكامل الخطط الوظيفية.

10. تطبيق الإستراتيجية.

11. اعتبارات التطبيق.

• نموذج (power وزملائه) وقد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

1. الفحص البيئي – البيئة الخارجية.

2. تحليل المنظمة- البيئة الداخلية.

3. وضع الأهداف الإستراتيجية.

4. ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة.

5. تقويم واختبار الإستراتيجية.

6. تطبيق الإستراتيجية.

7. الرقابة على الإستراتيجية.

• نموذج (Bowman وزميله) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

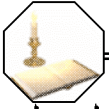
1. فحص الموقف الحالي الاستراتيجي للشركة.

2. تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية – الذاتية.

3. تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية، وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والتأطيمية والثقافية وقيم الشركة.

4. التغيير الاستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة.

5. دور جديدة لتحديد الموقف الاستراتيجي للشركة.



• نموذج (thomas) وقد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية واشتمل على المكونات الآتية:

1. صياغة وتشكيل الرسالة والفرص، وتشمل على المكونات الآتية:

- الاعتبارات البيئية.
- مستويات الإستراتيجية.
- ثقافة الشركة.
- تحديد رسالة الإستراتيجية.

2. اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3. تحليل البيئة الخارجية.

4. تحليل الشركة.

5. الاختيار الاستراتيجي.

6. تطبيق الإستراتيجية.

7. الرقابة الإستراتيجية.

• نموذج (darf وزميله) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

1. تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والأهداف والإستراتيجية.

2. فحص وتحليل البيئة الخارجية.

3. فحص وتحليل البيئة الداخلية.

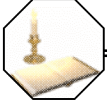
4. تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية: الفرص والتهديدات.

5. تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية: جوانب القوة والضعف.

6. تحديد الأهداف الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.

7. صياغة وتشكيل الإستراتيجيات: إستراتيجية الشركة، إستراتيجية الأعمال

والإستراتيجية الوظيفية.



8. تطبيق الاستراتيجيات واعتبارات والعوامل ذات العلاقة:

- القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الاتصالات والدافعية والثقافية والقيم.
- الهيكل المطلوب والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية.
- الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والنقل والترفيه وإنهاء الخدمة.
- المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصص وقواعد إجراءات العمل ونظم المعلومات.
- التكنولوجيا المناسبة وانسياب العمل والتنظيم الداخلي والماكينات والمعدات وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.
- نموذج (greenly) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد اشتمل على مايلي من مكونات:

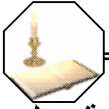
1. تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية:

- مراجعة وفحص الإستراتيجية.
 - تحديد المنافسين والموقف التنافسي.
 - تحديد هيكل السوق.
2. تخطيط التوجه الرئيسي ويتكون من ثلاث مكونات فرعية:
- الرسالة الفرعية.
 - الأهداف التنظيمية .
 - القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف.
3. تخطيط الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية:

4. اختيار البدائل الإستراتيجية

5. تقييم الإستراتيجية ، وتتكون من ثلاث مكونات فرعية.

6. الرقابة والفعالية



• إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل والرقابة على الإستراتيجية.

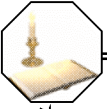
• نموذج (ansoff وزميله) عن التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

1. الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
2. الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
3. تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
4. اقتراح وتوفير الاستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل من المشاكل والفرص.
5. تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة.
6. اختيار البديل المناسب.
7. وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
8. قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.
9. قياس الأداء على ضوء الأهداف.
10. ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
11. إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

• نموذج د/إسماعيل محمد السيد عن التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

1. تحديد رسالة الشركة.
2. تقييم البيئة الخارجية: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.
3. تقييم البيئة الداخلية للشركة.
4. تحديد البدائل الاستراتيجية.
5. الاختيار الاستراتيجي.
6. تطبيق الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الاستراتيجيات.
7. تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.



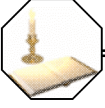


ويلاحظ أن النماذج السابقة تدور حول التخطيط الاستراتيجي كانت شاملة لكافة جوانب الشركة، وقد اعتمدت في مكوناتها على التحليل و اختيار البدائل التي تحقق أهدافها و غايات الشركة لقد قدمت هذه النماذج الجوانب و العناصر الهامة بالتخطيط الاستراتيجي و الافتراضات المؤثرة على هذه العناصر العملية الإدارية.

فالنموذج الأول : (hrebinaك) يوضح وجود التفاعل بين تحليل الموقف الحالي، و الموارد البشرية و المادية المتاحة، و التحليل البيئي كما يوضح هذا النموذج وجود أثر (لقيم و تصورات الإدارة) على الخيارات الإستراتيجية للشركة، وقد أشارت الثلاثة لعام 1986 م إلى و وجود تأثيرات للمهام و القدرات المتاحة و قيم الإدارة العليا على القرارات الإستراتيجية كما أشار نموذج (Bowman) أشارت إلى التفاعلات بين العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و كذلك النماذج الأخرى.¹

و يتضح من خلال الطرح السابق و جود بعض الاختلافات التي ركزت أكثر في عملية تسلسل و تتابع مكونات السابقة، كما أن اتجاه نمط العلاقات و تأثير العناصر يختلف من نموذج إلى آخر، لان هناك علاقات خطية راسبة صاعدة و أخرى هابطة فضلا عن وجود علاقات و تأثير جانبية على بعض المكونات الأخرى.

و يتوافق نموذج (ansoof) وزميله عن تخطيط مع متطلبات الدراسة الحالية، و التي سوف يتم تطبيقها على الشركات تكنولوجيا المعلومات، وهذا النموذج ينطوي على تفصيل أكثر حول المشكلات و الفرص، و تأثيراتها على الشركة و هذا ما تعنيه شركات تكنولوجيا المعلومات ، حيث أن الفرص الجديدة مستمرة في مجال التكنولوجيا في تطوير مستمر، كما أن أهداف هذه الشركات محددة وواضحة بالإضافة إلى هذا النموذج يركز على قيادة عمليات الإنتاج من خلال الاتصال و الدافعية، وهو أمر مهم في أداء العاملين كما يشتمل هذا النموذج على عناصر قياس الأداء على ضوء الأهداف المقررة لأن الإنتاجية الفعالة مطلب ضروري للأعمال و سوف يتم هذا النموذج عند وضع أداة الدراسة و استقصاء آراء العاملين في التكنولوجيا المعلوماتة حول التخطيط الاستراتيجي و أثره على فاعلية الأداء المؤسسي إلى الكشف عن أبعاد استخدام التخطيط في شركات تكنولوجيا المعلومات.

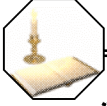


المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي¹

هناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها مايلي:

- السياسة العامة : وهي تنشأ عن شكل الشركة ونظام الإدارة فيها ، فالخطة الإستراتيجية توجه عادة نحو الالتزام بالنظام الأساسي للشركة والمحافظة عليها وان تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها.
- عوامل اجتماعية : إن شركات تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعى الخطة الأخذ بعين الاعتبار (العادات والقيم السائدة) في المجتمع.
- الوضع الجغرافي : ويجب اخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصا إن تخصصات تكنولوجيا المعلومات ، تختلف من شركة إلى أخرى ، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من (الجبلية أو ارض سهلة متوسطة أو صحراوية) وكذلك الكثافة السكانية من المنطقة إلى أخرى .
- اتجاهات السكان وميولهم : وتختلف الخطط الإستراتيجية تبعا لطابع الانتماء ، الذي يتكون منه أفراد المجتمع ، ولا بد أن يراعى التخطيط على أساس الإدراك التام لخصائص الفوارق التي تميز الأجناس المختلفة الموجودة في المجتمع.
- عوامل اقتصادية : الخطة يجب أن تضع في نصب عينها الإمكانيات المادية المتاحة والتي وافقت عليها في ميزانيتها فليس هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوفر لها الموارد المالية ، لتحقيق الأهداف الموارد تحقيقها .

المبحث الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي
المطلب الأول : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي¹

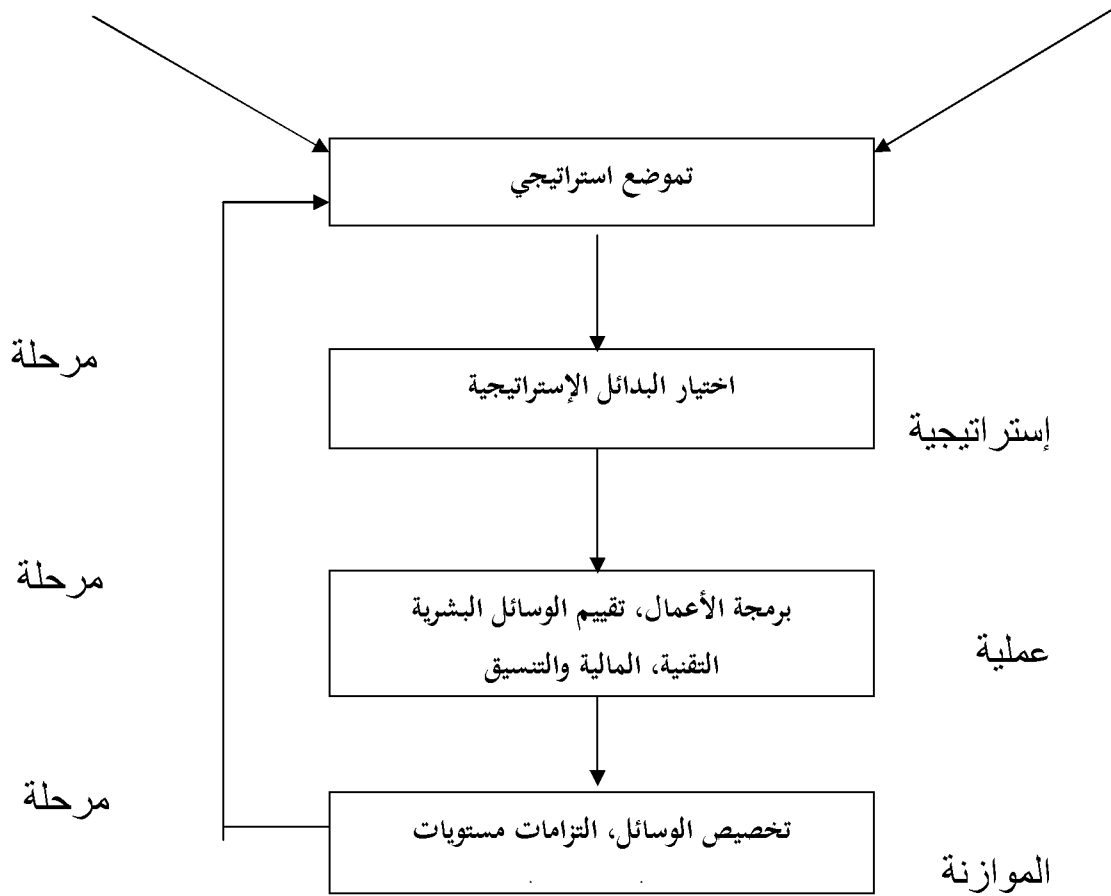
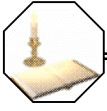


يمر نظام التخطيط الاستراتيجي بخمسة مراحل بشكل تكراري وليس متتابعي في الواقع:

- 1- **مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية لمؤسسة في محيطها:** هذه المرحلة تنظم دراسة المحيط وهي تعني حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة.
- 2- **مرحلة تحديد أو إظهار السياسة والأهداف العامة:** وفيها يتم إظهار النهايات والغايات التي يراها المسكرون كجمال لعمل المؤسسة وهي العناصر التي يتم تحديدها بواسطة عدة طرق وتدخل عدة أطراف لها دور وجود المؤسسة.
- 3- **مرحلة وضع الخطط الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم القيام بعملية اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وبسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.
- 4- **مرحلة الخطة العملية:** المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها. وتعمل كخلفة تربط بين الإستراتيجية والنظام الموازي.
- 5- **مرحلة الموازنة:** في هذه المرحلة تتم ترجمة السنة الأولى من الخطة العملية إلى موازنة تقديرية مرقمة، ومقيمة مالياً، وتوزع فيها الموارد وتحدد فيها المسؤوليات.



¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 70.

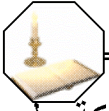


الشكل (1-2) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي¹

المطلب الثاني: الرقابة الاستراتيجية وأهميتها

تعددت التعاريف¹ تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية « startigic control » فعلى
 من أن الرقابة الإستراتيجية هي: نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الشركة، أي مدى
 نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع

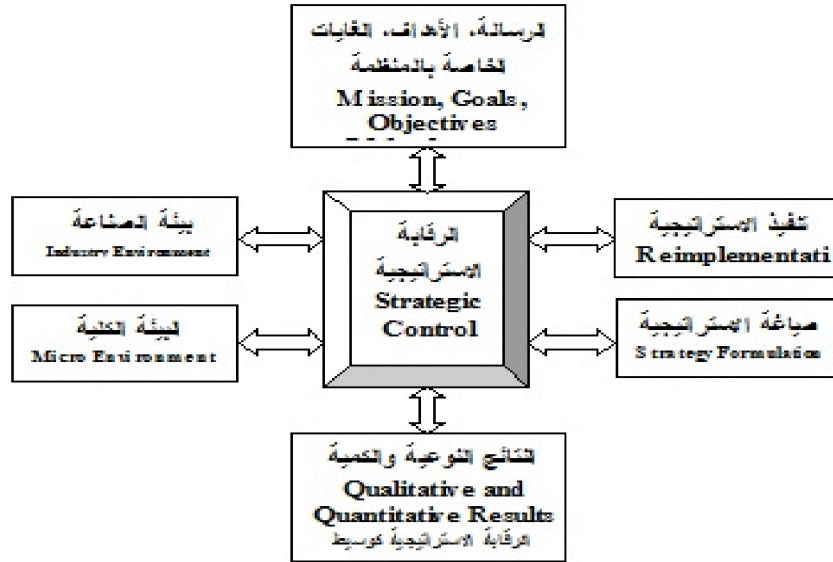
¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، سنة 2001، ص71.



ماهو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة الشركة على انجاز غاياتها وأهدافها.¹

كما يعرفها آخرون بأنها: اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبنائها، وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم.

إذا نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي : نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات لأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية . من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب: وجود نظام للمعلومات إذ تتوقف فعالية الرقابة على: وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.



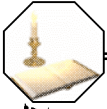
الشكل(2-2) يبين دور الرقابة الإستراتيجية

الفرع 1: مستويات الرقابة الإستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها أيضا رقابة إستراتيجية أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي نرجو فيه وذلك يمكننا تقسيمها إلى:²

¹ Wright ,p. pringle.c .c. kroll.m. strategic management (text and cases). 1992- all and bacon, p :201

² Bartol k.m. martin.d.c.1994- management. Mc graw- hill, p : 598.



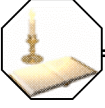
- الرقابة الإستراتيجية: هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل الحرجة وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.
- الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

جدول رقم (1-2)

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للشركة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

الشروع 2: أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أنواع للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتقييم والمؤشرات فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:
الرقابة حسب زمن ممارستها:



وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:¹

- 1- الرقابة السابقة: « feed for ward control » وهدفها: منع وقوع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية.
- 2- الرقابة الجارية (المتزامنة): « concurrent control » وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف: (بالغزبله).
- 3- الرقابة اللاحقة: « feed back control » وهي تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

• الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تنقسم الرقابة على هذا الأساس إلى:

- 1- الرقابة المباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- 2- الرقابة الغير المباشرة: وهي تستخدم هذا النوع من التقارير أو أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

• الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- 1- الرقابة الكمية: وهي تهتم بكمية الأداء وهل مطابق لما هو مخطط لها.
- 2- الرقابة النوعية: فهي تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

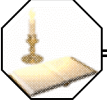
• معايير أخرى:

كما يمكن أن تنقسم إلى:

- 1- رقابة محاسبية: وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المحبذة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس (كالعائد على الاستثمار) ومقاييس مالية أخرى.



¹ Bartol k.m. martin.d.c.1994- management. Mc graw- hill, p : 288.



2- رقابة إدارية: وهي تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم ومدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.

3- كما يمكن تقسيم الرقابة أيضا إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.¹

ويلاحظ الباحث أن أنواع الرقابة تختلف وتتنوع باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في الشركة، ويتبع ذلك لطبيعة الشركة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

الفرع 3: مجالات الرقابة الإستراتيجية

ماهي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة؟

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق الشركة لرسالتها، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها الشركة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية التسويقية وأداء الأفراد وجدة العملية... الخ، والتي تختلف بالطبع تبعا لنوع الشركة: وهل هي إنتاجية أم خدمية؟... الخ.

وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في شركات التكنولوجيا فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارس الشركة ومنها:

• تقييم الربح على الرقابة المالية « Financial performance » وهي تستند إلى رقابة الأداء المالي.

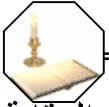
• وهو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية أما العائد على الاستثمار.²

الفرع 4: خطوات الرقابة الإستراتيجية: ينطبق تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال لرقابة مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج اللغوية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

¹ Hodgetts r.m. luthans f,1997- international management. Mc graw, p: 112-113.

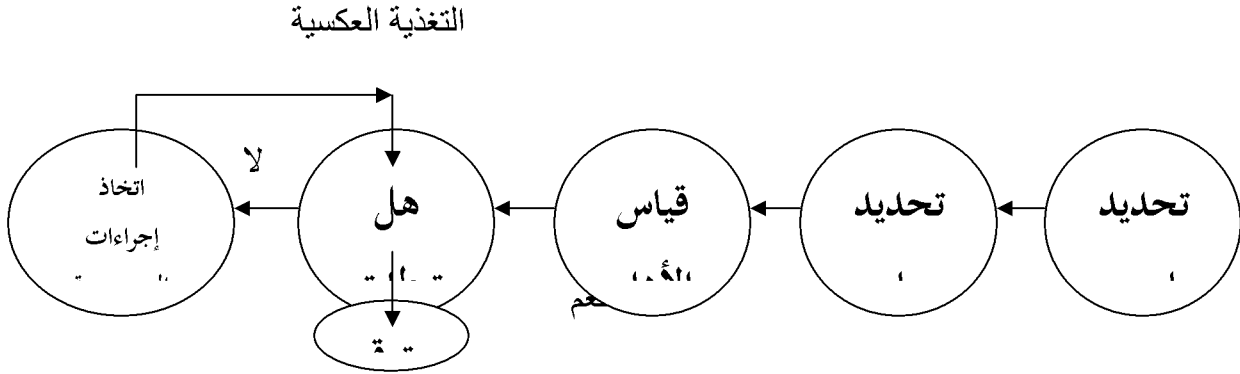
² Hodgetts r.m. luthans f,1997- international management. Mc graw, p: 315.





فقد تعددت واختلقت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول الآتي:

شكل رقم (2-3).



1- تحديد النشاط المراد تقييمه:

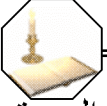
تنفيذ رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة: هل هي كمية أو نوعية، أو كمية ونوعية معا؟ وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة؟... الخ أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر (دلالة) في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي بعد ذلك ننتقل إلى وضع الأداء

2- وضع المعايير:

انطلاقاً من رسالة الشركة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير «stander» هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء الفعلي وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي.

وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل المطلوب، ولابد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة

ضمن هذه الحدود



كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة، وهذه الدقة والصدق توقف على صميم المقاييس المستخدمة وهناك بعض الاعتبارات والضوابط التي لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات¹.

- **الصدق:** « validity » أي العوامل الداخلية في المقياس ويجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل..
- **الموثوقية:** « reliability » يتعلق بالثبات بالمقاييس وليس بالأداء لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.
- **التمييز:** « discrimination » أي قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.
- **أن يكون عملياً:** « practicality » لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذا تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة ويسهم في فعالية العملية الرقابية الإستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة الشركة فان تحقيق هذه المعايير سيحقق للشركة رسالتها وبقائها واستمرارها فان المعايير لا بد وأن تكون واقعية وليست مثالية تراعى البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

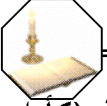
3- قياس الأداء: بعد تحديد المعايير، التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء « measure performance » وجوهر خطوة القياس، في عملية الرقابة، هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي، للنشاط أو الأفراد.

وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل : كلا الجانبين (الكمي والنوعي).²

وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة (كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما) أما المعلومات النوعية

¹ عاشور، أحمد صفر، 1983، إدارة القوى العاملة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص: 359-361.

² Wright.p.pringle.c.kroll.m. strategic management (text and cases). 1992- ally and bacon.p.202.



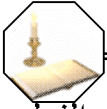
كتلك المتعلقة (بالأداء الفكري) والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة (كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو ... الخ).

يرى الباحث أن يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية « feed back » وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن تنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير « report » حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة لاتخاذ القارات الإستراتيجية أي تكون ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية « management information system » وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (موثوقة) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة.

ولكن ما التوقيت « timing » المناسب لإجراء القياس؟ خصوصا في حالة التخطيط الاستراتيجي (طويل الأجل)، مثلا في حالة: وضع خطة إستراتيجية (خمس سنوات) هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات، أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فان تصحيح الانحرافات سيكون متأخرا، وقد لايمكن التصحيح أبدا ، ومن جهة إذا تم القياس قبل ذلك فتم لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للشركة.



ويرى الباحث في هذه الخطوة يجب أن يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على نتائج الأداء الفعلي.

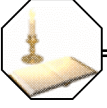
5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط: في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط: وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ويرى الباحث أنه في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟ .. الخ، وذلك للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ولتقوم الشركة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب¹.
- ويؤكد الباحث أن عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما إن هناك خطة للتنفيذ وانتهاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فعالية الرقابة ويجب أن تكون متعددة (اقتصادية ، مالية ، اجتماعية، تقنية) والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه على بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها، ويجعل أجزائها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف الشركة.
- ويرى الباحث أن تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير؟ .. الخ، للمضي لمعالجة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي.

¹ Stahl.m.j.1995- management. Mc graw-hill,inc.p.413.





المطلب الثالث: مفهوم وأهمية القرار الاستراتيجي

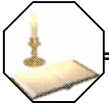
يعد القرار الاستراتيجي عموماً "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة"¹. وقد يكون القرار "حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى". وهو بذلك "يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل". يلعب القرار الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب: تضمن المطلب الأول مفهوم القرار الاستراتيجي، ودرس المطلب الثاني أهمية القرار الاستراتيجي، وأما المطلب الأخير فناقش مميزات القرار الاستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقاله والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

خطى مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب

(1) الرمضاني، د. مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2،

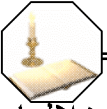


ينفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"¹, لكن "Johnson&Others" يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها " تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"², فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي " هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد، فيما يعتبر ياغي وخاشقجي القرارات الإستراتيجية بأنها " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"، ويصفها العزاوي بأنها " قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه". أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

أما العبدوي فيعرفها بأنها " قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة،

(¹) Glueck, W. F& Jauch, L. R1979" Business Policy& Strategic Management" (4 th. Ed), N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc 1979, P185

(²) Johnson, Gerry& Scholes, Kevan,1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y, P131-152



وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية¹.

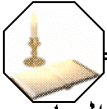
وتأسيساً على ما ورد آنفاً، يتضح أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفاً لمفهوم القرار الاستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماماً ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية".

تعدُّ عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتؤكد قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة".

(1) العبيدي، راند عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.



تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"¹، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى".

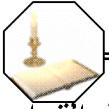
يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، "كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها".
بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. "وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة". يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك

المطلب الرابع : المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي²

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها.
لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس،
ولكن من قيمته وتعمده عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها.

يجب أن تبحث المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا المبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب: يتضمن المطلب الأول هيكلية



صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات، والمطلب الثاني يتناول المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما المطلب الثالث فيدرس مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

الفرع الأول: هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

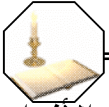
يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذ.

يعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات الإستراتيجية، "يتخذها صناع السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات التابعة لها". يتفاوت هيكل وبنيان اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بنيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات. فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية لأي دولة يتطلب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لابد منها وهي:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيراً أم نادراً؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث نفرق ما بين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟ ثالثاً: كيف يتم الاتصال وما هو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ كيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات أنفاً الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهازاً، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خول لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الإستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

تعد المنظمة التي أسست وطورت في ترتيبها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي يحدد قرار هيرمان : "بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد



داخل الوحدة المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار. وبصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءاً من البنية التنظيمية البيروقراطية الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية".

تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

يجري تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، وكما يأتي:

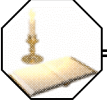
أ: مستوى الإدارة العليا "القيادة الإستراتيجية" في المنظمة: "يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجيتها وسياساتها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية"، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين "جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

1. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

2. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد".
تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

أ- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.



2. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.

3. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

4. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

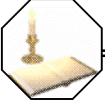
5. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ب: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى".

ج: مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي".

تتخذ القرارات الإستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظراً لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدرجة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم وتحقيق

الأهداف الإستراتيجية. بعد قرار شن حرب الخليج الثانية من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الحلفاء، عام 1991، صد العراق وأطلق عليها "عاصفة الصحراء" خير مثال على ذلك، "كان البنتاغون المؤلف من وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة وعدد كبير من المسؤولين المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم حوالي (23) ألف موظف لهم دور كبير في صنع قرار الحرب، ولكن تحدد دورهم في اتخاذ القرار العسكري، بالرغم من أن البنتاغون



يعتبر مركز هيكلية صنع القرار للفاعليات الحربية".

كرس الرئيس الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماما كبيرا لتلك الحرب منذ البداية. واجهت عملية اتخاذ القرار كثير من التفاعلات الإنسانية المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة، شملت (المحادثات، والحجج، والاجتماعات، والمواقف الشخصية، والعلاقات مع دول الحلفاء)، من أجل الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف وشنّت الحرب.

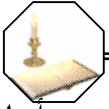
يدور دائما غموض تاريخي حول حرب الخليج الثانية، "وقد اتخذ الرئيس ومستشاروه المقربون خلال العامين الأولين من إدارته سلسلة هامة وحاسمة أحيانا في الخيارات بشأن الجيش ودوره في هذه المرحلة".

وتأسيسا على ما تقدم، فإن الأنشطة في المستويات الإدارية الثلاث المذكورة آنفا هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكل منها على حدة، بل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمة، وسيؤثر في هيكلية صنع القرار.

إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحدة يجعل التناسق والتعاون وارداً وعلى عكسه في المنظمات المختلفة. يعتبر عملية صنع القرار وتهيئة مستلزماته وبدائله من واجبات هيئة الركن والمستشارين بالاعتماد على منظومة المعلومات، إما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

الفرع الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى. لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وجاهتها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، وقد



استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبداها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي¹.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات. "يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا".

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة. "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل"².

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات".

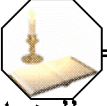
يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية

¹ لرمضان، د. مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2، بغداد، 1979، ص 178.

د. عثمان غنيم-التخطيط: أسس ومبادئ عامة- دار صفاء للنشر، عمان-2001، ص 57.





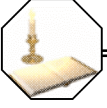
المعلومات الواردة فيها. "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحلونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحدياً في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار".¹

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلاً عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

"بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيويًا لديمومة المنظمة.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية".

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية



صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية منها".

يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطئ حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، "كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية".

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

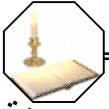
يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، "وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى".

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتخدم دورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. وتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

الفرع الثالث: مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب



التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار".

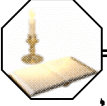
لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لا بد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا عملا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة"¹.

تغطي القرارات الإستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف أنفا يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ".

تكتسب القرارات الإستراتيجية نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. "وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلك بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها".

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الإستراتيجية المهمة، وبالأخص التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار. "أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخبرانية، عسكرية،....)، ولها دور أساسي في صنع القرار".

¹ (السري، م عبد الصمد، ولاية القضاء الإداري على أعمال الإدارة، منشأة المعارف بالاسكندرية، مصر، 1983، ص41)



تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها رينشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل": الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج. تتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الإستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين. يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في عملية تحليل وصناعة القرار واتخاذها، ولا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية وكما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبد الهادي وكما يأتي:

أولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة بالبدائل.

سادساً: تقييم البدائل.

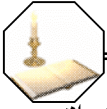
سابعاً: القرار.

ثامناً: التنفيذ.

تاسعاً: المتابعة.

WATERMARK

وتأسيساً على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار إلى تقديرات كبيرة، فمنهم من جعله يصنع ويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى



تسعى مراحل وكما ورد آنفاً. فإن الباحث يعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحية العلمية، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البدائل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي.

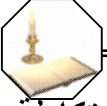
خاتمة الفصل الثاني:

الإستراتيجية هي صياغة في الحاضر (تحديد الأهداف، والوظائف المعتمدة وتقييم القائمين عليها) ولكنها تصمم من أجل المستقبل، فالمستقبل يتصف دائماً بالغموض ويحتوي على المخاطر وحالات عدم التأكد، لهذا لا يوجد حقائق ثابتة إنما أحكام وتوقعات، لهذا نجد الإستراتيجية تنبئ على ركيزتين أساسيتين البناء والعمليات.

فالأولى تحتوي على القوى الدافعة كما عرفت على أنها مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنجزات الرئيسية، التي يجب على المنظمة اتخاذ قرار بشأنها، واستخدام المعلومات البيئية يزيد من اختيارها (القوة الدافعة) لرسالة وهدف المنظمة.

والثانية هي عملية الإجابة عما صيغ وصمم للمستقبل والتسلسل المنطقي للخطة الإستراتيجية.





الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات هي جزء من الخطط الإستراتيجية المتكاملة، تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء؛ لما يحقق أهداف وغايات المؤسسة، وهذه الخطة تشمل على ثلاث مراحل (الصياغة، و التنفيذ، والمتابعة والتقويم).

لهذا نجد أنه لا بد من العمل على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، لأن المعلومات أصبحت أهم مورد من موارد المؤسسة الحديثة.

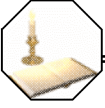


الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي دراسة

حالة شركة نفعال سعيدة GPL





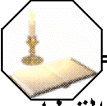
مقدمة الفصل الثالث:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في فصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة نפטال و التي يمكن اعتباره كعمل أولي و تمهيدي يساهم في الوصول إلى أهداف البحث. إن هذا البحث المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مثل أي بحث عملي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق، و الوصول إلى نتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة.

فعندما قمنا بتحديد المنهج المتبع لدراسة هذا البحث (أنظر المقدمة)، نقوم في هذا الفصل بعد تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتعلق المبحث الأول بتقديم الوحدة محل الدراسة بولاية سعيدة، أما المبحث الثاني فيتعلق في دراسة ميدانية حول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة نפטال بالاعتماد على المقابلة الشخصية لعمال المؤسسة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة (يمكن الرجوع إلى الملحق رقم(1) الخاص بأسئلة المقابلة الشخصية، ثم القيام بتحليل الاستراتيجي للبيانات المتحصل عليها لتحديد مدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي من خلال نقاط القوة و الضعف التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث يتعلق بأثر تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.



باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أبحث تحتل مكانة في سوق بارزة في
القطاع ويرجع ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا



منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد ومسايرة التطور الذي يشهده هذا القطاع، والملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة وهذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرتها، إن التغييرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة وتحسين المردودية والجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وعلى الصعيد العالمي. ومع التطورات التي يشهدها هذا الميدان الذي أدى إلى تفرع نافتال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مرتكزة على مهنها لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع والتسويق مع تنويع النشاطات.

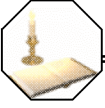
وفي هذا الإطار اجتهدنا لبحث وقمنا بتربص في شركة نפטال، وتطرقنا إلى مختلف العمال التي تقوم بها الشركة وهي موضحة في هذا الجانب التطبيقي، وقد ركزنا على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة نפטال وأثره على المؤسسة باعتباره موضوع مذكرتنا.

نظرة عامة حول شركة سوناطراك:

سوناطراك شركة نفطية كبرى وهي مؤسسة وطنية بترولية وغازية توظف أكثر من 30000 عامل، أنشئت سنة 1963 وتوجد اليوم في وضعية تؤهلها للعب دور من المستوى الأول وتقوية رخصيتها المالية هذا بفضل:

- أهمية احتياطياتها الطاقوية منها 70% من الغاز الطبيعي.
- إنتاج المحروقات السائلة والغازية.
- طاقها التكنولوجية والتسييرية، مصنفة باستمرار ضمن الشركات 12 الكبرى البترولية العالمية لسوناطراك وتوجه نشاطاتها صوب مهام إستراتيجية مثل:
- البحث والتنقيب

تنمية الحقول واستغلالها.



- نقل المحروقات.
- تجميع الغاز الطبيعي وتحويل المحروقات.
- عمليات التسويق.
- المساهمة والتجمع والشراكة الفوقية والتحتية لحرفها.

الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك:

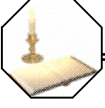
- إن الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك تعتمد على:
- التحكم المستمر في حرفها القاعدية.
 - تقوية طاقاتها التكنولوجية والتسييرية.
 - التنمية الدولية والشراكة.
 - التنوع في الأنشطة.

لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة:

لقد أنشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 101-80 الصادر بتاريخ (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت مؤسسة سوناطراك من تقسيم وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هذه الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير وتوزيع المواد البترولية. ومن تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 198-87 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

نפטال هي شركة وطنية تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي فرع من شركة سوناطراك، محطتها خدمة حاملة لعلامة نפטال تقوم بتسويق وتوزيع أكثر من 7 ملايين طن من الوقود و 100 ألف طن من الزيوت ، و 500 ألف وحدة من الإطارات في السنة، وتتركب شركة نפטال من 05 فروع رئيسية هي:

- I. فرع التسويق والمخازنة
- II. الوقود



III. غاز مميّع.

IV. GPL غاز البترول المميّع.

V. الزفت.

تسميت شركة نפטال:

هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطى للنفط مقطعين هما:

- نفط (NAFT): وهي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول.

- آل (AL) إشارة (ALGERIE).

- معناه نפטال تعني نفط الجزائر.

مهامها:

منذ 27 أوت 1987 وابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في :

- جمع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.

- غاز البترول المميّع (بوتان، بربان).

- أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة شركة نפטال

.GPL

- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة.

- الإطارات المطاطية.

الغاز الطبيعي كالوقود

غاز البترول كوقود للسيارة غاز

تجارية

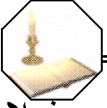
ADD NO

WATERMARK

www.print-driver.com

مماك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، فاستعمال غاز البترول المميّع كوقود

السيارة غاز يعتبر أحد الأهداف التي تصبو إليها مؤسسة نפטال وتسعى جاهدة بغية



تحقيقها، أضف الى ذلك العمل الجاد من أجل تجديد نموذج استهلاك طاقي، وطني ، فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا وتحقيقه على أرضية الواقع وذلك بانجاز:

- ✓ 44 مركز للتحويل.
- ✓ 3 محطات لاستغلال هذا الموقد.
- ✓ 22 محطة في طريق الانجاز.
- ✓ 20 محطة مبرمجة.
- ✓ 22000 سيارة حولت إلى استعمال "سير غاز".

فاستهلاك غاز البترول المميع "سيرغاز" هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغير ملوث للطبيعة.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال ومحاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات والسيارات ذات المحرك ديزال.

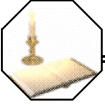
تنظيمها:

من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات المختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة التوزيع، والمتبع لنشاطات مؤسسة نפטال نجدها تخضع للامركزية عبر محطات توزيع هذه الخدمات كما أسلفنا من قبل هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في

أخذ القرارات
تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو ولايتين أو ثلاث، وتحدد هذه الوحدات على المساعدة الخاصة بالعتاد بمختلف أنواعها وأشكالها

فيما يخص كل من
04 مديريات مركزية





❖ 08 مديريات عملية.

❖ 01 وحدة الإعلام الآلي.

وسائلها:

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51% استهلاك وطني للطاقة النهائية، وتحتوى بصفة عامة على:

- 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين الوقود carburant، الزيوت lubrifiant المطاط pneumatique.
- 44 مصنع GPL (غاز البترول المميع).
- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

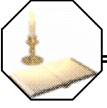
قدرات الإنتاج للغاز البترولي المميع (GPL):

- قدرات التعبئة GPL: 1.195.000 طن سنويا.
- مقسمة إلى : بوتان 1.112.000 كـ métrique سنويا (وحدة قياس) مقسمة على : 06 وحدات تابعة لنפטال ميناوية 135.000 طن 10 وحدات داخلية: 267.000 طن.

لمحة تاريخية عن نפטال سعيدة:

- تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة: مركز التعمير: تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (ko San- cris plant) ولقد أنشأت وحدة نפטال سعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار سياسة لامركزية من طرف GPL وهي تغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر 023 بلدية ، تضم منطقة سعيدة 16 نقاط عبور و مراكز





- ومؤخرا وفي سنة 1984 لما أعيدت هيكلة الآلة الاقتصادية خصص ربع المحروقات عند إدارة هيكلة الأنشطة أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار مخطط توزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ مارس 1985.

L'UND سعيدة: وهي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض، النعامة بـمواد GPL والوقود ، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (carburant) ن الزيوت (pneumatique) (clpb) مراكز التمييع قدرة إنتاجية 16000 قارورة يوميا. مركز CDS للتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء ، شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة ، البيض، والنعامة وهذا بعد ضم شركات نפטال السابقة البيض والنعامة في أبريل 1992. لمساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ : 100.000 كلم²

• سعيدة : 6612 كلم²

• البيض : (الأبيض سيدي الشيخ): 66420 كلم

• النعامة : (مشرية، عين الصفراء): 27137 كلم

إجمالي عدد السكان يقرب : 609921 نسمة يتوزعون كالتالي:

❖ سعيدة: 277381 نسمة.

❖ البيض: 192540 نسمة.

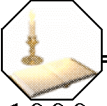
❖ النعامة: 140000 نسمة.

شركة نפטال سعيدة تحتوي على نسبة (06) مراكز للتخزين والتوزيع تضم 16 محطة:

01 محطة GD (تعبير مباشر).

02 محطتان GL (تسيير حر).

13 محطة (محطة بيع خاص) عبر ثلاث ولايات.



ولاية سعيدة مركز لتوزيع الغاز البترولي (GPL) منذ سنة 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان والبروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بربان و الإنتاج يقدر بـ 14000 قارورة B₁₃ و 600 قارورة من B₃₅ يوميا.

البنية التحتية للاستغلال:

- 01 مدخل للملا - 24 ميزان للبوتان- 04 موازين للبروبان.
- وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين:
 - مركز و التخزين و التوزيع CLPB م³ و قود.
 - 05 مراكز تسيير مباشر.
 - 01 مركز تسيير حر.
 - 07 مركز خاص.
 - 02 مركزين بائع عادي.

ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء، 04 تسيير، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج بـ 13000 م³ من القود و 50000 من ل_{B13} ، 01 مخزن القود بوقطب بـ 300 م² (لاستقبال عن طريق السكك الحديدية) ، مخزون رابط، GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع الخاص، 02 مركزين لبائع عادي.

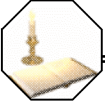
* GPL 40000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

* GPL يقع بالأبيض سيد الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

تغطي التخزين ومراكز التوزيع، نافطال تحتوى على توزيع عبر المناطق الحساسة التي تظم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر لمسيرة عن





شركة نفاطل بسعيدة:

شركة نفاطل بسعيدة مركزها مديرتها يقع في المنطقة الصناعية رقم (1)، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات، سعيدة و البيض و النعامة مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) جنوبا، السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار غربا و مؤسسة الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

* المساحة المغطاة لعملية 3200 م³.

* المساحة المغطاة للإدارة 800 م³.

الإنتاج بالوحدة:

تعمل الوحدة على اخضار كل من غازي البوتان و الوبان في شكلهم الخام و تقوم بدورها بتمييعها و تفريغهما في القارورات من الأشكال التالية:

$P^{35}, b^{13}, p^{11}, b^{03}$ و الأثر استعمالا b^{13} لأنه الأكثر طلبا من طرف الزبون بالإضافة إلى ذلك تعمل على مزاج كل من الغزين للحصول على غاز الذي يستعمل كوقود للسيارات.

B^{03} يتركب من غاز البوتان والكمية المستهلكة منه 3 كغم من غاز البوتان المميع.

B^{13} يتركب من غاز البوتان والكمية المستهلكة منه 13 كغم من غاز البوتان المميع.

P^{35} دو التركيبية من غاز البربان والكمية المستهلكة منه 35 كغم من غاز البربان

المميع.

سيبر غاز و هو مزيج من غاز البر و بان و البوتان تستهلك منه 20 % بوتان 80 %

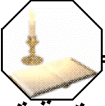
بروبان.

غاز البوتان C_4H_{10} ، غاز البروبان C_3H_8 .

الهيكل التنظيمي لشركة نفاطل

أ- مختلف البرامج على مستوى الشركة:





1. مدير الشركة: له الأولوية و التحكم و حرية إعطاء الأوامر و تحديد التقارير و تحقيق الاتفاقيات و العقود و القرارات الداخلية للشركة فيها يخص تصرفات و نشاطات المستخدمين المالية.

2. أمين الشركة: تقوم بالمراسلة و ترتب الوثائق.

3. المسؤول عن الأمن الصناعي: هو يساعد المدير بخصوص الأمن بحيث يسهر على أمن الشركة.

4. خلية الدارسات (التخطيط والإعلام): مختص بجمع المعلومات لإيصالها المديرية العامة فيما يخص الاحتياط العامة و المتابعة التحقيقات العامة السنوية و متابعة الشهرية و هذه المعلومة تخص قاعدة الحساب و مجموع المنح للمداخل الجماعية و المؤشرات الاقتصادية للتسيير وهي بمثابة شيك المعلومات.

5. دائرة المحاسبة المالية:

- مصلحة الحسبة العامة: هي مراقبة الشبكات و الصكوك تسلم إلى مصلحة المالية أما الفاتورة

ووصول التسديد إلى الخلية الإعلام الألى لأجل التسجيل ثم تسحب الأعباء (المستخدمين، الاستغلال) متبوعة باستثمار الممولين و الناقلين ثم توقع مخططات الإنتاج المالية.

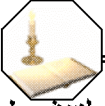
أ/ مصلحة الخزينة العامة: تتمثل في مراقبة المدنين رفض الشيكات التي تكون بدون رصيد و مراقبة الاخراجات.

ب/ مصلحة الميزانية و التكاليف: مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون مع مسؤولي و رؤساء المركز.

دائرة المستخدمين و الوسائل المشتركة:

ت- مصلحة الوسائل العامة: تسيير أنشطة النقل و المستخدمين وهي مكلفة بتحقيق





و احتياجات المادية للمستخدمين و السهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتنشيط أماكن العمل و على تسيير الأحسن للسكن الوظيفي و ضمان التزامه و توزيع بدلات العمل.

ت-2- مصلحة تسيير المستخدمين: تهته بتسيير الملفات الإدارية للمستخدمين ومتابعة الغابات و العطل وأوراق تسجيل الحضور ومراقبة المح العائلية و المصاريف و تطبيق قوانين التمهين.

ت-3- مصلحة الموارد البشرية والتكوين: تقوم بمراقبة و تكوين وتسيير حياة العمل من بداية العمل حتى نهاية التناوب ووضع المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين.

ت-4- الدائرة التقنية و الصيانة:

- مصلحة دراسة الطرق و المراقبة: وهذه المصلحة تهته بمختلف دراسات البنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك قبل الدراسات ولإنشاءات الجديدة وعمليات التوسع و تجديد التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة.
- المصلحة التقنية: تتمثل مهمتها في وضع مجموع التجهيزات و العتاد من أجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين و التوزيع بطرق الإيصال.
- المصلحة التقنية و الوسائل المنقلة: تضمن كل الوسائل المتعلقة لنقل مستويات.

ج- دائرة التوزيع: مهمتها التخطيط ز كيفية استعمال التجهيزات (الإنتاج، التوزيع،

التخزين) و مراقبة الإنتاج والتمويل و التخزين، تقديم الاقتراحات و تعديل

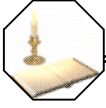
وتضم بدورها مصالحين:

- مصلحة الاستغلال: مهمتها وضع كل الوسائل تحت مصلحة البيع تحقق أهدافها.

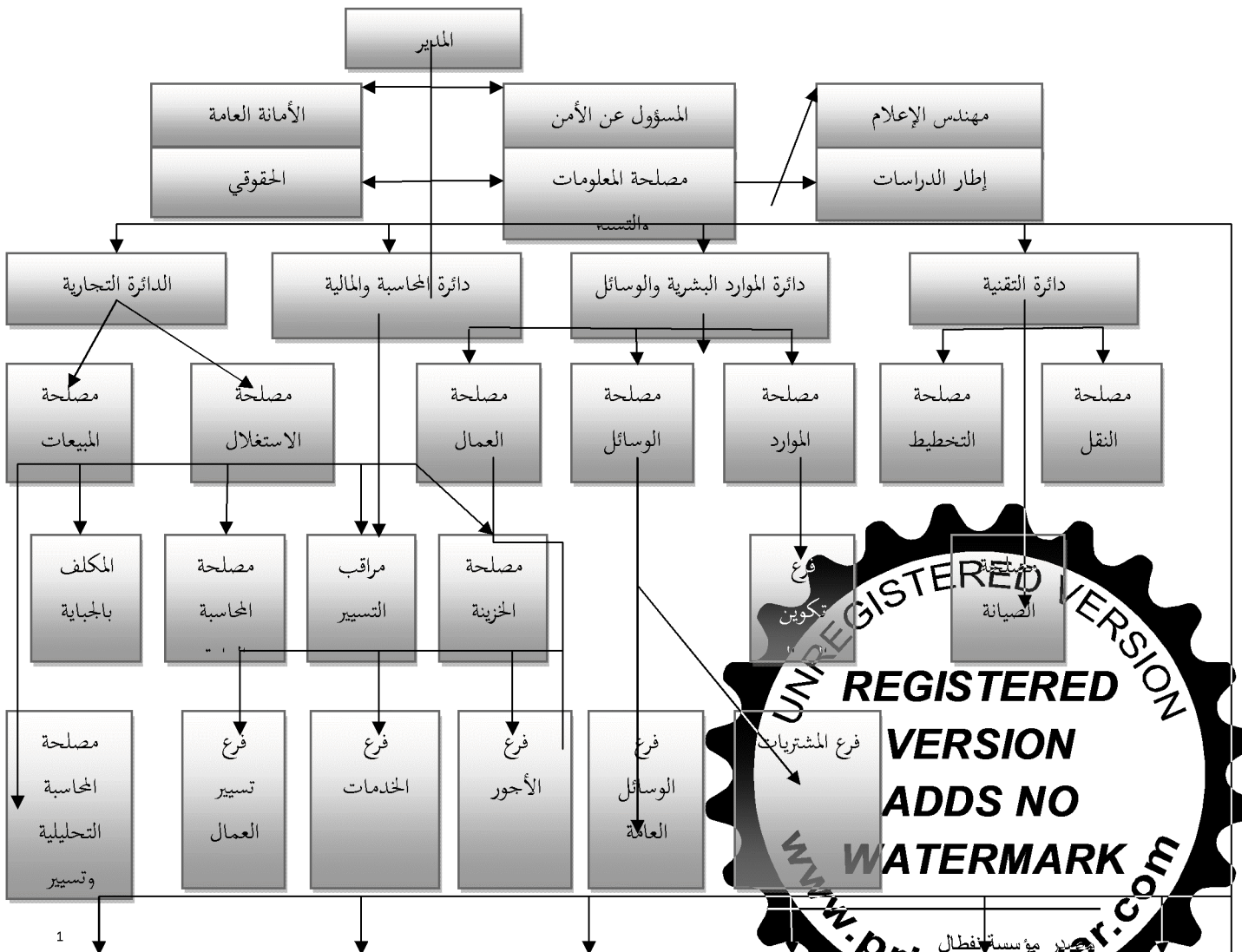
- مصلحة البيع: عليها أهداف المستهلك يوميا، و شهريا نصف سنويا، حيث أنها مكلفة

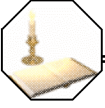
و تسعى لتقديم مراكز البيع في مناطق مختلفة و ضمان عملية البيع و العمل على أن

كل ما ينتج يباع و توفير المنتجات.



شكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة¹





DR 203 مركز تخزين وبيع قارورات الغاز الأبيض سيد الشيخ	DR 321 مركز تخزين وبيع قارورات الغاز المشربة	DR 322 مركز تخزين وبيع الغاز عين قارورات عين الصفراء	CE 201 مركز تعبير القارورات	MCE 293 مركز تعبير القارورات	MCE 202 مركز القارورات
--	--	---	--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

• الإطار المنهجي للدراسة

- نتناول في هذا المطلب منهج البحث العلمي المستخدم في هذه الدراسة و هو المنهج التحليلي كما نتطرق لبناء أداة الدراسة و يتم من خلال هذا الأسلوب جمع المعلومات و البيانات على الظاهرة المراد دراستها وتحديد الوضع الحالي لها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها.

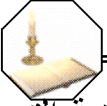
- بناء على هذه الأهداف فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع العاملين للمؤسسة نפטال البالغ عددهم 25 فرد نظرا لمحدودية عدد الأفراد الدراسة فقد قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستمارة) عليهم.

- بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح و الإمكانيات المادية المتاحة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستمارة و ذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع و صعوبة الحصول عليها فقمنا بتصميم الاستمارة الموجهة للعاملين لمؤسسة نפטال لتعرف على آرائهم حيال فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي و جمع المعلومات و البيانات.

- لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- الجداول و الرسوم البيانية.
- حساب التكرارات و النسب المئوية من أجل تحديد استجابات أفراد اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المقاييس الإحصائية مثل المتوسط الحسابي.





- سوف يتم تحليل بيانات الدراسة من خلال ما تم إليه من بيانات الدراسة الميدانية التي أجريت على قنة من مجتمع الدراسة بمؤسسة نפטال وذلك عن طريق استمارة وقد اشتملت على ثلاث محاور:

المحور الأول: ماهي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

المحور الثاني: هل تشارك الإدارة التنفيذية و العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية؟

المحور الثالث: هل توافق على أن المعوقات التالية تحد من فعالية و كفاءة التخطيط الاستراتيجي؟

كما اشتملت الاستمارة على متغيرات شخصية لفئة الدراسة، تركز حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني.

*** عرض نتائج الدراسة و تحليلها**

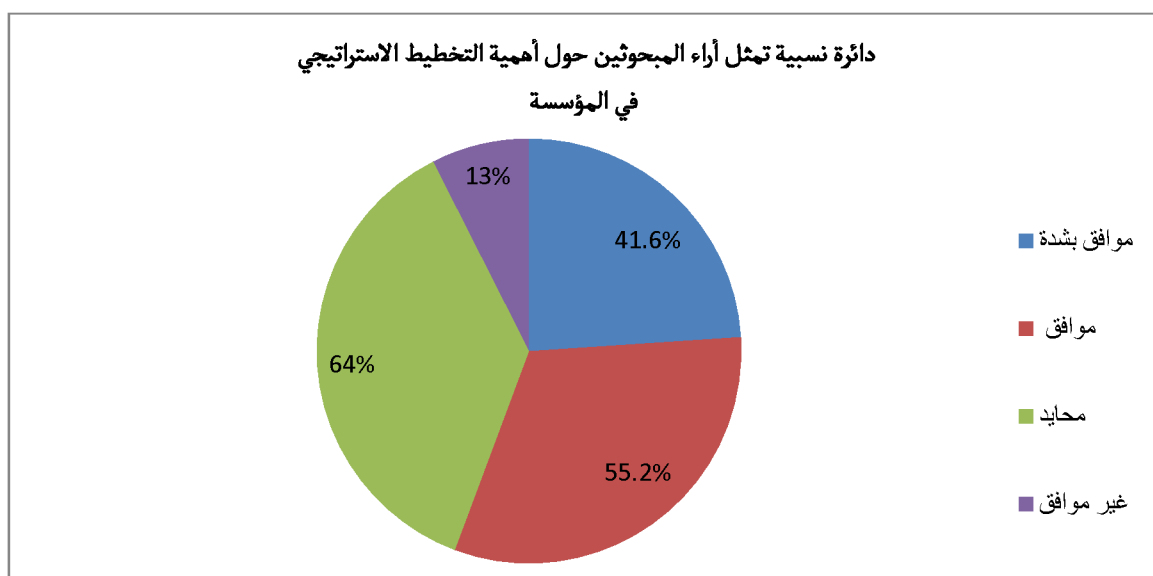
سنتاول أهم النتائج الدراسة من خلال بيانات الجداول المرفقة و طبقا للمحاور الثلاثة التي اشتملت عليها الدراسة الميدانية.

الجدول (5-3) أهم الباحثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة¹

الترتيب	وسط حسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
5	1.4	/	/	ت:1	ت:8	ت:16	التخطيط الاستراتيجي له دور فعال

عن اداء الطالبين بن صافي، مختار و بن عومر منتي.

				ن: 4%	ن: 32%	ن: 64%	لتفعيل أداء المؤسسة في ظل المنافسة.
3	1.92	/	ت: 2: ن: 8%	ت: 1: ن: 4%	ت: 15: ن: 60%	ت: 7: ن: 8%	تضع عملية التخطيط سياسات مناسبة الاستقطاب و التحسين في المؤسسة.
4	1.84	/	ت: 1: ن: 4%	ت: 1: ن: 4%	ت: 16: ن: 64%	ت: 7: ن: 28%	تساهم عالية التخطيط في تحديد الحاجات المؤسسة من الخدمات الموارد المطلوبة
2	2	/	ت: 3: ن: 12%	ت: 1: ن: 4%	ت: 14: ن: 56%	ت: 7: ن: 28%	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة و التحسين المستمر
1	2.3	/	/	ت: 4: ن: 16%	ت: 16: ن: 64%	ت: 15: ن: 60%	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج و الخطط المؤسسة
1.89	مجموع المتوسط الكلي						



بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (1) الذي يوضح آراء الباحثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال، يتبين لنا ما يلي:

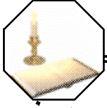
1-1 فيما يتعلق بالرسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج وخطط المؤسسة "أحسن" متوسط الإجابة المركز الأول و ذلك بالمتوسط (2.3)، وقد بلغت

عالية الإجابة: موافق بشدة 60%، موافق 64%، محايد 16%

1-2 في حين يتعلق بالرسم عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين

المستمر "أحسن" متوسط الإجابة مركز الثاني و ذلك بمتوسط (2)، حيث بلغت نسبة

الإستجابة: موافق بشدة 28%، موافق 56%، محايد 4%، غير موافق 12%.



3-1- و فيما يتعلق بـ " تصنع عملية التخطيط سياسات مناسبة للاستقطاب و تحسين في المؤسسة" احتل متوسط الإجابات عل هذا التساؤل المركز الثالث، و ذلك بمتوسط (1.92)، و قد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة %28، موافق %64، محايد %4، غير موافق %4 .

4-1- و فيما يتعلق الأمر بـ " مساهمة عملية التخطيط في تحديد الحاجات المؤسسة من خدمات و موارد مطلوبة" بحيث احتل متوسط الإجابات عليه مركز الرابع و ذلك لمتوسط (1.84)، و قد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة %28، موافق %64، محايد %4، غير موافق %8 .

5-1- فيما يتعلق الأمر بـ " التخطيط الاستراتيجي له دور فعال في تفعيل أداء المؤسسة في ظل المنافسة " بحيث احتل متوسط الإجابة عليه مركز الخامس و ذلك بمتوسط (1.4)، و بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة %64، موافق %32، محايد %4 .

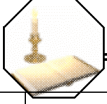
النتيجة:

و بشكل عام يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور بأن نسبة الموافقة كانت كبيرة أي أن عمال مؤسسة نفضال كان لهم رأي مؤيد لنظرتنا حول أهمية تخطيط الاستراتيجية في مؤسسة (موافق بشدة عليها).

الجدول (2-3) آراء المبحوثين حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط

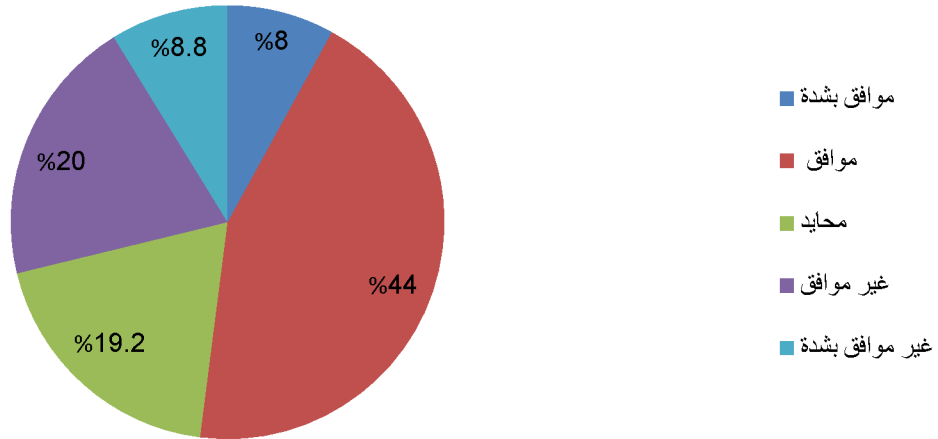
الترتيب	وسط حسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
5	2.56	ت: 1 ن: 4%	ت: 4 ن: 16%	ت: 6 ن: 24%	ت: 11 ن: 44%	ت: 3 ن: 12%	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة على الإدارة العليا فقط.
4	2.72	ت: 2 ن: 8%	ت: 6 ن: 24%	ت: 3 ن: 12%	ت: 11 ن: 44%	ت: 3 ن: 12%	يشجع الرؤساء المبرزين في المؤسسة على تقديم الأفكار ومقرحاتهم.





2	2.84	ت: 2 ن: 8%	ت: 7 ن: 28%	ت: 2 ن: 8%	ت: 13 ن: 52%	ت: 1 ن: 4%	تعمل الإدارة في المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.
3	2.8	ت: 3 ن: 12%	ت: 2 ن: 8%	ت: 9 ن: 36%	ت: 9 ن: 36%	ت: 2 ن: 8%	تتحول مناقشة الآراء حول العمل في مؤسسة إلى خلافات شخصية.
1	2.96	ت: 3 ن: 12%	ت: 6 ن: 24%	ت: 4 ن: 16%	ت: 11 ن: 44%	ت: 1 ن: 4%	تقوم الدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها و ملاحظات عليها قبل إقرارها.
2.77	مجموع المتوسط الكلي						

دائرة نسبية تمثل آراء الباحثين حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط استراتيجية



بدراسة و تحليل محتويات الجدول رقم (2) الذي يوضح آراء الباحثين حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط استراتيجية بمؤسسة نפטال، يتبين لنا مايلي:

1-2- فيما يتعلق بقيام الدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على كافة

الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها و ملاحظات عليها قبل إقرارها، احتل

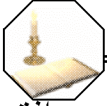
متوسط الإجابة المركز الأول و ذلك بالمتوسط (2.96)، وقد بلغت نسبة الاستجابة:

موافق بشدة 4%، موافق 44%، محايد 16%، غير موافق 24%، غير موافق

بشدة 8.8%.

2-2- فيما يتعلق بعمل الإدارة في المؤسسة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل

وسبل تطويره، احتل متوسط الإجابة المركز الثاني و ذلك بالمتوسط (2.84)، وقد



بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 4%، موافق 52%، محايد 8%، غير موافق 28%، غير موافق بشدة 8%.

3-2- فيما يتعلق بتحول مناقشة الآراء حول العمل في مؤسسة إلى خلافات شخصية، احتل متوسط الإجابة المركز الثالث و ذلك بالمتوسط (2.8)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 8%، موافق 36%، محايد 36%، غير موافق 8%، غير موافق بشدة 12%.

4-2- فيما يتعلق يشجع الرؤساء المرؤوسين في المؤسسة على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ، احتل متوسط الإجابة المركز الرابع و ذلك بالمتوسط (2.72)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 12%، موافق 44%، محايد 12%، غير موافق 24%، غير موافق بشدة 8%.

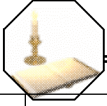
5-2- فيما يتعلق باقتصار مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة على الإدارة العليا فقط ، احتل متوسط الإجابة المركز الخامس و ذلك بالمتوسط (2.56)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 12%، موافق 44%، محايد 24%، غير موافق 16%، غير موافق بشدة 4%.

النتيجة: و بشكل عام يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط إستراتيجية بمؤسسة نפטال حيث كان للعمال رأي موافق للعبارات هذا المحور.

الجدول (3-3) آراء المبحوثين حول موقوفات تخطيط الاستراتيجي¹.

الترتيب	وسط حسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
5	2.64	/	ت: 7 ن: 28%	ت: 5 ن: 20%	ت: 11 ن: 44%	ت: 1 ن: 4%	المكرية الشديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات
3	2.76	/	ت: 6 ن: 24%	ت: 8 ن: 32%	ت: 10 ن: 40%	ت: 1 ن: 4%	عدم توفر الكفاءات و القيادات في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
2	2.88	/	ت: 5	ت: 6	ت: 14	/	عدم اهتمام بوضع خطط إستراتيجية بديلة وكذا غير الظروف

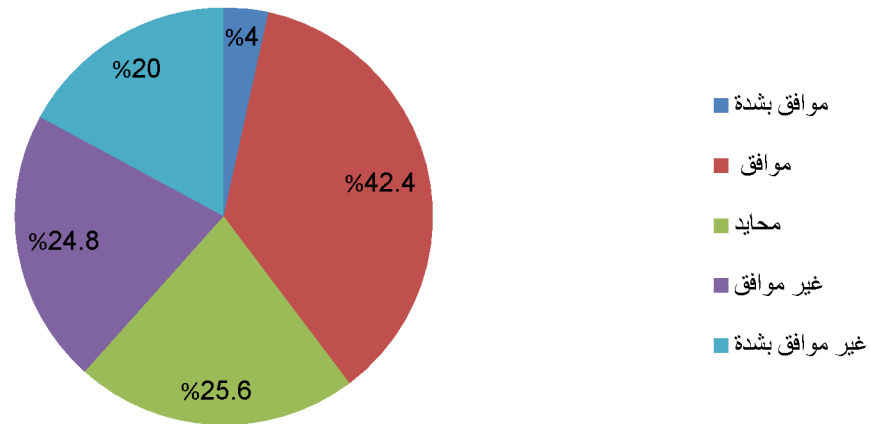
www.print-driver.com



الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة نפטال معبدة GPL

			ن: 20%	ن: 24%	ن: 56%		
4	2.72	/	ت: 6 ن: 24%	ت: 7 ن: 28%	ت: 11 ن: 44%	ت: 1 ن: 4%	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها أثناء إعداد الخطط.
1	3.4	ت: 5 / ن: 20%	ت: 7 ن: 28%	ت: 6 ن: 24%	ت: 7 ن: 28%	/	عدم وجود قواعد و بيانات و معلومات حديثة في المؤسسة.
2.88	مجموع المتوسط الكلي						

دائرة نسبية تمثل آراء المبحوثين حول معوقات تخطيط الاستراتيجي

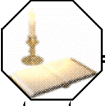


بدراسة و تحليل محتويات الجدول رقم (3) الذي يوضح آراء المبحوثين حول معوقات تخطيط الاستراتيجي لمؤسسة نפטال:

3-1- فيما يتعلق بعدم وجود قواعد و بيانات و معلومات حديثة في المؤسسة، احتل متوسط الإجابة المركز الأول و ذلك بالمتوسط (3.4)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق 28%، محايد 24%، غير موافق 28%، غير موافق بشدة 20%.

3-2- فيما يتعلق بعدم اهتمام المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية بديلة وفقاً لتغير الظروف ، احتل متوسط الإجابة المركز الثاني و ذلك بالمتوسط (2.88)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق 28%، محايد 24%، غير موافق 20%، غير موافق بشدة 24%.

3-3- فيما يتعلق بعدم توفر الكفاءات و القيادات في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، احتل متوسط الإجابة المركز الثالث و ذلك بالمتوسط (2.76)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 4%، موافق 40%، محايد 32%، غير موافق 24%.



3-4- فيما يتعلق بعدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها أثناء إعداد الخطط ، احتل متوسط الإجابة المركز الرابع و ذلك بالمتوسط (2.72)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 4%، موافق 44%، محايد 28%، غير موافق 24%.

3-5- فيما يتعلق بمركزية الشديدة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات ، احتل متوسط الإجابة المركز الخامس و ذلك بالمتوسط (2.64)، وقد بلغت نسبة الاستجابة: موافق بشدة 4%، موافق 44%، محايد 20%، غير موافق 28%.

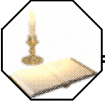
النتيجة:

و بشكل عام يتضح لنا من خلال إجابات الباحثين عن عبارات هذا المحور حول معوقات تخطيط الاستراتيجي فقد وجدت بعض المعوقات التي أشار إليها الباحثين من خلال آرائهم بحيث بلغت قيمة المتوسط الكلي (2.88) مما يدل على الأهمية العالية لعبارات هذا المحور بحيث أشار غالبية الباحثين إلى وجود جميع ما ذكر من معوقات مما يؤثر على كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة و الوجوب الحد منها.

المبحث الثالث: اثر تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال.

- وضعية المؤسسة قبل 2007:1
- ماهي وضعية نפטال قبل 2007؟
- كانت تعتمد على التنظيم المركزي ووضعية الإنتاج المتعدد غير متخصص و هو ما كان يستعمل في التنظيم السابق سنة 1982.
- الاستثمارات ضعيفة.
- نظام مراقبة التسيير نوعا ما فعال.
- نوعية الخدمات من صنف MOUPOLE.
- الوضعية المالية
- نسبة الإطارات لا تتعدى 3% من الجامعيين وهذا بسبب غياب الوعود و الأنظمة المالية.
- الجو الاجتماعي واسع و مرفوض.



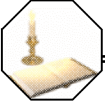


• هدف المؤسسة:

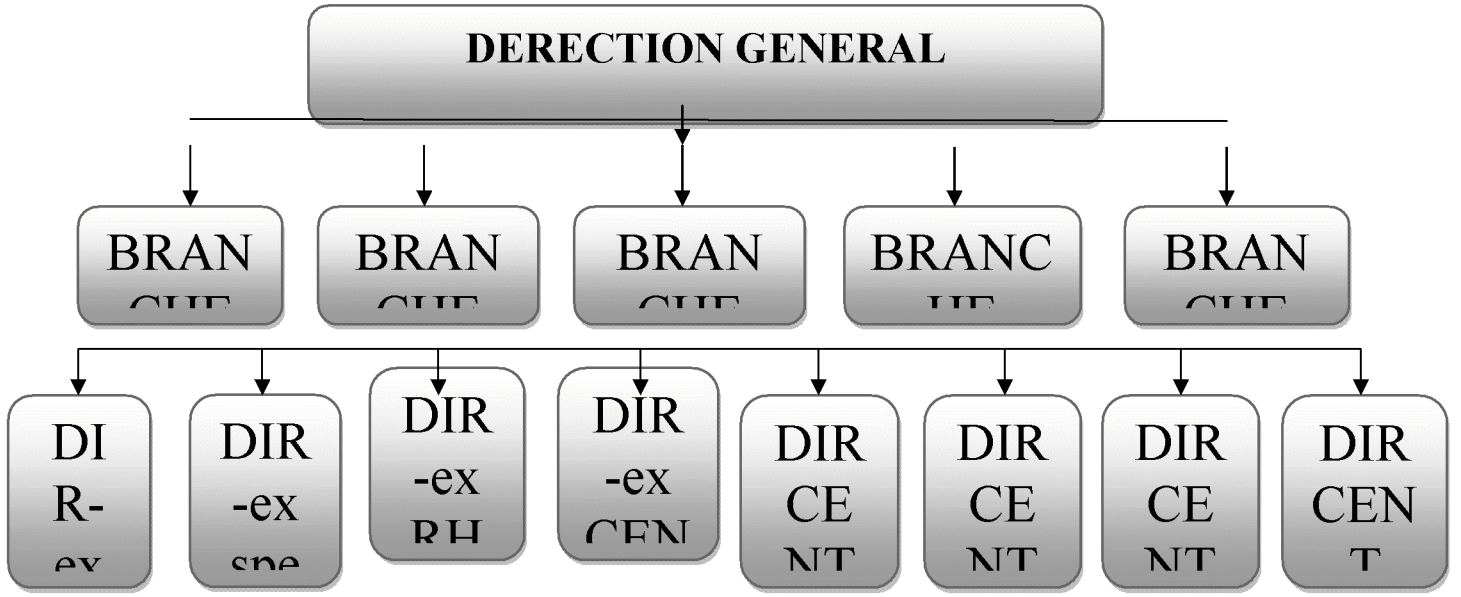
ما هو هدف المؤسسة؟

- تغيير نפטال وضعية المؤسسة الوحيد إلى اقتصاد السوق الحر و المنافسة الديناميكية وكذلك تقييم أفضل الخدمات للزبائن.
- مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة و تحدي كبير لمواجهة إنتاج السوق، لذلك يعتبر التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، و يمارس التدريب طرق متعددة كتدريب في مكان العمل، و التدريب في المعاهد المتخصصة و المناهج الخاصة.
- حجم الإنتاج المسوق و المنقول.
- تطوير اتصالات الداخلية وذلك بأدوات الاتصال، المجالات مثل مجلة NAFTAL NEWS، الكشف الداخلي، الرسائل، PDG.
- تحديث و تحقيق المخططات الجديدة: الاستثمارات بـ 5.3 مليار د ج في 2007، 3.5 مليار د ج في 2008، 9.1 مليار في 2009، 11.5 مليار في سنة 2010 .
- وضع برامج HSEQ وانطلاق سنة 2003.
- وضع أنظمة التسيير بالإعلام الآلي وهي:
- NAFTCOM.....نظام محاسبة المواد.
- NAFTGD.....نظام تسيير محطات الخدمة.
- CTM نظام تسيير الخزينة.
- WINCANAL.....نظام المحاسبة التحليلية.
- SGC نظام تسيير المداخل.
- SQ نظام التسيير في الاستثمارات.
- في عام 2010 إعادة تنظيم المؤسسة بإعادة تقسيم الأقسام إلى:





الشكل (2-3) هيكل إعادة تنظيم المؤسسة¹



* وهذه المنظمة وافقت على الأهم:

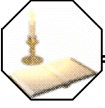
- التخصيص بخط إنتاجي في كل جناح من أجل أكثر، إتقان كبير لخصوصيات السوق والبنود المقترحة في كل نوع من المنتجات.
- التفرقة بين النشاطات و الوظائف.
- تطوير النشاطات في العام ككل.

* النتائج المحصل عليها في ظل تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي:²

- استقامة الرقعية المالية في المؤسسة.
- إتقان أحسن للتكاليف في المحاسبة التحليلية.
- استخدام القدرات بمقياس التعلم المسؤوليات.
- إقناع الاجتماعي بين أفراد المؤسسة و التكامل بينهم.

¹ مصدر من مؤسسة نفضال

² مصدر من مؤسسة نفضال سعدة GPL



- تحصل شركة نפטال على شهادة النظام التسيير للجودة.
- زرع أنظمة مراقبة التسيير التي ساعدت على التحكم الأكثر.
- تطوير المنشآت والشبكات وتحسين جودة الخدمات.

الخاتمة الفصل الثالث :

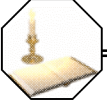
لقد كان هدفنا من هذه الدراسة هو إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى مساهمته في بلوغ أهداف المنظمة، ثم محاولة تحليل كيفية التي يتم بها التخطيط الاستراتيجي للأداء المؤسساتي لشركة نפטال بسعيدة، لذلك يتعين أن يعمل مسيروا المنظمة مع فريق الإدارة العليا على تشكيل سياسة إستراتيجية للمؤسسة والتأكد من سلامة تصميمها وتنفيذها بما ينسجم مع الإستراتيجية من منظمة ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.



الخطاتمة

العاممة





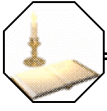
الخاتمة

التخطيط علم وفن وإذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، و لو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظرا لكثرتها، فالتخطيط التقليدي الأحادي البعد لم يعد مقبولا، وأصبح التخطيط الاستراتيجي المعاصر تخطيطا متعدد الأبعاد و المستويات المرجعية والعلمية والمعرفية، كذلك لم تعد عملية التخطيط الاستراتيجية فقد عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه تقليديا، بل أصبحت عملية جماعية تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصصات عديدة و يختلف عددهم و طبيعة تخصصاتهم باختلاف نوع التخطيط الممارس.

حيث يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، و من الصعب تصور المنظمة ما تمارس نشاطاتها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفية الأساسية الذي يجعلها عرضة للمواقف سيئة و ما يترتب على هذا العجز من التهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فان تجنب هذه المواقف توجب الحاجة إلى التخطيط عامة و التخطيط الاستراتيجي خاصة.

وبناء على ما سبق فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات و المستجدات التي تطرأ في بيئتها و لها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، و تتخذ قاعدة اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة في مؤسسة المعلومات وذات الأثير المحوري على استمرار التنظيم و نجاحه و فعاليته.





لذا فقد استنتجنا من الجانب التطبيقي أن التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة، فباستعماله تحضي المؤسسة بالتطور و الازدهار الكبيرين.

وخالصة هذه المناقشة حول ماهية التخطيط الاستراتيجي و كونه نفي المؤسسة، لمكننا القول أننا في حاجة إلى إستراتيجية فعالة للتخطيط تقوم على مبادئ و أسس علمية متينة لنضمن لمنظمتنا البقاء و الاستمرار و النمو.

ولا بد من التذكير انه قد يكون من المقبول أن تتأخر في تنفيذ عمل ما ،

شرط أن نكون على الطريق الصحيح، وهذا الطريق نعتقد إن خريطته ترسمها الخيارات المعلوماتية التي أثبتت جدواها لدى معظم الدول، ولهذا فان عدم قدرتنا على الوصول إلى مستوى معلوماتي مقبول في مؤسستنا قد يجعل من الدعوة إلى التخطيط الاستراتيجي يعد كل البعد عن الواقع ويجعل من كلامنا هذا حبرا على ورق.



الفهرس



فهرس المحتويات

04.....	خطة المذكرة.....
07.....	المقدمة العامة.....
11.....	الفصل الأول: دراسة نظرية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي
11.....	مقدمة الفصل.....
12.....	المبحث الأول: ماهية التخطيط وأهميته
12.....	I. مفهوم التخطيط.....
13.....	II. أنواع التخطيط.....
16.....	III. أهمية التخطيط.....
17.....	IV. مفهوم الإستراتيجية و أنواعها.....
23.....	V. الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي.....
24.....	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي و أهميته
24.....	I. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
26.....	II. افتراضات و متطلبات التخطيط الاستراتيجي.....
26.....	III. مبررات التخطيط الاستراتيجي.....
31.....	IV. أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
33.....	خاتمة الفصل.....
34.....	الفصل الثاني: نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات



34.....مقدمة الفصل

35.....المبحث الأول: أساليب و نماذج التخطيط الاستراتيجي

35..... I. أساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي

37..... II. نماذج التخطيط و الإدارة الإستراتيجية

44..... III. العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي

45.....المبحث الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

45..... I. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

47..... II. الرقابة الإستراتيجية و أهميتها

55..... III. مفهوم و أهمية القرار الاستراتيجي

59..... IV. المعلومات و دورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

70.....خاتمة الفصل

71.....الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة حالة شركة نפטال سعيدة GPL)

71.....مقدمة الفصل

72.....المبحث الأول: تقديم الوحدة محل الدراسة

72..... I. سميات عن الشركة النفطية الجزائرية

74..... II. لمحة تاريخية عن شركة نפטال بصفة عامة

77..... III. لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة

85.....المبحث الثاني: دراسة ميدانية حول التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة نפטال



- 85.....الإطار المنهجي للدراسة ا. 1.
86.....عرض نتائج الدراسة و تحليلها ا. 2.

المبحث الثالث: أثر تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نفطال.....94

- 94.....وضعية المؤسسة قبل 2007..... ا. 1.
95.....هدف المؤسسة..... ا. 2.
96.....النتائج المحصل عليها في ظل تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي ا. 3.

97.....خاتمة الفصل.....

98.....الخاتمة العامة.....

المراجع

الملاحق



المراجع



قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد عطا الله قطامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار النشر مجدلاوي سنة 1996
- المحلاوي، محمد رشاد، 1993، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس
- العمومي مصطفى، أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض، 1988م.
- بسيوني، د. عبدالغني، ولاية القضاء الإداري على أعمال الإدارة، منشأة المعارف بالاسكندرية، مصر، 1983.
- خطاب، عايدة السيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985.
- بشار يزيد الوليد. "التخطيط والتطوير الاقتصادي"، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، ط، 2008.
- د. عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة الاسكندرية، ط2، سنة 1997م.
- د. عثمان عبد التخطيط: أسس ومبادئ عامة- دار صفاء للنشر، عمان - 2001.
- د. علي الحطاب "إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.



- د علي الشرقاوي، "تخطيط ورقابة الإنتاج" الدار الجامعية ،بيروت 1993.
- سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- صابر يونس عاشور "التخطيط الاستراتيجي" دليل المنتدب 2006.
- محمد الضبعان، إدارة الدراسات.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سنة 2001.
- عاشور، أحمد صقر، 1983، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- مصادر من مؤسسة نفضال سعيدة.

الكتب باللغة الأجنبية:

- Bank. john.the essence of total quality management, prentic hall, new york 2000.
- Bartol k.m. martin.d.c.1994- management. Mc graw- hill.
- Glueck, W. F& Jauch, L. R1979" Business Policy& Strategic Management"(4 th. Ed), N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc,1979.
- Hodgetts r.m. luthans f,1997- international management. Mc graw.
- Inehart, gray : quality éducation, asqc quality.usa.1993



- Johnson, Gerry& Scholes, Kevan,1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y.
- Wright ,p. pringle.c .c. kroll.m. stratégic management (text and cases). 1992- ally and bacon.
- Dictionnaire : Larousse-1990.

المذكرات:

- ناصري عبد القادر - حميدي يوسف، مذكرة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة البنكية، 2010-2011.
- احمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي
- العبيدي، رائد عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.
- علاء رشيد، بن حمين بوجمعة، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة حالة شركة موبيليس"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسير، جامعة بشار، سنة 2010-2011.



• الرمضاني، د. مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي،

مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، بغداد، 1979.

مواقع الانترنت:

- www.abache.co.uk
- www.najaa.com/index.php/sinter



الملاحق



قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم	الصفحة	اسم الشكل	الرقم
13	الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي.	01	15	نموذج التخطيط الاستراتيجي.	01
41	الرقابة التشغيلية.	02	21	أنماط الإدارة الإستراتيجية.	02
81	حساب نسب آراء المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي.	03	39	مراحل التخطيط الاستراتيجي.	03
83	حساب نسب آراء المبحوثين حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط إستراتيجية.	04	40	دور الرقابة الإستراتيجية	04
85	حساب نسب آراء المبحوثين حول معوقات التخطيط الاستراتيجي.	05	78	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غار البترول المميع بسعيدة	05
			89	هيكل اعادة تنظيم المؤسسة	06
			81	دائرة نسبية تمثل آراء المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي.	07
			83	دائرة نسبية تمثل آراء المبحوثين حول مدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع خطط إستراتيجية.	08
			85	دائرة نسبية تمثل آراء المبحوثين حول معوقات التخطيط الاستراتيجي.	09

