

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن حي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات

دراسة حالة: المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

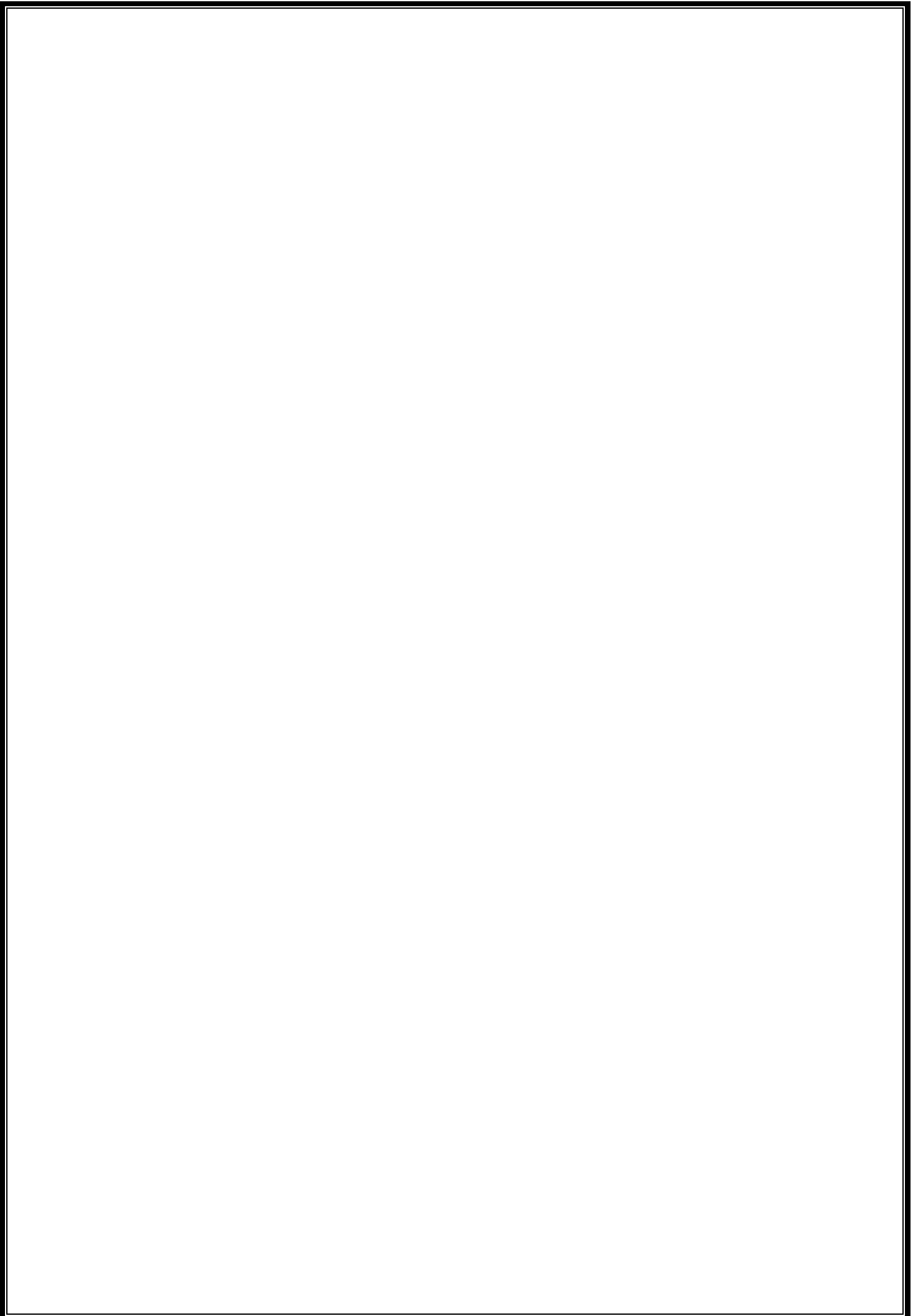
بن زعدة حبيبة

بوراس نورالهدى

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	رئيسا	الأستاذة سرحان سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	مشرفا و مقررا	الأستاذة بن زعدة حبيبة
مناقشا	جامعة جيجل	ممتحنا	الأستاذ مرابط محمد

السنة الجامعية 2022 /2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن حي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات
دراسة حالة: المؤسسة الكاتمية للفلين - بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات يل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبة: إشراف الأستاذة: بوراس نورالهدبن زعدة حبيبة

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	رئيسا	الأستاذة سرحان سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	مشرفا و مقررا	الأستاذة بن زعدة حبيبة
ممتحنا	جامعة جيجل	ممتحنا	الأستاذ مرابط محمد

السنة الجامعية 2022 /2021



شكر و عرفان

الشكر باب الاعتراف والاعتراف باب التقدير فحمدا لرب العالمينالذي أهداني
الصبر والثبات ومنحني الحكمة لإكمال المشوارولم يخذلني مهما كانت
صعوبات الأيام.

في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بجميل الشكر والعرفان إلى كل من
علمني حرفا نافعا وخلقنا حسنا، إلى الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل.
ولا يفوتني أن أذكر الأستاذة المشرفة"بن زعدة حبيبة"وكل الأساتذة الذين
وفروا لي الكثير من أجل بلوغ المنى.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل ولو
بكلمة طيبة.

إهداء

إلى من قالفيهما الرحمن الرحيم: ".. واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..."، إلى من سهرت الليالي من أجلي وكافحت لأجل وصولي إلى هذه اللحظة، إلى أعز إنسانة في الوجود وأحن كلمة، إلى من أوصاني ربي بها "أمي الغالية حفظها الله" إلى الرجل الشهم الذي أنار دربي، وضعني على طريق العلم، رباني على الفضيلة والأخلاق، إلى مثالي وقدوتي "أبي العزيز حفظه الله" إلى من عشنا معا حلاوة الأسرة وتقاسمنا معا لحظات العمر إلى أعلى ما أملك " سندي أخي عيسى وروح الروح أسامة، أخواتي كل باسمها وأزواجهم"، إلى نور وبهجة بيتنا "أولاد وبنات الأخوات" إلى كل الزميلات والصدقات، وبالأخص من كانوا عوناً لي في لحظات من اليأس والتعب، وفي الظروف التي جعلتني أتراجع بين اليأس والتخاذل كل باسمها.

إلى كل من حثني على المثابرة والتمسك بهدفي إلى أن أدركت تحقيقه
وجعلته أمامكم اليوم. فالحمد لله الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل،
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وإهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
9	المطلب الأول: مفهوم التخطيط
13	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية
16	المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
19	المبحث الثاني : عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
19	المطلب الأول: عناصر التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداده
20	المطلب الثاني: أساليب التخطيط الاستراتيجي
21	المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
22	المبحث الثالث : عملية التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الأول: هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي والأطراف المشاركون فيه
25	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

27	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي، أسباب الفشل ،وسبل التصدي له
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أساسيات حول عملية اتخاذ القرار	
33	تمهيد
34	المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار
34	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
37	المطلب الثاني: أهداف عملية اتخاذ القرار
38	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار
39	المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار
41	المبحث الثاني :عملية اتخاذ القرار
41	المطلب الأول: أنواع القرارات.
47	المطلب الثاني: أساليب وأدوات اتخاذ القرارات
49	المطلب الثالث: أنماط عملية اتخاذ القرار
51	المطلب الرابع: نماذج عملية اتخاذ القرار
52	المبحث الثالث: تقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي
52	المطلب الأول: معوقات عملية اتخاذ القرار

52	المطلب الثاني: سبل تدليلها
43	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرار
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين	
56	تمهيد
57	المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة
57	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
60	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
66	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشته
66	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.
70	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
76	المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق
-	الملخص



قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	أنواع التخطيط	13
02	مستويات الإستراتيجية	16
03	أساسيات التفرقة بين قرارات مبرمجة	44
04	أنواع القرارات المختلفة في المؤسسة حسب المستوى	46
05	الاستبانات الموزعة	58
06	جدول التوزيع حسب سلم ليكرت الخماسي	60
07	قائمة الأساتذة المحكمين	60
08	اختبار الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول	61
09	اختبار الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني	61
10	اختبار الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث	62
11	اختبار الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع	63
12	اختبار الصدق الداخلي لابعاد المحور الأول	63
13	اختبار الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	64
14	نتائج ثبات محاور الاستبيان باستخدام ألف كرونباخ	65
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
16	توزيع أفراد العينة حسب العمر	67
17	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	68
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
19	تحليل فقرات البعد الأول الرؤية الاستراتيجية	70

71	تحليل فقرات البعد الثاني الرسالة الإستراتيجية	20
72	تحليل فقرات البعد الثالث الأهداف الإستراتيجية	21
73	تحليل فقرات بعد البئة الداخلية والخارجية	22
74	عرض وتحليل اجابات الافراد المتعلقة بالمحور الأول	23
75	عرض وتحليل اجابات الافراد المتعلقة بالمحور الثاني	24
77	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية	25
78	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى	26
78	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	27
79	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	28
80	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة	29



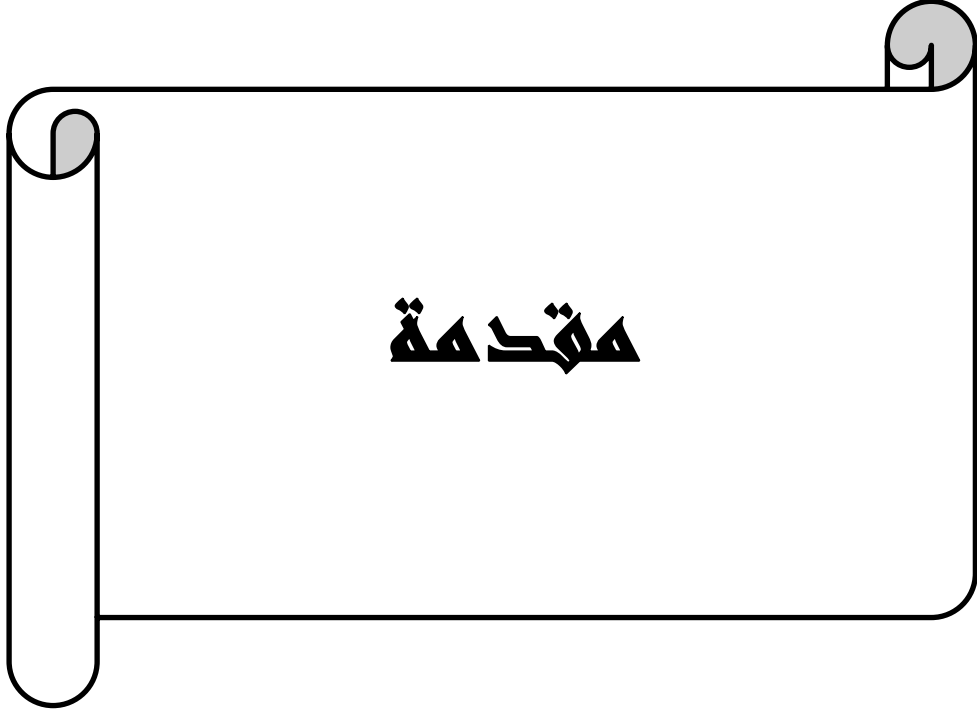
قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
15	مستويات الاستراتيجية	01
17	خصائص التخطيط الاستراتيجي	02
18	فوائد التخطيط الاستراتيجي	03
24	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي	04
27	الاطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة	05
41	أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرار	06
48	خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار	07
59	نموذج الدراسة	08
67	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
68	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	10
69	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	11
70	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
88	الاستبيان	01
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول	02
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	03
94	توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	04
95	توزيع أفراد عينة حسب متغير العمر	05
96	توزيع أفراد عينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
97	توزيع أفراد عينة حسب متغير سنوات الخبرة	07
98	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	08
99	نتائج الفرضية الرئيسية	09
99	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	10
100	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	11
100	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	12
101	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	14



يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم ركائز منظمات الأعمال الناجحة ومن أكثر المواضيع أهمية للمؤسسات، لأنه جهد منظم ومبدول للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة ما تفعل وما تعمل.. الخ، شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقاءها ونموها الطويل المدى ، حيث يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحديد مالذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

لعل أهم عوامل النجاح التي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى، وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها مع اختيار أنسب الأساليب لاتخاذها. وتعتبر عملية إتخاذ القرار؛ من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية المؤثرة في سيرورة العمل بالمنظمات حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة وفهم للقرارات وأساليب اتخاذها.

يعتبر عنصري التخطيط واتخاذ القرار عنصران متكاملان في المؤسسات والمنظمات وجزءا لايتجزأ منها، إذ يجب على المسير أن يجمع كل المعطيات والبيانات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة ويحللها ويدرسها ويصوغ منها المشكلة، ثم يحدد البدائل المختلفة القابلة للتنفيذ، ويختار بعدها البديل الأفضل باستيعاب الأسلوب الأنسب والأكثر ملائمة من أجل تفادي ضياع الوقت والأموال ليصل في الأخير إلى حل المشكلة واتخاذ قرار مثيل.

وعلى هذا الأساس تم اختيارنا لهذا الموضوع الشائك من الناحية العملية لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، وانطلاقا مما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الكاتمية للفلين؟

ويندرج عن هذه الاشكالية العامة التساؤل الرئيسي التالي:

✓ هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين؟

- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الرسالة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين؟
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الأهداف الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين؟
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الاشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية :

- ✓ يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؛

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الرسالة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الأهداف الاستراتيجية في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- .

أهمية الدراسة:

- ✓ يكتسي الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التنمية المحلية بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، حيث إن التخطيط أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها؛
- ✓ أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية اليوم باعتبارها جوهر العملية الإدارية؛

- ✓ يركز هذا البحث على أهمية إتخاذ القرار الصائب لحل المشكلات في الوقت المناسب، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛
- ✓ تناولها لموضوع إداري، مهما تتجهجه المؤسسات الناجحة والتميزة في التخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ إستخدام التخطيط الإستراتيجي لزيادة فعالية القرارات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مجموعة من النقاط التالية:

- ✓ إزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إتخاذ القرار في المؤسسة.
- ✓ إكتشاف أهم المشاكل والعقبات التي تحد من كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف أكثر على أنواع القرارات وكيفية اتخاذها.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة :

بالنظر لطبيعة الموضوع وأملا في الوصول لكافة تطلعات الطالبة، تفرض كل من إشكالية البحث والفرضيات للإجابة عليها إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، عند إستقراء تطور المدارس التطبيقية المختلفة بغرض وصف واقع فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، وذلك لأن المنهج الوصفي ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، إضافة إلى جمع المعلومات الخاصة بالمتغيرين عن طريق أسلوبين الأول يتمثل في أسلوب البحث العلمي، من خلال الاعتماد على الكتب والمجلات وأطروحات دكتوراه..الخ إثراء للجانب النظري ، والأسلوب الثاني يتمثل في الأسلوب الأكاديمي من خلال دراسة حالة لبيان دور التخطيط الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة متمثل في الإستبيان ، وذلك من أجل جمع البيانات التي من خلالها يتم تحليلها و اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج.

أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ الميل الشخصي لتناول هذا الموضوع.
- ✓ الرغبة في التكوين و التعمق في التخطيط الإستراتيجي وآلياته لإستثماره.
- ✓ حيوية الموضوع ، و إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسات.
- ✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها التخطيط الإستراتيجي، في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ زيادة مستوى التعقيد والتغيير في بيئة منظمات الأعمال، والذي أدى إلى زيادة أهمية التخطيط الاستراتيجي كضرورة لبقاء المنظمات.

حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - .

✓ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022/2021 وتحديدًا في أواخر شهر أفريل.

✓ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة الكاتمية للفلين المتواجدة على مستوى ولاية جيجل.

✓ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من 30 عامل في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل - .

الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان : **التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين والأضرار** دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار، وتعود هذه الدراسة للباحثة مخناش ابتسام، أطروحة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاديات التأمين بالجزائر عام 2014 / 2015 ، تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة التي تربط استخدام شركات التأمين المدروسة للتخطيط الاستراتيجي وخلق الميزة التنافسية لها تمت الدراسة التطبيقية على عمال بعض مؤسسات شركات التأمين، حيث انطلقت الدراسة من الفرضيتين الأساسيتين التاليتين؛ اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له علاقة ارتباط بخلق الميزة التنافسية ، اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري في شركات التأمين الجزائرية على الأضرار له تأثير ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية. ومن نتائج الدراسة نجد؛ التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رسم الصورة المستقبلية لشركات التأمين.

2 - دراسة بعنوان: **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**، وتعود هذه الدراسة للباحث موفق محمد الضمور، وهي أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال عام 1429 هـ/2008م تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن، تمت الدراسة التطبيقية على القطاع العام في الأردن، في حين تمثلت نتائج الدراسة أساسًا في وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

3 - دراسة للباحث خلاصي مراد بعنوان، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل "دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية" 2007/2006 بالجزائر تمثلت إشكالية الدراسة هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتوليد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة ؟ قام الباحث بهذه الدراسة بشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري، و قد أسقطت هذه الدراسة على 28 فرد من نتائج الدراسة نجد؛ وجود علاقة بين نظام الترقية واستقرار الإطارات في العمل، الإطارات المسيرة تحتاج إلى تحسين و تدريب على تقنيات اتخاذ القرار .

4 - عنوان الدراسة : "دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية" دراسة حالة الشركات الجزائرية للتأمين" الدراسة للباحثة : طبايبية سليمة 2014/2013 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة سطيف تمثلت اشكالية الدراسة في : ماهو دور استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة ؟ انطلقت الدراسة بطرح جملة من الفرضيات أهمها؛ مستوى اعتماد الأساليب الاقتصادية للمؤسسات محل الدراسة عالي. تعتبر الأساليب الكمية الوظيفية أكثر تأثيرا في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة. وقد توصل الباحث في دراسته الى نتائج منها؛ هناك علاقة ارتباطية دالة ومقبولة جدا بين أساليب نماذج النقل و التخصيص، وكذا البرمجة الخطية و بين مستوى الأداء الاقتصادي المحقق لدى المؤسسات محل الدراسة.

مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

إن دراستنا هذه تميزها مجموعة من المتغيرات الجديدة التي لم تتناولها البحوث و الدراسات السابقة أو تناولتها بشكل سطحي فقط ، فالحديث عن التخطيط الاستراتيجي يدفعنا إلى أربع زوايا مهمة وهي الرؤية الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسة ، الرسالة التي تسعى إلى تبليغها، والأهداف التي تعمل على تحقيقها والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل على دراستها، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار فإن المؤشرات التي استخدمت في قياس المتغير تشمل كافة المراحل التي تمر بها هذه العملية بداية بالشعور بالمشكلة أو الشك فيها ، وصولا إلى ايجاد الحل المناسب الذي هو عبارة عن القرار المتخذ.

هيكل الدراسة:

تقوم خطة هذا البحث على أساس تصنيف المواضيع إلى مجموعات رئيسية متكاملة ، وتجمع هذه المجموعات في ثلاثة فصول تطرقنا في كل منها إلى:

الفصل الأول : سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفاهيم التخطيط بصفة عامة ، ومفاهيم حول الاستراتيجية ، وكذا التخطيط الاستراتيجي و إبراز أهمية كل منهما بالنسبة للمؤسسة ، وسنعرض أيضا عموميات تحليل العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل عرض كامل لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، والعلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث : عبارة عن إسقاط لموضوع الدراسة على المؤسسة الكتامية للفلين- بجيجل- .

صعوبات الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- ندرة الدراسات السابقة ذات مستوى أعلى (دكتوراه, مقالات باحثين...الخ) حول نفس الموضوع.
- العمل الفردي للمذكرة.
- ضيق الوقت لانجاز هذا العمل.

الفصل الأول: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة الى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ماكان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى، ومنذ ذلك الحين بدأ المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الادارة.

إن التخطيط الاستراتيجي لا يعني بالقرارات المستقبلية و إنما بمستقبلية القرارات الحالية، لذلك فإن كل ما يتعين علينا القيام به هو إعداد أنفسنا للغد المجهول، وكما يفيد بأن التخطيط الاستراتيجي كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة لم يبقى لكنه يتغير لذا برزت الحاجة الاستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق أهداف تسعى لها منظمة الأعمال، فبعد أن تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية تكون قد حددت اتجاهها الاستراتيجي المتضمن رسالتها و رؤيتها بالاضافة الى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية وبهذا تتطور المنظمة وتحسن وضعها التنافسي العام.

للإمام بمختلف هذه المفاهيم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
- ✓ المبحث الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة الغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة في السوق والمحافظة عليها، ولتحقيق ذلك تعمل على تبني سياسة التخطيط الاستراتيجي والنهوض بمجالاتها المختلفة.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط

أولا : تعريف التخطيط

تعريف 1 : التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، كيف ومتى يتم هذا العمل، يتضمن تحديد الأهداف تحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها خلال فترة زمنية معينة¹.

تعريف 2 : التخطيط هو تحديد ما سيتم عمله خلال مدة معينة في المستقبل، ويتطلب تنفيذه مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ بالمستقبل، كما يعتبر نشاط ضروري لنجاح العمل الصغير².

تعريف 3 : التخطيط عبارة عن دراسات تشد إلى تقديرات وكمية للمجتمع وموارده ، منها تكوين صيغة مستقبلية ناجحة³.

تعريف 4 : التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد سير الأمور للإجابة عن كثير من الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نعمل ؟ و من يقوم به ؟ وأين ؟⁴.

تعريف 5 : التخطيط منهج واضح ، يقوم على أسلوب معين و يجري ضمن زمان ومكان معينين⁵.

تعريف 6 : التخطيط هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب⁶.

من هذه التعاريف نستخلص أن التخطيط يعتمد على تقديرات نوعية لبنية المجتمع، وهو جهد علمي متعدد الأبعاد، من حيث تعامله مع جوانب و مظاهر حياة الفرد و المجتمع في كافة النواحي الإقتصادية، أي أنه التدبير المسبق لعمل مستقبلي.

ثانيا : خصائص التخطيط

¹ محمد رقيق الطيب، مدخل للتسيير، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، ص 13.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر،الأردن، 2005، ص 418.

³ مارتن الكوفون، التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 19.

⁴ مصطفى يوسف كافي، تقويم إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 19.

⁵ بن أحسن أحسن صلاح الدين، أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017 ص 18.

⁶ العنتري محمد علي وآخرون، أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تنمية وتحسين مستوى مردود الرياضي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر ص 98.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط بعدة خصائص نذكر منها:¹

- يعتمد التخطيط على القرارات و الإجراءات ، إذ يتبع عدد من القرارات المتلاحقة المرغوبة مستقبلا.
- أنه مستقبلي إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل.
- أنه توقعي يعتمد على تتبؤ الأحداث المستقبلية ، و محاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة .
- يعتبر التخطيط عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين و فقط .
- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية و وضع خطة لمواجهةها والتكيف معها.
- خاصية التبسيط حيث يبسط مهمة القيادة و يمهد لعملية الرقابة و يرفع من كفاءتهما.

ثالثا : أهمية التخطيط

تتنوع و تتعدد أهمية التخطيط و نذكر منها مايلي :

- يعتبرالتخطيط الوسيلة الوحيدة التي يركز عليها رجل الإدارة لمواجهة المستقبل².
- التصدي و الاستعداد للمفاجئات التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- من أهمية التخطيط تركيز الضوء على الأهداف .
- يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى³.
- التخطيط بمثابة القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار يركز على الأهداف و يسهل وظيفة الرقابة⁴.
- تحديد أهداف الانتاج و الأعمال المطلوب إنجازها و تحديد حجم الامكانيات المطلوبة⁵.

رابعا : مزايا و فوائد التخطيط

لتخطيط ميزات عديدة نذكر أهمها:⁶

- من مميزات التخطيط أنه يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة حيث تقوم بينهما علاقة مباشرة.
- يسهل عملية تفويض السلطة.
- من مزايا التخطيط أنه يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.
- المساعدة على مواجهة المنافسة في السوق ، لكون التخطيط يضمن تقديم أجود السلع والخدمات بأقل التكاليف.

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2005، ص 72 73.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، 2008، ص 5

⁴ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 151- 152.

⁵ هاني يوسف شرف، دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الصناعات الصغيرة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 20.

⁶ مجيد الكرفي ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 21- 22.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

المساعدة على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه التنفيذ في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد.¹
- التخطيط يساعد على توفير الأولويات ، كما يوفر تقهما مشتركا حول الخطوات الواجب اتخاذها².

خامسا : أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة حسب طبيعتها و تعدد صفاتها وخصائصها و التي نصنفها كالآتي:

أ - حسب الأساس الزمني

وينقسم التخطيط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط طويل الأجل : يتضمن هذا التخطيط الإعداد المسبق لأعمال المشروع لفترة طويلة من الزمن، لا تقل عن سنة أو ثلاث سنوات قد تصل إلى خمس أو عشر سنوات أو أكثر، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل³.

2- التخطيط المتوسط الأجل: هو الذي يمتد مجاله الزمني لفترة متوسطة تبدأ عادة من ثلاث سنوات إلى سبع سنوات، يكون أكثر تفصيلا منه وأقل فترة من التخطيط طويل الأجل، يعتبر تفصيلا للخطط طويلة الأجل.

تعتبر الخطط المتوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياسا بالخطط طويلة الأجل⁴.

3 -التخطيط القصير الأجل : يقصد بالتخطيط القصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة ، وفيه يتحدد جدول العمل وكيفية أدائه ومن يؤديه. يعتبر أكثر دقة وأسهل تنبؤا من الخطط متوسطة الأجل ، فكلما كانت الخطة قصيرة كلما ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية.

تعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط طويل الأجل أن يتحققا مالم يتحقق التخطيط قصير الأجل⁵.

يجب على المؤسسات و المنظمات أن تبدي عناية كبيرة لمبدأ ضرورة التنسيق بين الخطط القصيرة والطويلة الأمد، فلا يتم وضع خطط قصيرة الأجل إلا إذا كانت تساهم في تحقيق وإنجاز خطط طويلة الأجل، كما يجب رسم الخطة بعيدة الأمد بحيث تستوعب كافة احتمالات المستقبل وما يعد من خطط قصيرة الأمد، ويجب عند وضع الخطط قصيرة الأمد مراعاة انسجامها مع الخطة الطويلة، المهم في بناء الخطط أن يكون هناك تناسق بين هذه الخطط⁶.

¹فصيل محمود الشواربة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن، 2013، ص ص112. 113.

² بسام عبد الرحمن، الجريدة إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع ، 2013، ص239.

³مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴زيد منير عبيو، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص24.

⁵أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 76. 78.

⁶د بشير العلق، الإدارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص ص150. 151.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

ب - حسب الأساس الوظيفي

هنا يقسم التخطيط إلى أنواع رئيسية وهي:

- 1- **تخطيط الإنتاج** : يركز هذا النوع من التخطيط على المواضيع المتعلقة بالإنتاج .
- 2- **تخطيط التسويق**: ويتعلق هذا النوع بدراسة المواضيع المتعلقة بالتسويق.
- 3- **التخطيط المالي**: يركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية، كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
- 4- **تخطيط القوى العاملة** : يركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة .
- 5- **تخطيط الشراء والتخزين** : يعتمد على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الإقتصادي للشراء والتخزين.

ت- الأساس مستوى التخطيط

يقسم التخطيط حسب المستوى الذي يعالجه إلى:

- 1- **المستوى القومي** : وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التي تتم على مستوى الدول ككل، وهي الخطط التي تضعها أجهزة الدولة، وتتجمع في هيئة تخطيط مركزية وتقسّم إلى خطط رئيسية وفرعية.
- 2- **المستوى القطاعي** : وغالبا ما يتناول التخطيط القومي بشكل جزئي.
- 3- **مستوى المنظمة** : وهو الذي يعني بالخططة الشاملة لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة ، هذه الخططة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التي تتم داخل المنظمة.¹

ث- التخطيط حسب الأغراض

- 1- **الخطط المؤقتة** : وهي كما يدل اسمها توضع لمواجهة موقف محدد المعالم، حيث تستعمل الخططة مرة واحدة و تنتهي بانقضاء مدتها، وتتطلب هذه الخطط وضع برامج تفصيلية ملائمة و اجراءات مناسبة لها.
- 2- **الخطط متكررة الاستعمال**: هي أكثر الخطط شيوعا و استخداما في منشآت الأعمال تتكون من عناصر مختلفة.²

3- التخطيط حسب مدى تأثيره (الهدف): ويتكون من

- **التخطيط الاستراتيجي** : يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى، و يحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها في الزمن .
- **التخطيط التكتيكي** : ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخطيطي، ويوضع لمساندة التخطيط الاستراتيجي، تمارسه الإدارة الوسطى والعليا، و يشمل كافة مجالات العمل كالإنتاج ، التمويل والتسويق، ففي مجال

¹ محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص 157 .158.

² د بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 134 .135.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

التمويل نجد تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على قروض، وفي مجال الإنتاج استخدام الآلية في العمل لتسريعه وزيادة الإنتاج وتخفيض الكلفة. أما في مجال التسويق فيتم استخدام الأساليب الكمية في عملية التنبؤ وتقدير حجم الطلب على السلعة المنتجة

➤ **التخطيط التشغيلي**: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط، يشمل كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تمارسه الإدارة الوسطى.¹

والجدول التالي يوضح أهم أنواع التخطيط:

الجدول رقم (1) : أنواع التخطيط

المعيار		الأنواع		
حسب التأثير	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي	
حسب الزمن	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى	
حسب الوظيفة	تخطيط الإنتاج	التخطيط المالي	تخطيط القوى العاملة	تخطيط التسويق والتخزين
حسب مستوى التخطيط	التخطيط القومي	التخطيط القطاعي	التخطيط الإقليمي	

المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر، 2013، ص، 12.

المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها الإدارة في كافة المؤسسات، من خلاله يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية ولا يتم إلا بوضع استراتيجية محددة.

أولاً: تعريف الاستراتيجية

تعريف 1: الاستراتيجية خطة موحدة شاملة و متكاملة، تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنظمة².

تعريف 2: الإستراتيجية تركيبة من الأهداف، كالتالي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف و القدرة على معرفة الطريق³.

تعريف 3: إن مفهوم الإستراتيجية يتضمن شكلين المحتوى و المحتوي؛ المحتوي بمعنى: الطريقة أو المنهج والمحتوى بمعنى: ما يوجد داخل المحتوى⁴.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، صص 127-128.

² علاء فرجان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 17.

³ أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 62.

⁴ د عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 130.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

تعريف 4: تعرف الإستراتيجية على أنها الوسيلة لبلوغ الغايات التنظيمية، كما أنها طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وما ينطوي عليها من تبني أفعال محررة¹.

تعريف 5: تشير الاستراتيجية إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكيف يتبنى لها ذلك و يقصد بها المعنى المحدد للإجابة على سؤال ما.²

من خلال التعاريف التي سبقت توصلنا إلى أن الإستراتيجية هي خطة حركة الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، تحقيق الغايات المراد انجازها في مجال القرارات و تحديد الخطة.

ثانيا : خصائص الاستراتيجية

يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية ونذكرها فيما يلي:³

- تتميز بالقياس؛ حيث تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- الملائمة تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة و أغراضها أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الاستراتيجية ذات تأثير طويل الأجل.
- إن الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.

ثالثا: أهمية و فوائد الاستراتيجية

- توضيح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- الربحية أي تحقيق الربح.
- تحقيق النتائج الاقتصادية⁴.
- تقليل الكلف، و التحلي بالمسؤولية الإجتماعية.⁵
- تقلل من حالات المخاطرة و عدم التأكد، تساعد في التفكير بعيد المدى، القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.⁶

رابعا : مستويات الاستراتيجية ومكوناتها

قبل التطرق لمستويات الاستراتيجية لابد من التطرق إلى مكوناتها:

أ - مكونات الاستراتيجية

¹ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 78.

² عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية المنبت، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2013، ص 293.

³ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، 68.

⁴ عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 3837.

⁵ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

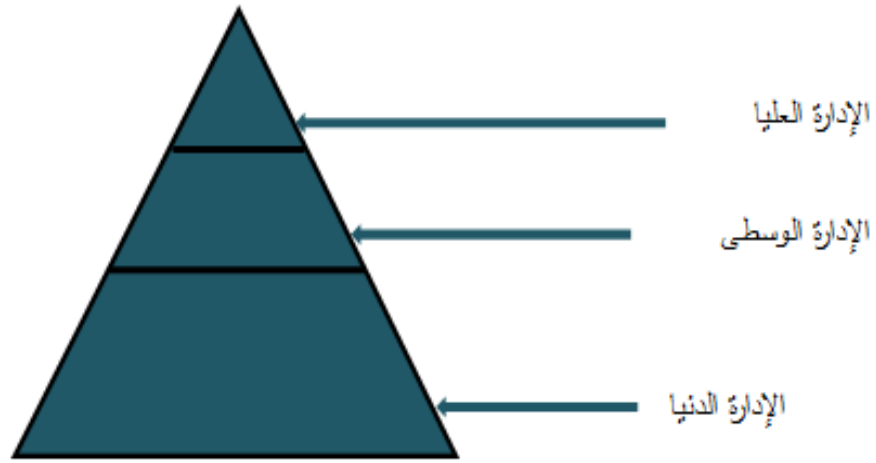
⁶ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2007، ص 56.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

تتكون الاستراتيجية من أربع عناصر أساسية هي:

- 1 - **المدى**: يحدد مدى الاستراتيجية وهو المركز الذي تبتغي المنظمة الوصول إليه بالنسبة للبيئة.
 - 2 - **تخصيص الموارد**: يشير إلى نية المنظمة فيما يتعلق بتوجيه مواردها.
 - 3 - **الميزة التنافسية**: عبارة عن تحديد الميزة التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة.
 - 4 - **التكامل**: يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المنظمة.¹
- ب - **مستويات الاستراتيجية**

وكما هو معروف فإن مؤسسة العمل تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية أساسية لا بد من أن تشتمل عليها كل مؤسسة ومنظمة، تعرف عادة بالهرم الإداري
الشكل رقم (01) : مستويات الاستراتيجية



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي
لنشر، الأردن، 2009، ص 49.

وفي كل مستوى من المستويات السابقة هناك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، وعلى الوجه التالي:

- 1- **مستوى الاستراتيجية العليا**: وتسمى أيضا استراتيجية المنشأة أو الاستراتيجية الشاملة، وتسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تخصص فيها.²
- 2 - **مستوى الاستراتيجية الوظيفية**: وهو مدخل يستخدم في المجال الوظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، من خلال تعظيم انتاجية الموارد وتهتم بتطوير واحتضان القدرات المتميزة.³
- 3 - **مستوى الاستراتيجية التشغيلية**: إن الهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة

¹ علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص ص 161. 162.

² خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر الأردن 1999، ص ص 89. 90.

³ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص، 21.20.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تتطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا¹.
ونوضح أهم مستويات الاستراتيجية والمهام الرئيسية لكل مستوى في الجدول التالي
الجدول رقم(2): مستويات الاستراتيجية

المهام	المستويات الادارية	المستوى الاستراتيجي
تحديد التوجه الاستراتيجي	الادارة العليا	الاستراتيجية العليا
ادارة الموقف التنافسي	الادارة الوسطى	الاستراتيجية الوظيفية
تعظيم انتاجية الموارد	الادارة الدنيا	الاستراتيجية التشغيلية

المصدر: أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2009، ص50.

المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أولاً : تعريف التخطيط الاستراتيجي

تعريف 1: التخطيط الاستراتيجي هو عملية وضع الأهداف التظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف².

تعريف 2: التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، وتكمن ملامحه أساساً في كونه أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا³.

تعريف 3: التخطيط الاستراتيجي هو أحد أهم العناصر في الإدارة، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد⁴.

تعريف 4: التخطيط عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات⁵.

تعريف 5: التخطيط الاستراتيجي تقدير لظروف العمل، يصف خطة العمل المتعلقة بكيفية استمرار الأعمال⁶.

تعريف 6: التخطيط الاستراتيجي هو كل ما يتضمن وضع الأهداف والخطة العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وتوضع بواسطة الإدارة العليا⁷.

¹ أحمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2009، ص ص 49-48.

² زاوية حسن، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى،الدار الجامعية،2005،ص140.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2007، ص 44.

⁴ سهيلة محمد عباسي، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل لنشر التوزيع، 2006، ص 58.

⁵ طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، الأردن،2007، ص ص 103-104.

⁶ فريد إل فراي وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان، الرياض 2007، ص 38.

⁷ محمد اسماعيل بلال، مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة ،ص 107.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

تعريف 7: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تتضمن وصف المقاصد التنظيمية¹.

تعريف 8: التخطيط الاستراتيجي هو عملية الإقرار وتحليل رسالة المنظمة وأهدافها العامة².

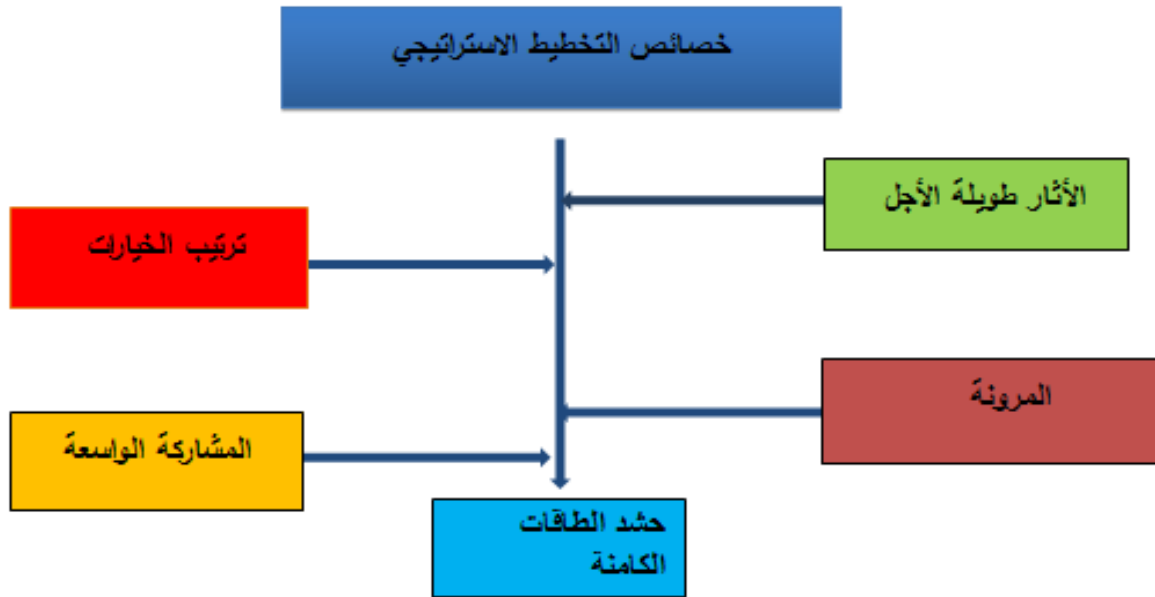
وعليه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي، هو عبارة عن منهج نظامي يستشرف أفاق المستقبل المحتمل يستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة و المتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة.

ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:

- عملية شمولية و تكاملية و ليست عمليات تجميع لرؤية ، وقيم أهداف وأفكار متناثرة.
- من خصائصه التنفيذ لأنه مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة³.

الشكل رقم (02) : أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي



ماجد عبد الهادي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر، 2013، ص 85.

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية معينة ثم هيكلتها⁴.

¹سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر، الاردن، 2011، ص 80

² شوقي تلجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 203.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 81-82.

⁴ غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار الزاوية، عمان الاردن، 2013، ص 18-19.

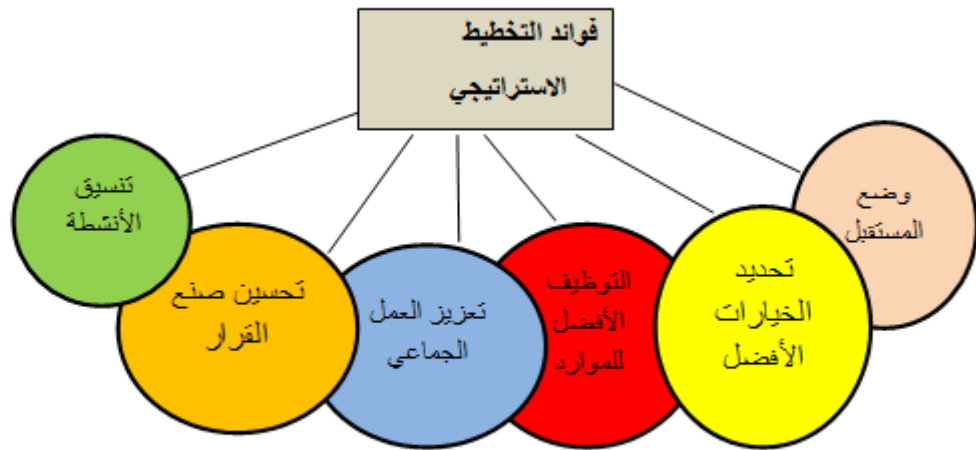
الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

ثالثا : أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي و فوائده، و البعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط نختصرها فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي آلية من آليات التسيير، يرمي إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها¹.
- التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة و الكبيرة و القديمة و الحديثة، وكذلك الأفراد والدول.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية ، كما يجعل المدير مبتكرا².
- يساعد المؤسسة في تحديد أسباب لمشاكلها و حلها، تحسين النتائج و فرصة التعليم وبناء الطريق³.

الشكل رقم (3): فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مخناشش ابسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق القيمة التنافسية لشركات التأمين والأضرار،

مؤكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014، ص19.

رابعا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يسمح للمنظمات أو المؤسسات بالاستجابة الاستباقية المحسوبة بدلا من ردود الفعل غير المحسوبة.
- تحديد اتجاه سير عمل المؤسسة، لأن الخطة الاستراتيجية تساعد في تحديد أهداف و غايات واقعية.
- زيادة الكفاءة التشغيلية، حيث توفر الخطة الإستراتيجية خارطة طريق لملائمة أنشطة المؤسسة.
- زيادة الربحية و الحفاظ على ديمومة الأعمال التجارية⁴.

¹ حميد زعاطشي، أهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة المحلية الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021، ص285.

² خليف بن شحادة مقصود، التخطيط و التنظيم الاستراتيجي، الطبعة الأولى ،دار أزمنة لنشر والتوزيع، الدوحة، 2016، ص59.

³ سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 01، جويلية 2020، ص19.

⁴ سراب سليمان، مقال عن التخطيط الاستراتيجي، تحديث 9، مارس 2002.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

- تحقيق الميزة التنافسية، تحقيق التكامل للمستويات المختلفة حيث تكون جميعها مشاركة في تحديد ورسم الخطط الاستراتيجية¹.

المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها الإدارة في كافة المؤسسات، من خلاله يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية، ويعد التخطيط الاستراتيجي النموذج الأكثر ثراءً بالاتجاهات والأهداف المصيرية لأي مؤسسة.

المطلب الأول : عناصر التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداده

للتخطيط الاستراتيجي عناصر لا بد من اعتمادها كما له أساليب يجب اتباعها للوصول للهدف المرغوب²:

أولاً : عناصر التخطيط الاستراتيجي

يحتوي على عناصر ثانوية وأخرى رئيسية نذكرها كما يلي:

- وضع الاطار العام للاستراتيجية.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الادارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب والمديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط ، نظم المعلومات والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

ثانياً : الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

عند الإعداد للتخطيط الاستراتيجي يجب على المنظمة مايلي:

- أ- وضع نظام لتخطيط الاستراتيجي، دراسة رسالة وأهداف المنظمة، دراسة سياسات المنظمة.
- ب- لكي تكون المنظمة مستعدة للخوض في التخطيط الاستراتيجي، بكافة تعقيداته يجب أن تتوفر فيه العناصر التالية : موارد مالية لتخطيط ، وأنظمة معلومات وقت، مهارات إدارية للتخطيط ، حوافز، أنظمة اتصال، ثقافة مشجعة للتخطيط ، كفاءة عالية للمديرين، المرونة العلاقات التنظيمية القوية، تاريخ يؤكد نجاح سابق في مجال التخطيط واستقرار نسبي في أنظمة الإدارة.
- ت- لكل مدير بالمنظمة دور محدد في التخطيط الاستراتيجي نذكر هذه الأدوار:

¹ أحمد ماهر ، التخطيط الاستراتيجي ،الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2009، ص 19.

² أحمد ماهر ، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة،الدار الجامعية،الاسكندرية،2007 ص 46 58.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

- ✓ العضو المنتدب وهو الشخص المرشح من قبل أعضاء معينين.
- ✓ المسؤول الأول عن التخطيط الاستراتيجي، وهو رئيس مجلس الإدارة يجب على كل مدير إدارة إعداد خطته الاستراتيجية في ضوء الخطة الكلية للمنظمة.

المطلب الثاني: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

يشارك عدد من الأطراف في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها وفي متابعتها وكذا تقييمها وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى، لكن تبقى مسؤولية إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مشتركة تبدأ الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، حيث تقع على عاتق هذا المجلس مسؤولية تعزيز الجهود المبدولة ويمكن تلخيصها كالآتي¹:

- أ. تبني جهود التخطيط وحث الجميع على المشاركة الايجابية.
 - ب. تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي.
 - ت. نقل تصورات ورغبات أصحاب المصالح عند وضع الإستراتيجية .
 - ث. مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها .
 - ج. قيادة المناقشات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنظمة والإستراتيجيات.
 - ح. الإعلان بدء وإنهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- إن سعي الإدارة لتحقيق التناسق بين أهداف المنظمة ومواردها، أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الاستراتيجية ، عادة مايمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:
- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى : يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات، تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح ، وطريقة سير الأعمال في القسم .
 - أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية ، حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بإعداد الخطط و إرسالها إلى الإدارات.
 - المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى : هذا الأسلوب غالبا مايتبع في المنظمات الكبرى، ووفقا لهذا الأسلوب بين المزج بين الأسلوبين سابق الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية.
 - أسلوب فريق التخطيط : تعتمد المنظمة على فريق من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة ، تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن تكون عليه، وهذا يتم في المنظمات الكبرى،

¹ بن أحسن أحسن صلاح الدين ،أثر تكامل التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018/2017، ص ص 31-33.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

وهكذا يتضح أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل. وهذه المتطلبات هي كما يلي¹:

أ- **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجين والمتخصصين.

ب- **مهارات إدارية:** يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط من فروع أخرى.

ت- **أنظمة معلومات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.

ث- **الوقت:** تحتاج المؤسسة إلى جهود مستفيضة، ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

ج- **حوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز.

ح- **أنظمة الاتصال:** يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.

خ- **ثقافة المنظمة:** يعني أن تشجيع المنظمة للتفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات هي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

د- **الابتكار:** يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.

ذ- **المخاطرة:** كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.

ر- **كفاءة الرئيس:** كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الاستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.

ز- **المرونة:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن منعها والسيطرة عليها.

¹ مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2014/2015، ص ص 24،25.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

س- علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.

ش- تاريخ للتخطيط : المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.

هـ- إقتناع الإدارة العليا: كلما زاد إقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح ، وبدون هذا الدعم تنصب موارد الإدارة الإستراتيجية وتفشل.

المبحث الثالث : عملية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية رأياً وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حازماً و مستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يساعد أسلوبه في تحقيق ميزة له.

المطلب الأول : هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي و الأطراف المشاركون فيه

إن لعملية التخطيط الاستراتيجي هيكل تنظيمي محكم وأطراف مشاركون في هذه العملية محدون¹:

أولاً : هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

في الماضي كثير من منظمات الأعمال لم تكن تهتم بوضع الاستراتيجيات لها، بالرغم من ذلك نجحت بعض منها في أعمالها معتمدة على جهود و أفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها، ومع كبر أحجام المنظمات و تنوع أعمالها والتغير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات استوجب ذلك وضع هيكل محكم لعملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة و الأهمية بالنسبة لعملية التخطيط نفسها.

ثانياً : الأطراف المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي

عندما يرتبط الأفراد في عمليات التخطيط الاستراتيجي، فإنه ينبغي إعطاء إجابات على العديد من الأسئلة الجوهرية لتأكد من قيام كل فرد بما يوكل إليه من أدوار ومهام بالصورة المطلوبة. ومن هذه الأسئلة نذكر:

لماذا يتحتم مشاركة أشخاص عديدين في عمليات التخطيط ؟

هل هناك أشخاص يبدو من الطبيعي عدم مشاركتهم ؟ إلا أنه من المحتمل أن يكونوا قادرين على تقديم رؤى

قد تكون ذات قيمة كبيرة للمنظمة؟

ماهي المعايير التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تقييم مدى أهمية ومقدرة الفرد أو المجموعات بالنسبة

لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟

كيف يتم إشراك هؤلاء الأفراد في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وماهو الدور الذي سيلعبونه ، وماهي النتائج

المستوحاة من هذا الإشتراك؟

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري لنشر، الاردن، 2009، ص 40. 41.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

من الأمثل أن تشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة الأشخاص الذين يعتمد عليهم نجاح أو فشل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه تشمل أولئك الأفراد الذين لهم الباع الأكبر إما بالمساعدة الفاعلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إعاقه عمليات تنفيذ الخطة ، ويكون هؤلاء المشاركون مصنفون كالاتي :

أ- **القائد الاعلى** : وهو الذي يقوم بتوفير القيادة العامة والدليل أو الإرشاد العام للمنظمة فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية، إضافة الى توضيح رؤية المنظمة و قيمها و قد يكون هذا الشخص هو المدير العام للمنظمة أو رئيس مجلس الادارة لها.

ب- **فريق القيادة العليا** : هذا الفريق يلعب دورا هاما في عمليات التخطيط من خلال المساعدة في توضيح رسالة ورؤية المنظمة وقيمها بالاضافة إلى التزويد بالتغذية العكسية خلال عملية التخطيط .

ج- **فريق الإدارة التنفيذية** : العمل مع القائد الأعلى، في تعريف وتوضيح ونشر رسالة المنظمة ورؤيتها، كما يقوم بوضع الأهداف وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، رقابة التقدم والنتائج الكلية.

ح- **مدراء الإدارات الوسطى** : ومن أدوارهم نجد: قيامهم بإشراك العاملين بمشروع الخطة، القيام بجلسات عمل حول الخطة، العمل على ترجمة الاستراتيجيات والغايات إلى مضامين عمل للعاملين....الخ

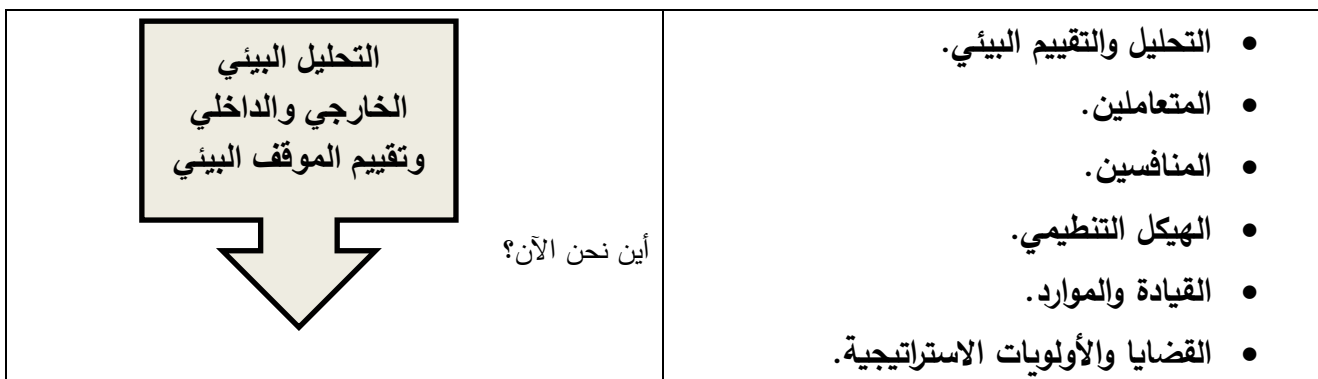
خ- **المدير المالي** : من مهامه الرئيسية التخطيط لتوحيد متطلبات موارد الخطة الاستراتيجية ، في عملية إعداد الموازنة، التعرف على قضايا الموارد ذات العلاقة بالتنفيذ الفاعل، التأكد من كون الميزانية تعكس احتياجات تمويل تنفيذ الخطة ، وتحديد كيفية انعكاس أداء الرسالة مع الميزانية.

د- **مدير الموارد البشرية** : ويعتبر من المسؤولين المهمين في عمليات التخطيط ، لكونه يلعب العديد من الأدوار منها : تحليل مدى تأثير الاستراتيجيات المحتمل تنفيذها، إعداد برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية.







ذ- **مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات** : يقوم بتحليل أثر تنفيذ الاستراتيجيات المحتملة على المنظمة.

ر- **منسقي التخطيط الاستراتيجي والشؤون الاستراتيجية** : القيام بمساعدة فريق القيادة العليا، العمل مع مدراء المستويات الوسطى لبناء حالة الالتزام بالخطة..الخ

الشكل رقم (4) : هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي



الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

<p>رسالة المنظمة ومنظومة قيمها</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • بيان الرسالة والفرص الذي أنشئت من أجله المنظمة. • منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة. • مشاركة الإدارة والعاملين.
<p>رسالة المنظمة ومنظومة قيمها</p>  <p>أين نرغب ان نكون</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تفرد منظمة الأعمال. • الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة.
<p>الغايات والاهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسية.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • النتائج المرغوب تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر. • الغايات والاهداف المحددة والقابلة للقياس • الخصائص الاساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة.
<p>الخطط التشغيلية</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والاهداف. • خطط العمل والبرامج والمبادرات • تخصيص الموارد.
<p>مقاييس الأداء والمستويات</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • طرق ووسائل قياس النتائج. • ضمان المسؤولية والتحسين المستمر وربطه مع مستهدفات الأداء.
<p>الرقابة متابعة النتائج</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة متابعة التقدم. • معلومات الإدارة. • الاستمرارية بالتخطيط لمسار العمل.

المصدر: خالد بني حمدان، لاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، الدار اليازوري للنشر، الأردن، 2006 ص 41.

المطلب الثاني : خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي عبر مراحل وخطوات نذكرها كالتالي:

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

أولاً : خطوات التخطيط الاستراتيجي

يؤكد أنه قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عليها، ومن هذه الأسئلة نجد:

- أ- ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
 - ب- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
 - ت- ما الأهداف المرجوي تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
 - ث- كيف ستساعد الخطة الاستراتيجية منظمة الأعمال في التطوير والتحسين؟
 - ج- هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
- المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
- يتضح من الأسئلة السابقة، أنه لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث أنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمنظمة وبيان جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات التي تعالج هذه الجوانب وتعمل في النهاية على تطوير الاستراتيجية، وحتى يكتب الخطوات السابقة النجاح من المهم لإدارة المنظمة أن تدرك مايلي:

- أن يكون هذا التخطيط قادرا على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك إلتزام من قبل العاملين بمهامهم.
- أن العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط.
- سيرورة النظام بداية من تحديد المؤسسة لأهدافها وفق رؤيتها المستقبلية والرسالة التي تعمل على إيصالها، إلى غاية عملية الموازنة.
- ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.¹

ثانياً : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل التالية :

تحليل الاستراتيجية الحالية للمنظمة وما تتضمنه من مهام وأهداف، تحليل الاستراتيجية الحالية للمنظمة والتي تتضمن البيئة الإقتصادية والتكنولوجية، دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة، تحديد الاستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف الجديدة، تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال إحداث التغيرات داخل المنظمة.²

ونوجز هذه المراحل كما يلي³:

أ- مرحلة تحديد أو إظهار الأهداف العامة

¹ خالد محمد بني حمدان، نفس المرجع السابق، ص ص 44-45.

² رضا صاحب أبو آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص ص 338. 339.

³ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر، الأردن، 2010، ص ص 93. 95

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

وفيها يتم إظهار النهايات والغايات التي يراها المديرون ك مجال لعمل المؤسسة وهي؛ العناصر التي يتم تحديدها بعدة طرق وتتضمن تدخل عدة أطراف لها دور وجود في المؤسسة.

ب- مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها

تشمل هذه المرحلة دراسة المحيط ، من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواءا المباشر أو الموسع يسمح لها بتحديد وضعيتها اتجاه المنافسين.

ت- مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية

في هذه المرحلة يتم اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة ، والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة وبسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.

ث- مرحلة الخطة العملية

وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الاستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبيا، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسحابها، وتهدف الخطة العملية أساسا إلى تحسين عمل النشاطات الموجوبة بتخطيط أعمال التطوير استكمالاً للتحليل الاستراتيجي.

محاولة برمجة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الاختيارات الإستراتيجية المختارة، كذلك تقييم مجموع الإيرادات والمصاريف الناتجة عن الاستراتيجيات المختارة ، وذلك بهدف مراقبة أو اختيار الإنسجام في الخطط ..الخ

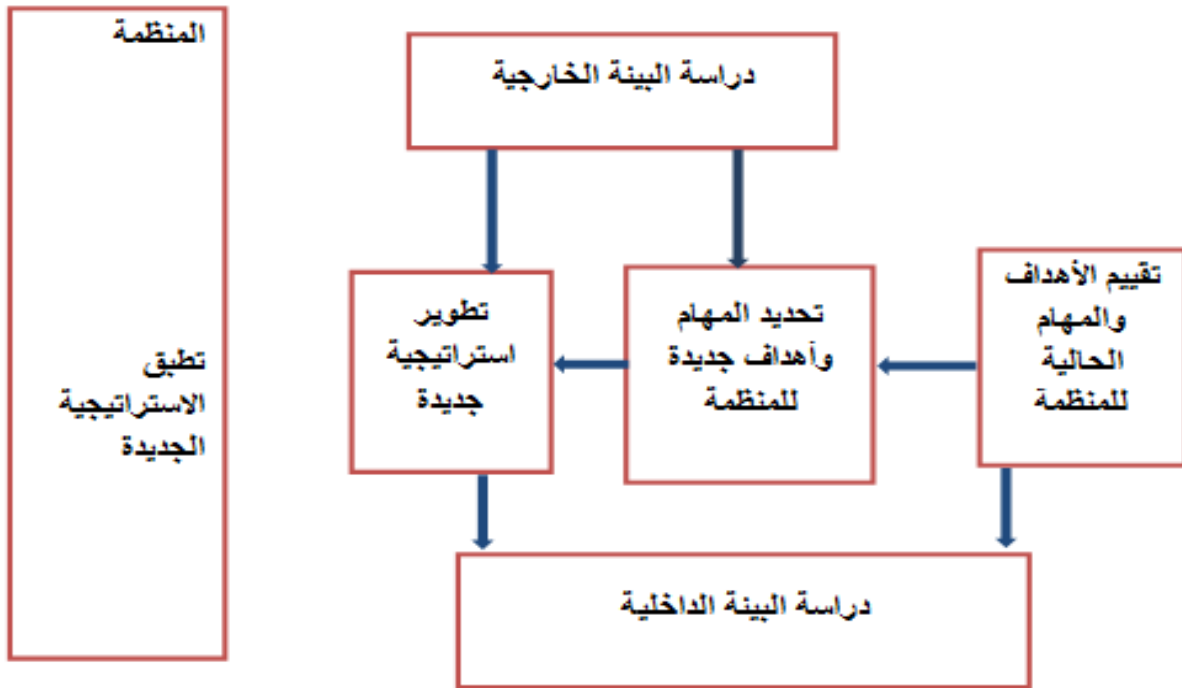
ج- مرحلة الموازنة

في هذه المرحلة تتم ترجمة السنة الأولى من الخطة إلى موازنة تقديرية مرقمة ومقيمة ماليا، توزع فيها الموارد وتحدد المسؤوليات، حيث أن إعداد الموازنات يتم في الواقع ضمن نظام موازني تحدد السياسة العامة للمؤسسة وثقافتها واستراتيجيتها وطريقة الإدارة المطبقة فيها.

كما أن هذا النظام عادة ما يتميز بوجود عدد من الموازنات الأقل أهمية والأكثر جزئية، مثل موازنة أعباء الورشات ويتوقف تدرج الموازنات وتعددتها مع المستويات على التقييم الذي تأخذه الإدارة ك مقياس لذلك، فقد تكون الموازنات حسب الوظائف أو خطوط الإنتاج أو حسب المناخ الجغرافية، وتتجلى أهداف نظام الموازنات أساسا في تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

ويوضح الشكل رقم (5) : الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي في المنظمة.



المصدر: رضا صاحب آل علي الإدارة لمحات معاصرة، الوراق لنشر، الأردن 2006، ص 339.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقا للآراء المختلفة، بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها النماذج المتداولة، وقد تعددت واختلفت نماذج التخطيط الاستراتيجي من كاتب لآخر وليس كلها على نفس الدرجة من الأهمية سنعرض أهم النماذج :

نموذج التحليل الرباعي سوات، نموذج التخطيط بالسيناريو، نموذج التخطيط المقاس بالأداء، نموذج فايفر.

سنشرح نوعين من النماذج المذكورة :

أولا : نموذج التخطيط بالسيناريو

السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الاستدلال الاستراتيجية والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى مدخلات، يعتبر هذا النموذج فائدة كبيرة في المنظمة، التي تريد أن تؤكد على تحديد القضايا والأهداف كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التخطيط الاستراتيجي.

أ - كيفية التخطيط لنموذج القائم على السيناريو

سنعرض هذه الخطوات على النحو التالي:

✓ اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

- ✓ تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام).
- ✓ اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.
- ✓ قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها، في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

ب - خطوات التخطيط القائم على السيناريو

- ونجد في هذا النموذج من التحليل أربع خطوات مماثلة وهي أكثر وضوحا واختصارا على الشكل التالي:
- الخطوة الأولى :** تتمثل في تحديد الاحتمالات الرئيسية التي يمكن أن تحدث وهي في الغالب تكون قليلة.
- الخطوة الثانية :** تحديد شجرة الاحتمالات فكل احتمال رئيسي له احتمالات فرعية ثم فرع الفرع .
- الخطوة الثالثة :** هي الأصعب لأنها تعطي نسبا مئوية ومجموع هذه النسب يساوي 100%، وترجع الصعوبة في ذلك إلى كون تلك النسب توضع عن طريق دراسات محددة.
- الخطوة الرابعة :** في هذه الخطوة يتم تحديد المسار الأكثر احتمالا ثم تبني تقديرات على ماسيحدث.
- إن هذا النموذج مبني على وضع الاحتمالات والتوقعات ، التي يمكن أن تظهر في المستقبل مع تجنب الوقوع في العواطف والهوى عند تبني تلك الاحتمالات.

ثانيا : نموذج التخطيط المقاس بالأداء

يعتبر الرقم 0 في أي مؤسسة هو الرقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح، فأكثر من هذا الرقم تعد مؤسسة رابحة وقل من ذلك الرقم مؤسسة خاسرة، يستخدم التخطيط الاستراتيجي المقاس بالأداء في المؤسسات المالية خاصة كأسواق البورصة التي تتعامل مع مختلف السلع والعملات التي تعرف تغيرا دائما، وعدم استقرار في قيمها المادية والمالية، والقائمون على هذا النوع من التخطيط يكونون على درجة عالية من التخصص في الحسابات المالية.¹

ثالثا: نموذج ستتر للتخطيط الاستراتيجي

طرح هذا النموذج عام 1979 وقد قسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ست مراحل وهي:

أ- مرحلة التخطيط للتخطيط

تقوم هذه المرحلة على توقعات الأطراف الخارجية، توقعات الأطراف الداخلية، بيانات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، التحليل الرباعي (نقاط القوة ، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات).

ب- مرحلة بناء الخطة

تشمل هذه المرحلة بناء الخطة، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف الإجرائية، الخطة التنفيذية.

ت- مرحلة الخطط

¹ هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات نماذج وأبعاده، مجلة الحقوق الانسانية، المجلد (2)، العدد 28، ص ص 54- 55.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الإدارة في هذا النوع من النماذج وفي مرحلة الخطط بضبط على الخطط قصيرة المدى، والخطط المتوسطة المدى.

ث- مرحلة التطبيق وتليها مرحلة التقويم والمراجعة.¹

في حين توجد نماذج أخرى وضعها كتاب آخرون نذكر بعضها:

1- نموذج الخطي

يعتمد هذا النموذج على أساس تكامل القرارات والخطط، تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ، استقرار البيئة وامكانية التنبؤ بها.

2- النموذج التكيفي

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق، بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة، ولهذا فهي تهتم بملاحقة التغيرات والتكيف له.

3- النموذج التفسيري

يقوم هذا النموذج على مجموعة من التغيرات المتشابهة ،عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهو ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفشي هذا الواقع ووضع الاستراتيجية.

4- النموذج الجزئي

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل.²

المطلب الرابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي، أسباب فشلها وطرق معالجته

أولا : أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي

أ- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية .

ب- نظام الحوافز الذي يركز على النتائج القصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية للأجل الطويل.

ت- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة.

ث- الإعتقاد والإفتراض أن التخطيط الاستراتيجي، هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.³

ج- الإعداد السيء للخطة وعدم الدراسة الجيدة ، وذلك لإعدادها بناءا على بيانات غير دقيقة

ح- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية، عدم المرونة وعدم تغيير الخطة، بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.

¹ خليف بن شحادة مقصود، التخطيط والتنظيم الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار أزمنة للنشر، الأردن، 2016، ص 99.

² بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2015، ص 56.

³ بلال خلف السكارنه، نفس المرجع السابق ص 42

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

خ- التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها"نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا وتهدف إلى كذاوكذا"، فهذه تكون مجرد لافتة¹.

ثانيا : معوقات التخطيط الاستراتيجي

أ- معوقات داخلية

تقف أمام التخطيط عقبات ومصاعب كثيرة منها مايلي:

- التغير والتبدل السريع في البيئة، بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها، وإن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية .
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.
- عدم توفر الموارد المالية للمنظمة ؛ من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.

ب- معوقات أهداف التخطيط الاستراتيجي

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي .
- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها إستخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الإنطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات.
- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمرا ، وسوف يتكرر دائما وبالتالي يشعر الجميع بالغرور.
- التفكير السطحي والمحدود بالأمور والركون إلى مفاهيم جامدة ومحددة.²
- إن التخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية المكلفة: فالتخطيط يحتاج إلى جهود ضخمة، ومن ثم إلى وقت وتكلفة مالية تتفق من أجل الدراسات والتعامل مع البيانات والمعلومات.³
- الإسراع أو التسرع في وضع الخطط دونما ربطها بموارد المؤسسة المتوفرة، أو دونما ربطها منطقيا بجدول زمني مبرمج، أو دونما دراسة مقدار الإنسجام والتكامل بين الخطط ذاتها.⁴
- ضعف الموارد المتاحة كاصعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الادارية.⁵

¹مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص 64- 65.

²خالد بني حمدان ، مرجع سابق ،ص ص 32 - 34.

³سعيد محمد مصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، لنشر، مصر، 1999 ص71.

⁴حسن ابراهيم بلوط ، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 112.

⁵ الشمري، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بالمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي في الاردن دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة الازهر، العدد 164الجزء الرابع يوليو سنة 2015، ص85.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

- انشغال المديرين في المستويات العليا بصياغة القرارات التشغيلية، للتسيير القضايا اليومية دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بعملية التطوير على المدى البعيد.¹

ثالثا : كيفية مواجهة هذه العقبات

- ولمواجهة هذه العقبات ومعالجتها بهدف ضمان الكفاءة والفاعلية، فإنه يمكن اعتماد المعالجات الآتية:
- البدء من قمة المشروع ، فالتخطيط الفعال هو الذي يبدأ من قمة المشروع، أي من الريادي.
 - الاعتراف بوجود حدود للتخطيط ، التخطيط نشاط إداري لا يضمن النجاح بل يتيح له الفرص.
 - الإتصال، أي تحقيق وضمان الاتصال الفعال بين مختلف العاملين والأقسام، وضمان إنسياب المعلومات عن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج، وكيفية تكاملها وتناسقها.
 - المراجعة والحديث، الخطط تتابع وتطبق عملية الرقابة على ما يتم تنفيذه
 - كما تتم عملية تحديثها لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات البيئية، وذلك لضمان، عملية التكيف والملائمة بين الأنشطة لتحقيق التكامل.
 - المشاركة، أي ضرورة مشاركة جميع المستويات الادارية في صياغة الخطط والأهداف، وأن يكون لكل قسم ولكل موظف دور محدد في ترجمة هذه الأهداف وتطبيقها من خلال الخطط الفعالة.
 - التخطيط الموقفي؛ أي تفعيل قدرة المشروع على التكيف مع البيئة العامة والتنافسية، وذلك لضمان تهيئة ظروف مستقبلية، تستوعب المتغيرات وتستثمر الفرص لتدعيم المركز التنافسي وتطويره.²

¹ تغريد بنت عبد الله بن هبدان الهدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية، كلية التربية المقال 2، المجلد 37 العدد 12 ديسمبر 2021، ص15.

² فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق، للنشر، الأردن، 2006، ص ص 160 -161.

الفصل الأول:.....التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل:

التخطيط الاستراتيجي علم وفن، وإذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، ولو حاولنا تصنيف التخطيط الاستراتيجي من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظرا لكثرتها، ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية والعلمية والمعرفية، كذلك لم تعد عملية التخطيط الاستراتيجي فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه تقليديا، بل أصبحت عملية جماعية، تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصصات عديدة ويختلف عددهم وطبيعة تخصصاتهم باختلاف نوع التخطيط الممارس.

ما نستخلصه من هذا الموضوع حول التخطيط الاستراتيجي أنه لا بد من وجود استراتيجية فعالة للتخطيط، تقوم على مبادئ وأسس علمية متينة، لنضمن لمنظماتنا البقاء والاستمرار والنمو، فقد أثبتت الدراسات أن نحو 80% من المؤسسات التي يتم تصفيتها، وجد أنها لم تكن تطبق التخطيط العلمي على أنشطتها، إذ يجب على المنظمات إعتقاد التخطيط الاستراتيجي لأنه يعتبر عنصر أساسي في نجاحها، فلكي تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة يتطلب منها الاهتمام بالمراحل الادارية وعلى رأسها التخطيط ، والذي يعتبر توقع لحال المستقبل.

الفصل الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: تقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعملية التخطيط
الاستراتيجي

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة، تجارية أم صناعية، خدمية أم هدفها الربح، بعد أن تشعبت مهامها و تنوعت أهدافها، حيث أصبحت تلعب دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، وتختلف درجات نجاحها في تحقيق أهدافها وتحويلها إلى نتائج ملموسة، رغم أنها تسعى كلها إلى توفير متطلبات استقرارها ونموها وبناء مركز تنافسي قوي يسمح لها بالوصول إلى أهدافها، وهذا بسبب الاختلاف في القدرات والكفاءات المميزة لها والاختلاف في مستويات استعمالها من منظمة إلى أخرى، لغرض التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية والاستفادة منها بتعزيز نقاط قوتها وتدارك نقاط ضعفها؛ فنجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات

حضي مفهوم اتخاذ في القرار باهتمام واسع من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات بأنها تقوم بعملية ربط بين مختلف المستويات التنظيمية حيث تكمل العمليات الادارية الرئيسية، التخطيط ، والتنظيم، والتحفيز والرقابة والتنسيق، لهذا فهي محور مهم جدا يؤثر بشكل مباشر على حياة المؤسسة وتطورها.

وللإلمام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل :

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث : تقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعملية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : ماهية إتخاذ القرارات

تعتبر عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة أهم شيء يقوم به متخذ القرار، كونه جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم ولأهميتها يجب التطرق إليها من خلال:

المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرار

أولاً : تعريف عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لابد من معرفة ماالذي نعنيه بالقرار:

أولاً: تعريف القرار

تعريف 1: القرار هو ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى إختيار أو إستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما¹.

تعريف 2: القرار نوع من عقد العزم من جانب السلطة على إختيار أسلوب من أساليب التخلص من حالات التوتر التي تفرضها الممارسة².

تعريف 3: يعتمد تعريف القرار على مبدأ الرشادة الاقتصادية الذي يقوم عليه علم الاقتصاد³.

تعريف 4: القرار هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير⁴.

تعريف 5: القرار "هو أسلوب تكثيف لعدد البدائل، وهو إختيار يؤدي لإنهاء التفكير أو حل المشكلة⁵.

إذا القرار هو عملية البحث عن حل وسط ، والاختيار الصحيح لبديل من بين مجموعة بدائل.

ثانياً : تعريف عملية اتخاذ القرارات

تعريف 1: هو العملية التي يلجأ إليها الإنسان كلما جابهته مشكلة مهمة، فيقوم بالتفكير بها وتحليلها⁶.

تعريف 2: مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ لحل مشكلة معينة ظهرت في العمل⁷.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006، ص 99.

² عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2014، ص 225.

³ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2006، ص37.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات، دشار المناهج للنشر، الأردن، 2016، ص 16 .

⁵ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، مذكرة ماجستير في علم النفس، الجزائر، 2006/02007، ص 68.

⁶ سعاد نائف برونوطي، الادارة أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 384.

⁷ بوسهوه ندير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، الجزائر، العدد07- أبريل 2017 ص25.

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

تعريف 3: عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات معينة لتحقيق أهداف مرسومة وقد تكون المشكلات القائمة واضحة أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها¹.

تعريف 4: هي نشاط ذهني فكري موضوعي، يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار².

تعريف 5: عملية مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ لحل مشكلة معينة ظهرت في العمل³.

ولا بد من معرفة المقصود بعملية صنع القرار "عملية صنع القرار هي عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة⁴.

نستخلص مما سبق أن عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية أو حركية يتم من خلالها الاختيار الأمثل لبديل من بين عدة بدائل أو خيارات، وهي وسيلة لتعديل وضع قائم بهدف الوصول إلى حل محدد.

ثانيا : أهمية اتخاذ القرار وسماته

- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الادارية.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات العامة في المنظمة.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤية المستقبلية للإداريين.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية⁵.
- إن عملية اتخاذ القرار تمثل الأداة الهادفة والمعبرة بصورة واضحة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة .
- تساهم عملية اتخاذ القرار في تحقيق أعلى الإنجازات المادية والمعنوية للمنظمة العاملة وبأدنى الجهود والتكاليف .
- إن الإدارة بمجملها عملية إتخاذ قرارات⁶.
- عملية اتخاذ القرار تعتبر محور العملية الادارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة⁷.

¹ د بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد، 7، 2016 ص 271.

² بلعربي عبد الكريم، أثر التكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية، أطروحة دكتوراه، وهران 2010/2011، ص 28.

³ بوسهوه ندير، نفس المرجع السابق، ص 28.

⁴ د محمد فكري محمد، أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، 2019/11/18، ص 14.

⁵ نفس المرجع السابق، ص ص 100 101.

⁶ محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل لنشر، الاردن، 2008، ص ص 173-174.

⁷ محمد حسني العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، الاردن، 8، ص 230.

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

- إن عملية اتخاذ القرار تتضمن بصورة واضحة لعملية التحديد الواضح ومتطلبات الحاجة للمعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.

ثالثا: خصائص عملية إتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية إتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها كالآتي:

- إن عملية إتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- إن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار.
- عملية إتخاذ القرار هي عملية عامة وشاملة، وهذا يعني أنها تعمم على معظم المنظمات على إختلاف تخصصاتها وشاملة أي تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- أنها عملية ذهنية فهي؛ نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، بالإضافة إلى تأثرها بالعوامل البيئية المحيطة بها.¹
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وإنعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.²

المطلب الثاني : أهداف عملية اتخاذ القرار

إن الهدف من اتخاذ القرار فيما يلي:

- إيجاد حل لمشكلة ما تعترض تقدم المؤسسة وتطورها بأسرع وقت ممكن دون تأخير حتى لا تتفاقم المشكلة.
- أن يكون القرار المتخذ ممهدا لاتخاذ قرارات متلاحقة.
- أن لا يتعارض القرار المتخذ مع باقي القرارات المتخذة،حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف المراد تحقيقه.
- أن تكون تكلفة هذا القرار منخفضة مقارنة مع العائد المتوقع.³
- أن يكون أساس لإدارة وضائف ، تنطوي وظيفة الانتاج على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ .

¹د علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر،الأردن،2008، ص24.

²يونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير تخصص علم الاحتماع، كلية العلوم الانسانية،عناية الجزائر 2006/2007،ص125.

³سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،فرحات عباس،الجزائر، سطيف، ص 7

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

- بالنسبة لوظيفة التمويل هناك قرارات عديدة؛ تحديد حجم راس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.¹

المطلب الثالث: عناصر مكونات عملية اتخاذ القرار

أولاً: مكونات عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة مكونات نقوم بتلخيصها على النحو التالي:

أ- الهدف من اتخاذ القرار؛ ينبغي أن لا يتم اتخاذ القرار إلا إذا كان هناك هدف محدد لا بد من إنجازه .

ب- التنبؤ؛ وهو تخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية والزمانية المرتبطة بالقرار

ت- البدائل؛ وهي مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد على أي منها من الأهداف المنشودة للوصول لهذه الغاية فإنه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقاً لدرجة معينة من المعيار الذي يتم وضعه.

ث- قيود اتخاذ القرار؛ وهي مجموعة المحددات التي تقف عائقاً أمام زيادة عدد البدائل المتاحة.²

ج- البيانات والمعلومات؛ إن القرارات المراد اتخاذها لا بد وأن يتم اعتمادها على مدى وفرة البيانات والمعلومات المتاحة لدى متخذ القرار لكي يتم اعتمادها بهذا الشأن، وأن وفرة المعلومات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه.³

ح- مركز النظام الإداري (سلطة القرار): وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

خ- قنوات الاتصال: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة

د- المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتليها المخرجات؛ وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، لضمان سلامة التنفيذ.⁴

ثانياً عناصر عملية اتخاذ القرار

أ- إن هذه العناصر يمكن تمثيلها بشكل مخطط يدعى شجرة القرار تمثل عملية اتخاذ القرار لتسلسل عملياتها.⁵

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2000، ص 280.

² فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2011، ص 99، 100.

³ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁴ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013، ص 290.

⁵ موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر الأردن، 2001، ص 36.

ب- وجود مجموعة نتائج متوقعة من اتباع البدائل المختلفة.

ت- الدوافع والأهداف ؛ العنصر الثالث وكما تمثل سابقا هو الأهداف، وتأتي أهمية هذا العنصر في ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات ، فالقرارات لا بد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة.¹

المطلب الرابع : مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار عبر ثلاثة مراحل من السلوك هي:

- تحديد الاهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم ، وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة.
- البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في تقييم تلك البدائل.
- المفاضلة بين البدائل، واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم.
- تقييم نتائج تنفيذ القرار، والاستناد إلى نتائج التقييم في تحديد أهداف جديدة للتنظيم.²

كما تمر عملية اتخاذ القرار عموما عبر خطوات ومراحل نشرحها كالتالي:

أ- الوعي بالمشاكل المحيطة بك

يهمل الكثير من المديرين هذه الخطوة ، والسبب في ذلك أن هناك خوف وشعور من التعرف على المشاكل والوعي بها، لأن الوعي بها يعني ضرورة مواجهتها بالتعرف على ماهيتها ومحاولة علاجها، والمدير الناجح هو الذي يكون واعيا بالمشاكل المحيطة به ومحاولة الرفع من حساسيته

ب- تحديد وتعريف المشكلة وحدودها

يقولون بأن التشخيص السليم للمشكلة هو نصف الحل، إن أهم خطوة في اتخاذ قرار الادارة هي تشخيص المشكلة، وهذا صحيح إلى حد بعيد حيث أن التشخيص الخاطئ يعني أن العلاج خاطئ أيضا، وللتشخيص الجيد للمشكلة لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وأغراضها.

ت- البحث عن بدائل للحل

ويحتاج الأمر بعد تحديد المشكلة تطوير ووضع أكبر عدد من بدائل الحل، وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بمصادر أخرى يمكن أن تساعد في اقتراح عدد آخر من الحلول.

ث- تقييم بدائل الحل وتجميع المعلومات اللازمة عن كل حل

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص185-186.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الغدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ص ص 97 . 100.

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

وتهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل أو التكلفة لكل حل، والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه متخذ القرار هنا هو ماهي قيمة كل بديل، ولتقييم بدائل الحلول لابد من استخدام الأرقام والاتجاه الكمي ما أمكن في التعرف على العائد والتكلفة، ومحاولة مقارنة جانب المزايا بجانب العيوب.

ج - اختيار أنسب بديل من خلال مقارنة البدائل المطروحة

يتم في هذه الخطوة اتخاذ الفعلي للقرار لمواجهة مثل هذه المشكلة، وذلك من خلال مقارنة أي البدائل أفضل لتحقيق أقصى منفعة، ويمكن التوصل الى اختيار أنسب بديل لو تمكن المدير من اتباع الخطوات الأربعة السابقة، مما يجعل الخطوة الخامسة وهي اختيار أنسب بديل للحل الرشيد في اقتراح حلول بديلة.

ح- تطبيق الحل

ينبغي بعد اختيار أنسب بدائل الحل أن يقوم المدير بتطبيقه، وعلى المدير أن يقوم بوضع اجراءات تفصيلية للتطبيق.

وتظهر أهمية مرحلة التطبيق في أنها ترشد المديرين إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق.¹

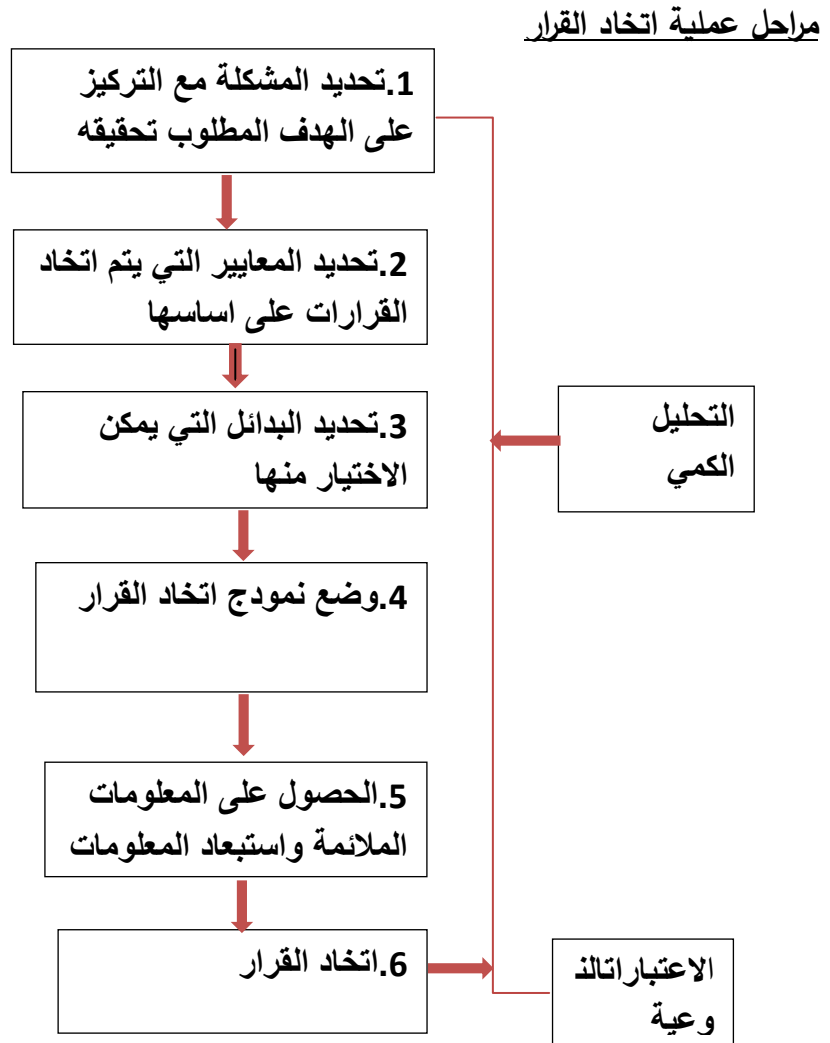
خ- متابعة القرار

بعد أن يتم تنفيذ القرار يجب تجميع المعلومات حول النتائج الفعلية، لبيان هل كان القرار المتخذ لحل المشكلة مربحا حقا؟ وهل أدى إلى تحقيق أهداف المنشأة كما كان متوقعا؟².

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 284 . 286.

² خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، صص 18- 19.

الشكل رقم (06): خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: فداغ الفداع، المحاسبة الادارية، مؤسسة النوراق، الأردن، 2000، ص 224.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

نظرا لتشعب وتنوع موضوع عملية اتخاذ القرار، طرح المتخصصون في العلوم الادارية دراسات عدة حول هذا الموضوع، فكانت لعمامة اتخاذ القرار الحظ الأوفر من الأبحاث مقارنة بالعملية الادارية الأخرى و لما يحتويه من أهمية بالغة .

المطلب الأول: أنواع القرارات

نظرا للأهمية التي عرفتها عملية اتخاذ القرار فقد تعددت أنواعه وتتمثل هذه الأنواع أساسا في:

أولا : القرارات المالية

قبل معرفة أنواع القرارات المالية لابد من معرفة المقصود بالقرارات المالية:

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

القرارات المالية هي تلك القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بشكل ملائم، واستخدامها بكفاءة بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة.¹

يعتبر قرار الاستثمار والتمويل وتوزيعات الأرباح، من أهم القرارات المالية، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تسعى لاستخدام أموالها الاستثمارية، إما عن طريق ايجاد الموجودات المالية مثل النقد، والاستثمارات العينية مثل المخزون السلعي.

أ- قرار الاستثمار

هو القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من الربح على عدة فترات متتالية، ويعتبر قرار الاستثمار من أهم أصعب وأنجع القرارات، أخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع هي ذات تأثير على بقائه واستمراره ونموه، ولا تقتصر هذه الاستثمارات على الموجودات الثابتة فقط.²

من خصائص قرار الاستثمار نجد :

- ✓ رأس المال المستثمر، ويقصد به التكلفة المستعملة في تحقيق المشروع.
- ✓ مدة المشروع، عادة ما تحدد بمدة الاهتلاك.
- ✓ تدفقات الخزينة الناتجة عن المشروع.

ويمكن تصنيف الاستثمار حسب أداة الاستثمار التي يختارها المستثمر إلى:

- ✓ الاستثمار الحقيقي والاستثمار المالي: الحقيقي ونقصد به الاستثمار في الأصول أما الاستثمار المالي فيكون في الأوراق المالية.
- ✓ الاستثمار المستقل والاستثمار المحفز: المستقل هو الأساس في زيادة الدخل، أما المحفز فهو الذي يأتي نتيجة زيادة الدخل، ويوجد الاستثمار طويل الأجل وقصير الأجل، أما الطويل الأجل يكون في شكل أسهم وسندات، أما القصير الأجل فيكون في الأوراق المالية.³

ب - قرار التمويل

¹ مزغيش ايمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد السادس، جامعة الجزائر 3، جوان 2014، 2013، ص67.

² خانم نوري كاكه جمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، العدد السابع، الجامعة السليمانية العراق، جوان 2019، ص12.

³ زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، الجزائر، المجلد 1، العدد الأول، ديسمبر 2017، ص248.

هو مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل الحصول على الأموال اللازمة لتغطية مختلف نشاطاتها الاستثمارية والاستغلالية.

1- العوامل المحددة لمصادر التمويل

- ✓ الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام.
- ✓ الظروف الاقتصادية العامة؛ وعادة تتحدد وفق ظرفين رئيسيين، ففي حالة الرواج الاقتصادي تشجع المؤسسة على التوسع في الإقراض، بدل الاعتماد على زيادة رأس المال والعكس في حالة الكساد.
- ✓ التصنيف الائتماني للمؤسسة ؛ ويقصد به رأي الفني في ملائمة المؤسسة ويتحدد تبعا لنمط التدفق النقدي.

2 - مصادر التمويل

- ✓ **مصادر التمويل الداخلية :** التمويل الداخلي هو كل الأموال التي تتحصل عليها المؤسسة من هيكلها التنظيمي، أي من مصادرها الداخلية كالمساهمين، ونميز خلال هذا المصدر نوعين من التمويل هما، التمويل الداتي حيث تقوم المؤسسة بتمويل نفسها بنفسها، ونجد كذلك التدفقات المالية ؛ وهي عبارة عن حركة النقود داخل المؤسسة والمعبرة عن كمية المنتجات، الخدمات أو النقود المحولة خلال فترة زمنية ما.
- ✓ **مصادر التمويل الخارجية :** وهو تلك السيولة أو التسهيلات المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصادر عن إدارتها ومالكها ومسيرها، وقد تكون هذه المصادر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل.¹

ج - قرار توزيع الأرباح

عملية توزيع الأرباح مجموعة من القرارات تكون مهمة للإدارة المالية، وذلك لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل المؤسسة ، تؤثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية للسهم، والتي تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية مخصومة بسعر الخصم الذي يمثل كلفة رأس المال.

تؤثر على نظرية توزيع الأرباح بعض العوامل، نذكر عنصرين هامين يؤثران على سياسة توزيع الأرباح وهما فرضية الاشارات وفرضية الأثر الزبائني، فرضية الاشارة تنص على أن تقييم المستثمرين للتغيرات في توزيعات الأرباح ،لا تظهر أن المستثمرين يفضلون توزيعات الأرباح المحتجزة، بل أن سعر السهم يتغير ليعكس المعلومات المهمة المحتواة في إعلان توزيع الأرباح، أمافرضية الأثر الزبائني هذا الأثر يساعد في فهم سبب تغير سعر السهم بعد الاعلان عن التغير في سياسة التوزيع.²

¹ مزغيش ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 67 68.

² زهواني رضا واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249.

ثانيا : القرارات الادارية

أ - تصنيف القرارات حسب برمجتها (تصنيف القرارات حسب القابلية للبرمجة)

1- قرارات مبرمجة : تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ماتكون واضحة, وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها, وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا, لها اجراءات محددة مسبقا للتعامل معها.

2- قرارات غير مبرمجة : عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ، ولا توجد خيارات مسبقة بكيفية حلها، في هذا النوع عادة ما يصحب جميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ماتكون على درجة من الأهمية.¹

والتمييز بين النوعين من القرارات موضحة في:

الجدول رقم (3) التالي : أساسيات التفرقة بين قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية ومتكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم عليها
تتسم بنوع من الصعوبة.	سهلة	تحديد البدائل
عدم تأكد نسبي.	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محددة مسبقا.	محدد	الإجراءات
قليلة جدا وغير كافية.	متوفرة	المعلومات
الخبرة, برامج الحاسوب المتطورة.	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة.	أدوات الحل

المصدر : حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 102.

أ - تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة : يتم التمييز بين القرارات وفقا لنوع المشاركين في صنع القرار:

القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة الشخصية، القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

1- القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة الشخصية : القرارات التنظيمية العامة هي تلك القرارات التي تصدر في مواجهة أفراد غير محددين بدواتهم أو حالات غير معينة على وجه الخصوص، بحيث ينطبق القرار على كل فرد أو حالة تتوافر فيها الشروط المحددة في القرار، وتدور موضوعات هذه القرارات حول

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 101 102.

نشاط المنظمة وأعمالها وتنظيم الأداء فيها، أما القرارات الخاصة فإنها تصدر في مواجهة شخص محدد أو مجموعة من الأفراد معينة دواتهم وأسمائهم أو حالة محددة بعينها.

2- القرارات الفردية والقرارات الجماعية : القرارات الفردية هي تلك التي تتفرد باتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد هو الرئيس أو المدير أو القائد وأما القرارات الجماعية ؛ هي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس سواء كان رأي الأعضاء فيها ملزماً بصورة نهائية، أم أنها ذو طابع استشاري و فقط .

3- القرارات القيادية وأخرى إدارية أو إشرافية : ويرتكز التمييز بين هذه القرارات على المستوى الإداري أو الوظيفي، الذي يتخذ القرارات القرارات التي يتم اتخاذها على المستوى الأدنى، تكون ذات طابع إشرافي أو تشغيلي وتتسم بأنها مبرمجة روتينية وذات تأثير محدود أما على مستوى الإدارة الوسطى فإن القرارات تكون أقل عدد ولكنها غير مبرمجة أو مكررة.¹

ت - تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري

لهذه القرارات ميزات متعددة نذكر منها: الفترة الزمنية، التكرار، مستويات اتخاذ القرار، درجة عدم التأكد من المعلومات ونميزها كالآتي :

1- القرارات الاستراتيجية

يقصد بمصطلح استراتيجية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي، والتي مدتها تكون أكثر من 5 سنوات أي تتخذ هذه القرارات في المدى الطويل، لذلك فهي من إختصاص الإدارة العليا.

2- القرارات الإدارية (التكتيكية)

القرارات الادارية هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 5 سنوات وأكثر من سنة، تتخذ على مستوى الإدارة الوسيطة، عدم التأكد فيها يكون مرتفعاً، تهتم بنوع وبنية المؤسسة وتتضمن خطراً أضعف من خطر القرارات الإستراتيجية.

3- القرارات العملية أو التنفيذية

ترتبط هذه القرارات بالادارة التنفيذية أو المباشرة، تتم على مستوى المدى القصير(أقل من سنة)، تتكرر بكثرة، فهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية على مستوى المصلحة، القرارات العملية هي قرارات استغلال وتسيير عادي للمؤسسة، هدفها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة.²

¹ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2004، ص ص 263- 264.

² عبد الغفار عقيفي الدويك، مرجع سبق ذكره ص ص 235. 236.

جدول رقم (04) : أنواع القرارات المختلفة في المؤسسة حسب المستوى

أنواع القرارات	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية	القرارات العملية
مجال القرارات	الإستراتيجية	التسيير	الاستغلال
المدى	متوسطة وطويلة المدى	متوسطة الاجل	قصيرة الاجل
المشكل	اختيار المنتجات والأسواق التي تحقق الاستثمارات المثلى	بيئة الموارد التي تؤمن النجاح الأحسن.	الاستغلال في الشروط المثلى لمردودية رأس المال.
طبيعة المشكل	تنظيم وتنمية الموارد بين المنتجات والأسواق	تنظيم وتنمية الموارد بين المنتجات والأسواق	مراقبة العمليات

المصدر: عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2014 ص 236.

ث- تصنيف القرارات حسب درجة التأكد

تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

1- القرارات في حالة التأكد

هي تلك القرارات التي يتم إتخاذها في ظل ظروف واضحة ومعروفة وتكون مدخلاتها ومخرجاتها ثابتة 100%.

2- القرارات في حالة عدم التأكد

هي تلك القرارات التي لا يتم إتخاذها في ظل ظروف واضحة ومعروفة ولا تكون مدخلاتها ومخرجاتها ثابتة 100% ، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه القرارات في المجالات والميادين الاجتماعية والانسانية.

3- القرارات في حالة المخاطرة : في هذه الحالة تتوفر معلومات كافية لصانعي القرارات، عن نتائج كل بديل مما يمكنهم من تقدير كم من احتمال الناتج إذا تم تنفيذ القرار، أي أن نتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء والقرار في هذه الحالة يقع بين حالة التأكد وحالة شبه التأكد.

ج-القرارات حسب مصادرها

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

هنا يتم تصنيف القرارات حسب مصادرها فإن كان مصدر القرار الدائرة المالية فالقرار مالي (قبض، صرف) وإن كان مصدر القرار دائرة الانتاج فالقرار إنتاجي (إدخال ، إخراج) ، وإن كان مصدر القرار دائرة التسويق فالقرار تسويقي (دعاية، بيع) ، وإن كان مصدر القرار الدائرة الفنية فالقرار فني (صيانة، أدهان) وإن كان مصدر القرار الدائرة الإدارية فالقرار إداري (تعيين ، إنها خدمات) ¹...وهكذا.

المطلب الثاني : أساليب وأدوات اتخاذ القرار

أولاً : أساليب اتخاذ القرارات

تتخذ القرارات الإدارية عبر أسلوبين رئيسيين هما:

أ- الأسلوب الوصفي أو النظري أو اللاكمي

وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الرقم وليس على أساس الحرف، والنتائج التي تتمخض عنه على الأغلب تكون دقيقة وترافقها درجة قليلة من المخاطرة وعدم الغموض، بالإضافة إلى أخذه بالحسبان أهمية التوقيت الزمني الذي يتخذ فيه القرار، ويعتمد إتخاذ القرار وفقاً لهذه الطريقة على المعطيات والمتغيرات الكمية المؤثرة على نتائج القرار في المستقبل، من مزاياه البساطة وقلة التكاليف.

ب- الأسلوب الكمي أو المعياري أو اللاوصفي

وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الرقم وليس على أساس الحرف والنتائج، التي تتمخض عنه على الأغلب تكون دقيقة وترافقها درجة قليلة من المخاطرة وعدم الغموض، بالإضافة إلى أخذه بالحسبان أهمية التوقيت الزمني الذي يتخذ فيه القرار، ويعتمد إتخاذ القرار وفقاً لهذه الطريقة على المعطيات والمتغيرات الكمية المؤثرة على نتائج القرار في المستقبل، وليس على الخبرة والرأي الشخصي ، ومن بين مساوئه الصعوبة في تحديد المتغيرات وارتفاع تكاليف آلات والمعدات المستخدمة في احتسابه ، ومن مزاياه الدقة وعدم اختلاف نتيجة القرار باختلاف الأشخاص القائمين عليه ، لاسيما إذا كان الهدف أو المشكلة المراد معالجتهما يتسمان بحالة من الاستقرار والثبات.²

بالإضافة الى الأسلوبين المذكورين هناك أسلوبين آخرين وهما:

ت- الأسلوب التقليدي

هو الذي يعتمد على أدوات تقليدية أهمها الخبرة والمهارة والتجارب، والبداهة والحكم الشخصي، ودراسة الآراء والمقترحات، ويعتمد على الأدوات التقليدية (غير كمية).

¹فيصل محمد الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

²فيصل محمد الشواورة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

ث- الأسلوب العلمي

ويسمى أيضا الأسلوب الكمي، وهو الأسلوب الذي ساد منذ السبعينيات القرن الماضي، نتيجة لتطورات أساليب الإدارة الحديثة وإرتقاء التعليم وتسارع الثورة المعلوماتية، وهذا ما يتطلب الاعتماد على مختصين في هذه المجالات لتفادي نماذج دقيقة ومفصلة لمتخذ القرار.¹

ثانيا: أدوات عملية اتخاذ القرارات

أ- بحوث العمليات: وتعتبر من أهم التطبيقات العملية لطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة، لحل مشكلة معينة.

ب- إستعمال النماذج الرياضية .

ت- التركيز على جمع واستخدام المعلومات التي من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات.

ث- الإعتماد على وسائل الإعلام الآلي لإنجاز الحسابات اللازمة.

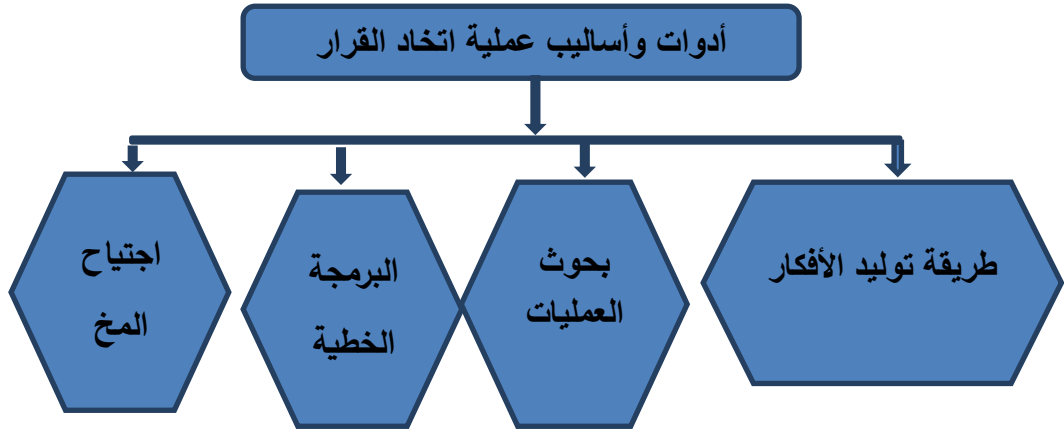
ج- طريقة توليد الأفكار: حيث تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات الجماعية، وهي عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل.

ح- البرمجة الخطية : حيث تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، تستغرق الجلسة 40 إلى 60 دقيقة وتضم من 6 - 9 مشاركين.²

¹موفق أحمد مرزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 37 -38.

²د فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، 2013 ص300.

الشكل التالي رقم (07): أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرار



المصدر: فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر والتوزيع، 2013، ص 301.

المطلب الثالث : أنماط عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها، لذا يمكن الإشارة إلا أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرارات وهي:

أولاً: نمط المشاركة في اتخاذ القرار

إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي والنصح في ذلك لاسيما إذا تعلق القرار في مصالحهم الخاصة، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة تحقيق درجة عالية من الرضا، بشأن القرار المتخذ وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه.

ثانياً: نمط الاستشارة (دوي الخبرة) والاختصاص

إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء المستشارين وذوي الخبرة وإسداء الرأي، أو أن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس، بالاستعانة في خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة الملائمة في اتخاذ القرارات المعينة، إن أغلب هذه الاتجاهات تتركز في الجوانب الفنية التي تتطلب سعة عالية من خلالها الاستعانة ببيوت الخبرة والخبراء المستشارين في هذا المجال.

ثالثاً: نمط المركزية واللامركزية في القرار

إن هذا النمط المؤلف في العديد من الأوساط غالبا ما يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

- أ- المركزية في اتخاذ القرار: وتتمثل المركزية حينما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي يمثله عند إصدار القرار.
- ب- اللامركزية في اتخاذ القرارات : إن اللامركزية في اتخاذ القرار تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل بعض الصلاحيات التي يتيحها له مركزه الوظيفي، إلى بعض المستويات الادارية الأخرى، تنظيما بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى، إن هذا النمط من القرارات غالبا ما تتسم به الإدارات الديمقراطية.
- ت- نمط اللجان : إن نمط تشكيل اللجان بشأن اتخاذ القرارات يعد من الأساليب الإدارية الشائعة الاستخدام في العديد من المنظمات الانسانية العاملة، إذ غالبا ما نجد أن هناك العديد من اللجان الدائمة بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة، كما أن هناك اللجان الاستشارية التي يتم من خلالها تقديم العون أو إبداء الرشد والنصيحة للإدارة المعنية ، وهناك اللجان التنفيذية التي تمارس النشاط التنفيذي في اصدار القرارات المعنية في العديد من المنظمات،إن المدير يعتمد على آراء اللجان التي يتم من خلالها تبادل الآراء وتلاقح الأفكار بين مختلف الاختصاصين، وبالتالي الشروع بتوفير البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة، ومن بين أهم السلبيات التي تتسم بها اللجان، تتمثل في؛ استنزاف الوقت في المحاوره والنقاش ومن ثم التوصل للقرار.¹

رابعا : أنماط متخذ القرار

أما إذا نظرنا إلى تفاصيل عملية اتخاذ القرار والزمن الذي تستغرقه العملية المذكورة، فإننا نستطيع أن نميز ثلاثة أنماط لمتخذي القرار وهي:

أ- النمط الإنعكاسي

متخذ القرار في هذا النمط ميال إلى اتخاذ قرارات سريعة دون أخذ الوقت لجمع المعلومات .

ب- النمط التألمي

متخذ القرار هنا يأخذ الوقت الأطول في بناء قراراته عادة، فهو يهتم بمعلومات أكثر ويحلل بدائل أكثر، فهو يحتاج إلى وقت أطول لإعداد الفعل المذكور .

ت- النمط القوام الوسط

¹موسى سلامة اللوزي، خيضر كاضم حمود اثناء للنشر، عمان الأردن 2008، ص ص 182. 183.

الفصل الثاني.....أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

لا افراط ولا تفريط يتخذ القرار بدون عجلة أو مماطلة وإنما بين ذلك وسطا يعرف متى تكون المعلومات لديه كافية والبدائل المتوفرة كافية.¹

ث - النمط الاتجاهي

وهنا تكون للمدير الطريقة العقلانية في التفكير وسماحة أقل للغموض، فهو منطقي وكفؤ ومثله تكون قراراته سريعة وتركيزه على الأمد القصير للنتائج، هذه الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات مردهما قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.

ج - النمط التحليلي

في هذا النمط يكون للمدير قبول مستوى أعلى من الغموض، بالمقارنة مع النمط المباشر (الاتجاهي) فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار ويبحث عن بدائل أكثر مما هو في النمط المباشر.

ح - النمط السلوكي

متخذ القرار في هذا النمط يفضل العمل مع آخرين فهو يتقبل اقتراحات الآخرين ويهتم بإنجازات رؤوسيه ومثله يميل إلى عقد الاجتماعات والتداول بشأن المشكلات التي يواجهها.²

المطلب الرابع : نماذج عملية اتخاذ القرار

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولا يتحقق ذلك إلا بانتهاجه لمجموعة من النماذج في اتخاذ قراراته:

أولاً : النموذج الرشيد

ويطلق عليه أيضا اسم النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب فعله، هنا المدير يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح .

ثانيا : النموذج السلوكي

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق مع توافر جميعها وذلك لأن:

أ- متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة ودقيقة، وليس لديه فهم كامل عن طبيعة البدائل وما سوف يختار .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 29 30.

² كاضم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ب- لدى متخذ القرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من القيم والخبرات والعادات.

ت- سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة رضا أو منفعة،

ثالثا : النموذج الاستقرائي الاجتهادي

يطلق عليه كذلك النموذج الحدسي حيث يعتمد متخذ القرار في هذا النموذج على تقدير الفرد وحدسه، وحكمه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية، ولكن هذا المنهج بدوره يؤدي حدوث أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.¹

المبحث الثالث: تقييم عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار عمليتان متلازمتان إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المحددات الأساسية في اتخاذ أي قرار، هته القرارات تتعرض لمعوقات عديدة تعمل المؤسسات على التصدي لها حتى تصل إلى قرار رشيد، ولا تقل أهمية أحدهما عن الآخر.

المطلب الأول : معوقات عملية اتخاذ القرار، أسباب فشلها

أولا : أسباب فشل عملية اتخاذ القرارات

تتمثل نقاط ضعف عملية اتخاذ القرار في :

1. تعدد البدائل أمام صانع القرار مما يصعب عليه الاختيار وهذا ماينسجم عنه اعتماد حلول غير مناسبة.
2. إن اختيار سياسة معينة قد يجعلها تتداخل أو تصطدم بسياسة أخرى جراء تنفيذ نمطين من السياسات المتعارضة في نفس الوقت.
3. طريقة جمع البدائل والبيانات التي قد تتعكس سلبا على أداء متخذ القرار وعلى سلوك الاختيار حيث يمكن أن يؤدي الكم الهائل من البيانات إلى إقصاء عدد مهم منها بنية تقليص نسبة الشك في حسن الاختيار.²
4. عدم التوافق في اتجاهات وقيم ومعتقدات العناصر المسؤولة عن اتخاذ القرارات الخارجية .
5. التحيزات الشخصية لبعض واضعي القرارات قد تحول دون التفكير في بعض البدائل.³
6. العوامل السلوكية وأثرها على اتخاذ القرارات، بالإضافة الى الصفات الشخصية لمتخذ القرار.

خ- تأثير العوامل الداتية فاكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملا موضوعيا بالكامل

¹ عبد الغفار عقيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2014، ص ص 233-234.

² زينب قدوش، مريم صغير، نحو تطبيق نظرية اتخاذ القرار في ترجمة نصوص الاختصاص الصحفي، المركز الجامعي الونشريسي، الجزائر، العدد الاول جوان 2019، ص50.

³ مرجع سبق ذكره، عبد الغفار زعقيفي الدويك، ص 251.

د- الأنماط المختلفة الشخصية وأساليب اتخاذ القرار.¹

المطلب الثاني : سبل تدليل وتحسين القرارات وزيادة فعاليتها

على ضوء العوائق الوظيفية أو البيئية المسار إليها اتجاه القرارات السليمة ،لابد من اعتماد العديد من السياسات والتي تساعد على تخطي العقبات السابق عرضها ومن أهمها:

- تحديد الهدف والمشكلة بدقة.
- دراسة البدائل دراسة واقعية، وذلك من خلال دراسة كل بديل من جميع
- الاتصال الفعال إذ يجب على متخذ القرار أن يكون الاتصال قويا بينه وبين أعضاء المؤسسة.
- أن يتخذ القرار على ضوء أفكار مرتبة ومنظمة وأهداف منهجية واضحة.
- إشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرار، يعتبر من أكثر العوامل أثرا في تحسين فعالية القرارات.
- تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يحصل على موارده من البيئة الخارجية، فلا بد من فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة ومعرفة تأثير المتغيرات على عملية اتخاذ القرار.²
- اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العواطف والأهواء الشخصية .
- المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها حينما يتطلب تعديل ذلك وفقا للمتاح من البيانات والمعلومات وغيرها.³
- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، أي ينبغي على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات.⁴

المطلب الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار

تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد معنى التخطيط وتبيان خطواته، فالتخطيط ؛ عبارة عن محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقا للأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة ، وكما يعرف بأنه نشاط انساني موجه لتحقيق أهداف النظام بأعلى كفاءة وأقل وقت وجهد، وباستغلال الإمكانيات المتاحة ، وكل هذا يتفق مع تعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تشترك مع عملية التخطيط ،من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم انواع التخطيط حيث تتفق هذه المعايير مع بعض المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات.⁵

¹ الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، سطيف، الجزائر 2011/ 2012، صص 95-96.

² سحنون فاروق، استخدام الاساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، الجزائر، سطيف، 2017/2018، صص 38-39.

³ عبد الغفار عقبي الدويك، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

⁵ محمد حسنين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى ،دار الميسرة للنشر، الاردن ، ص 232.

على الرغم من أن القرارات الادارية، هي عبارة عن مفاظلة بين مجموعة من البدائل إلا أنها لا تكون عملية غير مدروس، بل هي عملية تحتاج لتخطيط استراتيجي محكم، وهو ما يؤكد لنا ولو نظريا وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ويحتل التخطيط الاستراتيجي جزءا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، ذلك أن بناء القرارات لا يمكن أن يتم إلا بوجود خطة سابقة تعمل على إرشاد المشاركين في عملية اتخاذ القرار، لذا يتحتم لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتمكين اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة أن تتوفر الشروط التالي :

- ضرورة الوضوح الذي يجب أن يميز القرار حتى لا يفهم بطريقة خاطئة.
- معرفة وقياس التكاليف والوقت الذي تحتاجه القرارات حتى يتم تنفيذها بالشكل المطلوب.
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، ذلك كونها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة
- إن هذه العناصر التي تشكل محورا رئيسيا يتوقف عليه نجاح القرار أو فشله يمكن مراعاتها بشكل كبير وبإحاطة واسعة، إذا تبنت المؤسسة خطة استراتيجية مضبوطة، تمكنها من استغلال مواردها البشرية والمادية بشكل عقلائي، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى الى تحقيقها، ويترايط مع مفهوم الادارة الاستراتيجية وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على الفرص التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والاعداد له، من خلال صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.¹

¹ عبد اللاوي سلوى، بباينة دليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2020/2019، ص 61 .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار تصرف معين بعد الدراسة والتفكير، ويكون اتخاذ القرار عبارة عن مفاضلة موضوعية بين مختلف البدائل لحل مشكلة ما، على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة، والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

وقد شهدت عملية اتخاذ القرار تطورا في الفكر الإداري، وذلك من خلال العناصر والأساليب المتبعة التي توفق ما بين النماذج والاتجاهات، وتتنوع القرارات بأشكال شتى وفقا لعدة تصنيفات، بالإضافة الى وجود عدة عوامل داخلية وخارجية، قد تزيد هذه العوامل من صعوبة وتكلفة عملية اتخاذ القرار، وأحيانا تؤدي إلى قرارات خاطئة.

ومن خلال ما جاء في الفصل لابد من التأكيد على أهمية اتخاذ القرار، وخاصة في وجود العديد من المتغيرات، حيث برزت الحاجة إلى ضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية التي كان يعتمد عليها إلى الأساليب الكمية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية "المؤسسة الكاتمية للفلين

بجيبل "

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيبل-

تمهيد

بعد تعرفنا بالدراسة والتحليل، لأهم ومختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان، من خلال أخذ مؤسسة الكاتمية للفلين بولاية بجبل أنموذجاً ودراسة حالة لدعم به فرضياتنا. ولقد شرعنا في مسح واسع النطاق شمل العديد من المؤسسات والشركات العمومية والخاصة بهدف المفاضلة بينها، واختيار أمثلتها والتي تلم بكل جوانب الموضوع، ووقع الاختيار في النهاية على المؤسسة الكاتمية للفلين لعوامل وأسباب عديدة أهمها، تبنيها لمختلف جوانب الإدارة في التسيير.

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى طريقة الدراسة الميدانية الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها من خلال التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة

لقد أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/9/9م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة التهيئة الإقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/1/2م تم إنشاء المؤسسة الوطنية للفلين.

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (ENL) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطرق بجاية - جيجل - ويتربع على مساحة تقدر ب4.60هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب10.642متر مربع .

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 مايقارب 148 عاملا ليصل سنة 2004 إلى 136 عاملا، أما عدد العمال الدائمين سنة 2018 مايقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود لذلك اقتصرنا الدراسة على 30 عينة من العمال وذلك لنقص العاملين كل عام خاصة ذو مستوى تعليمي¹.

أولا : مجتمع الدراسة

المجتمع عبارة عن مجموعة من وحدات أو مفردات Unit ذات صفات مشتركة، يمكن أن يأخذها المتغير ولقد أجريت الدراسة على عمال المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

ثانيا : عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة (30) عامل بالمؤسسة، والذي لايتجاوز 68 عامل سنة 2022(الوثائق الداخلية للمؤسسة)، وقد تم استرداد ما نسبته (100%) من الاستبانات.

والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (05) : الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانة	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	30	% 100
الاستبانات المسترجعة	30	% 100

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

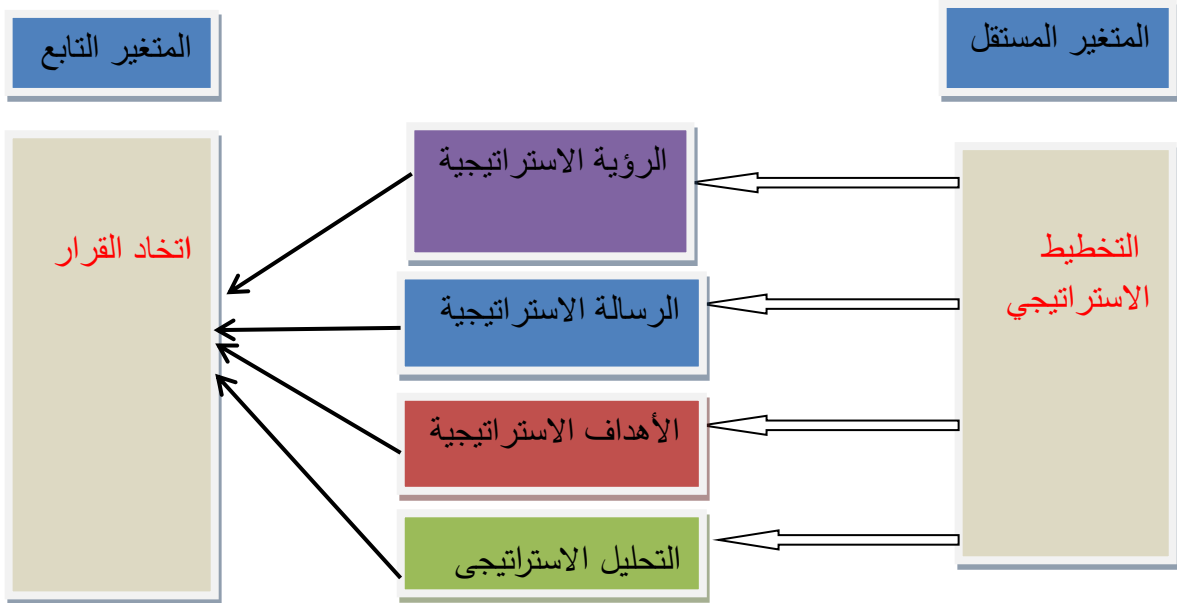
المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في:

- أ- المتغير المستقل ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) ب-
- ب- المتغير التابع ويتمثل في اتخاذ القرار.

الشكل رقم (08) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: أداة الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على الاستمارة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة محاور:

- ✓ المحور الأول: ويمثل البيانات الشخصية عن المستقضي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
 - ✓ المحور الثاني: ويشمل محور التخطيط الاستراتيجي والذي تضمن (20) عبارة موزعة على 4 أبعاد.
 - البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية تضمن (5) عبارات.
 - البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية تضمن (6) عبارات.
 - البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية تضمن (5) عبارات.
 - البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية تضمن (4) عبارات.
 - ✓ المحور الثالث: ويشمل محور اتخاذ القرار والذي تضمن (7) عبارات.
- مع العلم أن إجابات أفراد العينة ستخضع لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تعطي (الدرجة 1: موافق تماما، الدرجة 2: موافق، الدرجة 3: محايد، الدرجة 4: غير موافق، الدرجة 5: غير موافق تماما).

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجبل-

ويتم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس البعد أي $R = \text{MAX}-\text{MIN}$ فنجد $(4=1-5)$ ويحسب طول الفئة كما يلي:

$$0.8 = \frac{5}{4} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{عدد الدرجات}} = \text{طول الفئة}$$

يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى $(1.8=1+0.8)$ ويوضح الجدول التالي مقياس سلم ليكرت إضافة إلى فئات المدى ودرجة الموافقة:

الجدول رقم (6) : جدول التوزيع حسب سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة المقياس	1	2	3	4	5
الفئات	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40 -2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

سنقوم في هذا المطلب باختبار أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث سيتم أولا اختبار الصدق الظاهري والداخلي ثم اختبار الثبات.

أولا: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه وقد قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري والداخلي للاستبانة كالتالي:

أ- **الصدق الظاهري (المحكمين):** تم عرض الاستبيان على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال التخصص وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة الاستبيان، حيث تم تعديله تبعا للملاحظات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة المختارة.

الجدول رقم (07) : يوضح قائمة الاساتذة المحكمين

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الكلية والجامعة
بن زعدة حبيبة	أستاذة محاضرة	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة بجبل
نجيمي عيسى	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة بجبل
بوحيزر رقية	أستاذة محاضرة	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة بجبل

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة : تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 عامل، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور التابع له كما يلي:

1-الصدق الداخلي لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول : الرؤية الاستراتيجية

الجدول رقم (8): اختبار الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية) من محور التخطيط الاستراتيجي

الصدق	العبارات	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
الرؤية الاستراتيجية	1.لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	0.688**	0.000
	2.تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية.	0.669**	0.000
	3.رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.	0.636**	0.000
	4.تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومعبرة.	0.778**	0.000
	✓ تسعى المؤسسة لخدمة المجتمع وللوصول إلى الرقي	0.684**	0.000

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات البعد المتعلق بالرؤية الاستراتيجية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد الأول مع المحور الأول وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية.

الجدول رقم (09) : الصدق الداخلي لفقرات البعد مع المحور (محور التخطيط الاستراتيجي)

الصدق	العبارات	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
	1.تصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالاطار والحدود التي من خلالها يتميز بها الأفراد العاملين	0.630**	0.000

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

		بالابداع والتميز .	
0.000	0.672**	2.رسالة المؤسسة هي الاطار المميز لها عن باقي المؤسسات.	الرسالة الاستراتيجية
0.000	0.563**	3.تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم مايميزها.	
0.000	0.679**	4. رسالة المؤسسة يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج	
0.000	0.713**	5. رسالة المؤسسة واسعة بحيث تساهم في اعلام زبائنها بطبيعة نشاطها.	
0.000	0.746**	6.تطمح المؤسسة لايصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الاداء	

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات البعد المتعلق بالرسالة الاستراتيجية تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد الأول مع المحور الأول وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم (موجبة) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الاهداف الاستراتيجية

الجدول رقم (10) : يمثل الصدق الداخلي للبعد مع المحور الاول(التخطيط الاستراتيجي)

البعد	العبارات	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
الاهداف الاستراتيجية	1.تمتلك المؤسسة أهداف طويلة الآجل تسعى لتحقيقها.	0.777**	0.000
	2.تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية وقابلية التطبيق.	0.778**	0.000
	3.تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	0.582**	0.000
	4.يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	0.742**	0.000

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

0.000	0.755**	5.تسعى المؤسسة إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهدافها
-------	---------	---

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات البعد المتعلق بالاهداف الاستراتيجية، تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد الأول مع المحور الأول وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم (موجبة) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع:التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

الجدول رقم(11): يبين الصدق الداخلي للبعد الرابع من المحورالأول المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

البعد	العبارات	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	1.تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	0.393**	0.000
	2.تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة الداخلية للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.	0.502**	0.000
	3.تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها.	0.571**	0.000
	4.يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر والحد من أثارها.	0.475**	0.000

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات البعد المتعلق بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للبعد الأول مع المحور الأول وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى معنوية أقل من(0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم (موجبة) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (12) : يبين الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول مع المتغير المستقل(التخطيط الاستراتيجي)

المحور	الأبعاد	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
--------	---------	----------------------	----------------

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

0.000	0.907**	-الرؤية الاستراتيجية.	التخطيط الاستراتيجي
0.000	0.936**	-الرسالة الاستراتيجية.	
0.000	0.918**	-الأهداف الاستراتيجية.	
0.000	0.661**	- التحليل الاستراتيجي.	

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن أبعاد المحور المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تساهم في زيادة ثبات هذا المحور، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور التخطيط الاستراتيجي وبين المجموع الكلي للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة وهو ما يدل على أن أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي صادقة بالإضافة الى وجود اتساق داخلي بين كل الأبعاد وبين الدرجة الكلية لها.

ت- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (اتخاذ القرار)

الجدول رقم(13): يبين الصدق الداخلي لفقرات المتغير التابع(اتخاذ القرار)

البعد	العبارات	معامل ارتباط العبارة	مستوى المعنوية
اتخاذ القرار	1. تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتحدي القرار حتى تمكنهم من إيجاد الحلول والبدائل.	0.574**	0.000
	1. يحتاج البديل الأفضل إلى قدر كبير من الكفاءة , والقدرة الذاتية لمتحد القرار.	0.539**	0.000
	2. تعطي المؤسسة الوقت الكافي لعملية تنفيذ القرارات وتساعد العاملين في طرق تنفيذ القرارات.	0.793**	0.000
	3. تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتنفيذها.	0.742**	0.000
	4. تعمل المؤسسة بضرورة عدم تعارض القرارات المتخذة مع الرؤية المستقبلية لها.	0.677**	0.000
	5. تهتم المؤسسة بضرورة عدم تعارض القرارات	0.488**	0.000

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

		المتخذة مع الرؤية المستقبلية.	
0.000	0.561**	6. يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات.	

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات المحور الثاني أي المتغير التابع (اتخاذ القرار) تساهم في زيادة ثبات هذا المحور، و كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة للمحور الثاني وبين المجموع الكلي للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم (موجبة) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

- معامل ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج، لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط، وقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات، هناك اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا الذي يتراوح بين (0,5-0,6) يعتبر مقبولا أما معامل ألفا الذي يصل إلى (0,8) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في القياس.

والجدول التالي يوضح نتائج ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (14): نتائج ثبات محاور الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور التخطيط الاستراتيجي	20	0.929
محور اتخاذ القرار	07	0.703
جميع المحاور	27	0.933

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول يساوي 0.929، أي ما نسبته 92% أي يتمتع بدرجة ممتازة أما المحور الثاني فيساوي 0.703 أي ما نسبته (70%) ، كما أن معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليه لجميع فقرات الاستبيان يساوي 0.933 وهو ما يعبر عن مستوى جيد وممتاز من الثبات (معاملات الثبات تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا) سواء للمحاور أو الاستبيان ككل، وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني له.

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج Excel لإنجاز الدوائر النسبية، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف SPSS v23، وقد تم الاعتماد عليه في ترميز وإدخال مختلف المعلومات والحصول على النتائج المطلوبة و المتمثلة في:

- **المدى:** يعرف المدى لمجموعة من البيانات على أنه الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لتلك المجموعة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** وهو المقياس الإحصائي المستخدم بشكل واسع لقياس العلاقة بين المتغيرين ويسمى معامل الارتباط لبيرسون ، ويرمز له بالرمز r حيث أن $1 \leq r \leq -1$ فإذا كانت العلاقة قوية وموجبة (طردية) فإن قيمة r تقترب من 1، وإذا كانت قوية وسالبة (عكسية) فإن قيمة r تقترب من -1، وكلما اقتربت قيمة r من الصفر فيعني ذلك أن العلاقة ضعيفة.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يستخدم معامل الثبات ألفا لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق.
- **التوزيعات التكرارية:** هي عبارة عن جداول تلخص توزيع متغير ما وذلك بحصر عدد الحالات في كل فئات هذا المتغير، وتساعد هذه الجداول في تنظيم البيانات وتحليلها
- **المتوسط الحسابي:** هو عبارة عن القيمة التي يحصل عليها من خلال قسمة المجموع الكلي للقيم على عددها ويعد أكثر مقاييس النزعة المركزية ملائمة في حالة التوزيع المعتدل.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي والانحراف المعياري،
- **الانحدار الخطي البسيط:** يتم استخدامه لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- **الانحدار الخطي المتعدد:** يتم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الاستبانة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم إعطائنا نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا، وذلك بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، إذ تناول القسم الأول من الاستبانة البيانات الشخصية وتم أيضا استخراج التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية للمحاور واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

أولا: توزيع الأفراد حسب الجنس

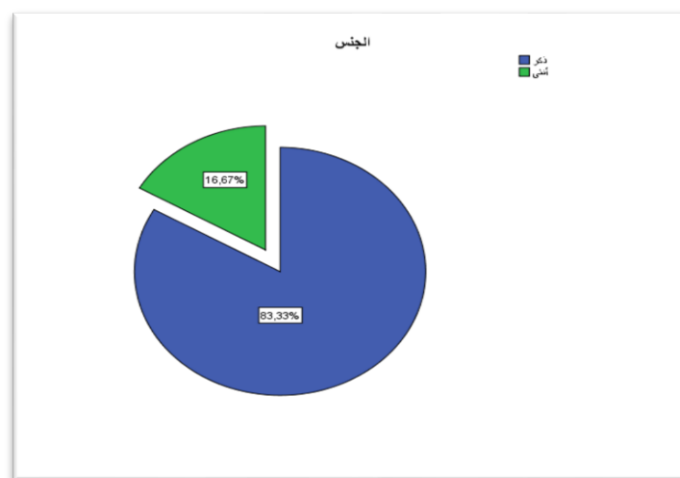
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
%83.3	25	ذكر
%16.7	5	أنثى
%100	30	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Excel.

من خلال الجدول رقم(15) والشكل رقم (02) أعلاه يتضح لنا أن النسبة الأكبر والأغلب هي فئة الذكور بـ %83.3 تليها نسبة الإناث المقدر بـ %16.7, ويرجع ذلك التمرکز الى أن طابع العمل الذي تمارسه المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على فئة الذكور أما فئة النساء فأغليبتهم يشغرون مناصب في الإدارة.

ثانيا: توزيع الأفراد حسب العمر

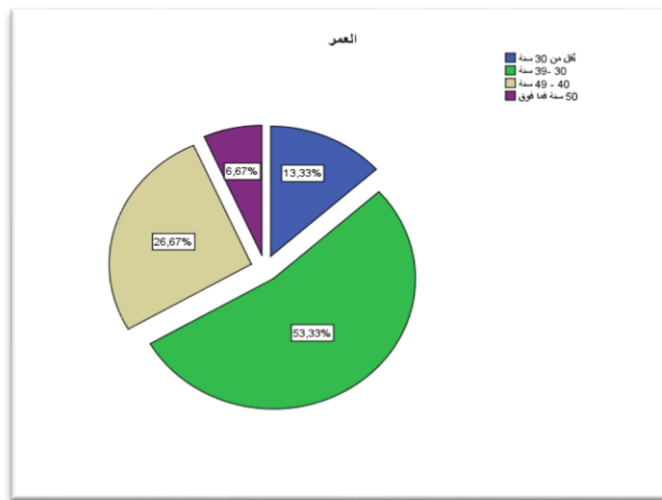
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	السن
%13.3	4	أقل من 30 سنة
%53.3	16	من 30 إلى 39 سنة
%26.7	8	من 40 إلى 49 سنة
%6.7	2	50 سنة فما فوق
%100	30	المجموع

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج Excel

من الجدول رقم (16) والشكل رقم (03) تم توزيع الأفراد حسب الفئات العمرية إذ تشكل الفئة من 30 إلى 39 سنة أكبر نسبة بـ 53.3% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 26.7% ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 13.3%، وأخيرا الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 6.7%، ويرجع ذلك الى نوع العمل الذي تمارسه المؤسسة.

ثالثا: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

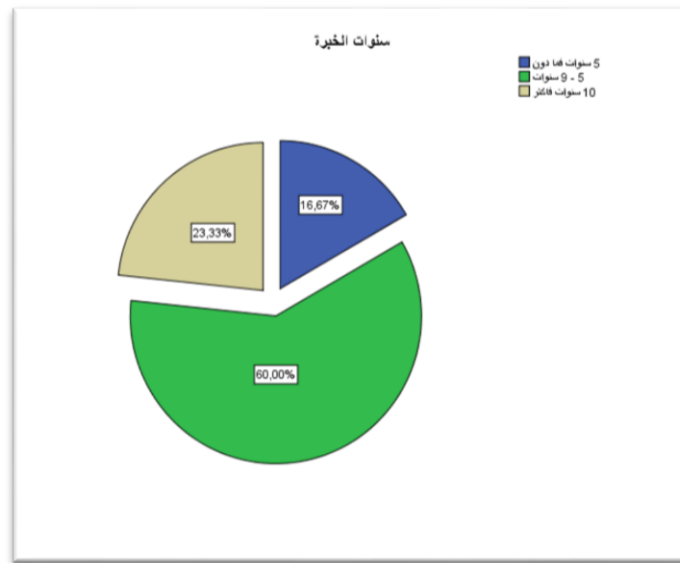
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
16.7%	56	5سنوات فما دون
60%	18	5إلى 9سنوات
23.3%	5	10سنوات فأكثر
100%	30	مجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS.

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين - بجيجل-



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Excel.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (17) والشكل رقم (09) نجد أن مستوى الخبرة من 5 إلى 9 سنوات تمثل أكبر فئة بنسبة 60%، تليها فئة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 23.3% وأخيرا فئة 5 سنوات فما دون بنسبة 16.7%.

رابعا: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي:

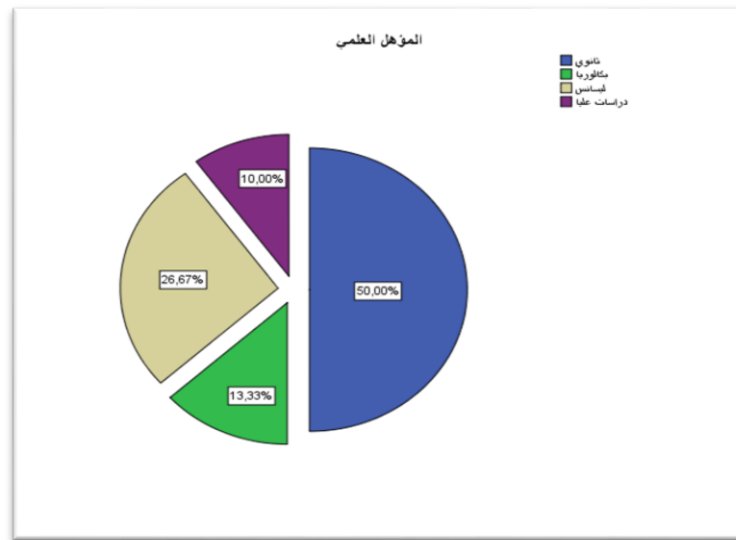
الجدول (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
50%	15	أ.مستوى ثانوي
13.3%	4	ب.بكالوريا
26.7%	8	ج.ليسانس
10%	3	د.دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Excel.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (17) والشكل رقم (10) نجد أن أكبر فئة لها أعلى نسبة مساهمة في العينة تعود لأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 50% وتليها فئة ليسانس بنسبة 26.7%، فيما مثلت فئة أصحاب البكالوريا ما نسبته 13.3%، وأخيرا تأتي فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 10%، ويعود السبب في ذلك لصغر المؤسسة وبالتالي نقص المناصب التي تشغلها فئة الدراسات العليا .

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

يمكن عرض النتائج المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الأول

1.النتائج المتعلقة ببعد الرؤية الاستراتيجية

الجدول رقم (19): تحليل فقرات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التبيان	درجة الموافقة
الرؤية الاستراتيجية	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	3.53	1.137	1.292	عالية
	تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية.	3.50	1.137	1.293	عالية
	رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.	3.37	0.928	0.861	متوسطة
	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومعبرة.	3.37	1.098	1.206	متوسطة
	تسعى المؤسسة لخدمة المجتمع للوصول إلى الرقي الحضاري.	2.76	1.061	1.126	عالية جدا

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيبل-

المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، ودرجة الموافقة	3.42	0.81934	0.671	-
--	------	---------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

يظهر الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لاتجاهات عينة الدراسة لبعده الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وقدرت متوسطات العبارات ب (3.53)، (3.50)، (3.37)، (3.37)

(3.33) على التوالي، ولقد جاءت العبارة رقم(1) بأعلى وسط حسابي (3.53) وتقع ضمن فئة موافق تماما(4.20-5)، وانحراف معياري قدره (1.137) وتباين (1.292)، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة موافقين بشدة عن التعبير عن أفكارهم حول وضوح رؤية المؤسسة في المستقبل، في حين العبارة رقم (2) فقد قدر متوسط حسابها(3.50)، وتقع ضمن فئة (5-4.20) وهي تدل على درجة عالية من الموافقة وتدل على أن العاملين موافقين بشدة عن التعبير ، بأرائهم في حين العبارة رقم (3) والعبارة رقم (4) وكذا العبارة رقم(5) فتقع ضمن فئة (3.40-2.60)، وهذا يدل على أن العاملين محايدين في التعبير عن أفكارهم وقد قدر متوسط حسابهم (3.33,3.37,3.37). ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ما قيمته (3.42) وذلك لتبني أفراد عينة الدراسة هذا البعد الرؤية الاستراتيجية بدرجة تقدير موافق، أي أن العاملين بالمؤسسة موافقين بدرجة معتبرة على الرؤية الاستراتيجية ويمكن القول أن بعد الرؤية الاستراتيجية متواجد في المؤسسة الكاتمية للفلين بمستوى جيد ما يعني أن العاملين لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المواجهة للمؤسسة.

2.النتائج المتعلقة بالبعد الثاني الرسالة الاستراتيجية

الجدول رقم (20) : تحليل فقرات البعد الثاني (الرسالة الاستراتيجية)

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
الرسالة الاستراتيجية	1.تتصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالاطار والحدود التي من خلالها يتميز بها الأفراد العاملين بالابداع والتميز.	3.30	1.055	1.114	متوسطة
	2.رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسة.	3.13	1.306	1.706	متوسطة
	3.تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	3.60	1.102	1.214	عالية

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيبل-

عالية	1.137	1.066	3.63	4.رسالة المؤسسة يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج.
متوسطة	1.689	1.299	3.37	5.رسالة المؤسسة واسعة بحيث تساهم في إعلام زبائننا بطبيعة نشاطها.
متوسطة	1.734	1.317	3.30	6.تطمح المؤسسة لا يصال رسالتها للعاملين لغرض رفع كفاءة الأداء
-	0.729	0.85359	3.3889	المتوسط الحسابي الانحراف التباين ودرجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS.

يظهر الجدول رقم(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لاتجاهات عينة الدراسة لبعده الرسالة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وقدرت متوسطات العبارات ب (3.30)،(3.13) (3.60)، (3.63)، (3.37)، (3.30) على التوالي، ولقد جاءت العبارة رقم(4) بأعلى وسط حسابي (3.63) وتقع ضمن فئة موافق (3.40-4.20) وانحراف معياري قدره (1.066) وتباين(1.137) وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة موافقين عن التعبير عن أفكارهم حول رسالة المؤسسة في المستقبل، في حين العبارة رقم (3) فقد قدر متوسط حسابها(3.6)، وتقع ضمن فئة (3.40-4.20) وهي تدل على درجة لا بأس بهامن الموافقة وتدل على أن العاملين موافقين بدرجة عالية عن التعبير بأرائهم، في حين العبارة رقم (5) والعبارة رقم (6) وكذا العبارة رقم (1)، العبارة (2) فتقع ضمن فئة (3.40-2.60) وهذا يدل على أن العاملين محايدين في التعبير عن أفكارهم وقد قدر متوسط حسابهم (3.30،3.3،3.37،3.13). في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ما قيمته (3.3889) وذلك لتبني أفراد عينة الدراسة هذا البعد الرسالة الاستراتيجية بدرجة حياد، أي أن العاملين بالمؤسسة في حياد تماما على الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة ويمكن القول أن بعد الرسالة الاستراتيجية متواجد في المؤسسة الكاتمية للفلين بمستوى مقبول، ما يعني أن العاملين لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المواجهة للمؤسسة.

3 : النتائج المتعلقة بالبعد الثالث الاهداف الاستراتيجية

الجدول رقم (21): تحليل فقرات البعد الثالث (الأهداف الاستراتيجية)

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
الأهداف	1.تمتلك المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	3.47	1.224	1.499	عالية
	2.تتسم اهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية في	3.33	1.213	1.471	متوسطة

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

الاستراتيجية	التطبيق.				
	3.تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.83	1.102	1.04	عالية
	4.يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها	3.20	1.400	1.959	متوسطة
	5.تسعى المؤسسة إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهدافها.	3.13	1.525	2.326	متوسطة
	6.المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،التباين ودرجة الموافقة	3.3933	1.01910	1.039	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS.

يظهر الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لاتجاهات عينة الدراسة لبعده الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وقدرت متوسطات العبارات (3.47)، (3.33)، (3.83)، (3.20) (3.13) على التوالي، ولقد جاءت العبارة رقم (3) بأعلى وسط حسابي (3.83) وتقع ضمن فئة موافق (3.40-4.20) وانحراف معياري قدره (1.02) وتباين (1.04) وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة موافقين عن التعبير عن أفكارهم حول الأهداف الموضوعية للمؤسسة في المستقبل، في حين العبارة رقم (1) فقد قدر متوسط حسابها (3.47) وتقع ضمن فئة (3.40-4.20) وهي تدل على درجة عادية من الموافقة وتدل على أن العاملين موافقين عن التعبير بأرائهم، في حين العبارة رقم (2) والعبارة رقم (4) وكذا العبارة رقم (5) فتقع ضمن فئة (2.60-3.40) وهذا يدل على أن العاملين محايدين في التعبير عن أفكارهم وقد قدر متوسط حسابهم (3.33, 3.20, 3.13). ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ماقيمته (3.39) وذلك لتبني أفراد عينة الدراسة هذا البعد الأهداف الاستراتيجية بدرجة تقدير محايد، أي أن العاملين بالمؤسسة موافقين بدرجة معتبرة على الأهداف الاستراتيجية ويمكن القول أن بعد الأهداف الاستراتيجية متواجد في المؤسسة الكاتمية للفلين بمستوى لا بأس به ما يعني أن العاملين لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المواجهة للمؤسسة

4 : النتائج المتعلقة ببعده التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

الجدول رقم (22): تحليل فقرات البعد الرابع (التحليل الاستراتيجي)

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
	1.تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن	3.10	1.094	1.197	متوسطة

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

				أن تؤثر عليها في المستقبل.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
متوسطة	1.195	1.093	3.33	2.تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة ونقاط الداخلية للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.	
متوسطة	1.748	1.322	3.10	3.تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمته لعملياتها.	
عالية	1.030	1.015	3.73	4.يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر والحد من أثارها.	
-	0.702	0.83803	3.3167	المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، ودرجة الموافقة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS.

يظهر الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لاتجاهات عينة الدراسة لبعده التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة وقدرت متوسطات العبارات ب(3.10)، (3.33)، (3.10)، (3.73) على التوالي، ولقد جاءت العبارة رقم (4) بأعلى وسط حسابي (3.73) وتقع ضمن فئة موافق (3.40 - 4.20) وانحراف معياري قدره (1.015) وتباين (1.030) وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة موافقين عن التعبير عن أفكارهم حول التحليل البيئي للمؤسسة في المستقبل، في حين العبارة رقم(2) والعبارة رقم (1)، العبارت رقم (3) فقد قدر متوسط حسابها (3.33، 3.1، 3.10)، وتقع ضمن فئة (2.60-3.40) وهي تدل على درجة متوسطة من الموافقة وتدل على أن العاملين بين الموافقة وعدم الموافقة في التعبير عن آرائهم. ولقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعده ماقيمته (3.3167) وذلك لتبني أفراد عينة الدراسة هذا البعده التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بدرجة تقدير موافق، أي أن العاملين بالمؤسسة موافقين بدرجة معتبرة على التحليل الاستراتيجي ويمكن القول أن بعده التحليل الاستراتيجي متواجد في المؤسسة الكاتمية للفلين بمستوى جيد، ما يعني أن العاملين لديهم الرغبة في التحدث عن اقتراحات التغيير ومشاركة أفكارهم المتعلقة باتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد حلول للمشاكل المواجهة للمؤسسة.

ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم(23) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
الرؤية الاستراتيجية	3.4200	0.81934	0.671	عالية

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

متوسطة	0.729	0.85359	3.3889	الرسالة الاستراتيجية
متوسطة	1.039	1.01910	3.3933	الأهداف الاستراتيجية
متوسطة	0.702	0.83803	3.3167	تحليل البيئة الاستراتيجية
-	0.593	0.77017	3.3833	التخطيط الاستراتيجي

من إعداد الطالبة: بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول (23) أن المتوسط الحسابي لمحور التخطيط الاستراتيجي قدره (3.3833) يقع ضمن الفئة محايد (2.60-3.40) وبانحراف معياري قدره (0.77017) وتباين (0.539). ويمكننا القول كنتيجة للمؤسسة الكاتمية للفلين، أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عامة متواجد لدى عينة الدراسة وأن أغلب العاملين يقدرون ممارساتهم بمعنى أن تخطيط العاملين في المؤسسة لم يكن تخطيطا سلبيا قائما على الخوف بقدر ما كان تخطيطا واعيا هادفا ومقصودا، مرتكز على تبني المبادئ القائمة على تحقيق دوافع تعاونية واجتماعية.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات محور اتخاذ القرار

الجدول رقم (24) : المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري والتباين لعبارات المحور الثاني اتخاذ القرار

درجة الموافقة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالية	1.292	1.137	3.47	1.تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذي القرارحتى تمكنهم من ايجاد الحلول والبدائل
عالية	1.321	1.149	3.70	2.يحتاج البديل الأفضل إلى قدر كبير من الكفاءة,والقدرة الداتية لمتخذ القرار.
متوسط	1.375	1.172	3.07	3.تعطي المؤسسة الوقت الكافي لعملية تنفيذ القرارات وتساعد العاملين في طرق تنفيذ القرارات.
متوسط	1.528	1.236	3.30	4.تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على تتبع القرارات المتخذة
متوسط	1.269	1.126	3.20	5.تعمل المؤسسة في الكشف عن مواطن القوة والضعف للقرارات.
متوسط	1.168	1.081	3.27	6.تهتم المؤسسة بضرورة عدم تعارض القراراتالمتخذة مع الرؤية المستقبلية لها.
عالية	1.283	1.133	3.60	7.يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعا

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

				للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات.
-	0.550	0.74145	3.3714	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الspss

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، التباين، عينة الدراسة لمحور اتخاذ القرار بمؤسسة الكاتمية للفلين وقد قدرت المتوسطات كالتالي:

(3.60،3.27،3.30،3.07،3.70،3.47) على التوالي. حيث جاء أعلى وسط حسابي للعبارة رقم(2) بمقدار(3.70)، وهي تقع ضمن الفئة موافق بشكل طفيف (3.40-4.20) وتدل على درجة لا بأس بها من الموافقة أي أن العاملين يستطيعون الاستفادة من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الكاتمية للفلين واستخدام المعلومات بشكل مختلف وذلك بالانحراف معياري قدره (1.149) بالإضافة الى العبارتين (1)، (7) فنقعا في الفئة موافق (3.40-4.20)، وتدل على درجة لا بأس بها من الموافقة في حينالعبارات رقم (3)،(4)،(5)،(6)،فقد كانت متوسطاتهم الحسابية (3.07)، (3.30)، (3.20)، (3.27) على التوالي وهي تقع في الفئة محايد (2.60-3.40) وتدل على درجة متذبذبة بين الموافقة وعدمها.في حين عرف المحور ككل متوسط حسابي قدره(3.3714) بانحراف معياري قدره (0.74145) وتباين (0.550)، وتقع ضمن الفئة (3.37) فعمال المؤسسة كانوا محايدين في قراراتهم، وكننتيجة يمكن القول أن اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة ضئيلة من الموافقة لدى العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين، وذلك لعدم وجود مناخ عمل يوفر يحفز على اتخاذ القرار من منظور أن العمل قد يكون روتينيا نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة ولا يشجع العاملين على استغلال قدراتهم وتطويرها.

المطلب الثالث : تحليل نتائج الفرضيات

اختبار فرضيات الدراسة

- اتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات:

إن قرار قبول أو رفض فرضية العدم (H_0) يعتمد على مقارنة القيمة المحتسبة مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 أو بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى المعنوية α .

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وستكون صياغة الفرضية الصفرية و البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

H_1 : يوجد دور لتخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

وقد كانت نتائج الانحدار الخطي المتعدد انطلقا من برنامج SPSS كالتالي:

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²			F	الفرضية الرئيسية
			Regression	Residu		
H ₁ نقبل	0.000	0.719	4	25	15.984	يوجد دور ذو دلالة احصائية) $\alpha \leq 0.05$ (للتخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار
$\alpha \leq 0.05$ مستوى المعنوية المعتمدة						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

التفسير:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن: القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المذكورة قادر على تفسير ما نسبته 71.9% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار وبشكل دال احصائيا عن تعدد التباين الذي حدث في اتخاذ القرار، أما باقي المتغيرات 29% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي أن نموذج الانحدار الكلي دال احصائيا $R^2 = 0.719$ ، عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه وفقا لقاعدة القرار المعتمدة نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة والتي تنص:

على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار .

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1: الفرضية الفرعية الأولى

سنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وستكون صياغة الفرضية الصفرية و البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر لبعدها الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

H_1 : يوجد أثر لبعدها الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار بالمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS:
جدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	الإحصائية T		R	R ²	B	Sig	القرار الإحصائي حول H
	قيمة محتسبة	قيمة جدولية					
الرؤية الاستراتيجية	3.107	3.482	1.506	0.256	0.485	0.004	قبول H ₀

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

التفسير:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة "t" الجدولة تساوي 3.482 وهي أكبر من "t" المحسوبة تساوي 3.107 في حين وجدنا sig 0.004 أي $\alpha > \text{Sig}$ قيمة ال sig أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معامل الانحدار البسيط ، وكلما زاد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (اتخاذ القرار) بقيمة **B=0.485** . في حين بلغت قيمة المتغير المستقل الرؤية الاستراتيجية (R) = **1.506** هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرار في المؤسسة، قيمة (R² = **0.256**) هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ، حيث أن عنصر الرؤية الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته 25% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 75% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي لم يتم إدراجها بعد.

إذا: الفرضية H₀ صحيحة وقرارنا هو رفضها وقبول الفرضية H₁ وهذا مايفسر لنا مستوى الدلالة المتحصل عليه، وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة لديهم رؤية استراتيجية واضحة لاتخاذ القرار في المؤسسة. أي يوجد دور لبعد الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم(27) : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	الإحصائية T		R	R ²	B	Sig	القرار الإحصائي حول H
	قيمة محتسبة	قيمة جدولية					

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

المتغير المستقل							
الرسالة الاستراتيجية	4.098	3.463	0.612	0.375	0.532	0.000	قبول H_1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

التفسير:

من خلال الجدول نلاحظ أن "t" الجدولة تساوي 3.463 و "t" المحسوبة تساوي 4.098 في حين وجدنا $0.000 = \text{Sig}$ و $0.05 = \alpha$ أي: "t" الجدولة > "t" المحسوبة و $\alpha > \text{Sig}$ إذا: نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 . قيمة $0.000 = \text{Sig}$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط، وكلما زاد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (اتخاذ القرار) بقيمة $B=0.532$ ، قيمة $R = 0.612$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الرسالة الاستراتيجية و اتخاذ القرار في المؤسسة، قيمة $R^2 = 0.375$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية متوسطة، حيث أن عنصر الرسالة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته 37% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 63% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي لم يتم إدراجها بعد معناه أنه يوجد دور لبعد الرسالة الاستراتيجية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	الإحصائية T		R	R^2	B	Sig	القرار الإحصائي حول H
	قيمة محتسبة	قيمة جدولية					
الأهداف الاستراتيجية	4.373	4.797	0.637	0.406	0.463	0.000	قبول H_0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

التفسير:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن "t" المجدولة تساوي 4.797 و "t" المحسوبة تساوي 4.373. $\text{sig} = 0.000$ أي: "t" المحسوبة > "t" المجدولة و $\text{Sig} > \alpha$ ، قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط، وكلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بقيمة $B=0.463$. قيمة $(R) = 0.637$ وهي قيمة المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية)، هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الرسالة الاستراتيجية واتخاذ القرار في المؤسسة، قيمة $R^2 = 0.406$ قيمة التحليل الدقيق للمتغير التابع هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية متوسطة، حيث أن عنصر الرسالة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته 40% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 60% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي لم يتم إدراجها بعد. وعليه الفرضية H_0 صحيحة وقرارنا رفضها وقول الفرضية H_1 وذلك يعود لنسبة المعنوية المتحصل عليها. معناه انه يوجد دور لبعيد الرسالة الاستراتيجية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (28) : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

القرار الإحصائي حول H	Sig	B	R^2	R	الإحصائية T		المتغير التابع المتغير المستقل
					قيمة جدولية	قيمة محتسبة	
قبول H_1	0.000	0.674	0.580	0.761	3.070	6.216	تحليل البيئة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

التفسير:

"t" المجدولة تساوي 3.070 و "t" المحسوبة تساوي 6.216 في حين كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و $\text{Sig} > \alpha$ إذا: نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل الانحدار البسيط. - قيمة $(R) = 0.761$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تحليل البيئة الاستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرار في المؤسسة. قيمة $R^2 = 0.580$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية عالية، حيث أن عنصر الرسالة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته 58% من المتغيرات التي تحدث في نموذج

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

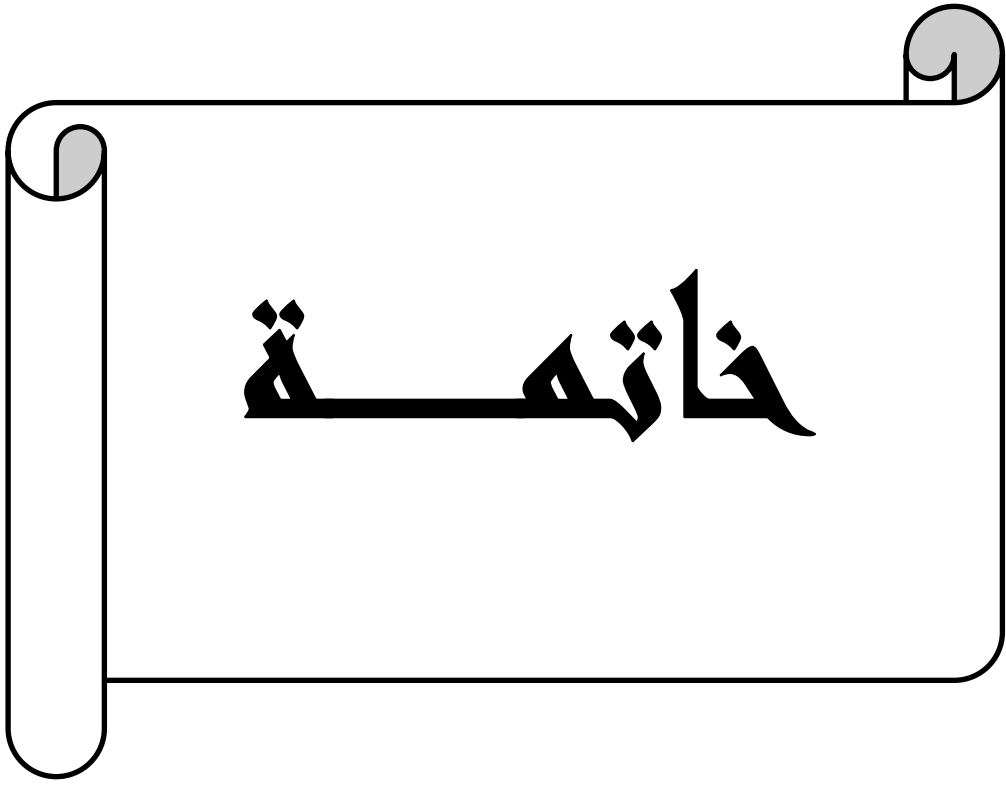
خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 42% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي لم يتم إدراجها بعد، نلاحظ أنه كلما زاد التغير المستقل (التحليل الاستراتيجي)، بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بقيمة $B=0.674$ ويمكن تقييم ذلك بأن العاملين في المؤسسة يعتمدون على التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرار.

معناه أنه يوجد أثر لبعد الرسالة الاستراتيجية في اتخاذ القرار، على مستوى المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل عند مستوى المعنوية (5%).

الفصل الثالث:..... دراسة ميدانية المؤسسة الكاتمية للفلين -بجيجل-

خلاصة الفصل:

من خلال تربصنا بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل ، تمكنا من استنتاج أن الدراسة الميدانية تقتضي خطوات علمية صحيحة ،وهذه الخطوات من الواجب على الباحث أن يقوم بها بإتقان كبير كونها الطريق للوصول لنتائج دقيقة، وتوصلنا إلى أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتأثر بشكل كبير بالمستويات الإدارية للمؤسسة، حيث وجدنا أن أغلبية القرارات الاستراتيجية تتخذ على مستوى الإدارة العليا أين يتم وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، كما خالصنا لوجود علاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (اتخاذ القرار)، حيث أن القرارات على مستوى المؤسسة مقيدة وبشكل شبه كلي بالخطط والاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الطابع العمومي للمؤسسة مما أدى إلى مركزية القرارات و فعالية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.



من خلال دراستنا لهذا الموضوع خلصنا إلا أن التخطيط الإستراتيجي؛ هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات و الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك من حيث توجه المديرين و توفر الإمكانيات، و وجود التنظيم الملائم، و المناخ المشجع، و لا بد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

إن إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات، التي تشكل محورا رئيسيا للعملية الإدارية التي تتمثل في سلسلة من القرارات المستمرة و المتصلة، تشمل على عدد من الخطوات المرتبطة والمتكاملة، ونظرا لزيادة حجم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات المختلفة وتزايد التعقيدات بشكل كبير، لم يعد بالإمكان اعتماد الأساليب التقليدية التي تقوم على الخبرة والتقدير والأحكام الذاتية و الحدس و البديهية وغيرها على انفراد. ولاشك أن إتقان عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعتبر نجاحا باهرا في المؤسسة في تقليل خسائرها.

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يساهم به التخطيط الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ورغم العمل النظري الذي قمنا به، إلا أن الأمر تطلب التحقيق الميداني الذي وفر لنا مجموعة من البيانات والمتغيرات عن هذا الدور والعلاقة بين المتغيرين، مما فتح لنا المجال للتحليل حتى نصل إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين ودور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار.

وبناء على ما جاء في فصول الدراسة يمكننا الوصول إلى جملة من الاقتراحات والنتائج والتوصيات أهمها:

أولا : النتائج

- ❖ ضرورة اعتماد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي في كامل نشاطاتها و ذلك بسبب التغيرات المستمرة في محيط المؤسسة والبيئة الخارجية و ضرورة الاستجابة لهذه التطورات ؛
- ❖ للتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على مستوى المؤسسة الكاتمية لفلين؛
- ❖ لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) دور في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على مستوى مؤسسة كاتمية لفلين ؛
- ❖ يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المؤسسة بدقة عالية حيث خلصنا على أنه يوجد دور للأهداف الاستراتيجية في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- ❖ ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في محيط المؤسسة والبيئة الخارجية ، فالتحليل الاستراتيجي له دور في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- ❖ فعالية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - راجع بالدرجة الأولى إلى تركيز هذه العملية على مستوى المديرية العامة .

ثانيا : الاقتراحات

لايزال التخطيط الاستراتيجي يفتقد إلى الكثير من الدراسات و الاهتمام، إذ أن الشيء الملاحظ هو استمرار نفس التركيبة الإدارية، التي لا تتفق مع الظروف الحالية والمستقبلية و إذا كانت المؤسسات الجزائرية تريد أن تتوجه إلى العالمية لابد من التوصيات التالية :

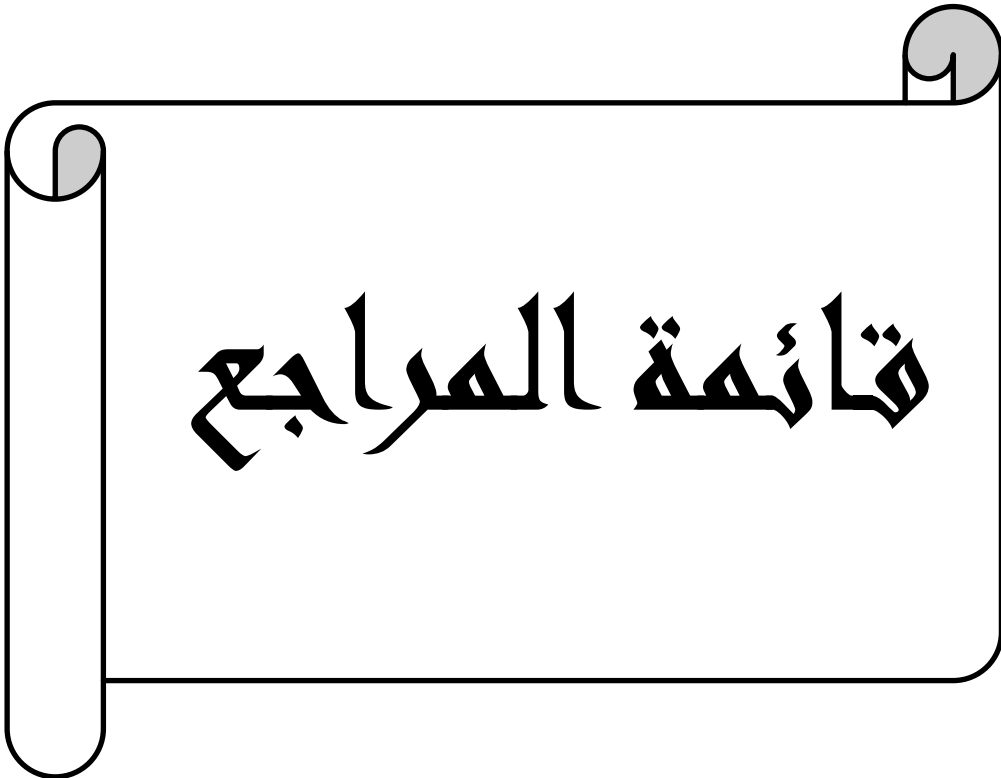
- ❖ يجب أن يتم من خلال الإدارة الاستغلال الجيد لحرية اتخاذ القرار، و تفويض المسؤوليات للأشخاص القادرين على ذلك في الوقت المناسب ، وتعريفهم بأحدث التطورات في مجال التكنولوجيا ، الاتصالات والمعلومات ؛
- ❖ وضع الاستراتيجيات و الخطط لا يعد كافيا ،لأنه لابد من توافر الدافعية لدى المديرين و العاملين لتطبيقها؛
- ❖ من الضروري إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات العمومية ، والذي يجب أن ينظر له على أنه أداة استراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف ؛
- ❖ أن تكون كل أعمال التخطيط مركزة على معلومات وبحوث علمية ، وبتوفير الأجهزة الكافية و القدرة على إعطاء معلومات موثوق فيها ذات فعالية ، بالاتجاه نحو تحسين أداء المراكز الموجودة حاليا ضمن استراتيجية عامة للبحث و التنمية على المستوى الوطني ، مع الربط الوثيق بالأعمال و البحوث في الجامعة بعقود مع الجهات المستعملة.

ثالثا: أفاق الدراسة

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة , وأيضاً حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة، لاستحالة التطرق للموضوع بأكثر تفصيل ، إذ أنه يتسم بالتشعب ضف إلى ذلك اعتمادنا على أداة واحدة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة ، دون القدرة على تدعيمها بأساليب مساندة كالمقابلة كل ما سبق ذكره يفتح آفاق جديدة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة ،من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة ، كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا

وكذا اعتماد المزج بين أساليب بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة. وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديدا، حيث يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين، ومن بين المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا:

- دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات- .
- دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار باستخدام نموذج محدد من نماذج اتخاذ القرار .
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين العلاقات من خلال اتخاذ القرار .



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الأسطة عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى ،الأكاديميون للنشر، الأردن، 2010
2. الركابي كاظم نزار، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى ،دار وائل لنش والتوزيع، الأردن.
3. السكارنه بلال خلف، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، الاردن، الطبعة الأولى 2015.
4. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر،الأردن ،1999.
5. الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكات، الرياض، 2005.
6. الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013
أ- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، الجزائر،سطيف، 2011/ 2012.
- ب-العجمي محمد حسني، القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى ،دار الميسرة لنشر، الاردن، 2008.
- ت-العلاق بشير، الإدارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
10. الغابي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
11. القطامين أحمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية دار مجدلاوي للنشر، الأردن،2009.
12. القريوتي محمد القاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر، الاردن، 2008.
13. الكرفي مجيد ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دارالمناهج للنشر والتوزيع، الاردن،2009.
14. الكلوفن مارتن، التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، دار زهران لنشر والتوزيع، الاردن،2010.
15. المغربي عبد الحميد الفتاح، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
16. إل فراي فريد وآخرون، تسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض 2007.

17. بلوط حسن ابراهيم، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
18. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية، داراليازوري للنشر، الاردن، 2009.
19. بن شحادة مقصود خليف، التخطيط والتنظيم الاستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار أزمنة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
20. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006 .
21. جبر العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الادارة، الطبعة الأولى، دارالحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
22. جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2004
23. حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 2008.
24. خيرى أسامة ، القيادة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دارالراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
25. رضا صاحب أبو آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق لنشر، الأرن، 2006.
26. رقيق الطيب محمد، مدخل للتسيير، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية.
27. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. زاوية حسن، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى الدار الجامعية، 2005
29. سلامة اللوزي موسى ، خيضر كاضم حمود، اثناء للنشر، عمان الأردن، 2008
30. شريف علي، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
31. شوقي تلجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى دار الحامد، الأردن 2010.
32. صالح بن حبتور عبد العزيز، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دارالميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
33. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية حجاب محمد منير، سحار محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر لنشر والتوزيع، مصر. الإدارية ، مصر، 2002.
34. عبد الرحمان بسام ،الجريدة إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.
35. عبد السلام محمد، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، 2008.
36. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2006.

37. عدون ناصر دادي، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
38. عطا حمادي عدي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية المنبت، الطبعة الأولى ، دار البداية، 2013.
39. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ،دارصفاء للنشر، الأردن، 2007
40. عفيفي الدويك عبد الغفار، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2014.
41. غسان مدحت خير الدين، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الاولى دار الراية، الاردن، 2013.
42. فرجان طالب علاء،استراتيجية المحيط الأزرق، الطبعة الأولى ،دار الحامد لنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
43. فلاح الزعبي علي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ إدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر،الاردن 2013، ص 290.
44. فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006.
45. كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الاداية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر، الاردن، 2006.
46. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي لنشر والتوزيع، 2013.
47. كافي مصطفى يوسف، تقويم إدارة المشاريع ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .
48. ماهر أحمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2000.
49. ماهر أحمد، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2009 .
50. محمد عياسي سهيلة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
51. مصري محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، للنشر، مصر ، 1999 ص 71.
52. محمد اسماعيل بلال ، مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة.
53. مرسي خليل نبيل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، 1994.
54. مساعدة ماجد عبد المهدي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2013.
55. موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الادارية، الطبعة الاولى ، دار مجدلاوي للنشر الاردن، 2001.
56. نائف برنوطي سعاد، إدارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
57. نائف برنوطي سعاد، الادارة أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

58. ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الادارة العامة، الطبعة الثانية، داروائل للنشر، عمان الاردن .
59. عدون ناصر دادي، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانيا : المنكرات

1. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سطيف، 2011/ 2012.
2. بن أحسن أحسن صلاح الدين، أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018/2017.
3. بلعراي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، وهران، 2011/2010.
4. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم انسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، عنابة 2006/2007.
5. سحنون فاروق، استخدام الاساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، سطيف، 2018/2017.
6. عبد اللاوي سلوى، ببناء دليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2019/2020.
7. مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015/2014.

ثالثا: المجالات

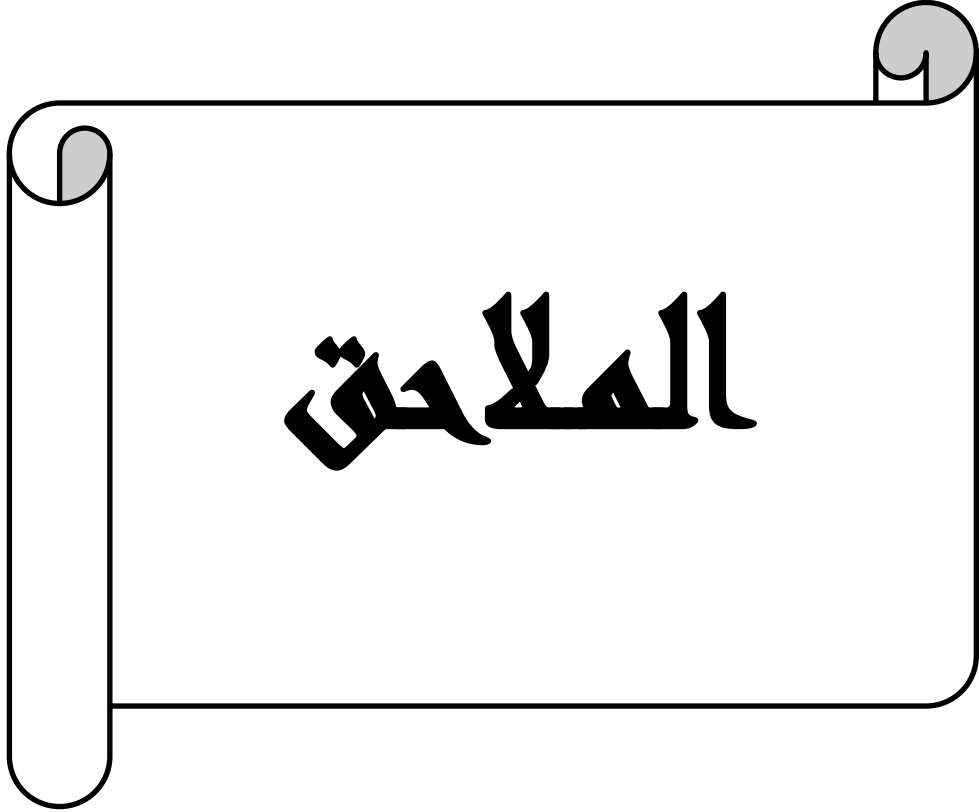
1. العنتري محمد علي وآخرون، أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدربين في تنمية وتحسين مستوى مردود الرياضي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر .
2. الشميري، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بالمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الاردن دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة الازهر، العدد 164 الجزء الرابع ، يوليو سنة 2015.
3. د بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016.

4. بوسهوه ندير، أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدينة، الجزائر، العدد 07- أبريل 2017.
 5. تغريد بنت عبد الله بن هبدان الهبدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير اداء القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية، كلية التربية المقال 2، المجلد 37، العدد 12 ديسمبر 2021
 6. حميد زعاطشي، أهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيقا للأهداف العالمية للتنمية المستدامة المحلية الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021.
 7. خانم نوري كاكه جمه العطار، نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، العدد السابع، الجامعة السليمانية العراق، جوان 2019.
 8. زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، الجزائر، المجلد 1، العدد الأول، ديسمبر 2017.
 9. سليمان عبد الجمل سمير، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 01، جويلية 2020
 10. د عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
 11. د محمد فكري محمد، أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/11/18.
 12. هشام بوبكر، دراسات اقتصادية مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 28، الجزء (2)، 2000.
 13. هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي، مكونات نماذج وأبعاد، مجلة الحقوق الانسانية 28(2).
 14. مزغيش ايمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد السادس، جامعة الجزائر 3، جوان 2013.
 15. قدوش زينب، مريم صغير، نحو تطبيق نظرية اتخاذ القرار في ترجمة نصوص الاختصاص الصحفي، المركز الجامعي الونشريسي، الجزائر العدد الاول جوان 2019
- رابعا : مواقع الكترونية

<https://www.vapulus.com>

2.1. <https://mawdoo3.com>

3. <https://edumaster.acadamy>



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن حي - جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، تخصص إدارة مالية , نحن بصدد القيام بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار

دراسة حالة: المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-

تحت إشراف الأستاذة:

بن زعدة حبيبة

إعداد الطالبة:

بوراس نورالهدى

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم التفضل لتبعتة هذه الاستمارة بكل ذقة، لما لها من أهمية في الوصول إلى نتائج تساعدنا في الدراسة من الناحية العلمية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن بيانات هذه الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لتعاونكم.

السنة الدراسية 2021/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في المربع المناسبة.

1.الجنس:

أ - ذكر ب - أنثى

2. العمر:

أ - أقل من 30 سنة ب - 30-39 سنة
ج - 40_49 سنة د - 50 سنة فما فوق

3.المؤهل العلمي:

أ.مستوى ثانوي ب.بكالوريا ج.ليسانس د.دراسات عليا

4.سنوات الخبرة:

أ. 5سنواتقما دون ب. 5_9سنوات ج.10سنوات فأكثر

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ - الرؤية الاستراتيجية						
1	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
2	تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد العلاقات مع البيئة الخارجية.					

					3 رؤية المؤسسة قابلة للقياس والتغيير.
					4 تمتلك المؤسسة هادفة ومعبرة.
					5 تسعى لخدمة المجتمع والوصول إلى الرقي الحضاري.
					ب - الرسالة الاستراتيجية
					6 تتصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالاطار والحدود التي من خلالها يتميز بها الأفراد العاملين بالابداع والتميز.
					7 رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات.
					8 تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم مايميزها.
					9 رسالة المؤسسة يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج.
					10 رسالة المؤسسة واسعة بحيث تساهم في اعلام زبائننا بطبيعة نشاطها.
					11 نطمح لإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.
					ج - الأهداف الاستراتيجية
					12 تمتلك المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.
					13 تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية وقابلية التطبيق.
					14 تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
					15 يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

					تسعى المؤسسة إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهدافها.	16
د - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة						
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	17
					تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة الداخلية للاستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي.	18
					تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها.	19
					يساعد تحليل البيئة الخارجية المؤسسة على تجنب المخاطر والحد من أثارها.	20

- المحور الثالث : اتخاذ القرار

					تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذي القرار حتى تمكنهم من ايجاد الحلول والبدائل	1
					يحتاج البديل الأفضل إلى قدر كبير من الكفاءة , والقدرة الداتية لمتخذ القرار .	2
					تعطي المؤسسة الوقت الكافي لعملية تنفيذ القرارات وتساعد العاملين في طرق تنفيذ القرارات	3
					تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتنفيذها .	4
					تعمل المؤسسة في الكشف عن مواطن القوة	5

					والضعف للقرارات المتخذة
					6 تهتم المؤسسة بضرورة عدم تعارض القرارات المتخذة مع الرؤية المستقبلية لها
					7 يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات.

الملحق رقم: (2) المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الأول

Corrélations

	محور_التدْ تخطيط_الاستر اتيجي	الرؤية_الاستر اتيجية	الرسالة_الاستر اتيجية	الاهداف _الاستراتي جية	التحليل_الاستر اتيجي	
محور_التخطيط_الاستراتيجي	Corrélatio n de Pearson	1	,907**	,936**	,918**	,661**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
الرؤية_الاستراتيجية	Corrélatio n de Pearson	,907**	1	,866**	,742**	,493**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.006
	N	30	30	30	30	30
الرسالة_الاستراتيجية	Corrélatio n de Pearson	,936**	,866**	1	,842**	,437**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.016
	N	30	30	30	30	30
الاهداف_الاستراتيجية	Corrélatio n de Pearson	,918**	,742**	,842**	1	,505**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.004
	N	30	30	30	30	30
التحليل_الاستراتيجي	Corrélatio n de Pearson	,661**	,493**	,437**	,505**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.006	.016	.004	.000
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم: (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

Corrélations		محور_اتخاذ_القرار	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
محور_اتخاذ_القرار	Corrélati on de Pearson	1	,574**	,539**	,793**	,742**	,677**	,488**	,561**	.202
	Sig. (bilatérale)		.001	.002	.000	.000	.000	.006	.001	.284
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q25	Corrélati on de Pearson	,574**	1	,428*	,519**	,560**	.113	-.161	.257	-.108
	Sig. (bilatérale)	.001		.018	.003	.001	.552	.396	.170	.569
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q26	Corrélati on de Pearson	,539**	,428*	1	,425*	,575**	.181	-.017	.011	-.149
	Sig. (bilatérale)	.002	.018		.019	.001	.338	.930	.956	.433
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q27	Corrélati on de Pearson	,793**	,519**	,425*	1	,438*	,486**	,366*	.280	.116
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.019		.016	.007	.046	.133	.542
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q28	Corrélati on de Pearson	,742**	,560**	,575**	,438*	1	.302	.248	,384*	-.129
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.001	.016		.105	.187	.036	.496
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q29	Corrélati on de Pearson	,677**	.113	.181	,486**	.302	1	,408*	,362*	.264
	Sig. (bilatérale)	.000	.552	.338	.007	.105		.025	.049	.159
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q30	Corrélati on de Pearson	,488**	-.161	-.017	,366*	.248	,408*	1	,456*	-.007
	Sig. (bilatérale)	.006	.396	.930	.046	.187	.025		.011	.972
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q31	Corrélati on de Pearson	,561**	.257	.011	.280	,384*	,362*	,456*	1	-.136
	Sig. (bilatérale)	.001	.170	.956	.133	.036	.049	.011		.473
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الملاحق رقم: (4)

الجنس

Statistiques

الجنس

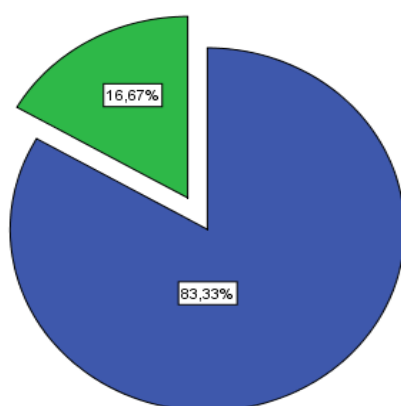
N	Valide	30
	Manquant	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	PourcentageWQ < valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	25	83,3	83,3	83,3
أنثى	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الجنس

■ ذكر
■ أنثى



الملحق رقم: (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر

Statistiques

العمر

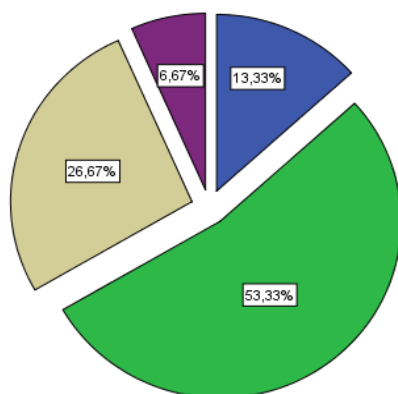
N	Valide	30
	Manquant	0

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
سنة 30 - 39	16	53,3	53,3	66,7
سنة 40 - 49	8	26,7	26,7	93,3
سنة فما فوق 50	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

أقل من 30 سنة
سنة 30 - 39
سنة 40 - 49
سنة فما فوق 50



الملحق رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

Statistiques

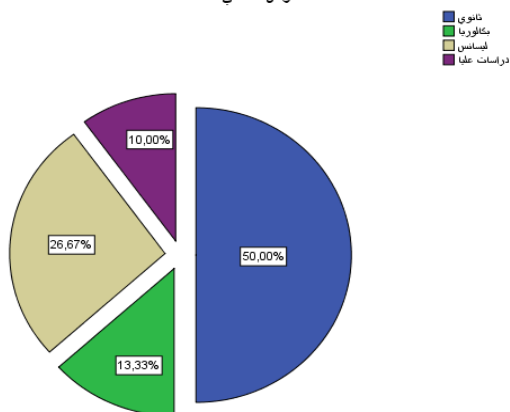
المؤهل العلمي

N	Valide	30
	Manquant	0

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	15	50,0	50,0	50,0
بكالوريا	4	13,3	13,3	63,3
ليسانس	8	26,7	26,7	90,0
دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي



الملحق رقم: (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

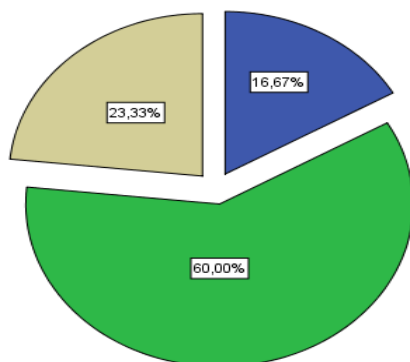
N	Valide	30
	Manquant	0

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات فما دون 5	5	16,7	16,7	16,7
	سنوات 5 - 9	18	60,0	60,0	76,7
	سنوات فأكثر 10	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

5 سنوات فما دون
5 - 9 سنوات
10 سنوات فأكثر



الملحق رقم: (8) معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ألفا كرونباخ الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,933		28

ألفا كرونباخ المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,929		20

ألفا كرونباخ المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	8

الملحق رقم: (9) نتائج الفرضية الرئيسية

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11.461	4	2.865	15.984	,000 ^b
Résidu	4.481	25	.179		
Total	15.943	29			

a. Variable dépendante : محور_اتخاذ_القرار

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	1.137	.370	.761	3.070	.005
التحليل_الاستراتيجي	.674	.108	.761	6.216	.000

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

الملحق رقم: (10) نتائج الفرضية الفرعية الاولى

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.087	1	4.087	9.652	,004 ^b
Résidu	11.856	28	.423		
Total	15.943	29			

- a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور
 b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجية_الرؤية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardizes	non		T	Sig.
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	1.804	.518	3.482	.002
	الرؤية_الاستراتيجية	.458	.147	3.107	.004

- a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

الملحق رقم: (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	5.977	1	5.977	16.794	.000 ^b
	Résidu	9.966	28	.356		
	Total	15.943	29			

- a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور
 b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجية_الرسالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés	non		T	Sig.
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	1.569	###	3.463	.002
	الرسالة_الاستراتيجية	.532	###	4.098	.000

- a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

الملحق رقم: (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	6.470	1	6.470	19.126	.000 ^b
	Résidu	9.472	28	.338		
	Total	15.943	29			

- a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الاهداف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.799	.375		4.797	.000
الاهداف_الاستراتيجي ية	.463	.106	.637	4.373	.000

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

الملحق رقم: (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.470	1	6.470	19.126	.000 ^b
	Résidu	9.472	28	.338		
	Total	15.943	29			

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الاهداف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.799	.375		4.797	.000
الاهداف_الاستراتيجي ية	.463	.106	.637	4.373	.000

a. Variable dépendante : القرار_اتخاذ_محور

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى دور التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، تحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) في اتخاذ القرار في المؤسسة الكاتمية للفلين - بجيجل، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي. وقد تم اختيار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 30 عاملا، و استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة تحتوي على 31 بنداً، كما يفترض أن تتم معالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS، توصلنا في دراستنا هذه إلى أن هناك دور ذو دلالة احصائية لمحور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار فيما يخص أبعاد التخطيط الاستراتيجي، فتم التوصل إلى أن أبعاد المحور الأول (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية) كان لها دور ذو دلالة احصائية في اتخاذ القرار في المتغير التابع اتخاذ القرار، كما تم أيضا تقديم اقتراحات و آفاق عملية الدراسة، وقد تم إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والمتمثلة في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، توصلت الدراسة إلى أن لتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار، ويكمن أساسا في توفير هذا الأخير للمعلومات الدقيقة لمتخذ القرار مما يجعل العملية أكثر وضوح و فعالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

Abstract :

This study aims to highlight the extent of the role of strategic planning, which consists of (strategic vision, strategic message, strategic objectives strategic analysis inner and outer city) in decision-making, In the Alkattimia foundation for cork in Jijel, where we relied on the descriptive approach. The state's hypotheses were selected on the sample of the study consisting of factors, and the questionnaire is a main tool in the study, which contains 31 dimensions. The data obtained through the SPSS statistical analysis program is supposed to be processed. In this study, we concluded that there is a role or statistical significance for the axis strategic planning in the decision union with regard to the dimensions of strategic planning, it was concluded that the dimensions of the first axis (strategic vision, strategic goals, strategic message, strategic analysis of the internal and external environment) had a statistically significant role in decision-making in the union was also presented. Study process you have projected this study on projected this study on one of the Algerian economic institutions, the study corporation in Jijel, the study concluded that strategic provision of accurate information to the decision makes the process a substantive and sublime strategy, the strategic message, objectives.

Keywords: strategic planning, decision-making, strategic vision, strategic analysis of the internal and external environment.