



جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



العنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الأغواط -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

محمد حماد مختار

من إعداد الطالب:

محمد والي زكرياء

لجنة المناقشة

الدكتور	مولاي مرزوق.....	رئيسا
الدكتور	حماد مختار.....	مشرفا
الدكتور	خليفة محمد.....	مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018

كلمة شكر و تقدير

نتقدم بخالص شكرنا إلى الأستاذ الدكتور حماد مختار المشرف على هذا العمل نظير مجهوداته المتواصلة المتمثلة في التوجيه و النصح و الإرشاد و التقويم في سبيل إنجاز و إتمام هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء اللجنة الذين تقبلوا و قبلوا مناقشة هذا البحث المتواضع.

أسأل الله أن يثيبهم أجر هذا المجهود العلمي النبيل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي التي حملتني وهنا على وهن

ورافقتني في كل مراحل حياتي.

وإلى أبي الذي رباني على حب العلم والعمل وكان لي سراجا

منيرا لدرب حياتي.

إلى عمي و زوجته الغاليين الذين كانا في مثابة والدي الثانيين.

وإلى كل إخوتي وأخواتي : اسلام و يسمينة و خولة و أديب و

محمد و الكتكوت الصغير عبد الرحيم.

وإلى كل أصدقائي الذين كانوا رفقاء دربي في الحياة

الشخصية والعملية وإلى كل من أحب.

أهدي لهم ثمرة هذا الجهد.

فهرس المحتويات:

الصفحة	
	كلمة شكر
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ح	المقدمة
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري التخطيط الإستراتيجي
10	مقدمة الفصل
11	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي
11	الفرع الأول: تعريف التخطيط
12	الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: تعريف التخطيط الإستراتيجي
14	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التخطيط الإستراتيجي
14	الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي
15	الفرع الثاني: أهداف التخطيط الإستراتيجي
16	المطلب الثالث: خصائص و مخرجات التخطيط الإستراتيجي
16	الفرع الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي
17	الفرع الثاني: مخرجات التخطيط الإستراتيجي

18	المبحث الثاني: مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي
18	المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي
19	المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي
20	المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و المصطلحات القريبة منه
21	الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية
22	الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي و التخطيط طويل الأجل
23	الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإستراتيجي
25	الفرع الرابع: التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التكتيكي
26	المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي
26	المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي
29	المطلب الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي
30	الفرع الأول: صياغة الرؤية و الرسالة و تحديد الأهداف الإستراتيجية
39	الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية
44	الفرع الثالث: تحديد الخيار الإستراتيجي
45	المطلب الثالث: نماذج التحليل الإستراتيجي
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية
49	مقدمة الفصل
50	المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية
50	المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية
51	الفرع الأول: الوجه الاول: المؤسسة

52	الفرع الثاني: الوجه الثاني: العمومية
53	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية
54	المطلب الثالث: مبررات وجود المؤسسة العمومية
57	المبحث الثاني: تطور وإنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية
57	المطلب الأول: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية
58	المطلب الثاني: إنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية
58	الفرع الأول: المؤسسة العامة الوطنية
58	الفرع الثاني: المؤسسة العمومية المحلية
59	المطلب : أنواع المؤسسات العمومية الجزائرية
60	المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الجزائرية
60	المطلب الأول: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و القطاع الخاص
61	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية وخطوات تطبيقه
61	الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي
61	الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الغير هادفة للربح
62	الفرع الثالث: خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية
65	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة سونالغاز بالأغواط
69	مقدمة الفصل
70	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

70	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
74	المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
82	المبحث الثاني: دراسة حالة - واقع التخطيط الإستراتيجي بمديرية سونلغاز-
92	الخاتمة
95	قائمة الملاحق
98	قائمة المراجع

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 01: يوضح مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي	23
جدول رقم 02: يبين اهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي	25
الجدول رقم 03: عناصر الرسالة.	34
جدول رقم 04: يبين الفرق بين الرؤية و الرسالة	36
الجدول رقم 05: يوضح عناصر البيئة الكلية	42
الجدول رقم 06: يبين الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و الخاص	60

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
14	الشكل رقم 1: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
27	الشكل رقم 2: مستويات التخطيط الإستراتيجي
29	الشكل رقم 3: خطوات التخطيط الإستراتيجي
37	الشكل رقم 4: علاقة الرؤية بالرسالة
43	الشكل رقم 5: يوضح مصفوفة SWOT
45	الشكل رقم 6: يوضح مصفوفة BCG
81	الشكل رقم 7: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط

مقدمة

مقدمة :

يواجه العالم في بدايات القرن الحالي تحولات اقتصادية و سياسية و اجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة و العمومية و غير العمومية، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات العالمية، وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي هو فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو شخص يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم ويأتي التخطيط الاستراتيجي ليكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه والبعض يعرفه بأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل "أسلوباً" في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب.

والجزائر بطبيعة الحال هي جزء من هذا العالم الذي يتعرض لكل أصناف التغيير والتأثير بحكم انتهاجها لسياسة الانفتاح التي تؤمن بها وتبناها وتقوم كافة القطاعات المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً المؤسسات

العمومية الجزائية والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه الأجهزة بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات ولكي تستطيع هذه الأجهزة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة ، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.

لقد أصبحت المنافسة شرسة بين القطاع العام و القطاع الخاص، هذا ما أدى إلى المؤسسات العمومية إلى البحث على أفضل و انجع الطرق و الأساليب الإدارية الحديثة، لكي يضمن تواجده و بقاءه في المنافسة .

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته و بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، "وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

اولا- منهجية البحث:

1- اشكالية البحث:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، وقد تضمنت هذه الدراسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز " الاغواط".

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

إلى أي مدى تهتم المؤسسات العمومية بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير؟ وكيف يساهم التخطيط

الإستراتيجي في فعالية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مجال التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة؟
- ماهو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة؟
- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز على التخطيط الإستراتيجي؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة الأولية على هذه الأسئلة سنقدم الفرضيات التالية:

- تستخدم المؤسسات العمومية التخطيط الإستراتيجي للمنافسة و تطوير خدماتها.
- لا تحتم غالبية المؤسسات العمومية بالتخطيط الإستراتيجي .، وتعتمد على حل المشاكل اليومية لضمان بقائها و استمراريتها.
- تعتمد مؤسسة سونلغاز "الأغواط" على التخطيط الاستراتيجي في التسيير .

3- مبررات إختيار الموضوع:

أ- مبررات ذاتية:

- الرغبة في إثراء و تنمية معلوماتنا فيما يتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي بحكم التخصص.
- اسقاط موضوعنا على مؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة رائدة ومتطورة في نفس الوقت .

ب- مبررات موضوعية:

- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي و التعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.

4- اهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات العمومية.
- إفادة المؤسسات العمومية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بما يمكنها من بلوغ أهدافها بشكل أفضل.
- التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

5- اهمية البحث:

تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات مؤسسة سونلغاز وكذا مدى وعي مسيري المؤسسة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لواقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع العام، على المستوى المحلي على الأقل.

6- حدود البحث:

- أ- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز.
- ب- الحدود المكانية: تم إجراء البحث بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- ج- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في السنة الجامعية (2017-2018).
- د- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية "مؤسسة سونلغاز" نموذجاً.

7- منهج البحث:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول الحصول عليها للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية ، ومعرفة رأي المسؤولين بمؤسسة سونلغاز حول واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل الإجابات التي جاءت في المقابلة ،بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، و التي أستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة.

8- صعوبات البحث:

- واجهتنا في دراستنا هذه عدة عراقيل نذكر أهمها:
- نقص المعلومات و المراجع خاصة المتعلقة بالمؤسسات العمومية و هذا لعدم وجود كتابات كافية تتحدث عن المؤسسات العمومية.
 - ضيق و قصر الوقت الذي منعنا من إثراء موضوعنا أكثر.

- تعلق مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالمستويات العليا، والمركزية الشديدة في إعداد الخطط الإستراتيجية خاصة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

9- الدراسات السابقة:

- رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)

دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، 2013-2014، و التي جاءت إشكالياتها

الرئيسية كم يلي: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟، وخرجت

دراستها بنتائج التالية: - مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً - وصلنا

كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الإستراتيجي كمجموعة على أداء جامعة بسكرة.

- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة،

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة

الإسلامية، غزة، 2007، و التي جاءت إشكالية دراسته كالتالي: ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات

التعليم التقني في محافظات غزة ؟، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: - تعتمد الإدارة مبدأً المركزي في اتخاذ

القرارات بخصوص عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن قرار التخطيط يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

10- هيكل البحث:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، تم تخصيص الفصل الأول حول التخطيط الاستراتيجي، أساليبه ومكوناته، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم الحديث في المبحث الأول عن ماهية التخطيط الإستراتيجي وفي المبحث الثاني عن مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي وفي المبحث الثالث عن عملية التخطيط الاستراتيجي (خطوات ونماذج الإستراتيجية).

وفي الفصل الثاني تم الحديث عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم تخصيص المبحث الأول لدراسة عموميات حول المؤسسات العمومية و المبحث الثاني حول أنواع و اهداف المؤسسات العمومية وفي المبحث الثالث حول التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة.

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، و تم تقسيمه الى مبحثين ، تم تخصيص المبحث الأول حول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، وفي المبحث الثاني دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الاول : الإطار

المفاهيمي و النظري للتخطيط

الإستراتيجي

– ماهية التخطيط الإستراتيجي.

– مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي.

– عملية التخطيط الإستراتيجي.

تمهيد:

يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي، بحيث تعيش المؤسسات في هذه الأيام في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد.

وفي ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي أصبح لزاماً على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقاتها بمحيطها من خلال الربط بين الاهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة بحسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي، وخصائصه و أهميته، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مزاياه و معوقاته وكذا تطرقنا إلى بعض المصطلحات القريبة منه، أما المبحث الثالث فكان حول عملية التخطيط الإستراتيجي ، بدءاً بمسوياته مروراً خطوات تطبيقه وكذا أهم الأساليب المتبعة في عملية التحليل الإستراتيجي.

المبحث الاول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بدءاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي ثم التعرف على أهميته وأهدافه، مع ذكر لأهم خصائصه.

المطلب الاول : مفاهيم اساسية حول التخطيط الاستراتيجي

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الاستراتيجية والانتهاً إلى التخطيط الاستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

1- مفهوم التخطيط : تعددت تعاريف التخطيط انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي اوقات و ازمنة متعددة ،

ومن هنا سوف نحاول ان نبرز اهم التعاريف لهذا المفهوم : يرى **هنري فايول** بأن: "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".¹

¹ الصباب أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 6.

ويعرف التخطيط بأنه "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولي التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف و النتائج".¹

وكما عرفه هاريسون (2009) "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف".²

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات و الاجراءاتى العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

2- تعريف الاستراتيجية:

ترتبط كلمة استراتيجية بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس (webeter s) بأنها علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية.

الاستراتيجية.....هي عملية خلق وضع متفرد للمنظمة ، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.³

أما في نظر (thomas) أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها".¹

¹ درويش عبد الكريم وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980 ، ص :23.

² هاريسون ديفيد، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تر، ناطورية علاء الدين ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2009 ، ص: 3.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2007 -2008، ص:11.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج ان الاستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

3- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظي به هذا المفهوم من طرف الباحثين و المفكرين نذكر بعضا من هذه التعاريف :

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي : عملية اتخاذ قرارات ووضع اهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها .²

3-1- تعريف احمد سيد مصطفى : التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد اسلوبا و مسارا لبلوغ اهداف طويلة الاجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الادارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها او عملائها وما تقدمه اليهم او تتفاعل به معهم.³

3-2- تعريف اسامة محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها للاعضاء الادارة الموجهين لمنظمة الاعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ، ومن ثم اسلوب العمل و التشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.

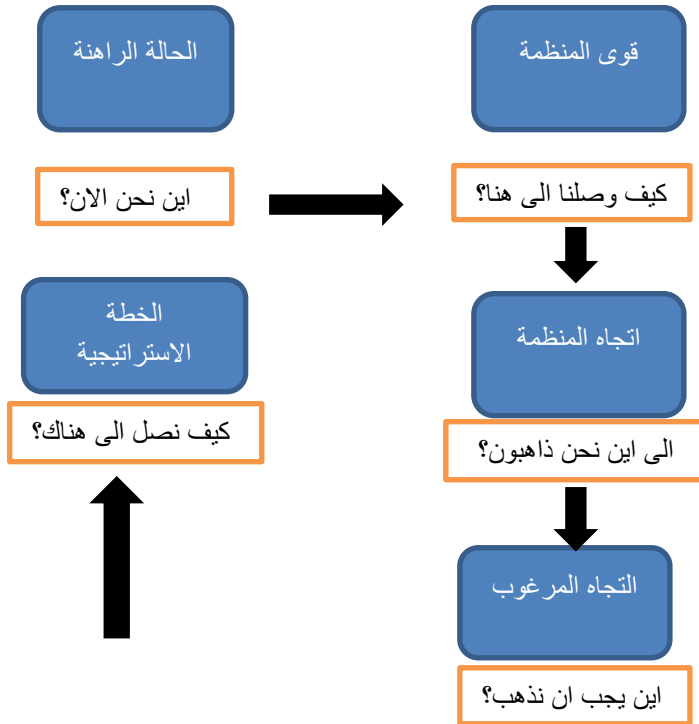
والشكل التالي يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

¹ خير الدين غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 15.

² محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008، ص: 94.

³ مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الاسكندرية، 2008، ص: 84.

شكل رقم 1: مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، دار الكتب القطرية، ص: 72.

ومنه يتضح لنا ان التخطيط الاستراتيجي هو " أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية".

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي سوف نتطرق الى اهميته بالنسبة للمنظمة وكذا اهدافه

في مجموعة من النقاط:

1- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.

- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
- يساعد على تخصيص الموارد.
- يساعد على تكامل الأنشطة الادارية و التنفيذية.
- يفيد على اعداد كوادر للادارة العليا.
- يؤدي الى تطوير و تحسين الاتصال بين المستويات المختلفة.¹
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.²

2- اهداف التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدة اهداف تبلورت في مجموعة من النقاط نذكر منها مايلي:

- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها .

¹ محمد عبد الغني هلال، مرجع سابق، ص: 58.

² رحمة زغي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تفسير المنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 35.

- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
- يساعد على تخفيض الفائض من الموارد.¹
- يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات .
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.²
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة.³

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، ولإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية.
- المرونة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص:95.

² Sarah Simpson,(2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1, p: 46

³ رحمة زعبي، مرجع سابق، ص:36.

- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية.

- الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل.¹

1- مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي:

تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة انواع من الخطط:

1- الخطة الاستراتيجية: هي خطة انمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة ، و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها و البرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.

2- الخطط متوسطة الاجل: يتم وضع الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالانتاج و البيع، و الأفراد و البحوث، و التطوير، و الاستثمارات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف ، و السياسات و الاستراتيجيات التي سبق وضعها في خطة الاستراتيجية. ويتم اعداد الخطط على مستوى التنسيق او مستوى الادارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة الى ثلاث سنوات ، او خمس سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة . و مجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين، مع تركيز اكبر على التفاصيل ، و تتميز بالثبات نسبيا بالمقارنة بالخطة الاستراتيجية.

2- الخطط قصيرة الأجل: و تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية و توفر خطوطا مرشدة لكافة اوجه النشاط في المدى القصير.²

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص: 26-27.

² نبيل حامد مرسى صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص ص: 18-19.

المبحث الثاني: مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي

لتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المزايا و الايجابيات و بالمقابل لديه ايضا بعض المعوقات وكذا السلبيات سوف نتطرق اليها خلال المطلبين القادمين.

المطلب الاول : مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في مايلي:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.¹

- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.

- الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.¹

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، ص:73.

- التخطيط الاستراتيجي يجعل الاهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي:²

* تنبثق منها خطط الادارات أو قطاعات العمل.

* تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات.

* يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

المطلب الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى 5 سنوات فأكثر فإنها بحاجة إلى

استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.

- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.³

- الاعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة.

- فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية.

¹ النجار فريد راغب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي -آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 75.

² سماح محمد، التخطيط الاستراتيجي،مقالة منشورة ،موقع الادارة والهندسة الصناعية ، ماجستير ادارة اعمال، 2010، ص: 5.

<http://samehar.wordpress.com>

لمزيد من المعلومات تصفح الموقع التالي:

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص: 76-77.

- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
 - التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.¹
 - عدم قدرة المدير الاستراتيجي على ادراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
 - عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.
- أخيرا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها “نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا” وتكون هذه مجرد لفظة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و بعض المصطلحات القريبة منه

هناك مصطلحات يشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي التي تساهم بدورها في صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والتي تمكنها من اشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة ممكنة نذكر منها:

1- الادارة الاستراتيجية(Strategic Management): اورد الكتاب و الباحثون تعاريف عديدة للادارة

الاستراتيجية خلال العقود الماضية فقد عرفها:

(Strickland&Thompson ، 1987) على انها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة

و تطوير الاستراتيجية التي تكفل تحقيق اهدافها. و تتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، و

وضع الأهداف ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، و تقييم الأداء و العمل على ادخال التعديلات

¹ رحمة زعبي، مرجع سابق ص: 38.

الضرورية في الرؤية أو الأهداف الاستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو الظروف بما في ذلك الأفكار و الفرص الجديدة.¹

في حين يرى (Higgins) الادارة الاستراتيجية بأنها "عملية متابعة و إدارة رسالة المنظمة و تحديد علاقة المنظمة مع بيئتها".²

1-1- الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، وبالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، واغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي.³

2- التخطيط طويل الاجل: حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من (5-10) سنوات أو أكثر، وتبنى على أساس معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشتمل على أبعاد العديد من الخطط قصيرة الأجل للمؤسسة لتحقيق أهدافها الكلية الأصلية على المدى البعيد ثم تسعى لتحقيقها الأهداف مرحلياً، في إطار تنسيق كامل من الخطط الأخرى.⁴

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دارالمناهج لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 64.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 48.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008، ص 31.

⁴ عاطف الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص: 23.

1-2- التخطيط الطويل الأجل و التخطيط الإستراتيجي:

جدير بالاهتمام استعراض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، سيما وأن في كثير من تعريفات التخطيط الاستراتيجي التي تم استعراضها آنفا، أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، أو انه يهتم بقرارات طويلة الأجل، الأمر الذي قد يترك انطبعا بأنهما مفهومان مترادفان، إلا أن الحقيقة تقول أن هناك بعض الفروق بينهما، وقد قام (الشرقاوي)، بتلخيص هذه الفروق في نقاط كما يلي:

١ - **من حيث الطبيعة:** ففي حين أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها.

٢ - **من حيث المستوى:** يمكن أن يختص التخطيط طويل الأجل بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصص معين.

٣ - **من حيث المرونة:** للتخطيط طويل الأجل إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها. وقد يكون هذا الفرق غير دقيق بدرجة كبيرة، من حيث أن إجراءات التخطيط طويل الأجل لا يمكن تجاوزها، و إن كنا نستطيع تقبل أن درجة المرونة في إجراءات التخطيط الاستراتيجي أكبر منها في التخطيط طويل الأجل.

٤ -من حيث المسؤولية: ففي حين يتولى التخطيط طويل الأجل أخصائون في التخطيط، تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.¹

3- التفكير الاستراتيجي: هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة ومستقبلها ، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته، والسعي للتأثير في متغيراته.²

3-1- الفرق بين التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي:

-جدول رقم1: يوضح مقارنة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي-

الفقرة	التخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
رؤية للمستقبل	الصورة لمستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل	التنبؤ فقط بصورة وشكل المستق
الدور الإداري في صنع الإستراتيجية	يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين التنفيذيين.	المدرء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الاستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة.

¹ ابراهيم يوسف الاشقر، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرية المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة،2002، ص:52-53.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق ، ص: 47.

Control السيطرة.	يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن ان تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة.	تعتمد على المرجعية الذاتية – أي الشعور بان الهدف الاستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق.
Managerial Role in Implementation الدور الإداري والتنظيمي في التنفيذ.	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لمعرفة دوره بشكل جيد و توقع الدفاع عن انشطته.	جميع المديرين لديهم فهم للنظام الاكبر، والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام.
Strategy Making صياغة الاستراتيجية.	التحدي المتمثل في تحديد توجه الاستراتيجية هو تحليلي في المقام الأول.	يرى الاستراتيجية والتغير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر من تقييمها.
Process and Outcome العملية والنتيجة	ينص التركيز على وضع الخطة والاهداف النهائي.	يرى بعملية التخطيط نفسها عنصرا ذا قيمة مضافة اسمة

المصدر: مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية ، قطر، ص: 61.

4- التخطيط التكتيكي*: وهو التخطيط الذي يسعى لتحقيق هدف مرحلي محدود في فترة قريبة ويحدد لذلك الخطوات التنفيذية.¹

4-1- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي: وهذا من خلال الجدول التالي:

-جدول رقم2: يبين اهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي-

التميز حسب طبيعة التخطيط		معايير المقارنة
التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	
-المستويات الأدنى	- قمة التنظيم	-المستوى التنظيمي
-دوري	-مستمر ولكن غير منتظم	-مدى الانتظام
-المدى القصير	-المدى البعيد	-الإطار الزمني
-محدودة ومتكررة	-يشمل المؤسسة ككل	- درجة الشمولية

المصدر: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة

الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2010-

2011،ص:11.

¹ عاطف الحميد عثمان الشويح، مرجع سابق، ص: 24.

* توضيح ورد مصطلح التخطيط التكتيكي في بعض الكتب تحت نفس المعنى لكن بأسماء مختلفة مثل: التشغيلي ، العملياتي.

المبحث الثالث: عملية التخطيط الإستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي بدءاً بذكر مختلف المستويات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التخطيط الإستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي¹:

1- **التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:** كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.²

2- **التخطيط الإستراتيجي لوحدة الأعمال:** يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق، ص: 81.

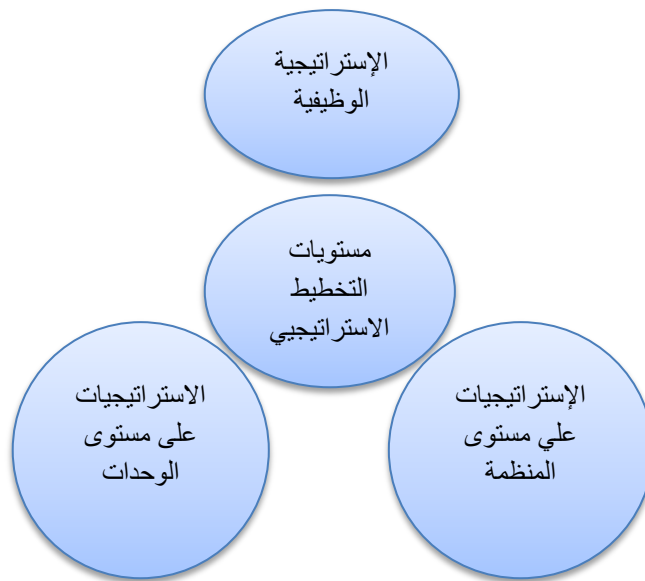
² ماهر أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 26.

3- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث

توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير

الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.¹

شكل رقم 2: مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 82.

¹ رحمة زعبي، مرجع سابق ، ص: 39.

في المؤسسة ثلاثة مستويات للإستراتيجية، ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاثة مستويات بالمؤسسة:

1-مستويات إستراتيجية المؤسسة "Strategy Corporate": وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة¹.

2- مستويات إستراتيجية الأعمال "Strategy Unites Business": وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والحفاظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.

3- مستويات الإستراتيجية العملية (إستراتيجية الوظائف) "strategies level Functional": وفي هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضاً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج وإستراتيجيات التسويق...الخ.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 57.

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي

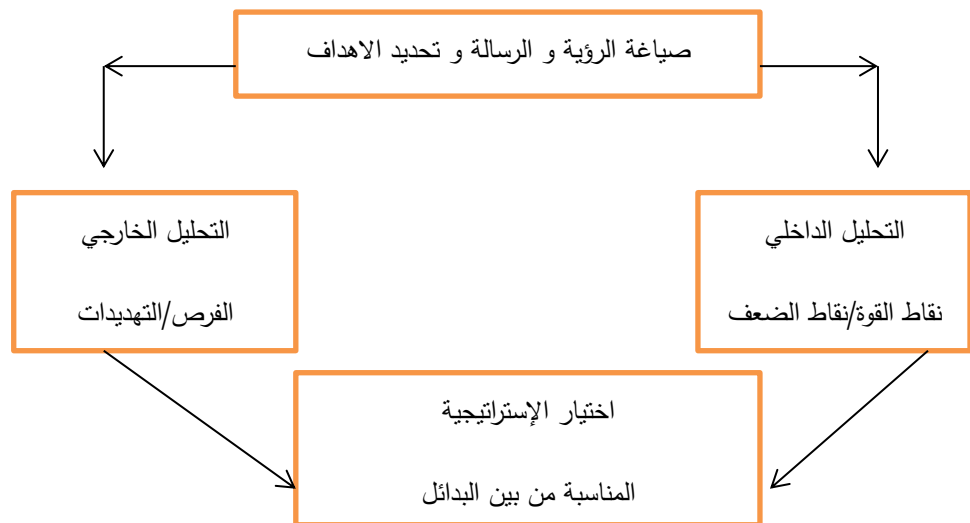
إن التخطيط الإستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل و خطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب ، و المتمثلة في الخطوات التالية¹ :

- صياغة الرؤية و الرسالة و تحديد الاهداف.

- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية .

- تحديد الخيار الإستراتيجي من بين البدائل المتاحة.

والشكل رقم:3 الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج "SWOT" *



المصدر : زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006، ص:34.

¹ اسامة حسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة -المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار- حاسي مسعود(ENTP)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، شعبة علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة، 2014، ص: 5.

* "SWOT" هي اختصار للكلمات التالية:

- (S)trenghes.....نواحي القوة.
- (W)eaknesses.....نواحي الضعف.
- (O)pportunities.....الفرص المتاحة.
- (T)hreats/Challenges.....تحديات/ مخاطر.

الفرع الأول: صياغة الرؤية و الرسالة و تحديد الاهداف.

1- صياغة رؤية المؤسسة (Vision Statement)

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية ، أو حلم نصبو اليه مستقبلا بصفة عامة:

- عبارة موجزة تخاطب القلب و الروح.

- تركز على الرغبة في التميز و التفوق و الإبداع.

- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.

- تشد و تجذب العاملين و تشجذ الهمم لتحقيقها.

- يجب أن تكون واقعية و قابلة للتطبيق.¹

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا، وتوجهات

نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الإستراتيجية، Vision strategies" وتعرف على انها " المسار

المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه".²

1-1- مصادر الرؤية :

¹ بحوث و اوراق عمل الملتقى العربي الاول ،التخطيط الاستراتيجي للتفوق و التميز في القطاع الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2007،ص:96.

² بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور- الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستري علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة،2010-2011،ص:16.

1- أفكار مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بعملية عصف ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتدون الآراء ولا مشكلة البتة باختلافها، فهي تصب في إطار تلك الصورة التي يراد تكوينها.

2- أفكار المدير التنفيذي : وهي مجموعة الأفكار التي تترشح لدى المدير التنفيذي خلال عصف ذهني أو عند لحظة من حياته اليومية، قبل النوم أو الرياضة أو في اجتماع ممل أو خطبة طويلة وهكذا، فقد تقفز إلى ذهنه تلك الصورة الجميلة للمنظمة فينقلها إلى الفريق الذي يعد الإستراتيجية.

3- أفكار الموظفين: تترشح من الموظفين خلال عملهم أو خارجه أفكار تعكس الطموحات التي تساورهم لتطوير المنظمة والتي يتمنون أن تصبح واقعا يوما ما وخاصة من ذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية .

4- الأفكار التي يقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها.

5- الأفكار التي تقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة حيث تلتقي طموحات الطرفين.

6- عمليات إعداد الإستراتيجية : فقد تنشأ الرؤية أثناء إعداد الإستراتيجية حيث تزدهم الأفكار والمقترحات وتكثر الدراسات والتحليلات للواقع والبيئة الخارجية والداخلية وتحدد الفجوات وتستخرج الأهداف الفعلية، فمن خلال هذا المخاض تبدأ الرؤية بالتكون والتبلور والظهور.¹

1-2- امثلة عن الرؤية في بعض المؤسسات:

سوف نستعرض بعض الرؤى لأكبر الشركات الرائدة في مجالاتها ، و التي استطاعت تحقيق جزء كبير من رؤاها الإستراتيجية و مازالت مستمرة في مسيرتها:

- مطاعم ماكدونالدز- السطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 139.

- شركة فورد- أن تكون شركة رائدة في عالم إنتاج و خدمات السيارات.

- مايكروسوفت- هناك رؤية واحدة وراء كل ما نفعله : كمبيوتر لكل مكتب و في كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية و القيمة.¹

2- تحديد رسالة المؤسسة (Mission Statement)

الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة و هي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة و ماهو عملها الرئيس؟

- لمن تقدم المؤسسة خدماتها او منتجاتها؟

- كيف تؤدي المؤسسة عملها و تقدم خدماتها؟

ويجب مراعاة الاعتبارات الأساسية التالية عند تحديد رسالة المؤسسة :

- أن تكون مكتوبة .

- أن تكون محددة .

- أن تكون عامة .

- أن يتم اعدادها من قبل أعلى سلطة في المؤسسة .²

¹ صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، على الموقع التالي:

[/http://www.al-madina.com/article/207096](http://www.al-madina.com/article/207096)

² بحوث و اوراق عمل الملتقى العربي الاول، مرجع سابق، ص: 97-98.

وتعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها و أسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملياتها و أشكال ممارستها.¹

¹ Armstrong.m.a handbook ,of human resource ,2006.p42.

2-1- عناصر الرسالة:

تحتوي الرسالة على مجموعة من العناصر الأساسية سنذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: عناصر الرسالة.

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
2- المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
3- الاسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
4- التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
5- البقاء/الربحية/النمو	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
6- الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها ومعتقداتها ؟
7- المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
8- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
9- العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

المصدر: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص: 17.

2-2- امثلة عن الرسالة في بعض المؤسسات :

- شركة سامسونج- "إن ما يدفعنا في كل ما نقوم به في سامسونج هو تحقيق مهمتنا: وهي أن نكون أفضل "شركة-رقمية إلكترونية".

- جامعة عين شمس- " في ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها في ادماج فكر الجودة الشاملة و التحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية و البحثية بالجامعة".

- شركة جنرال موتور- " نحن نعمل من أجل إبتكار البيئة التي تمكن العاملين و المجهزين و المروجين و المجتمع في جنرال موتور للمساهمة الكلية في مواصلة تلبية رغبات جميع الزبائن".

- شركة بيجيتل- " نسعى لتكون الشركة الأولى في الهندسة و الإنشاءات و إدارة المشاريع في العالم".¹

2-3- الفرق بين الرؤية و الرسالة:

يحدث في كثير من الأحيان دمج بين مفهومي الرؤية و الرسالة لذلك كان لابد من توضيح الفرق بين كل منهما منعا للإلتباس الواقع في أغلب الأوقات ، حيث اجتهدنا لمحاولة ان نبرز أهم الفروقات بين الرؤية الإستراتيجية و الرسالة الإستراتيجية ،وسف نستعرض هذه الفروق في الجدول الموضح أسفله:

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ،ص: 119.

- جدول رقم 04: يبين الفرق بين الرؤية و الرسالة -

الرؤية	الرسالة
مقصد و هدف تصل إليه مثل: رؤيتي أن أكون مدير.	غير محددة بهدف ، مثل: أن تكون رسالتي "أن أعلم الناس".
شيء محدد ينتهي ، فبعد أن تكون مديرا، تكون قد إنتهت رسالتك.	شيئلا ينتهي فأنت تعلم الناس، الناس حياتك كلها.
نتيجة تقاس و تحسب.	إتجاه ليس له حاسبة.
كمية	نوعية.
تعد و تقاس بالعقل.	تشعر و تحس.
وسيلة.	غاية.

المصدر: من إعداد الطالب.

يجب أن تكون الرؤية والرسالة متكاملتان تخدم إحداها الأخرى وتدعمها ولا يجب أن يكون بينهما تناقض.

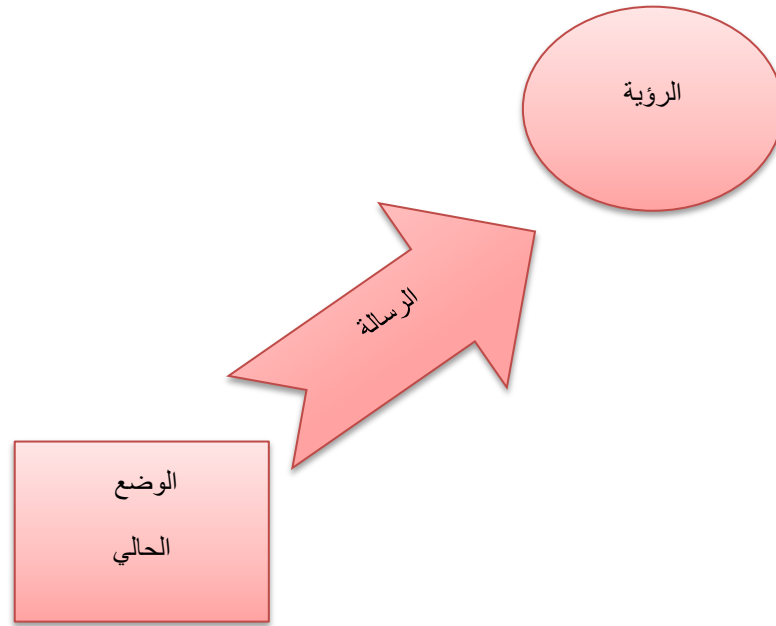
2-4- علاقة الرؤية بالرسالة :¹

من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية

¹ بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص: 16.

والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل و المكانة المستهدفة لها.

الشكل رقم 04: علاقة الرؤية بالرسالة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ص:151.

3- تحديد الأهداف:

مما سبق اكتشفنا بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق.

1-3 تحديد الاهداف Objectives : الهدف الإستراتيجي هو " الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه، و لكنه يتسم بقدر كبير من المرونة و يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات).¹

في حين عرفها القطامين (2002) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدر على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟".²

3-1-1- السمات الأساسية للأهداف :

- الواقعية: أي لا يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة أو الممكنة داخل الإطار الزمني المحدد للخطة الإستراتيجية.
- القابلية للصياغة: مبسطة و غير معقدة و تتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها .
- القابلية للقياس: و ليس المقصود بذلك وضعها في صورة كمية، و لكن هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.
- الهادفة: أن يكون الهدف الإستراتيجي العام مرتبط و منسجم مع الأهداف التكتيكية و التشغيلية و يصب في غاية عليا.³

3-1-2- أهمية تحديد الأهداف:

- تحديد الأهداف يساعدنا على توضيحها لأنفسنا و للغير ، وماهي النتائج التي نسعى لتحقيقها.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص:15.

² القطامين أحمد، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2002 ص: 65.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص ص:92-93.

- و يعد تحديد الأهداف عنصرا مهما في التحفيز.
- الأهداف هي أساس إتخاذ القرارات ، الأهداف هي وسيلة لزيادة كفاءة و فعالية المنظمات.
- تحديد الأهداف يساعدنا في الحصول على المعلومات عن مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.¹

الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصيصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

و يركز التحليل الإستراتيجي على عنصران أساسيين هما : تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف)، وكذا تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات):

1- تحليل البيئة الداخلية: هو إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود فمثل هذا التحليل يكون أكثر غنى وعمق قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها.²

وهو حين تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ شكلين:

¹ مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص: 114.

² سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على قطاع المقاولات في قطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص: 49.

- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.¹

- **نقط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

1-1- مكونات البيئة الداخلية:

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث:

- **الهيكل التنظيمي:** فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارة الرئيسة والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

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

- **الموارد:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين

¹ رحمة زعبي، مرجع سابق، ص: 44.

على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير¹.

2- تحليل البيئة الخارجية: يقصد بالتشخيص الخارجي للمؤسسة، ذلك التشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي، والذي سعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة هذا المحيط الذي تتواجد فيه. أما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.

- الفرص: تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- التهديدات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثار سلبية للمؤسسة.²

2-1- اقسام البيئة الخارجية:

- **البيئة الخارجية الخاصة:** و تتمثل في: المؤسسات الحكومية، الجمهور، المنافسون ، الموردون.

- **البيئة الخارجية العامة:** وتتمثل في: السياسية (القوانين و التشريعات)، الإقتصادية(الإتفاقيات الدولية)، الإجتماعية(الدخل و المستوى الإجتماعي)، التكنولوجيا.³ و سوف نستعرض نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وعناصرها الفرعية وتركز على العناصر الفرعية التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص:45.

² رحمة زعيبي، مرجع سابق، ص:46.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص:76.

الجدول رقم 05: يوضح عناصر البيئة الكلية

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها، هيكل السوق، الدخل، الأسعار، التنظيمات الاقتصادية.	العوامل الاقتصادية
القومية، نظام الدولة، القوانين والتشريعات المحلية، الخدمات العسكرية، الإعفاءات.	العوامل السياسية
المنافسة المحلية، المنافسة العالمية، القدرة على تحليل معلومات المنافسة وتجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها.	المنافسة
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع، الاتوماتيكية، تدفق العمل والتشغيل، حالة التنمية الصناعية.	التكنولوجيا
القيم، العادات، المعتقدات، التقاليد، أنماط السلوك المقبولة، العرف، السكان وخصائصهم.	الثقافة و النظام الاجتماعي
الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل، التدريب وتنمية الكفايات، الاتحادات والنقابات، تشريعات .	مزيج المهارات المتاحة
قوة الشراء، التوقعات للوقت والمكان، الجودة ، الكمية، السعر، الحاجات، الرغبات، الإدراك.	الإستهلاك و مجموعة العملاء

المصدر: سمر رجب عطا الله، مرجع سابق ، ص: 49.

3 - تحليل SOWT:

و هو يحلل العوامل الداخلية و الخارجية بالنسبة للمنظمة ويشمل تحليل:

- نواحي القوة الداخلية (s)trengths: و تشمل كل ما يتعلق بالمنظمة (قوى بشرية- أجهزة- معدات- أماكن-

علاقات- العلاقات مع المستفيدين...) و يعتبر من مميزات أو نواحي القوى بالمنظمة.

- نواحي الضعف الداخلية (w)eaknesses : و تشمل كل ما يتعلق بالمنظمة و يعتبر من نقاط الضعف بالمنظمة.

- الفرص المتاحة (o) pportunitier : و تشمل كل ما يشكل فرصة متاحة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مثل: إهتمام المجتمع بالمشكلة- الرغبة السياسية في إيجاد حلول للمشكلة...

- المخاطر/التحديات/التحديات المتوقعة (t) hreats/challenges : و تشمل كل ما يشكل تهديدا خارجيا (خارج المنظمة) يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية مثل الموضوع ليس على قائمة الأولويات الملحة- الجهات الأخرى المشاركة و الهامة لتحقيق الأهداف غير مهتمة بهذا الموضوع... إلخ.¹

- الشكل رقم 05: مصفوفة swot-

الإدارة	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص المتاحة	المخاطر المحتملة

المصدر: محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، مرجع سابق ، ص: 107.

¹ محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، مينا برنت، مصر، 2013، ص: 106.

الفرع الثالث: تحديد الخيار الإستراتيجي من بين البدائل المتاحة.

إن هدف المنظمة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.

وتقوم المؤسسة باجراء تحليل SWOT وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات.

1- خصائص الخيار الإستراتيجي:

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.
- الذي يحقق الأهداف المرجوة¹.

¹ رحمة زغبى ، مرجع سابق، ص:46-47.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإستراتيجي.

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب، بالإضافة إلى نموذج SWOT الذي تطرقنا إليه سابقا حيث تساعد هذه الأساليب على عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، وفي ما يلي نورد أهم هذه الأساليب بنوع من الإيجاز.

1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG : ظهرت مصفوفة BCG من طرف مجموعة استشارية

أمريكية هي جماعة بوستن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار في ما يخص معدل نمو كل وحدة، والسيولة، و يقوم هذا النموذج على أساس افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما : معدل النمو والحصة السوقية.¹

الشكل رقم 06: يوضح مصفوفة BCG.

عالي	عالي	<u>النجم</u> - نمو كبير - احتياجات مالية مرتفعة - التدفقات المالية (0) حالة توازن	<u>علامة الاستفهام</u> - وجود فرص للنمو - احتياجات مالية ضخمة - التدفقات المالية (-) حالة عجز
		<u>البقرة الحلوب</u> - نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - تدفق مالي (+) فائض في السيولة	<u>الكلب</u> - نمو منخفض - احتياجات مالية قليلة - تدفق الأموال (0) حالة توازن سلبي

منخفض

10 X

عالي

X1

X1 منخفض

المصدر : بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص: 31.

¹ بوزيان جواهر، مرجع سابق ، ص: 30.

- **النموذج الخطي:** يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

- **النموذج التكيفي:** يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ،وغط خدماتها بهدف مواجهة التغير في حاجات الفئات المستهدفة.

- **النموذج التفسيري:** يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية ، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

- **النموذج الكلي:** يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية و عليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.¹

¹ مجيد الكرنحي، مرجع سابق، ص ص: 87-88.

خاتمة الفصل:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية الشمولية لأنشطة المؤسسة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعالية المؤسسة حيث تكون كتلة واحدة، والتخطيط الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال.

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

الفصل الثاني:

دور التخطيط الإستراتيجي في

المؤسسات العمومية.

– ماهية المؤسسات العمومية.

– تطور وإنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية.

– التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة

الجزائرية.

تمهيد:

تعيش المؤسسات في هذه الأيام في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتنظيمية جميعها. حيث تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، وبسبب تأثيرات العولمة وتأثير تلك المتغيرات سألفة الذكر، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على التأقلم والاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، من خلال الإعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، يضم المبحث الأول مفهوم المؤسسات العمومية و خصائصها و مبررات وجودها، أما المبحث الثاني ،فسيتم التطرق من خلاله إلى تطور المؤسسة العمومية الجزائية و كيفية إنشائها و أيضا أنواعه . اما المبحث الثالث فتناول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية من خلال إبراز الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و الخاص، و التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في وأساليب تطبيقه في المؤسسات العمومية، إنتهاءا بمعوقات تطبيقه في القطاع العام.

المبحث الأول : ماهية حول المؤسسات العمومية

مرت المؤسسة العمومية الجزائرية بعدة أنماط من التسيير، ابتداء من التسيير الذاتي الذي أعقب الاستقلال مباشرة و الذي لم يدم طويلا نظرا لظهور قرار التأميم الذي نجم عنه تحول هذه المؤسسات إلى مؤسسات وطنية ضخمة، و امتدت هذه المرحلة إلى السبعينات و مع بداية 1971 انتقلت الجزائر إلى مرحلة جديدة من التسيير، وهي مرحلة التسيير الاشتراكي محاولة منها لبعث و انجاز الديمقراطية في مجال العمل.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمصطلح المؤسسة العمومية، وهذا لتعدد الآراء و المبادئ. و سنحاول هنا إعطاء بعض التعاريف التي نراها شاملة لمختلف وجهات النظر، يعرفها:

- **عبد السلام بدوي:** بأنها المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية وهي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة بأساليب تختلف عن الأساليب المتبعة في أجهزة الدولة الأخرى، وهي وسيلة الدولة لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج سلع و خدمات تقوم بإنتاجها مباشرة، أو عن طريق غير مباشر.

- **المؤسسة العامة:** هي مرفق عام تتمتع بالشخصية المعنوية و تعود ملكيتها للدولة، و تهدف إلى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى و ليست هناك أهمية كبيرة للربح الذي لا يعتبر هدف يجد ذاته. - **فؤاد العطار:** مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية و منحت الشخصية الاعتبارية، وهي تعرف باللامركزية المصلحة، وبهذا تعتبر المؤسسة شخصا من أشخاص القانون العام، يحكمها مبدأ التخصص في الغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة.¹

¹ منتدى طلاب الجزائر، ولمزيد من المعلومات: تم الدخول في يوم 2018/05/16

<http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t31-topic>

- يقصد بالمؤسسة العامة : " عبارة عن مرفق عام منح الشخصية المعنوية لتمكينه من الاستقلال في إرادته ، وذمته المالية عن السلطة الإدارية التي يتبعها، مع خضوعه لإشراف هذه السلطة ورقابتها".¹

- اما " Delion " في كتابه L'Etat et les entreprises publique ، يعرف " المؤسسة العمومية بأنها ملك عمومي (patrimoine publique) ، مهياً للقيام بمهمة اقتصادية".

- اما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية (L'O.C.D.E)* فهو أن المؤسسات العمومية "هي تلك المؤسسات ، التي تنتج سلعا و تقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من أجل بيعها بسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها مملوكة من طرف الدولة او تخضع لمراقبتها".

ملاحظة: بعض التعاريف هي تعاريف قانونية للمؤسسة العمومية ، في حين البعض الآخر هي تعاريف اقتصادية.

ولهذا يمكن تبني الفكرة التالية : انه يمكن اشتقاق معنى هذا المفهوم من خلال المصطلح نفسه، إذ ان المؤسسات العمومية هي من جهة ، عبارة عن مؤسسة ككيان، و من جهة اخرى فهي عمومية ، أي أنه ذات وجهين او بعدين:

1- الوجه الاول: المؤسسة.

يبدو لنا جليا الاختلاف الواضح في تحديد الباحثين لمفهوم المؤسسة، ولعل السبب في الاختلاف هو تعدد الزوايا التي نظر منها أولئك الباحثون إلى المؤسسة :

¹ هاني علي الطهراوي ، القانون الاداري، ط1، دار الثقافة و التوزيع، الاردن، 1997، ص:276.

* منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية organisation de coopération et de développement économiques.

- بالنسبة للإقتصاديين: وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان إستمرار حياتها، في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها بإغتنام الفرص المتاحة من المحيط و مواجهة تهديداته، فتساهم في سير المجتمع و مشروع التنمية الصناعية لهذا الاخير .

- الباحثين في مجال الإدارة: منظمة إجتماعية تضم أفرادا أو مجموعات من الافراد ، تتمتع بخصائص نفسية - إجتماعية ، تترجم في شكل فئات إجتماعية - مهنية و مستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة و إشراف معينة تساهم في تطوير النظام الإجتماعي الذي تنتمي إليه.

- علماء الاجتماع : نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها ، إذ يصعب عليها نمذجة علاقاتها مع الغير فتنتقل من عون إنتاج إلى عون سياسي مفاوض. هذه العلاقات الجديدة لا تخص المؤسسة في حد ذاتها بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع (النظام الكلي).¹

2- الوجه الثاني: العمومية

غالبا ما يستعمل مصطلح "مؤسسة الدولة" للتعبير عن "مؤسسة عمومية" إذ يميل الكثير من الاقتصاديين إلى تقريب المقابلة بين المصطلح "عمومي" و مصطلح "الدولة" ، غير أن هذا لا يعني أن المصطلحين مترادفان وحتى إذا تم قبول هذا الإقتراب و الإدعاء فإنه لا يكون صحيحا و مقبولا ، الا إذا افترضنا أن السلطات العمومية تعكس حقيقة طموحات و احتياجات الجمهور(الأفراد) ، غير أننا نجد :
"مؤسسات الدولة Les ETATS De public " ، تخدم مصالح اصحاب السلطة بدلا من مصالح الجمهور.

¹ سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية ،حالة المؤسسة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادي ، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص ص: 43-44.

لذلك وحتى تكون المؤسسة عمومية يجب أن " تدير مرفقا عموميا service public ، او على الأقل مرفقا للصالح العام . لانه يجب أن نفرق بين المؤسسات التي تهدف الى تلبية حاجة أساسية للجمهور و بين تلك التي يخص دورها فقط إنطلاقا من تحسين أدائها الإقتصادي ، تحقيق التوازن الإقتصادي و الاجتماعي العام من زاوية علاقاتها مع الدولة و المحيط.¹

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية.

تتميز المؤسسة العامة بعدة خصائص معينة نجملها في ما يلي:

1- الشخصية المعنوية :

يمثل تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية خاصية يميزها عن المرافق الحكومية، و يوفر لها الاستقلال المالي و الاداري الواجب توفره ، ليتسنى لها ان تتعامل بذمة مالية مستقلة و اهلية قانونية و التصرف و التقاضي و الاستقلال في ادارة نشاطاتها تحت وصاية السلطة المركزية.²

2- مرفق العام تتم إدارته بواسطة المؤسسة العامة:³ فيدور هذا الاسلوب مع المرفق العام وجودا و عدما، فلا يمكن وجود مؤسسة عامة دون وجود مرفق عام تتولى ادارته، إلا انه ليس بالضرورة أن تدار كل المرافق العامة بأسلوب المؤسسة العامة ، فالجوء الى أسلوب المؤسسة العامة في إدارة المرافق العامة قد يعود لأسباب إدارية أو فنية أو اقتصادية تقدرها الإدارة.

¹ نفس المرجع، ص45.

² عمرو عدنان، ماهية القانون الاداري التنظيم الإداري و المرافق العامة، ط2، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص:140.

³ حمدي قبيلات، القانون الاداري، ج1، ط1، دار وائل للنشر، 2008، ص: 316.

3- خضوع المؤسسة لنظام الوصاية:

إذا كانت المؤسسة العامة تشكل صورة من اللامركزية في جانبها المرفقي فإن ذلك لا يعني قطع كل علاقة بينها و بين سلطة الوصاية، بل تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية . فمن حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطاتها بهدف التأكد من عدم خروجها من المجال المحدد لها، وهذا أمر تفرضه مقتضيات المصلحة العامة إذ القول بخلاف ذلك يعني ببساطة إطلاق يد المرفق في القيام بكل الاعمال وهو ما يؤدي في النهاية إلى إساءة استعمال هذه الحرية.¹

4- مبدأ التخصيص:

المؤسسة العامة عبارة عن صور اللامركزية الإدارية، على أن المؤسسات العامة أو اللامركزية المرفقية تمتاز عن اللامركزية الإقليمية بأن المؤسسات العامة تنشأ لتحقيق أغراض محددة بالذات، أي لتحقيق نوع معين من الخدمات لا تتعداه، تتحدد أهليتها القانونية بالغرض الذي أنشأت من أجله، وتخضع بالتالي لمبدأ التخصيص فهناك مؤسسة للإعلام، و مؤسسة للإسكان، و مؤسسة للضمان وهكذا، بينما تقوم الهيئات اللامركزية الإقليمية بكافة الخدمات و الحاجات الإقليمية المحلية دون تحديد أو تخصيص بخدمات معينة بالذات.²

المطلب الثالث: مبررات وجود المؤسسات العمومية.

يعود للسلطة العامة اختيار الطريقة التي تراها ملائمة لتحقيق المرفق العام وتتعدد طرق ادارة المرافق العامة تبعا لتطور وظيفة الدولة . من أهم الأسباب والمبررات التي أدت إلى أخذ السلطة الإدارية بطريقة المؤسسة العامة لإدارة المرافق العامة:

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، ط2، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص:352.

² هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص:279-280.

1- لا شك أن المبرر الأساسي هو الخروج من الروتين الإداري وما يحيط به من قواعد إدارية شديدة تبعد الإدارة عن التطور.

2- اللجوء إلى اللامركزية المرفقية يكون في الغالب لأسباب واعتبارات فنية تفرضها طبيعة النشاط الذي تريد الإدارة تحقيقه.

3- يشجع طريقة المؤسسات العامة الأفراد على التبرع لها لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

4- تخفيف العبء على الوزارات وذلك بترك إدارة بعض المرافق العامة للمؤسسات العامة و تحت إشراف و رقابة الإدارة المركزية.¹

5- أن المؤسسة العامة في أحيان معينة تقابل جماعة متميزة من الأفراد لديها مصالح متميزة عن المصالح التجارية أو الزراع أو أرباب المهن الحرة المختلفة لذا تنشأ المؤسسة العامة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد تسعى إلى غرض مشترك.

6- إن المؤسسة العامة في بعض الأحيان يكون الباعث على إنشائها هو الحاجة إلى تمكين الإدارة في ممارستها لنشاط معين من استخدام الأساليب التي تستخدمها المشروعات الخاصة نظرا لتماثل النشاط في الحالتين مثل المؤسسات العامة الاقتصادية ذات النشاط التجاري أو الصناعي.²

الفرع الاول: العلاقة بين المرفق العام و المؤسسة العامة

¹ وليد جابر حيدر، طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص ص:48-49.

² نواف كنعان، القانون الإداري، ج1، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص:352-353.

تتعدد طرق إدارة المرافق العامة الإقتصادية ، فبعضها يدار مباشرة من قبل الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الذي انشأها ، و البعض الآخر من قبل شخص عام يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و الإداري و يطلق على هذه الطريقة تسمية المؤسسة العامة.¹

ومن هنا يتضح لنا ان المؤسسات العامة هي طريقة من طرق إدارة المرافق العامة.

¹ مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص58.

المبحث الثاني: تطور وإنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية

سوف نستعرض في مبحثنا هذا تطور المؤسسة العمومية الجزائري بإختصار تام نظرا للمراحل العديدة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، وكذا كيفية إنشاء المؤسسات العمومية في القانون الجزائري، مروراً بأنواع المؤسسات العامة في الجزائر.

المطلب الأول تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.

تتميز الدول الرأسمالية بالملكية الخاصة في حين تتسم الدول الاشتراكية بالملكية الاجتماعية، أما البلدان المتخلفة فإما أن يتجسد فيها أحد هذين النظامين إما أن تتطور باتجاه أحدهما ، أو كحالة ثالثة يكون إقتصاد بعضهما متنوع الأنماط ، كل ذلك حسب الوسيلة الناجعة لتعويض التخلف الذي فرض عليها، فتنشأ المؤسسة العمومية في محيط يعرف عدة متطلبات و تعمل لصالح عدة أعوان إقتصاديين ، إجتماعيين و سياسيين حيث تكون الأهداف غالبا متناقضة ، الأمر الذي يجعل من ملكية الدولة في حالات كثيرة ملكية للدولة.

و الجزائر تعتبر من البلدان المتخلفة التي كان و لا يزال للقطاع العمومي دوره الكبير في إقتصادها ، و في تطورها الإجتماعي و السياسي أيضا ، متجسدا في المؤسسة العمومية.

لقد أطلقت عدت مفاهيم لتعيين المؤسسة العمومية الجزائرية من بينها: الشركة الوطنية، المؤسسة الوطنية، المؤسسة الاشتراكية المؤسسة العمومية الإقتصادية و قد تطورت هذه التسميات منذ الإستقلال إلى وقتنا الحالي حيث تعود إلى فترات مختلفة على المستوى التنظيمي و التسييري ، و تعبر عن تطور المؤسسة العمومية من وجهة نظر قانونية إقتصادية ¹.

وقد مر تطور المؤسسة العمومية الجزائرية بمرحلتين هامتين هما:

¹ سواكري مباركة، مرجع سابق، ص:67.

- المؤسسة العمومية الجزائرية في الإقتصاد المخطط.

- المؤسسة العمومية الجزائرية الموجهة نحو إقتصاد السوق.*

المطلب الثاني: إنشاء المؤسسات العمومية الجزائرية.

يكون إنشاء المؤسسة العامة في القانون الجزائري حسب شكل المؤسسة، إذا كانت مؤسسة وطنية ، أو مؤسسة محلية ، وسف نبين كيفية إنشائها في كلا الشكلين:

1- المؤسسات العامة الوطنية:

يتم إنشاء المؤسسات العامة الوطنية من طرف السلطات الإدارية المركزية المختصة (الوزير الأول-الوزير)، و بناء عليه فإن إنشاء المؤسسات العامة الوطنية يبقى أصلا من إختصاص التنظيم ، ما عدا مجال: "فئات المؤسسات" الذي يعود لإختصاص القانون : حيث البرلمان أن يقترح بموجب الفقرة 29 من المادة 122 من الدستور في مجال " إنشاء فئات المؤسسات " .

2- المؤسسات العامة المحلية:

ينص قانون الإدارة المحلية الجزائرية (م153بلدي،146ولائي)على أن : "تحدد قواعد إنشاء المؤسسة العمومية البلدية و تنظيمها و عملها عن طرق التنظيم".

وفي كل الحالات، فإن إنشاء المؤسسة المحلية يستلزم: - مداولة من طرف المجلس الشعبي (البلدي أو الولائي).¹

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2013، ص:272-273.

* لمزيد من التوضيح حول تطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، يرجى الإطلاع على مذكرة سواكري مباركة ، مرجع سابق، ص67-75.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات العمومية.

لما كانت المؤسسة العامة هي طريقة لإدارة المرافق العامة فإنه يترتب على التقسيم الثنائي للمرافق العامة إلى :

مرافق عامة إدارية وأخرى صناعية تجارية ، وتنقسم المؤسسات العامة أيضا إلى :

- في المادة 154 من القانون البلدي الجديد ما يلي:

تكون المؤسسة العمومية البلدية ذات الطابع إداري أو ذات طابع صناعي و تجاري و يجب على المؤسسة

العمومية البلدية ذات الطابع الصناعي و التجاري أن توازن بين إيراداتها و نفقاتها.

تحدد قواعد تنظيم المؤسسة العمومية البلدية و سيرها عن طريق التنظيم.

- و في المادة 147 نص قانون الولاية على ما يلي:

تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع

صناعي أو تجاري حسب الهدف المرجو منها.¹

¹ نفس المرجع، ص ص: 273-274.

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة.

سوف نقوم في هذا الفصل بعرض الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و القطاع الخاص بالإضافة إلى معرفة أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و أيضا العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام.

المطلب الأول: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و القطاع الخاص.

يبر الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و القطاع الخاص من خلال الجدول التالي:

- جدول رقم 06: يبين الفرق بين التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام و الخاص.-

القطاع العام	القطاع الخاص
يحقق آمال وطموحات الحكومة والوزارات.	أنه يظهر عناصر القوة والتميز بين المنظمة و المنافسين.
الوفاء بحاجات ومتطلبات المواطنين والحكومة معا.	يهيئ المنظمة للهيمنة على الأسواق.
بناء القدرات المناسبة في المؤسسات على المدى البعيد.	يحدد من المنافسة المتأتية من الآخرين.
تحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى لتحقيق النتائج.	يؤدي الى زيادة أرباح المنظمة و برفع من قيمة اسهم المنظمة.
إظهار القيمة المتحققة مقابل الكلفة من المخرجات.	

المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص:100.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية و خطوات تطبيقه.

أصبح التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية ذا أهمية كبيرة من التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الخاصة، نظرا للإعتماد الكبير الذي توليه أغلبية الدول و خاصة الدول النامية في تسيير شؤونها، وسف نبين أهميته من خلال التطرق إلى عنصرين هامين :

1- التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي:

المنظمات الحكومية هي المنظمات الهادفة لخدمة جمهور المواطنين والمجتمع عامة وفي الغالب لا تتقاضى أتعاباً ولا تهدف للربح، مثل الوزارات المختلفة، وهيئات الكهرباء والطاقة والمياه، وغيرها.

والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحكومية أكثر أهمية منه للمنظمات الخاصة لتوفير الخطوط العريضة للوحدات الإدارية التابعة لبناء خططهم الخاصة، وهدف التخطيط الاستراتيجي هنا تحقيق التوافق مع السياسة العامة للدولة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتوفير الخدمات الأساسية اللازمة للمجتمع وتمويل الموارد المالية اللازمة لتمويل هذه الأنشطة.

2- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح:

المنظمات غير الهادفة للربح هي المنظمات التي تقدم سلعاً أو خدمات ضرورية للمجتمع غير هادفة لتحقيق ربح، أو ربما تهدف لتحقيق عائد يكفي لتمويل أنشطتها فقط، ولا يتم قياس كفاءة هذه المنظمات بكمية المخرجات في مقابل المدخلات، مثل منظمات الخدمات الصحية والتعليمية، الجمعيات الخيرية، المنظمات الدينية، وغيرها.¹

¹ سمر رجب عطاء الله، مرجع سابق، ص: 41.

وقد أدركت هذه المنظمات منذ بدايتها الحاجة لتنظيم نشاطاتها الإدارية لتحقيق النجاح المطلوب ثم الحاجة المتزايدة إلى تحديد أهدافها بعيدة المدى والإجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذها عن طريق التخطيط الإستراتيجي، ويهدف التخطيط الاستراتيجي هنا لتحقيق عائد يمكن المنظمة من تمويل أنشطتها مثل الهبات أو التبرعات كما في حالة المنظمات الخيرية والدينية.¹

3- خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة.

أولاً: توضيح القيم التي تؤمن بها المنظمة²:

فهناك من القوى الخارجية مثل الحكومة والممولين من تحاول الضغط على المنظمة حتى تتبع القيم التي يؤمنون بها، وهذا قد يؤدي مع مرور الوقت إلى تحول في قيم المنظمة بدون أن تلاحظ المجموعة ذلك. فالقيم هي الأساس الذي ترتكز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة وهي بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسالتها وأهدافها العريضة وعندما يتفق الجميع في المنظمة على العبارات الموضحة لقيم المنظمة فإن هذه الخطوة تعتبر الخطوة الأولى التي تخطوها المنظمة باتجاه تقليل فجوة عدم الثقة في المنظمة التي تنشأ عندما يكون هناك اختلافاً بين ما تقوله المنظمة وما تفعله، ولكن من المهم جداً في هذا الجانب أن يكون هناك اتفاق على المعايير التي يتم من خلالها قياس القيم التي تؤمن بها المنظمة وتوليها أهمية كبرى للتأكد بين الحين والآخر ما إذا كانت ما زالت تعمل في نطاق مهمتها ورسالتها وأهدافها أم لا.

¹ نفس المرجع، ص: 41.

² إبراهيم يوسف الأشقر، مرجع سابق، ص: 54-56.

ثانيا: توضيح رسالة المنظمة:

وهنا يفضل استخدام طريقة مباشرة تعتمد على المشاركة وتساعد كل فرد على الشعور بملكية عملية وضع البيان الذي يوضح رسالة المنظمة ويجب أن يكون بيان الرسالة جزءا رئيسا من حياة المنظمة ومتضمنا القيم الرئيسة التي تؤمن بها والأهداف التي تسترشد بها في قراراتها المتعلقة بنتائج نشاطها وبكيفية أداء عملها.

ثالثا: تكوين رؤية مستقبلية مولدة للإلهام:

في حين أن الرسالة هي عبارة مركزة توضح الهوية الحالية للمنظمة وسبب وجودها، فإن الرؤية هي تصور ما الذي تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل خلال ثلاث إلى خمس سنوات قادمة. ويجب ألا تخرج هذه الرؤية عن نطاق الاحتمالات الممكنة بمعنى ألا تكون نظرة حاملة مثالية لا يمكن تحقيقها أو الوصول إليها. كما يجب مراعاة أن تكون عبارة الرؤية المستقبلية قصيرة، جذابة، مختصرة، ومكتوبة بطريقة يمكن تذكرها بسهولة، حتى تصبح جزءا حيا من ثقافة المنظمة.

رابعا: اجتذاب آخرين للعمل:¹

ويشير الكاتب هنا إلى أنه قد تظهر مقاومة لوضع خطة تنظيمية، ونظرا لأن ديناميكيات المقاومة سوف تؤثر على كل خطوة من خطوات التخطيط، لذلك ينصح الكاتب بأن يعطى بعض الوقت لمحاولة مواجهة هذه المقاومة من خلال بعض الخطوات مثل:

- جعل المشتركين يقدحون أذهانهم في سرد مزايا التخطيط.

- جعلهم يقدحون أذهانهم في سرد عيوب التخطيط أيضا.

¹ نفس المرجع، ص: 54-56.

-الطلب من كل فرد تحديد العيب الذي يراه هو مشكلة حقيقية.

- طرح سؤال ماذا يحدث لو لم نخطط؟

خامسا: تحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل من خلالها:

وهذا يتضمن فحص البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من خلال إمعان النظر الثاقب لاستشراف المستقبل وتوقع التغيير الذي قد يطرأ على عنصر أو أكثر من عناصر البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التفاعل والاستجابة لهذا التغيير على أحسن حال.

سادسا: استخدام عملية تخطيط فاعلة¹:

وهنا يشير الكاتب إلى الفائدة التي تتحقق من استخدام الأشكال البيانية والمشاركة العريضة حتى يتسنى الاحتفاظ باهتمام الناس بالعملية وتوظيف طاقاتهم لخدمتها، كما يشير إلى أن هناك صفات مشتركة تجمع بين جميع الخطط بصرف النظر عن درجة التعقيد للخطوة، الصفة الأولى هي ضرورة وضع النتائج والمخرجات المتوقعة من تنفيذ الخطوة بصورة دقيقة. والصفة الثانية يجب تحديد الأحداث الحرجة التي يحتاجها إنجاز كل نتيجة من نتائج الخطوة. والصفة الثالثة ضرورة وضع الوقت الذي يستغرقه تحقيق الرؤية الشاملة ككل، وتوضيح الوقت الذي يستغرقه كل حدث يساعد في تطور تنفيذ الخطوة حتى نهايتها، أو كل حدث عرضي لازم لتحقيق نتائج معينة. والصفة الرابعة يجب تخصيص الموارد الضرورية وتحديد الاستراتيجية اللازمة لإنجاز كل حدث تشمله الخطوة التي يمكن ضمان نجاحها.

¹ نفس المرجع.

سابعاً: تنفيذ الخطة وجمع المعلومات عن التطبيق والمراجعة في فترات متقاربة:

حيث يحتاج المديرون بشدة لجمع قاعدة عريضة من المعلومات واستخدامها بصورة مستمرة لمتابعة التنفيذ ولإعادة تقييم مسار عمل الجماعة. ولا تتطلب عملية جمع المعلومات هذه خبرة فنية خاصة، ولكنها تعتمد بصورة أكثر أهمية على قيام قادة هذه المنظمات بسؤال الأسئلة الصحيحة للتعرف على الحقائق المتعلقة بأي موقف يتطلب التصرف أو اتخاذ قرار.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية.

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدة عقبات تجعل من الصعوبة بمكان على كثير من الشركات استخدام التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه الفئات:

1- عدم رغبة المدراء أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع هذا إلى:¹

- اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
- اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.
- اعتقاد المدراء أنهم لن يكافئوا على القيام بهذا العمل.

2- اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:

- تغير سريع في عناصر البيئة، القانونية، والسياسية، والاقتصادية...
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.

¹ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 44-45.

3- مشاكل التخطيط الإستراتيجي حيث تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب:

- مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة.
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
 - وجود أخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- 4- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- 5- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- 6- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- 7- الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.
- 8- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- 9- اضطراب البيئة الداخلية حدوث متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل المنظمات وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المنظمة.¹

¹ نفس المرجع، ص: 44-45.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن للمؤسسات العمومية دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية للدولة، لذلك فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها، باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه الدولة وهذا من خلال الدور الرئيسي الذي تلعبه ، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي.

ولإثراء ما تمّ التوصل إليه من خلال هذا العرض النظري، سيتم من خلال الفصل الموالي محاولة الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية، وهذا من خلال محاولة التعرف على وضعية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز و ذلك من خلال التحليل الإستراتيجي للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث

–دراسة الحالة–

–التعريف بمؤسسة سونالغاز.

– دراسة حالة مؤسسة سونالغاز بالأغواط

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث التخطيط الإستراتيجي و المؤسسة العمومية والتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية من خلال الفصلين الأول و الثاني ، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة سونلغاز فرع الأغواط، حيث اخترنا الإطارات الإداريين كمجتمع بحث.

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحليل أجوبة المقابلة بطريقة إستراتيجية لمعرفة واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: : بطاقة تعريفية حول المؤسسة

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

الفرع الأول: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

الفرع الثاني: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة :

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي.

3- مرحلة التسعينات.

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 - 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء

والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة.

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

*مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيمايلي:

1- احتكار لصالح الدولة 100%.

2- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

3- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية

قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

-هريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.

-كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية

-كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

-إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.

-أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.

-أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرياء وغاز فرنسا.

2- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).

3- العمل على توسيع دائرة التغطية

*مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرياء والغاز

إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في

1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني

للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة

سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبليدة. كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

الفرع الأول: مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- 4- استثمارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

الفرع الثاني: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ - المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1- المهام التقنية :

-إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

-تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

-الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها

الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

-الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

-نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

-المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

-خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

2- ضمان إنتاج وتوزيعا للكهرباء ذات الجودة.

3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

5- محاولة تقليص الديون.

6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط :

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

- أ- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:
 - فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد.
 - فوج ترقية المبيعات.
- ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:
 - فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات
 - فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
 - فوج تغطية الديون.
 - فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9-قسم استغلال الغاز

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ-استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب-فرع الخرائطية.

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين.

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

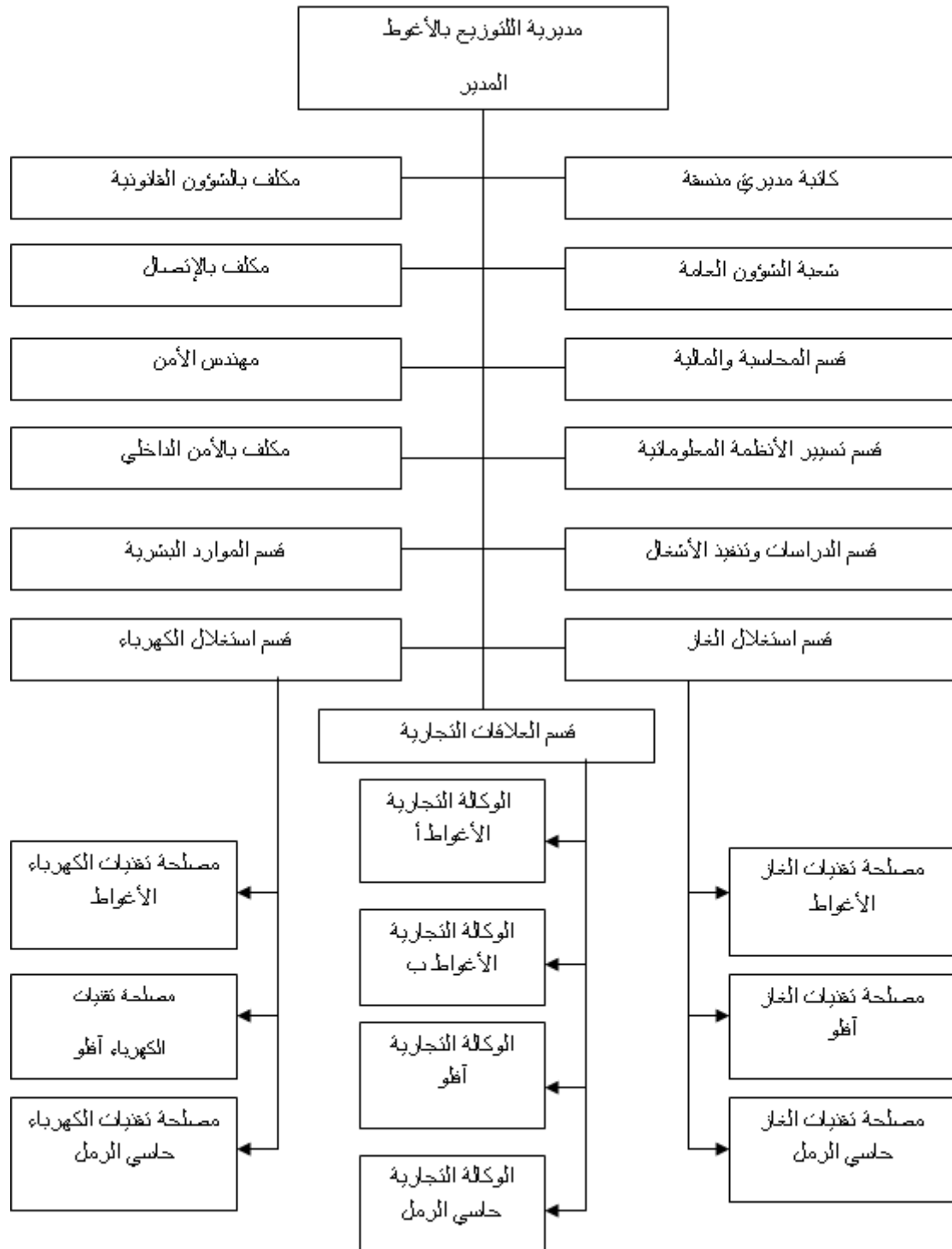
يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين .

- إعداد الرواتب.

- إعداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم 07: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط



المصدر: مديرية سونالغاز بالأغواط

المبحث الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز-فرع الأغواط-

بعد إجراء المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، وبالاعتماد على مجموعة قيمة من الأسئلة (يمكن الرجوع إلى الملحق رقم 1 المتعلق بأسئلة المقابلة الشخصية)، وذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على نهج إستراتيجي في إدارتها، وللتعرف على ذلك قمنا بالتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها والتي أدلى بها مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، وكذا مناقشتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول: أساليب جمع المعلومات

لمعرفة مسار التخطيط الإستراتيجي قمنا في بحثنا بإجراء مقابلة مع أحد مديري فرع مؤسسة سونالغاز بالأغواط ، حيث قدم لنا مجموعة من المعلومات حول التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة .¹

تعريف المقابلة: لمقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث .

المطلب الثاني: تحليل أجوبة المقابلة

تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالسؤال الأول:

- ماهو مفهومكم للتخطيط الإستراتيجي؟

- الإجابة: التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال آليات متكاملة للقرارات.

¹ السيد محمد غنرات، مدير مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، في يوم الثلاثاء 8ماي2018، في مقر المديرية بالأغواط تمت المقابلة.

- التحليل: لدى مديري سونالغاز فهم واضح لعملية التخطيط الإستراتيجي وهذا شيء إيجابي للمؤسسة محل الدراسة ، فهذا يعتبر مؤشر إيجابي نحو ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الإستراتيجي .

تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بسؤال الثاني:

- من هو المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي في مؤسستكم؟
- الإجابة: يقوم مدير مؤسسة التوزيع بإمضاء عقد مع المديرية العامة أثناء مجلس الإدارة من أجل تحقيق الأهداف و المعايير اللازمة.
- التحليل: إن المؤسسة محل الدراسة ليست سوى أدوات أو طريقة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة مسبقا من طرف الإدارة العليا ، حيث تقوم الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز بتقديم جملة من الأهداف المتوسطة المدى و القصيرة المدى ، لمدراء المديرية التابعة لها في إطار مخطط لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، و بتالي تحقيق الخطة الإستراتيجية المرسومة من طرف الإدارة العليا و التي تتمثل في (الرئيس المدير العام وبعض مدراء المؤسسة في الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز).

تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالسؤال الثالث:

- هل تتوفر لدى مؤسستكم رسالة إستراتيجية ؟
- الإجابة: نعم لدى مؤسستنا رسالة إستراتيجية و مطبوعة أيضا.
- التحليل: نظرا لإعتماد المؤسسة محل الدراسة على الرسالة المدرجة من طرف المؤسسة الأم ، فهي لديها نظرة و فهم شاملة لرسالة المؤسسة و الدور الذي عليها ان تلعبه لتحقيق الرسالة وما جاء في بيانها .

تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالسؤال الرابع

- ماهي أهداف مؤسستكم؟

- الإجابة: لدى إدارة المؤسسة أهداف طويلة المدى و كذا أهداف متوسطة وقصيرة المدى تسعى لتحقيقها منها:

1- الأهداف الطويلة المدى:

- رفع رأس مال الشركة أكثر من 33%.

- ضخ أكثر من 600مليار دينار جزائري في المشاريع الخاصة بالمؤسسة .

- 0% إنقطاع خاصة في فصل الصيف من الكهرباء.

- زيادة 6 محطات إنتاج كهرباء على مستوى الوطن.

- إنشاء شراكة مع دول الجوار في مجال التموين بالغاز و الكهرباء

2- الأهداف متوسطة و القصيرة المدى:

- تخفيض نسبة ضياع الكهرباء الموجه للبيع.

- تحصيل الديون

- تعميم تكنولوجيا رصد العداد(الكهرباء و الغاز) من خلال آلة الرصد عن بعد.

- تخفيض مدة الإنجاز لتوصيل الكهرباء و الغاز لجميع مناطق الولاية.

- معالجة شكاوي الزبائن بأقصى سرعة و وقت ممكنة.

- تسوية المستحقات العالقة من طرف الزبائن.
- التحسين المستمر للخدمات المقدم من طرف المؤسسة للزبائن.
- التحليل : تجدر الإشارة انه ليس هناك فوارق كبيرة من الأهداف المسطرة وما تم تحقيقه على أرض الواقع، لكن في ظل الظروف الحالية على المؤسسة أن تدرك بأهمية اليقظة للتحويلات التي يمكن أن يحدثها محيط المؤسسة.
- بحيث استنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة ،حققت أهدافها بشكل كبير على المستوى المحلي أو على مستوى وحدة الأغواط . ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة لديها أهداف إستراتيجية تحاول تحقيقها. هذا ما يدل بشكل قاطع أن صياغة أهداف مؤسسة سونلغاز بالأغواط تشتق من أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

الفرع الأول: التشخيص الخارجي

- تحليل أجوبة المقابلة المتعلقة بالسؤال الخامس.
- هل تشخص مؤسستكم الفرص و التحديات المحيطة بها.
- الإجابة : نعم نقوم بتشخيص العوامل المحيطة بالمؤسسة ،و نحاول التعامل معها بشكل عقلائي لكي لا تؤثر على تحقيقنا للأهداف المسطرة.وكانت مجموع الفص و التهديدات المقدمة من طرف المسؤولين كانت كالتالي:

1- الفرص: - سمعة طيبة وشهرة واسعة على المستوى الوطني خاصة.

- ليس لديها منافسة، بحكم إحتكار الدولة لقطاع الطاقة على المستوى الوطني.

- اعتماد طرق التسيير الحديثة.

2- التهديدات: - شكاوي العملاء ، وهي أكبر تهديد للمؤسسة لأن الهدف العام للمؤسسة هو تقديم الخدمة العمومية.

- صعوبة العمل في هذا المجال، وهذا من خلال المخاطر التي يواجهها العمال عند القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

- الديون المتراكمة على عاتق المؤسسة .

- ثقافة المستهلك الجزائري ، حيث أن إذا لم يستهلك الكهرباء فإنه يضيع وهذا ما يعود باضرار على المؤسسة، و أن المؤسسة لا تستطيع إجبار المواطنين على الإستهلاك.

- قد تأثر التطورات التكنولوجية على وضعية المؤسسة بشكل مباشر، وهذا نظرا للرغبات المتزايدة والمتجددة للمستهلكين، فعلى المؤسسة القيام بالتعديل والتطوير المستمر تماشيا مع التغيرات الحاصلة.

نستطيع القول أن المؤسسة تعمل بشكل جدي بشأن تحليلها للفرص المتاحة و التهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها ، وهي تعمل على أن لا تؤثر عليها و على عملية سير المؤسسة وفق الإتجاه المحدد لها. وهذا راجع لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي ووعيهم بالتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تغلب على الواقع والتي تفرض على المؤسسة ضرورة تحليل البيئة الخارجية

الفرع الثاني: التشخيص الداخلي:

- تحليل أجوبة المقابلة الخاصة بالسؤال السادس.

- هل تشخص إدارة مؤسستكم نقاط القوة و الضعف داخلها؟

- نعم لدينا نقاط قوة و نقاط ضعف داخل المؤسسة.

1- نقاط القوة:- بيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى

حد الآن . شكل لها نقطة قوة وهذا راجع لمدى توافقه مع رغبات الزبائن في السعر.

- لدى المؤسسة رأس مال كبير. دليل على مدى نجاح المؤسسة في التسيير.

- الجودة : إن منتجات المؤسسة تتمتع بجودة وهذا راجع للتحسينات التي تقوم بها، والتي كانت من أهم

عوامل نجاح المؤسسة.

- إن مستوى تغطية السوق من طرف منتجات المؤسسة كبير ،وهذا راجع لملائمة منتجاتها للقدرات الشرائية

للمستهلكين سواء من ناحية السعر أو جودة الخدمات المقدمة.

- المورد البشرية: عدد عمال هائل جدا أكثر من 300000 عامل على المستوى الوطني وهذا ما يدل على أن

لديها قدرات هائلة، باعتبار أن العنصر البشري أصبح أساس تطور المجتمعات.

- وجود مؤهلات علمية بنسبة معتبرة للموظفين.

-توفر موارد مادية جيدة.

2- نقاط الضعف:-الهجرة الجماعية للإطارات بعد تكوينها و صرف الأموال عليها.

- مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العمال في بناء الخطط والاستراتيجيات.

- مستوى عالي من المديونية.

نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز بالأغواط تولي إهتمام كبير بتحديد نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة ، وهذا شيء إيجابي نحو تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة.

- تحليل سؤال المقابلة السابع

- هل لدى مؤسستكم خطة إستراتيجية؟ و هل هية مطبوعة

- نعم لدى مؤسستنا خطة إستراتيجية واحدة طويلة الأجل (2014-2024)و أيضا خطط متوسطة و قصيرة الأجل ، حيث نعمل على تطبيق الخطط القصيرة الأجل و المتوسطة من خلال الدور الذي الموكل إلينا و نحاول دعم تطبيق الخطة الطويلة الأجل ، بتحقيق الخطط الموكلة الى مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تمثل عملية داعمة لتنفيذ الخطة الشاملة و هذا بتحقيقها للخطط على مستوى وحدات الأعمال .

- تحليل السؤال الثامن للمقابلة.

- هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال في عملية التخطيط؟

- الإجابة: بالنسبة لمؤسسة الأغواط نقوم بمشاركة العمال في عملية التخطيط لتحقيق أهدافنا الإستراتيجية، أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز الأم فتخطيط يكون على مستوى الإدارة العليا وتأتينا قرارات و خطط إستراتيجية نقوم بتنفيذها .

نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز الأغواط لديها تشجيع على روح المبادرة من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط وهذا أمر إيجابي يسجل للمؤسسة ، حيث تعتبر عملية المشاركة أفضل الطرق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أما بنسبة للإدارة العليا للمؤسسة الكبيرة فهناك مركزية شديدة في عملية التخطيط.

- تحليل السؤال التاسع للمقابلة

- ماهي الصعوبات التي تواجهكم عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

- الإجابة : نقص التكوين في مجال التخطيط الإستراتيجي، المركزية في عملية التخطيط بالنسبة للمؤسسة الكبرى
نقص الآليات لتطبيق الإستراتيجية.

نلاحظ أن نقص عملية التكوين له دور رئيسي لدى فهم العمال لعملة التخطيط الإستراتيجي و أهميته لتحقيق
الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وكذا نتمنى من الإدارة العليا أن تفتح المجال للمشاركة في عملي التخطيط
الإستراتيجي للمؤسسة ، بالإضافة إلى توفير الآليات المناسبة لتطبيق الخطيط الإستراتيجي على مستوى و حداتها
على مستوى القطر الوطني.

خاتمة الفصل:

في الأخير نصل لدراسة وضعية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط لعدة اعتبارات ذكرت سابقا في المبحث الثاني لهذا الفصل و هو صلب الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بقصد تشخيص الوضعية الإستراتيجية الحالية و المستقبلية، والتي مكنتنا من التعرف على مسار المتبناه.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود مجموعة من الفرص استفادت منها المؤسسة، وتواجه تهديدات عليها محاولة تجنبها، إذ نجد من أهم الفرص : - انه ليس لدى المؤسسة منافسين في المجال الذي تنشط فيه.

- إمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي - علاقات جيدة مع الزبائن.

وتجدر الإشارة كذلك إلى المخاطر التي تواجه المؤسسة، حيث نجد أنها تواجه تهديدات المستهلكين - و صعوبة العمل في هذا المجال.

كما ولقد كشفت لنا هذه الدراسة عن وجود مجموعة من الممارسات إستراتيجية لدى المؤسسة محل

الدراسة والتي شكلت لها نقاط قوة، و تتمثل في النقاط التالية:

-تتوفر المؤسسة على مورد بشري ضخم.- أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت تحقيق أهدافها المالية بنسبة جيدة.

وعلى الرغم من هذه النتائج الايجابية التي تمتلكها المؤسسة والتي تشكل لها نقاط قوة ، فلديها كذلك

جوانب ضعف بينتها الدراسة:- حيث نجد أن المؤسسة على الرغم من تسييرها الجيد لمواردها المالية فلديها نسبة

مرتفعة من الديون - هجرة الإيطارات بعد تكوينها و صرف الأموال عليها.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الإيمان بأهمية الأعمال الإستراتيجية في الواقع المدروس مازال بعيدا عن

المستوى المطلوب، أمام الفرص المتنامية على مستوى النشاط الاقتصادي ككل، و هذا يعود بالدرجة لغياب

التجارب الناجحة على المستوى المحلي.

الخاتمة

خاتمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة و ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته. فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المسيرين والمخططين. مما سبق تقديمه يتضح لنا إن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتماسكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة ,ودراسة هذه العوامل ووضعها في أطار تحليلي يؤدي إلى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وضمان استمراريتها. فأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يبين وجود علاقة إيجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المؤسسة. يبقى الأشكال يتمثل في مدى قدرة المؤسسة العامومية على اعتماد التخطيط الاستراتيجي بالنظر لخصائصها وإمكاناتها.

اختبار الفرضيات:

- إن المؤسسة التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي تكون لها القدرة على المنافسة في الأسواق بصورة فعالة وتضمن البقاء والاستمرار في العملية الإنتاجية.
- تتبنى المؤسسات العامومية تنظيما لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تعتمد مؤسسة سونلغاز على التخطيط الإستراتيجي بصورة شبه مقبولة من خلال بعض الممارسات الإستراتيجي كتحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، وهذا راجع لدور المؤسسة المتمثل في تنفيذ الخطة الشاملة لمؤسسة سونلغاز الأم.

الاستنتاجات:

- إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات.
- التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل اكبر مع الظروف المحيطة بها.
- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعه .
- تفتقد المؤسسات العمومية لعملية المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي وهذا راجع لطبيعتها المركزية في إتخاذ القرارات.

إقتراحات:

- على المؤسسات العمومية بشتى أنواعها ومجالات و فروع نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها وعلاقاتها مع محيطها الداخلي والخارجي.
- على الإدارة العليا أن تقوم بعمليات التكوين في مجال التخطيط الإستراتيجي ، بقصد تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة و كذا على مستوى فروعها.
- على المؤسسة سونالغاز، وأيضا فروعها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها على البقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي وخاصة مادام ليس هناك منافسة في مجالها .

- الملحق رقم 01 -

أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بدراسة الحال

السؤال رقم 1: ماهو مفهومكم للتخطيط الإستراتيجي؟

.....

.....

.....

.....

السؤال رقم 2: من هو المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

السؤال رقم 3: هل لديكم أهداف إستراتيجية؟

.....

.....

.....

.....

السؤال رقم 4: هل لدى مؤسساتكم رسالة إستراتيجية تتناسب مع تطوركم؟ و هل هي مطبوعة؟

.....

.....

.....

السؤال رقم 5: هل تشخص مؤسساتكم الفرص و التهديدات في المحيط الخارجي؟

.....

.....

.....

السؤال رقم 6: هل تشخص مؤسساتكم نقاط القوة و الضعف داخلها؟

.....

.....

.....

السؤال رقم 7: هل لديكم خطة إستراتيجية؟

.....

.....

.....

السؤال رقم 8: هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال في عملية التخطيط؟

.....

.....

.....

.....

السؤال رقم 9: ماهي الصعوبات التي تواجهكم عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

.....

.....

.....

.....

قائمة المراجع:

- الكتب:

- 1- النجار فريد راغب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ،آليات استشراف المستقبل عام 2050 ،
الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،2010.
- 2- الصباب أحمد عبد الله، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،
المملكة العربية السعودية ،2013.
- 3- القطامين أحمد، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،
عمان ،الأردن ،2002.
- 4- درويش عبد الكريم وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
- 5- هاني علي الطهراوي ، القانون الاداري، ط1، دار الثقافة و التوزيع، الاردن، 1997.
- 6- هاريسون ديفيد، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تر، ناطورية علاء الدين، ، دار زهران للنشر
والتوزيع، عمان ،الأردن ،2009.
- 7- هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، ، عمان، 2009 .
- 8- وليد جابر حيدر، ،طرق ادارة المرافق العامة المؤسسة العامة والخصخصة، ط1، منشورات الحلبي
الحقوقية، لبنان، 2009.
- 9- حمدي قبيلات، القانون الاداري، ج1، ط1، دار وائل للنشر،2008.

- 10- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 11- ماهر أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 12- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، دار الكتب القطرية، قطر.
- 13- مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الاسكندرية، 2008.
- 14- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط 1، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008.
- 15- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2013.
- 16- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة، 2007-2008.
- 17- محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، مينا س برنت، مصر، 2013.
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008 .
- 19- مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.
- 20- نبيل حامد مرسى صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.

- 21- نواف كنعان، القانون الإداري، ج1، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 23- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، ط2، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.
- 24- عمرو عدنان، ماهية القانون الاداري التنظيم الإداري و المرافق العامة، ط2، منشأة المعارف، مصر، 2004.
- 25- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دارالمناهج لنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 26- خير الدين غسان مدحت، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- مذكرات:

- 27- اسامة حسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين آداء المؤسسة، دراسة حالة -المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار- حاسي مسعود(ENTP)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، شعبة علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 28- ابراهيم يوسف الاشقر، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرية المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2002.

29- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،دراسة حالة مؤسسة

wouroud لصناعة العطور-الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2010-2011.

30- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة

دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،

الأردن ، 2008.

31- سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية ،حالة المؤسسة الجزائرية ، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادي ، جامعة الجزائر، 1995-1996.

32- سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على قطاع

المقاولات في قطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة

الأعمال، الجامعة الإسلامية ،غزة، 2005.

33- عاطف الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات

غزة، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على المجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.

34- رحمة زغي، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في

علوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

35- بحوث و اوراق عمل الملتقى العربي الاول ،التخطيط الاستراتيجي للتفوق و التميز في القطاع

الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.

- مواقع إلكترونية:

36- - سماح محمد، التخطيط الاستراتيجي، مقالة منشورة ،موقع الادارة والهندسة الصناعية ،

ماجستير ادارة اعمال، 2010 . على الموقع التالي:

<http://samehar.wordpress.com>

37- منتدى طلاب الجزائر، ولمزيد من المعلومات:

<http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t31-topic>

38- صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، على الموقع التالي:

<http://www.al-madina.com/article/207096/>

- الكتب باللغة الأجنبية:

39-Armstrong.m.a handbook ,of human resource ,2006

40- Sarah Simpson, **Top Ten Leadership Skills** ، Book 1. 2012.