



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ

د. بالنور يوسف

إعداد الطلبة

عبد اللاوي سلوى

ببانة دليلة

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليستيني قطرة حب

إلى من كلت أامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليهددني طريق العلم

إلى القلب الكبير : " والدي العزيز "

إلى من أرضعتنا الحب و المنان

إلى من كان دماؤها سر نجاحنا

إلى رمز الحب و بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

إلى : " والدي العزيزة "

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة

إلى إخوتنا و رفقاء دربنا

إلى قرة العين و رفيق الدرب زوجي العزيز

وكل رفقاء الدراسة

شكر وعرنان

” إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ” (النساء – 58)

لأيسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرنان وعظيم الامتنان إلى
معلمي وأستاذي الدكتور / بالنور يوسف ، والذي علمني حب الحياة
والتسامح والتطلع للأفضل ، وكانت توجيهاته ونصائحه أكبر الأثر لكي يخرج
هذا البحث في أفضل صورة أسلوباً ومضموناً .

وكذلك إلى الدكتور / زكري محمد مسعود ، الذي قدم لنا المساعدة ولم
يتوانا من توجيهنا باستمرار والقيمة وأنادنا بمعلوماتها الخصبه ، مما كان
له أثر الحسن في كتابة هذا البحث .

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرنان إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة
الخميس سنوات الماضية وإلى إدارة قسم العلوم الاجتماعية الساهرة على
تقديم أفضل الخدمات المطلوبة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سولنغاز، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي ، وقد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة احتوى على 29 بنداً ، كما يفترض أن تتم معالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss ، إلا أن الظروف الاستثنائية التي مرت بها البلاد عامة والجامعة خاصة حالة دون إتمام الدراسة الميدانية ، ولقد كان السؤال الرئيسي في هذه الدراسة كالتالي :

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم في المؤسسة ؟

والإجابة على هذا السؤال كان بغية إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار الصائب والملائم في المؤسسة ، ويمكن لنا التوصل إلى خلاصة نستنتج من خلالها إجابة على هذا الفرضية من خلال القيام بتحليل المتوقع من إجابات للتساؤلات الفرعية ضمن بنود الاستمارة وفقاً لمحاورها المتعلقة بالفرضيات الفرعية التالية :

1- الفرضية الفرعية الأولى :

- للرؤية الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب .

والتي استهدفنا من خلالها إبراز دور الرؤية الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب ، والتي خصصنا لها البنود المتعلقة بالمحور الأول : إستراتيجية التخطيط مع بعد الرؤية الإستراتيجية وهي بنود 5،6،7،8،9 ، وبنود من المحور الثاني المتعلق باتخاذ القرار وعلاقته ببعد الرؤية الإستراتيجية وهي البنود 21،22،23 .

ومن الممكن إذا ما تمت الإجابة على هذه الأسئلة فإن احتمال إجابات أغلب

الموظفين ستعبر على أن الرؤية الإستراتيجية لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة ، باعتبار أن وجود رؤية واضحة وسليمة لإستراتيجية المؤسسة تؤثر تأثيراً إيجابياً على فرض القرار الصائب واختيار البديل الملائم في تسيير المؤسسة .

2- الفرضية الفرعية الثانية :

- لوضوح الرسالة الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب .

والتي استهدفنا من خلالها إبراز دور الرسالة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب ، والتي خصصنا لها البنود المتعلقة بالمحور الأول إستراتيجية التخطيط وبعد الرسالة الإستراتيجية وهي البنود : 10،11،12،13،14، ، وبنود من المحور الثاني المتعلق باتخاذ القرار وعلاقته ببعدها الرسالة الإستراتيجية وهي البنود : 24،25،26 .

وقد احتملنا الإجابة على هذه البنود بأن أغلب الموظفين ستعبر على أن الوضوح في الرسالة الإستراتيجية لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة ، باعتبار أن وجود الرسالة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة تساعد على اختيار البديل الملائم ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في تسيير أو حل مشكلات المؤسسة .

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

- للأهداف الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم ؟

والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور الأهداف الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب ، والتي خصصنا لها بنود من المحور الأول إستراتيجية التخطيط وبعد الأهداف الإستراتيجية ، وهي البنود : 15،16،17،18،19،20، ، والبنود من المحور الثاني في اتخاذ القرار وعلاقته ببعدها الرؤية الإستراتيجية، وهي : 27،28،29 .

والمحتمل في الإجابة أن أغلب الموظفين ستعبر على أن الأهداف الإستراتيجية المحددة المعالم لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة ، باعتبار أن الأهداف الواضحة والدقيقة ضمن إستراتيجية المؤسسة تساعد على اختيار القرار الملائم والصائب في تسيير أو حل مشكلات المؤسسة .

Study summary

This study aimed to highlight the role of strategic planning in the decision-making process at Sonalgaz Foundation, as it relied on the descriptive approach, and we used the questionnaire as a main tool in the study. It contained 29 items, and it is assumed that the data obtained will be processed through the spss statistical analysis program. The exceptional circumstances that the country went through in general and the university in particular was a case without completing the field study, and the main question in this study was as follows:

Does strategic planning have a role in making the right and appropriate decision in the organization?

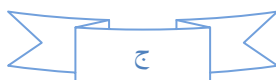
The answer to this question was in order to highlight the role of strategic planning in making the right and appropriate decision in the organization, and we can come to a conclusion through which we conclude an answer to this hypothesis by conducting an analysis of the expected answers to the sub-questions within the items of the form according to its axes related to the following sub-hypotheses:

1- The first sub hypothesis:

The strategic vision has a role in making the appropriate and right decision.

Through which we aimed to highlight the role of the strategic vision in making the appropriate and right decision, for which we allocated the items related to the first axis: planning strategy with the strategic vision dimension, which are items 9,8,7,6,5, and items from the second axis related to decision-making and its relationship to the dimension of the vision The strategy is items 23,22,21.

It is possible, if these questions are answered, the probability of the answers of most of the employees will express that the strategic vision has a great role in making the appropriate and right decision in this institution, given that the existence of a clear and sound vision of the strategy of the institution has a positive impact on imposing the right decision and choosing the appropriate alternative in Foundation management.



2- The second sub-hypothesis:

- The clarity of the strategic mission has a role in making the appropriate and right decision.

Through which we aimed to highlight the role of the strategic message in making the appropriate and correct decision, for which we devoted the items related to the first axis of planning strategy and after the strategic message, which are items: 12,11,10,13,14, and items from the second axis related to decision-making and its relationship to the dimension of the strategic message They are: 26,25,24.

We have endured the answer to these items that most of the employees will express that clarity in the strategic mission has a big role in making the appropriate and right decision in this institution, considering that having a clear message for the institution's strategy helps to choose the appropriate alternative and then make the right decision in managing or solving problems. Enterprise .

3- The third sub-hypothesis:

- Strategic goals have a role in making the right and appropriate decision

Through which we aim to highlight the role of strategic goals in making the appropriate and correct decision, for which we have devoted items from the first axis of planning strategy and after the strategic goals, which are items: 20,19,18,17,16,15, and the items from the second axis in decision-making And its relationship to the strategic vision dimension, namely: 29, 28, 27.

It is possible in the answer that most of the employees will express that the well-defined strategic objectives have a great role in making the appropriate and correct decision in this institution, given that the clear and precise objectives within the strategy of the institution help to choose the appropriate and correct decision in running or solving the problems of the institution.

فهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
أ-د	ملخص الدراسة
ج-هـ	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	المقدمة
الفصل الاول : موضوع للدراسة	
05	تمهيد
06	1- مشكلة الدراسة.....
08	2- فرضيات الدراسة.....
08	3- أسباب اختيار الموضوع.....
08	4- أهمية الدراسة.....
08	5- أهداف الدراسة.....
09	6- مفاهيم الدراسة.....
13	7- الدراسات السابقة والتعليق عليها.....
25 خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي	
27	تمهيد
28	1- ماهية التخطيط.....
28	1.1- تعريف التخطيط.....

28 2.1- نشأة التخطيط
29 3.1- عناصر التخطيط
31 4.1- أنواع التخطيط
32 5.1- مستويات التخطيط
34 6.1- مراحل التخطيط
35 7.1- مزايا وفوائد التخطيط
35 2- ماهية الإستراتيجية
36 1-2- الدعائم الأساسية للاستراتيجية
37 2-2- خصائص الاستراتيجية
37 3-2- مكونات الاستراتيجية
38 3- ماهية التخطيط الاستراتيجي
39 1-3- أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي
40 2-3- عناصر التخطيط الاستراتيجي
41 3-3- خصائص التخطيط الاستراتيجي
42 4-3- عقبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية
42 5-3- عيوب التخطيط الاستراتيجي
44 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل حول عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

46 تمهيد
47 1- مفهوم اتخاذ القرار
49 2- خصائص القرار
49 3- أنواع القرارات
52 4- مراحل اتخاذ القرار
54 5- خصائص عملية اتخاذ القرار

55 6- مستويات اتخاذ القرار
56 7- عوامل تحسين عملية اتخاذ القرار
58 8- طرق اتخاذ القرار
59 9- دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار
62 خلاصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

64 1- مجالات الدراسة
67 2- منهج الدراسة
67 3- ادوات جمع البيانات
68 4- العينة
68 5- تصور عام لكيفية إجراء الدراسة الميدانية
75 خلاصة الفصل
77 الخاتمة

قائمة المراجع

80	
86	الملاحق



قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	جدول يوضح تصنيف القرارات	1

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51	شكل يوضح أنواع القرارات	1

مقدمة

مقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية ، ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع و أصبح بقاؤها مرهونا بقدرتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي المتزايد ، مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر التخطيط بالمستقبل بالنسبة للمنظمات من أهم الأعمال التي تساعد على تجنب الوقوع في الأزمات المختلفة، و يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تفعل ولماذا تعمل.... الخ . وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وان تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى ، فهو يساعد على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي ، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافه وتكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها ومن الضروري لها الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

مقدمة

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

بالمقابل تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية المؤثرة في صيرورة العمل بالمنظمات، فبينما يعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، الرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، فإننا نجد أن اتخاذ القرارات هو ذلك النشاط الذي يتضمن كل الوظائف السابقة، حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ومن جهة أخرى على إمكانياتهم التي تضمن رشد وصواب القرارات وفعاليتها. وبالنظر لأهمية عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات فهي جديرة بالدراسة والبحث خاصة أن المنظمات الجزائرية التي عانت ولازالت تعاني من الظواهر البيروقراطية وخاصة تلك المتعلقة بالمركزية في اتخاذ القرار ساهمت في عدم تطورها وزيادة مشاكلها المختلفة سواء مع البيئة الداخلية أو مع البيئة المحيطة بها، ومنه جاءت فكرة دراسة دور عملية التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى قرارات رشيدة تساهم في تحسين صيرورة العمل داخل المنظمات، وهو ما سنحاول بحثه في دراستنا هذه.

وقد قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كالتالي:

مقدمة

الفصل الأول: أشتمل على موضوع الدراسة والذي أحتوى على الإشكالية وتساؤلاتها والفرضيات ، وتحديد المفاهيم الأساسية وأيضا على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: يتناول المتغير المستقل للدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي، حيث تناول الموضوع بشيء من التفصيل معتمدا على التراث السوسيوتنظيمي.

الفصل الثالث: يتناول المتغير التابع للدراسة وهو اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأحتوى على قراءة سوسيوتنظيمية له .

الفصل الرابع: وأشتمل على الإطار المنهجي وتقديم تصور عام للدراسة الميدانية، وهو الفصل الذي يوضح لنا منهجية العمل الميداني بداية بمنهج الدراسة ومجالاتها وأدوات الدراسة والعينة وخصائصها .

الفصل الأول : الإشكالية واعتباراتها

تمهيد

أولا : تحديد إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد :

كل دراسة تتطلب إجراءات معينة ضمن عملية البحث العلمي باعتباره صيرورة منظمة من الخطوات التي تهدف إلى التقصي بطريقة علمية ، وقد جاء هذا الفصل لطرح إشكالية الموضوع وطرح الأسئلة و تحديد الفرضيات التي تعتبر إجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة ، وأيضاً تناول أهداف وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، ثم تحديد مفاهيم الدراسة المستعملة ، إلى جانب الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع سابقة شبيهة بدراستنا هذه وطريقة توظيفها والمقاربة النظرية بينها .

1- إشكالية الدراسة :

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد ، أنجر عنها مشكلات عديدة كانت في مواجهه مع هذه المنظمات والأجهزة الإدارية ، نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات العمل وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموائمة بين الاستمرار والمنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير واستخدام التكنولوجيا الحديثة وفي ضوء ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المنظمات وتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلبا على كفاءتها ، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على مختلف أنواعها وأنشطتها، فتوفر الفهم السليم لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل متخذي القرار في المنظمات صامدة أمام تيارات التغيير .

لقد أصبح الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية لكي تواجه المنظمات مشكلاتها دون أي مفاجئة لأن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها وتزيد من كفاءة أفرادها العاملين، فالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو الطريق السليم والفعال بمعرفة الإمكانيات والطاقات ومدى مشاركة الفاعلين فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر الطريقة التي تمكن المسؤولية من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات والمشكلات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق متطلباتها في البيئة المحيطة والإدارة الإستراتيجية كذلك تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا لنطاقه وأبعاده لذا فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح أحد أهم العناصر الهامة لإدارة الإستراتيجية ، فالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كلاهما يساهم في التخطيط الفعال لموارد المنظمات، بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على توقع القضايا والأمور الإستراتيجية لمواجهة تلك المتغيرات.

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها

إن المؤسسات التي تمكنت من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية هي التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي اهتماما بالغا وأدركت أنه الأداة الجوهرية للوصول إلى قرارات صائبة وملائمة في تسير المؤسسة باعتبار أن عملية اتخاذ القرار عامل من العوامل الأساسية في المنظمة فهي عملية تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر أو مستوى إداري دون سواء فأي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه ، فنجاح أي منظمة يعتمد على مدى تطبيق آليات اتخاذ القرار في المؤسسة ورغم ذلك يواجه الكثير من المديرين والقادة اليوم العديد من المشاكل التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة وسواء كانت هذه المشكلات تؤثر على أداء الأعمال بصورة صغيرة أو كبيرة فإن اتخاذ القرار الصائب والرشيد هو الحل الأفضل لها والذي يمكنه التأثير على فعالية ونجاح المنظمات والقادة فإنهم جميعا تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات لذا يجب عليهم أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الصائبة.

ومما سبق سنتطرق في بحثنا هذا إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار الصائب وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

• هل للتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم في المؤسسة؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

-هل للرؤية الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب؟

-هل الرسالة الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب؟

-هل الأهداف الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

للتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب في المؤسسة.

2-2- الفرضيات الفرعية:

-الرؤية الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب.

- الرسالة الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب.

- الأهداف الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب.

3- أسباب اختيار الموضوع:

-الميل الشخصية لتناول هذا الموضوع.

-حيوية الموضوع وملائمته للتخصص.

-أثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسات.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

-تناولها موضوعا إداريا مهما تنتهجه المؤسسات الناجحة والتميزة في التخطيط

الاستراتيجي لتحقيق الأهداف وربطه بدوره اتخاذ القرار.

-كما يركز هذا البحث على أهمية اتخاذ القرار الصائب لحل المشكلات في الوقت

المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

5- أهداف الدراسة:

-التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

-التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.

-التوصل إلى نتائج اتخاذ القرار الملائم والصائب بالمؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

تعد عملية تحديد المفاهيم مرحلة هامة في البحث وذلك لما لها من دور في تدعيمه حتى تسهل للقارئ الفهم وإدراك منحي وأهداف الدراسة، أما فيما يخص مفاهيم دراستنا فقد تمثلت كالتالي:

6-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط أول وأهم العمليات الإدارية التي يعتمد عليها ما يليها من عمليات، نظرا لكونه يعمل على رسم المستقبل في خطوات يسهل أتباعها بناء على معطيات الواقع الحالي، ولا يختلف على أهميته أحد، ويمكننا اختصاره في أنه يمثل مرحلة من التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم عمله وتى يتم.¹

كما يعرف بأنه هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة على مراحل معينة، خلال فترة أو فترات زمنية مقدرة مستخدمة الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام.²

التعريف الإجرائي: التخطيط هو نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي من أجل حل المشكلات.

¹- محمد سيف الدين فهمي.التخطيط التعليمي.الانجلو المصرية. 2000، القاهرة، ص 3.
²- لخضر لكحل، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، 2009، الجزائر، ص 18.

6-2- الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكون على المدى الطويل وهو ما يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقادياً للعثرات المحتملة.¹

- كما يعرف "William Anthony &Others" هي صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة.²

6-3- التخطيط الاستراتيجي :

هو العملية الإستراتيجية لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة سواء كانت الظروف معروفة مسبقاً أم لا، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الاستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية، وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظم من موارد، وفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.³

يعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومسار البلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به مهم.⁴

¹ - سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون، 2002، لبنان، ص 06.

² - صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2016 ، ص 88

³ - زاهد عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 181.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز ، ط 2، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 84.

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي: عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل

وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.

❖ **الرؤية :** يمكن القول أن الرؤية هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يريده المديرين ، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها و سمعتها و انتاجها وخدماتها¹.

❖ **الرسالة :** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاته ا وعمالها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها².

❖ **الأهداف :** النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي³.

6-4- الدور :

عرف "أحمد زكي بدوي" الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد ، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز. ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد

¹ - ماهر، أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية -الإسكندرية، مصر، 2009، ص 74.

² - نفس المرجع، ص 68.

³ - المرسي وآخرون، 2002. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر. ص 120.

والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي ، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة".¹ في حين يذهب "محمد عاطف غيث" إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ،ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه.²

6-5- اتخاذ القرار :

يعرف بأنه عملية تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتمحيص والتدقيق، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعا للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول استنتاجات وتوصيات لوضع الحل في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ.³

كما يعرف بأنه نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة.⁴

التعريف الإجرائي: هو الفصل بين عدة اختيارات وتفضيل إحداها بهدف تحقيق

أهداف محددة أو حل مشكلة آنية أو مستقبلية، وهي عملية معقدة تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

¹ - أحمد زكي بدوي -معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993 ص395
² - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص ص 393-390.
³ - ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 245.
⁴ - محمد سويلم، الإدارة، دار هاني للطباعة، الأردن، 1997، ص 07.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

الدراسة الأولى:

هي دراسة للباحث بن حمودة يوسف تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد (دراسة نظرية وتطبيقية مجمع تربية الدواجن للغرب بجامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، وهي مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص التقنيات الكمية للتسيير 2009-2010. حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد، وإبراز الأساس النظري والكمي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة. حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام الأساليب الكمية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد؟ وندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية؟

- ما هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وما علاقته بأداء الأفراد داخل

المؤسسة؟

- ما هي الأساليب العلمية الكمية والكيفية المستخدمة في كل من عملية التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية وعملية تقييم الأداء؟

- ما هي الأساليب العلمية التي تستخدمها المؤسسات الجزائرية في تخطيط مواردها

البشرية؟

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبارتها

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فلقد اعتمد على المنهج التجريبي والذي يقوم على دراسة حالة، كما اعتمد على مختلف الطرق والأدوات الإحصائية والرياضية المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى بعض العلاقات الرياضية والمعايير القياسية مزودة بتحليل بيانية وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل وذلك نظرا لأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف.

يصنع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كقنائص في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة. يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بأعداد المناسبة لأداء العمل في المكان المناسب وهو ما يجعله في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد.

يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم ومؤسستهم عن طريق توفيره للموارد البشرية بشكل منسجم مع متطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الدراسة الثانية:

هي دراسة للباحث محمود أحمد سالم الغوطي تحت عنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. بجامعة الإسلامية بغزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا. كلية التربية ماجستير إدارة تربوية 2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمحددات إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية والتكنولوجية، الأنظمة والعمليات الإدارية، إدارة جودة الخدمات في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

ما دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

ما دور التخطيط الاستراتيجي للمواد المادية والتكنولوجية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

ما دور التخطيط الاستراتيجي لأنظمة والعمليات الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

ما دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، فيما تكوّن مجتمع.

وعينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والابن لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (186) فرداً.

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبارتها

ثم قام الباحث باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (spss) لتعليل استجابات أفراد عينة الدراسة فتم الحصول على النتائج التالية:

-بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة (76.08%) أي أن هناك درجة توافر كبيرة.

-بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77.03%) وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (79.93%) والأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة (75.56%)، ولإدارة جودة الخدمات بنسبة (71.97%)

الدراسة الثالثة:

هي دراسة للباحث إياد علي الدجني تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات القطاعية الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية جامعة دمشق كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس سنة 2011. حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي.
- تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات لأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تتناسب البيئة الفلسطينية.
- وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمحلات العمل المؤسسي.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟
واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

-ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟
-ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعا لمجالات (الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي الموارد المؤسساتية والخدمات)؟

-ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تألف مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضو وعينة البحث موزعة حسب الجامعة والوظيفة.
وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

-وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد الجودة الأداء المؤسسي.
-توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
-وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

7-2- دراسة المتعلقة بالمتغير الثاني (اتخاذ القرار)

الدراسة الأولى :

هي دراسة للباحث خلاصي مراد تحت عنوان اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل لدراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري بقسنطينة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل وهذا من خلال أربعة

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها

أنشطة أساسية لتسيير الموارد البشرية، نظام التكوين، نظام الترقيّة، نظام الأجور، ونظام تسيير الحياة المهنية واعتمدت الدراسة على فرضية عامة وهي: توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل .

وتتدرج تحته فرضيات جزئية وهي :

توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.

توجد علاقة بين عدم وجود نظام الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطار في ترك

المنظمة.

واعتمد الباحث على منهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (28) إطارا بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من

خلال الأنظمة المذكورة، واستقرار الإطار في العمل. وقد اتضح أن الإطار يعطونا

أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب

العمل، وكذلك تحديد معايير للرتبة لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام

لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه .

الدراسة الثانية :

هي دراسة للباحثة نوال عبد الرحمن محمد الجوراني تحت عنوان: مقارنة بين كيفية

اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث

الدولي، غزة هي مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة 2013م. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الفرق

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبارتها

بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المشيعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرار. حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد اختلاف في عملية اتخاذ القرار بين مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة؟

وتتدرج تحته فرضيات جزئية عامة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى المعرفة والاطلاع، مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول نمط اتخاذ القرار للسمات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مبحوثين وبين اتخاذ القرار.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى المعرفة والاطلاع لدى المبحوثين وبين أنماط اتخاذ القرار.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى وفرة المعلومات لصناعة القرار لدى المبحوثين وأنماط اتخاذ القرار وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم (243) مدير ومديرة. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (150) مدير ومديرة، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ومتغيرات تنظيمية هي

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها

(مستوى المعرفة والاطلاع، ومستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومستوى وفرة المعلومات). وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ومستوى وفرة المعلومات في عملية اتخاذ القرار

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لصالح الإناث

-لا توجد فروق حول نمط اتخاذ القرار

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات (حدسي، تجنبي، عفوي) وذلك

لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم

العلمي ماجستير ودكتوراه

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرار لسنوات الخبرة النمط

السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الاتكالي.

-وجود علاقة طردية بين مجال اتكالي منطقي وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين

مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود

علاقة بين مجالات حدسي، عفوي، تجنبي .

الدراسة الثالثة :

هي دراسة للباحثة وردة برويس تحت عنوان "فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية

اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاساتها على أداء العاملين" -مذكرة لنيل شهادة

الدكتوراه العلوم في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية-كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خي ضرر بسكرة 2015، 2014 م. حيث

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الصناعية ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخلها .

- معرفة مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وتطبيقهم

العلاقات الاتصالية والإنسانية، من خلال معرفة العلاقات التي تربط بين المسؤولين والإطارات والعمال، معرفة اهتمامات المسؤولين المؤسسة في تنظيم وإدارة المؤسسة ومدى اهتمامهم بالنتائج وتحقيق مردود عالي، أما بالعلاقات مع الآخرين فيتم الموازنة بينهما. إبراز مكانة الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية، محاولة معرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية، حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في إنجاح عملية اتخاذ القرار في مؤسسته الصناعية مجال الدراسة على أداء العاملين ؟

وتتدرج تحته الفرضيات التالية :

- يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على

إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين .

- يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال المؤسسة مجال لدراسة بإحداث علاقات

اتصال فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة

- تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار

من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها .

- يؤدي التكامل الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء

العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة .

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبرتها

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض وصف واقع فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، كما تألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين بالمؤسسة والبالغ عددهم 16 مسئولاً ، كون هؤلاء يمثلون الشركة الأكثر وعياً واستيعاباً والأكثر، مثلاً كالقدرات المعرفية حول عمليتي اتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار. كما أن مجال البشري اتسع ليشمل جميع إطارات العاملة بالمؤسسة والمقدر عددهم 34 إطاراً وباقي عمال التنفيذ والمقدر عددهم 243 عاملاً لأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة باعتبار أن لهم اتصالات بالإدارة كما أن القرار الذي تتخذه الإدارة يعود إلى العمال من أجل تنفيذها وأدائها .

كما اعتمدت على الاستبانة ، أساليب تحليل البيانات، الوثائق والسجلات وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- توصلت الدراسة إلى أن نظام الاتصال الفعال ب هذه المؤسسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة .
- دلت النتائج في الدراسة إلى أن المؤسسة تعد من بين المؤسسات التي تتميز بمستوى تكنولوجي مميز ، سعيها منها لمواكبة التطورات التكنولوجية .
- بينت الدراسة أن المسؤولين لا يعتمدون على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إشراك العمال وتشجيعهم في اتخاذ بعض القرارات التي يفيد المؤسسة .
- كما بينت الدراسة إلى أن التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة .
- كما بينت الدراسة أن نظام الاتصال يعمل على إحداث علاقات اتصالية وذلك بالتنوع في الاتصال من قبل المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعرف

على مجهودات وإنجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة كما تكون هناك رقابة مستمرة ومنتظمة على عمال المؤسسة.

- مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

لقد لاحظنا الأهمية البحثية التي حضي بها كل من موضوع التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، وبعد قراءتنا للدراسات السابقة التي تناولت زوايا مختلفة لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، لكن ومع ذلك يبقى الموضوع مثيرا للانتباه البحثي وهو ما جعلنا نختاره على أساس تناول جانب آخر لم تهتم به الدراسات السابقة وهو البحث عن الدور الذي يشغله التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إن دراستنا هذه تميزها مجموعة من المتغيرات الجديدة التي لم تتناولها البحوث السابقة، أو تناولتها بشكل سطحي فقط، فالحديث عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يدفعنا للنظر لثلاث زوايا مهمة وهي الرؤية التي تتبناها المؤسسة والرسالة التي تسعى إلى تبليغها، و الأهداف التي تعمل لتحقيقها، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار فإن المؤشرات التي سنستخدمها الباحثان في قياسهما للمتغير تشمل كافة المراحل التي تمر بها هذه العملية، بداية من الشعور بالمشكلة أو الشك فيها، وصولا إلى إيجاد الحل المناسب الذي هو عبارة عن القرار المتخذ.

إضافة إلى هذا فإن دراستنا تحمل أبعادا جديدة تميز الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في الجزائر، فقد شهدت البلاد العام الماضي حراكا اجتماعيا وتحولات سياسية لم تعرفها منذ سنوات طويلة، وهو ما من شأنه التأثير على المؤسسات بحكم تفاعلها مع البيئة الخارجية التي يشكل المجال السياسي والاجتماعي أهمهما، ومما يميز الدراسة كذلك هو

الفصل الأول : الإشكالية و إعتبارتها

مجتمع الدراسة الذي ستجرى فيه، فالعمل في الجنوب له خصوصيات تختلف عن العمل في باقي المناطق من الوطن، وهو ما يجعلنا نأمل في أن تضيف الدراسة تحليلا مختلفا عن ما تم تقديمه في السابق.

خلاصة الفصل :

إن الإجراءات المنهجية تمثل ركيزة أي بحث علمي، فلقد رأينا في هذا الفصل المشروع المنهجي للدراسة النظرية وتناولنا مختلف خطوات البحث خلال المرحلة الأولى المتمثلة في منهجية الدراسة، وهو ما يعطينا نظرة عامة دقيقة عن متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتتبع أهمية هذا الفصل كونه يمثل الأساس الذي بنى عليه الباحثان الدراسة ككل.

الفصل الثاني : مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

1- ماهية التخطيط

2- ماهية الإستراتيجية

3- ماهية التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

تمهيد :

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها. إلا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى حسب قدراتها وكفاءتها في التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة خصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى. ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من ماهية التخطيط ، الإستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي .

1- ماهية التخطيط:

1 1 - تعريف التخطيط:

إن التخطيط هو عملية رسم أهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج.¹
- كما عرف بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، معه فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة، ويواكب مراحل تطورها.²

- هو التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلا بأفضل صورة ممكنة.³
- هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الاجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة على مراحل معينة، خلال فترة أو فترات زمنية مقدرة مستخدمة الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام.⁴

1-2- نشأة التخطيط:

مر التخطيط بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقبلا بذاته في أبجديات ادارة الأعمال ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

1 - مجيد الكزحني، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

2- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 6.

3- عمر أحمد همشيري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات دار صفاء للنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 102-103

4- لخضر لكحل، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، 2009، الجزائر، ص 18.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

المرحلة الأولى: الجذور التاريخية القديمة للتخطيط:

مفهوم التخطيط قديم في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي Stratégie والتي تعني: علم الجنرال stratégies وهي مكونة من أبعاد ثلاثة:

-الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي

لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

-الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح

الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات.

-الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟

وهو يدرس خطته وتحركات الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.

المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية

برز مفهوم التخطيط ابتداء من خمسينيات القرن 20 على أيدي رجال الأعمال وعلماء

الإدارة وذلك تحت مسمى الإستراتيجية الإدارية أو العقل الاستراتيجي أي التفكير

الاستراتيجي، واختلفوا في ما يعود إليه الفضل في ذلك وفي نهاية الثمانينات من القرن

العشرين بدأت الدول النامية في التخلي عن أسلوب الحكومي والتخطيط في إنتاج السلع

والخدمات، وبذلك انتهجت أسلوب الخصخصة وتصفية ملكية الدولة بالمشروعات.¹

1-3- عناصر التخطيط:

أ- التنبؤ: أن دقة التنبؤ تستدعي أن تكون المعلومات المطروحة ذات فائدة مباشرة

وممكنة الإدراك وسهلة الفهم لأن الخطط تعتمد على درجة كبيرة من المعلومات.

1- حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 109.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

- ب- **تحديد الأهداف** : أهداف المؤسسة هي الغايات التي تريد الوصول إليها ، فلا بد من وجود أهداف محددة ليتم وضع خطة للوصول إليها ، فالأهداف هي غاية وجود المؤسسة بحد ذاتها ، وهذا لتحديد المسار أو الاتجاه العام للمنظمة ، ونظرا لأهمية رسم الأهداف فإنه حري بنا التعرف على المواصفات لهذه الأهداف ، وهي كما يلي :
- أن تتفق الأهداف مع قيم ومبادئ المجتمع ويمكن تحقيقها بواقعية .
 - أن تكون الأهداف غير متعارضة مع أهداف أخرى .
 - أن تكون الأهداف مفهومة وفي متناول التعاطي مع جميع أفراد المؤسسة لأن لها علاقة برفع فعالية وكفاءة المنشأة .
- ج- **تحديد رسالة المنظمة** : وعملية التخطيط تقوم على تحديد رسالة المنشأة الأساسية من الوجود، أي بمعنى ماهية رسالة المنشأة والخدمات والسلع التي ستوفرها للعملاء والزبائن، ومن ثم على القائمين على المؤسسة أن يجيبوا على الأسئلة التالية : منها على سبيل المثال: ما طبيعة عمل المنظمة؟ - من نوعية الجمهور الذي سيتعامل مع المؤسسة ؟ - وما هي المؤسسات المنافسة المتواجدة في السوق؟¹
- د- **قواعد وتعليمات** : أن تكون القواعد والتعليمات التي تنظم أوجه النشاط بالمنظمة كما يلي : - المرونة . - الوضوح . - الاستمرارية .
- هـ- **وضع الخطة** : حتى تتمكن المنشأة من الوصول إلى الأهداف وتكون ناجحة لابد أن تضع مخططات وبرامج لها بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة .

1- حسام العربي، نفس المرجع، ص 11.

1-4- أنواع التخطيط :

أ- **التخطيط حسب مجال النشاط** : أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما تخطط في مجال الأموال سمية التخطيط المالي، فإذا كان التخطيط يتعلق بإنتاج نسميه تخطيطاً إنتاجياً، وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين، تخطيط نشاط الشراء والترويج والبيع...الخ

ب- التخطيط حسب المدى الزمني :

* **التخطيط طويل المدى** : هو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل

* **التخطيط متوسط المدى**: هو الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات، ويطلق عليه في المنظمات الكبيرة بتخطيط المرحلي ويوضع على أساس اشتقاق المدة من الخطة طويلة الأجل بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من الأهداف العامة في التخطيط

* **التخطيط قصير المدى**: وهو الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن السنة ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط متوسط أو طويل الأجل، وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ويهتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي لا يزيد عن السنة.

ج- التخطيط حسب مدى تأثيره :

* **التخطيط الاستراتيجي**: يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل البعيد.¹

1- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

* التخطيط التكتيكي: ويسميه البعض بالفني أو التخصصي ويوضع في مساعدة

الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها

* التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذها وما

تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية

والأسبوعية.

د- التخطيط حسب الأساس الوظيفي:

* التخطيط التطويري: ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير

الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب الحديثة في انجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

* التخطيط التنظيمي: ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير

العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم الوظائف المختلفة.

* التخطيط البشري: ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في

المنظمة كما وكيفا وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

1-5- مستويات التخطيط:

باعتبار التخطيط وظيفة رئيسية لها مبادئها وأسسها وباعتباره أيضا وظيفة رئيسية

للإدارة على مختلف المستويات، ومنه فإن التخطيط مجموعة من المستويات التي تميز كل

تخطيط على الآخر، ويمكن أن نميز بين مستويات التالية للتخطيط

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

- * التخطيط العالمي: من خلال تسميته يتبين لنا أن هذا التخطيط أكثر شمولية من غيره من أنواع التخطيط فهو على مستوى أعلى من غيره ، لذلك يمكن أن نعرفه بأنه مجموعة الخطط التي تمس العالم بأسره ، كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأوبئة ، وتقوم على وضع هذه الخطط في العادة منظمات عالمية مثل منظمة الأمم المتحدة.
- * التخطيط الدولي : وهو التخطيط الذي يختص فقط بالتخطيط لمجموعة من الدول، بحيث تجمع بينهم مجموعة من القيم والمصالح المشتركة هي التي أدت بهم إلى وضع خطط بهدف تحقيق الأهداف المشتركة والمسطرة من طرف كل دولة.¹
- * التخطيط القومي : وهو التخطيط الذي يهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهداف تمس الدولة الواحدة ويتبلور في خطط خماسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط للتعليم والصحة وغيرها من أشكال الخدمات .
- * التخطيط الإقليمي : وهو التخطيط الذي يهدف إلى تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم الدولة، لأنها غالبا ما تختلف فيما بينها من حيث درجة النمو الاقتصادي، وعليه فإنه يتم وضع خطة الإقليم أو أقاليم معينة بقصد تحقيق هذا الهدف.²
- * التخطيط المحلي : وهو التخطيط الذي يكون داخل محافظة واحدة أو مدنية أو مركز أو غير ذلك ، بحيث يتم وضع الخطط لكي ترعى أهداف ومشروعات تخص هذه المحافظات والمراكز ، ويتم التخطيط المحلي على مستوى المجتمعات المحلية ، بحيث تراعي فيه الاحتياجات المحلية وتنوعها.³

1- علمي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، 2000، ص 152.

2- علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص154-155.

3- نفس المرجع السابق، ص 155.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

* التخطيط القطاعي : ويقوم هذا التخطيط على مستوى القطاع سواء كان هذا القطاع اقتصادي أو اجتماعي، بحيث يدخل في نطاقه قطاع متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية كوضع مخططات خاصة بقطاع الصناعة أو قطاع الزراعة .

1-6- مراحل عملية التخطيط : يقوم التخطيط على عدة خطوات أو مراحل يمكن

إيجازها في:

- تحديد الأهداف والسياسات
- تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة للوقوف على ما بها من فرص وقيود التعرف عليها وعلى وسائل الاستفادة بها أو مواجهتها سواء كانت سياسية أو غير ذلك .
- تحليل الإمكانيات الداخلية المتاحة والتعرف على نقاط القوة والضعف .
- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الفرص والقيود الموجودة في البيئة المحيطة ونقاط القوة والضعف الموجودة في الإمكانيات المتاحة .
- تحديد الأنشطة الفرعية (التكتيكية) التي يمكن أن تتحقق بها الإستراتيجية الرئيسية .
- ترجمة ما سبق من موازنات مالية تحدد التكلفة والعائد لكل نشاط متوقع .
- تحديد جدولة زمنية لكل نشاط .
- وضع الهيكل التنظيمي والقوى البشرية التي يتطلبها تنفيذ الخطة .
- متابعة تنفيذ الخطة للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ الفعلي لما هو مخطط وتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها واقتراح سبل علاجها للاستفادة وهو ما يسمى بعملية الرقابة المتابعة والتي تعتبر لصيقة بعملية التخطيط¹.

1- عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2004، ص 9.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

1-7- مزايا وفوائد التخطيط :

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها .
- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة .
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف
- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية .
- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة ، وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل .
- يساعد الإدارة على استشراق المستقبل والتحوط لأية متغيرات تحدث في الفترات القادمة .
- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال .
- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة .
- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل.¹

2- ماهية الإستراتيجية : يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (stratèges) و الذي استخدم أثناء الحرب التي شرت بين الإغريق والفرس في عام (506) قبل الميلاد، ليعبر عن قيادة الجيوش، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيفي بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة) و بشكل أكثر تحديدا يرى 1985

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

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

(charpin) أن مصطلح (الإستراتيجية) هو كلمة الإغريقية (stratégie) لبتي تفي فن القيادة العامة (leadership General) أو كيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما (General)¹

- تعريف آخر: هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى²

- كما يعرف (William Anthony &Others) هي صياغة رسالة و أهداف المنظمة و وضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة.³

2-1- الدعائم الأساسية للإستراتيجية :

الدعامة الأولى: هي فن المخاطرة المحسوبة، أي أن القرارات تتخذ في ظل عدم توفر معلومات كاملة عن البيئة التي نعمل بها ، لأن المخاطرة ، و عدم التأكد تابعة من طبيعة الحياة ، ولذلك فإن الإداري الناجح هو الذي يأخذ الفشل في الحسبان ، و يأخذ المخاطرة المتوقعة ، ينظر الاعتبار ، و بحسب لها الحساب ، و من ثم يقدم على اتخاذ قراراته ، ومن الجدير بالذكر أن أهم أسباب عدم التأكد المتعلقة بالقرارات ذات الطابع الاستراتيجي وهو نقص المعلومات عن ردود أفعال الآخرين و استراتيجياتهم .

الدعامة الثانية : هي فن التأثير على الآخرين وتوقع ردود أفعالهم ، إن أهم المخاطر التي تحيط بالقرارات الإستراتيجية هي عدم معرفتنا لردود فعل الآخرين ، واستنادا لذلك فإن

¹ أ - محمد حسين منهل ، د - هاشم فوزي العبادي ، السيناريو الاستراتيجي التخطيط - البناء - التنفيذ ، الرضوان للنشر و التوزيع عمان ، 2014 ، ص 173

² صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر ، الأذن ، ط 3 ، 2011 ، ص 261

³ صالح علي عودة الهللات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2016 ، ص 88

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الذي لا يأخذ ردود فعل الآخرين الذين لديهم صلة بأعمال المنظمة بنظر الاعتبار ليس تخطيطا استراتيجيا

2-2- خصائص الإستراتيجية : تتميز الإستراتيجية الجيدة بخصائص نوجزها فيما يلي:

- إحداث التطور والابتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- تعتمد على خطط عملية ونظريات راسخة.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة

2-3- مكونات الإستراتيجية : تتكون الإستراتيجية من أربعة عناصر أساسية هي :

أ- المدى : يحدد مدى الإستراتيجية المركز الذي تبتغي المنظمة التوصل إليه بالنسبة

للبيئة وبطريقة أكثر تفصيلا فإن المدى يحدد بطريقة قاطعة الأسواق التي تتنافس فيها المنظمة فعلى سبيل المثال فإن شركة (فورد) للسيارات تحدد مدى إستراتيجيتها كالاتي: صنع وبيع السيارات في جميع أنحاء العالم أما شركة Timex فقد حددت المدى على نحو آخر وهو صناعة الساعات رخيصة الثمن.

ب- تخصيص الموارد : يشير إلى نية المنظمة فيما يتعلق بتوجيه مواردها على سبيل

المثال فإن شركة جنرال إلكتريك تصر على أن تكون جميع مشروعاتها في المقدمة بالنسبة للمجال الصناعي الذي يعمل فيه هذا يعني أن الشركة تستغني بالبيع عن أي مشروع تابع لها، إذا كان مركز الرابع أو الخامس في مجال نشاطه وتوجه جزء من مواردها لشراء مشروع آخر يحتل المرتبة الأولى كما يمكن أن توجه جزء آخر من الموارد لشراء مشروع

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

ثالث يحتل المرتبة الأولى كما يمكن أن توجه جزءاً آخر من الموارد لشراء مشروع ثالث كان يحتل المرتبة الثالثة في مجاله ولكنه تقدم حديثاً إلى المرتبة الثانية وهكذا.

- ج- **الميزة التنافسية** : عبارة عن تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بالمنظمات المنافسة على سبيل المثال فإن الميزة التنافسية لشركة IBM تتمثل في اسمها المعروف جيداً وريادتها في مجال أجهزة الكمبيوتر وبالمثال فإن شركة كوداك (Kodiak) استخدمت قوة اسمها المعروف في تقسيم سلع جديدة تحمل نفس الاسم.¹
- د- **التكامل** : يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة المنظمة ، ويلاحظ أن العديد من المنظمات يتبنون التكامل كجزء أساس من إستراتيجيتهم.²

- 3- **ماهية التخطيط الاستراتيجي** : هو عملية إستراتيجية تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة ، وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظم من موارد، وفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.³
- ويعرف أحمد سيد مصطفى التخطيط الإستراتيجي لأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومسار البلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به مهم.⁴

1- علي الشريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 235
2- علي الشريف، منال الكردي، مرجع نفسه، ص 236.
3- زاهد عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 181.
4- د. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط 2، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 84.

3-1- أهمية وفوائد التخطيط والإستراتيجي:

أ- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

- السؤال والإجابة على الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضع ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافا محددة للإنجاز.
- يزود بأساس لقياس الأداء.
- يصلح كقناة للاتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.¹

ب- فوائد التخطيط الإستراتيجي:

- يوضع الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- المساعدة في إدارة الأزمات.¹

¹ - د. طاهر محسن منصور الغالبي، أ. وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منصور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص116.

3-2- عناصر التخطيط الاستراتيجي :

أ- المستقبلية في اتخاذ القرارات : أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلا ، وعندما يأتي الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلالها تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات واتخاذها تجنبها وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها عناصر

ب- العملية : أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، هي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها.

ج- الفلسفة : التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية ، وهو لا يمثل فقد سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل إذ لابد للمديرين والعاملين في أي منظمة من الإقناع بأنه مفيد ومهم ولا بد ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.²

د- الهيكلية : وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحقيق الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي الخطة الإستراتيجية و الخطط والبرامج متوسطة المدى ، والخطط أو

¹- رائد محمد عبدربه ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص75.

²- د.خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق ص8.9

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطوط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.¹

3-3 - خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- يسعى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضعها المثالي الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل .

- وسيلة لتحديد هوية المؤسسة واتجاهها المستقبلي ، حيث يستند إلى رؤى ورسائل تعمل على تنفيذها على المدى البعيد .

- تخطيط كلي وشامل يتناول المؤسسة في مجموعها ، فهو مركز بشكل كبير دون تفصيل مع تقييد القضايا الحاسمة التي تواجه المؤسسة ، بمعنى التركيز على التوجه الكلي والرئيسي للمؤسسة في المستقبل وبما يحمله هذا التوجه من أهداف كبرى تتعلق في الغالب بإحداث تغييرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها... الخ.²

- يقوم على مبدأ الإيجابية والفعالية والتنبؤ والابتكار ، وعلى التعامل الفعال مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة لإقتناص الفرص المربحة في البيئة الخارجية وتوقي تحدياتها وآثارها لملازمة لها .

- عمليه ديناميكية ومستمرة تتعامل مع نظم ديناميكية مفتوحة ، حيث أن التغيير في احد المكونات الرئيسية للإستراتيجية تستلزم تغيير في جميع المكونات الأخرى، ومن ثم فإنه يتسم بالمرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة ، مما

¹ - د. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق ص 9 .
² - د. أحمد محمود الزنقلي ، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2012 ، ص 49 .

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

يحتم وجود عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تراعي الاحتمالات المختلفة في ضوء طبيعة المحيط الخارجي .

- عملية نظامية تقوم بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة ، وتوقع ما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

3-4- عقبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية : هناك عدة عوامل تؤدي إلى عرقلة تنفيذ

الخطط الإستراتيجية منها:²

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة
- التحول عن الأهداف الأصلية وعدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط .
- عدم الالتزام بما اتفق عليه في الخطة الإستراتيجية .
- عدم المحافظة على التوازن بين أنشطة العمل وتنفيذ المبادرات الجديدة ، وإهمال خط العمل الرئيسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة .

3-5- عيوب التخطيط الاستراتيجي:

- عدم التركيز، أو شمول التخطيط الاستراتيجي لجميع جوانب العمل في الشركة .
- أخطاء في أساليب التعاقد والتفويض المعطاة للمخطط .
- المبالغة في وضع الأهداف للشركة مثل وضع أهداف غير ملائمة.
- مقاومه بعض جماعات الموظفين (جماعات الضغط) لبعض الخطة الإستراتيجية.
- فصل التخطيط عن العملية الإدارية في العديد من الإدارات والأقسام.
- عدم استخدام الخطط كأدوات رقابية أو معايير الأداء.

¹- د. أحمد محمود الزنفلي ، مرجع سابق ، ص 51 .

²- زاهر عبد الرحيم عاطف ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ط 1 ، ص 183-184 .

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

- عدم كفاءة عملية المراجعة والتدقيق في الإدارة العليا مع المستويات الأخرى الإدارية.¹

¹ د. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار ومكتبة المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 212 – 213.

الفصل الثاني مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

خلاصة الفصل :

لقد لاحظنا في هذا الفصل أن موضوع التخطيط له اتجاهات مفاهيمية عديدة ومختلفة، مما يلزم الباحث بضرورة ضبط الأبعاد الأساسية التي بنى عليها مفهومه في الدراسة، وقد رأينا أن المفهوم يتكون من جانبين أساسيين هما مفهوم التخطيط والمفهوم الثاني وهو الإستراتيجية، هذه الأخيرة رأينا كيف يتم هندستها وتطبيقها على العمليات التنظيمية الحديثة وهي التي شكلت إحدى أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال.

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار

تمهيد

- 1- مفهوم القرار
 - 2- خصائص القرار
 - 3- أنواع القرارات
 - 4- مراحل اتخاذ القرارات
 - 5- خصائص عملية اتخاذ القرارات
 - 6- مستويات اتخاذ القرارات
 - 7- عوامل تحسين عملية اتخاذ القرارات
 - 8- طرق اتخاذ القرارات
 - 9- دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد

تحدثنا في الفصل السابق على المحددات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وفي هذا الفصل سنتطرق للحديث عن المتغير الثاني للدراسة وهو اتخاذ القرار، هذا المفهوم حضي باهتمام واسع من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات بأنها تقوم بعملية ربط بين مختلف المستويات التنظيمية حيث تكمل العمليات الإدارية الرئيسية، التخطيط، والتنظيم، والتحفيز والرقابة والتنسيق، لهذا فهي محور مهم جدا يؤثر بشكل مباشر على حياة المؤسسة وتطورها.

1- مفهوم القرار:

قبل الحديث عن عملية اتخاذ القرار، يجب في بداية تناولنا للموضوع أن نعرف أولاً ماهية القرار في حد ذاته، فالقرار هو القرار يعرف بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعتبر هذا البديل أكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة¹ ، أي أن القرار هو حسم لبعض الآراء ووجهات النظر والاختيار بين البدائل.

كما يعرف كنعان القرار بأن: اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة² .

لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة وضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام وفعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه .
ومنه نستخلص أن القرار معناه تحويل إرادة ما إلى فعل ما وهو العنصر الوسيط بين التفكير والفعل وهو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية، أي أنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أفضل وسيلة متاحة أمامه لإنجاز هدفه أو لحل مشكلة ما.

أما عملية اتخاذ القرار فهي عملية متكاملة ومعقدة تتحكم فيها عوامل مختلفة داخل التنظيم، وسنقدم فيما يلي مفهوم هذه العملية التي تعد من أهم العمليات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في سير العمل والإنتاج والعلاقات داخل التنظيم .

¹ - حسين علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع -عمان ، ط1، 1997، ص22.

² - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة 5 دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن،: 2007ص:16.

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ولذا تعرف عملية اتخاذ القرار: بأنه عبارة عن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل أو الأفضل¹ ، وفي هذا يرى برنارد أن اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر²، كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها: " الإدراك الكامل للبدائل المتاحة ومكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته³.

واعتمادا على التعريفات السابقة لمفهوم عملية اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك نقاط أساسية مشتركة بين هذه التعريفات وهي : إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب ، ويقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره القرار النهائي، وأن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار⁴.

نستخلص مما سبق أن عملية صنع القرارات ورغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات، بداية بعملية تشخيص المشكلة والتحري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة أي البدائل المتوفرة ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى عملية الاختيار من بين هذه البدائل ثم تحويل هذا القرار إلى عمل.

1- عبد الوهاب نصر، وآخرون ، دور المحاسبة الإدارية و التخطيط و اتخاذ قرارات الاستثمار و الرقابة و طرق إعداد الموازنات، دار التعليم الجامعي الإسكندرية ، 2015 - ص 49
2- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص7.
3- حنان بن عوالي، عبو هودة فعاليات التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، ص24.
4 - رياض محمود حسن الزعبي، آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه، 21، ص2009.

2 خصائص القرار

- القرار الإداري عمل قانوني نهائي صادر من صاحب الاختصاص بإرادته وهو ملزم في تنفيذه .

- ينتج القرار عن عملية اختيار من بين بدائل متعددة ، بحيث يظهر فيه أثر الحكم والاجتهاد والرأي .

- يحدث القرار الإداري آثارا قانونية بموجبه يتم ضبط نشاط العاملين وإصدار أحكام من الثواب أو العقاب تجاه سلوك الأفراد¹.

3- أنواع القرارات :

أ- تصنيف القرارات حسب (Hsimon)

* قرارات مبرمجة : باعتبارها تقدم معايير للحكم ، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ، ومن السهل تحديد البدائل فيها وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها .

* قرارات غير مبرمجة : عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ، وهي عادة تكون عندما لا توجد خيارات مسبقة ولا معايير واضحة لتقييم البدائل ، ويجوز في هذه الحالة أن يستخدم متخذ القرار حكمه الشخصي وتقييمه للمشكلات العارضة لحلها .

ولتمييز أكثر بين النوعين من القرارات موضحة في الشكل التالي²:

¹ - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ، ط 1 ، 2006 ،

الإسكندرية ، مصر، ص 113 - 114

² - حسين بلعجوز ، نظرية القرار مدخل إداري و كمي ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، ص 89

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الجدول رقم (01) تصنيف القرارات

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

المصدر: من إعداد المؤلف من واقع مؤلفات الإدارة

ب- تصنيف القرار حسب نوع المشاركة : يميز بين نوع القرارات وفقا لنوع المشتركين في صنع القرار :

* قرارات فردية وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد.

* قرارات تنظيمية وهي تلك التي تشارك فيها العديد من متخذي القرار .

ج- قرارات حسب المستويات الإدارية : كما تتميز القرارات وفقا للمستوى التنظيمي

الذي يتخذ فيه القرار وهي :

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

* القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا

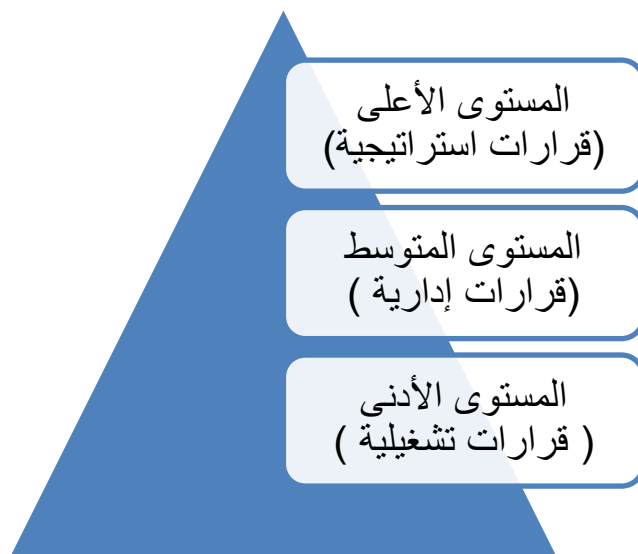
والمعلقة بالعمليات الدنيا في المؤسسة ، وهي من قبيل تنفيذ التعليمات والإرشادات ¹.

* القرارات الإدارية : فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه

القرارات التشغيلية ، حيث يقوم المديرون باتخاذ قرارات إزاء مشكلات التنظيم والرقابة على الأداة ، شرط أن يتخذ صاحب القرار بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص المشكلة ورصد الخبرة اللازمة في اختيار البدائل .

* القرارات الإستراتيجية : وهي القرارات التي تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي

بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ، وهي قرارات التي تعطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة ، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وبتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات الاستخدام الأمثل للموارد ².



الشكل رقم (01) يوضح أنواع القرارات

¹ حسين بلعجوز ، نفس المرجع ، ص 90 - 91

² حسين بلعجوز ، نفس المرجع ، ص 91 - 92

4- مراحل اتخاذ القرارات :

أ- مرحلة التعرف على المشكل: ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الذكاء وتمثل الأنشطة التي من خلالها يتم التعرف أو التحسس بوجود :

- مشكلة تستلزم حلا .
- حاجة يتطلب إشباعها.
- فريضة يتطلب استغلالها.

وتستلزم هذه المرحلة اكتشاف ومن ثم تفسير الإشارات التي تشير إلى أن هناك حالة تستوجب الانتباه ، وهذه الإشارات ممكن أن تأتي بأشكال متعددة منها :

- طلب الزبائن المتكرر لميزات جديدة في المنتج .
- تراجع في حجم المبيعات .
- الارتفاع في حجم المبيعات.
- الارتفاع في الكلف.
- تهديد بدخول منافس جديد.

إضافة إلى تحديد كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمشكلة التي هي بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها ، فنتضمن تحديد أبعاد المشكلة والأنظمة المحيطة بها وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عليها ، وهذا يستلزم توافر المعلومات الضرورية من أجل تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية وبناء على ذلك يطلق أحيانا على هذه الفترة التشخيص .

ب- مرحلة تصميم الحلول : يستلزم أن نأخذ بالاعتبار جميع الطرائق الممكنة التي تساعدنا على حل المشكلة موضع الدراسة أو إشباع الحاجة قبل درس أو الاستفادة من الفرصة المتاحة ، مما يستوجب التركيز على تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل والحلول

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

للمشكلات ، وإخضاع جميع البدائل إلى التحليل الذي يستلزم استخدام الأساليب النوعية والكمية وبعدها يتم حصر جوانب القوة والضعف لكل بديل من أجل تقويم البديل نفسه¹ .

ج- مرحلة إختيار الحل : تعتبر هذه ال مرحلة من ال مراحل المهمة في عملية اتخاذ القرارات ، ويستلزم إتباع الخطوات التالية :

- التأكد من فعالية كل بديل .
- تقييم نتائج كل بديل .
- اختيار أفضل البدائل .

المعايير التي تتم على أساسها اختيار أفضل بديل ممكن أن تتمثل في: الكلفة، سهولة التطبيق ، الموقف ، مستلزمات التنفيذ ، مخاطر التنفيذ ، قدرة البديل على حل المشكلة ، وعلى متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار كل الأمور المتعلقة بالآثار التي ستترتب على تنفيذ القرار وأن تحسب درجة المخاطرة التي سيتضمنها القرار² .

د- مرحلة تنفيذ القرار: وهي مرحلة يتم فيها توجيه القائمين على التنفيذ وتوضيح العمل الذي يتوجب عليهم القيام به والدور المطلوب من كل منهم والموارد المتاحة للتنفيذ، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه ، شرط أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفيذين لمستوى أدائهم وتحسينه.³

1 - منعم زمير الموسوي ، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2009 ، ص 15
2 نفس المرجع السابق، ص16.
3- نفس المرجع، ص 17.

5- خصائص عملية اتخاذ القرارات :

أ- عملية قابلة للترشيد : ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على افتراض أنهم من مكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد ، كما أن عملية اتخاذ القرار تقوم على اختيار البديل الملائم لمواجهة الضغوطات والعوامل المتباينة لتجنب المشاكل المحتملة .

ب- عملية تتأثر بعوامل إنسانية واجتماعية : وهذه الخاصية نابعة من كون عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل سيكولوجية مصدرها شخصية متخذ القرار في المؤسسة والأشخاص الذين يساهمون في هذه العملية أو يتأثرون بها ، وهذا ما أكده "سيمون" بقوله: ليس هناك قرار إداري يتخذ في أي مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد ، كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة عن بيئة القرار وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره .

ج- عملية تمتد في الماضي والمستقبل : القرار الإداري عادة ما يكون ممتد ومستلهم من القرارات السابقة ، لأنه لا يتخذ بمعزل عن القرارات التي سبق اتخاذها ، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثارها تستمر إلى المستقبل ولذلك فإن العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار تزيد من درجة تأكد متخذ القرار من احتمال نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود للمشكلة¹ .

د- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة : إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها ناتجة عن جهد مشترك ، يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل هذه المعلومات وتقييمها ، فالجهد الجماعي الذي

¹ - فريديك ورتل، د. خالد الخطيب، نظما لمعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، 2015، ص 129 - 130.

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

كان القرار خلاصته من الطبيعي أن يساهم فيه جميع أعضاء التنظيم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر حتى يكون ناجحا .

هـ- عملية تتصف بالعمومية والشمول : فهي تتصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات ، فهي صالحة للتطبيق على المؤسسات الإدارية والتجارية والصناعية والخدمية... الخ ، وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون الوظائف على اختلاف مستوياتها الإدارية ، وهذا ما عبر عنه "هايمان" و"هلجرت" بقولهما أن : جميع المديرين بغض النظر عن مراكزهم في تدرج المستويات التنظيمية، ينبغي أن يسلكون نفس المنهج الأساسي لحل المشكلة أو اتخاذ القرار، وأن الفرق الوحيد هو أن القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة المباشرة، أو التنفيذية غالبا ما تكون أبعد مدى وأوسع نطاق .

و- عمليه ديناميكية مستمرة : وتبرز هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالبا ما تكون طابعها التغير المستمر من مرحلة لأخرى ، مما يتحتم على متخذ القرار متابعة هذا التغير لتحديد المشكلة الرئيسية¹ .

6- مستويات اتخاذ القرارات :

أ- المستوى الاستراتيجي : تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي مما يتطلب من متخذي القرارات الإستراتيجية وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف المرجوة .

¹ - فريدك ورتل، د. خالد الخطيب، نفس المرجع، ص 130-131 .

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ب- القرارات التكتيكية : وهي القرارات التي تعرى بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي، وتتضمن عادة : تصميم البرامج والخطط قصيرة المدى و تخصيص الموارد وتخصيص الميزانية وجدولة الأنشطة وعمليات الإنتاج .

ج- القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تعنى بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعاليتها، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا ، وغالبا ما تكون هذه القرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ وتسهيل عمل المديرين والمشرفين لمتابعة أنشطة العاملين¹ .

7- عوامل تحسين عملية اتخاذ القرارات :

أ- ضرورة توفر مرونة ذهنية تمكن متخذ القرار من أخذ كل العناصر المتعلقة بعملية تسيير المنظمة في الحسبان .

ب- يجب أن يؤدي القرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف المسطر ، فمعرفة الغرض من إنشاء أو تصميم أي برنامج ي ساعد على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ، ومن الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عملي أو قابل للتطبيق .

ج- لا يمكن إرضاء كل شخص ، بحكم أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل شخص ، ولذا فبعد الوصول إلى قرار ما فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.

د- توجد عدة بدائل معدة سلفا للاختيار ، فمعظم المشكلات التي تواجهها المنشآت يمكن إقرارها بنجاح بعدد من الطرق ، على اعتبار أن القرارات تعتمد على تقدير أي

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 38 .

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

العوامل أكثر أهمية، وعلى الوزن الذي يعطى لكل عامل وما يتخذ بشأنه ، للوصول إلى القرار المعين¹.

هـ- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار ، فلا شك أن الخيال والابتكار يعتبر من المداخل المهمة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل .

و- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا ، فلا تعني عملية اتخاذ القرار أن تتخذ بسرعة فائقة ، لأن العجلة في هذه الأمور يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات فجائية تزيد العمل الإداري تعقيدا ، ولذا يكون من المفيد عادة تقليب الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً مع تحديد تفرعاته المتنوعة وتقييمها تقييماً سليماً ، مع العلم أنه لا يمكن تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية فيكون في غير صالح الإدارة .

ي- الاعتراف بأن القرار سيعترب عنه سلسلة من الأعمال ، بحيث ترتبط كل وظائف المنشأة بعضها مع البعض، وفي عدد كبير من الحالات نجد أن سلسلة الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثيرات الأصلية المقصودة وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره، أو تعديله أو إلغائه، وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.²

¹ - محمد إسماعيل بلال، بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، 2005، الإسكندرية ، مصر، ص 276- 277 .
² - د. محمد إسماعيل بلال، نفس المرجع، ص 278- 279 .

8- طرق اتخاذ القرارات : هناك عدة طرق لاتخاذ القرار، حددها "جوردن" بأربعة

أساليب وهي :

أ- طريقة الإجماع : وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع، وبصورة مرنة وذلك لتقويم هذا الاقتراح من جانب باقي الأعضاء الآخرين إلى أن يتم اتخاذ القرار بموافقة ورضا جميع الأعضاء، ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة بتنفيذ القرار الذي أجمعت عليه ، وعلى الرغم من أن إجماع الأعضاء حول اتخاذ قرار معين يمكن أن يشير إلى أن الجماعة تخلو من الصراع أو الانقسام الداخلي، إلا أنه ينبغي أن نتنبه لنوع معين من الإجماع ، الذي يطلق عليه البعض بالإجماع المضلل، حيث يكمن في هذا لإجماع نوع من الضغوط الخارجية، ولا ينبع من الاقتناع العقلي لأعضاء الجماعة، ولذا ينبغي أن تتخذ الجماعة قراراتها في حرية تامة بعيدا عن أية ضغوط خارجية كانت أو داخلية من تسلط أحد أفرادها على القرار.¹

ب- طريقة التصويت : هو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية ، ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلافا حول الموضوع أو الحلول المعروضة، حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطروحة ، فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت للوصول إلى القرار ، ويصبح الحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء هو القرار المجمع عليه ، وفي هذه الطريقة تخضع الأقلية لرأي الأغلبية، وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة .

¹ - إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 203 .

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ج- تفويض السلطة : كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير عملها والإسراع في اتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أفراد أو إلى لجنة صغيرة ، بحيث تستطيع من خلال عملية التفويض أن تتخذ القرار بدقة وسرعة أكبر، وقد تضع الجماعة بعض القيود على استخدام طريقه التفويض ، إذ قد تكون هذه القيود مرتبطة بالزمن، من حيث تفضيل فترة زمنية معينة عن غيرها ، وقد ترتبط هذه القيود بموضوع معين دون غيره ، حسب ما تراه الجهة المفوضة مفيد لمصالحها ومصالح المنظمة ، شرط أن تكون ملتزمة بتنفيذ القرارات المتخذة .

د- تأجيل اتخاذ القرار: وتستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها ، وعادة ما يؤدي تأجيل إتخاذ القرار بسبب ، وعملية التأجيل هذه لها أسباب¹ :

* في حالة ما إذ كانت البيانات أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن موضوع معين غير متوفرة أو غير كافية .

* في حالات إنقسام رأى الجماعة المفوضة بإتخاذ القرار ، حيث تتبنى كل جهة حلا أو اقتراح ويتعصب له ولا يبدي أي استعداد للتنازل عنه ، مما يصعب من عملية إتخاذ القرار .

* أو إذا كانت طريقة التصويت في إتخاذ القرار تؤدي إلى تفكك الجماعة وانقسامها وحدوث صراع بين أعضائها .

9- دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار: على الرغم من أن القرارات هي عبارة عن مفاضلة بين مجموعة من الخيارات أو البدائل المتاحة ، إلا أنها لا تكون عملية

¹ - أ. د. إبراهيم عبد الهادي المليجي، المرجع السابق، ص 204-205 .

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

غير مدروسة ، بل هي عملية تحتاج لتخطيط استراتيجي محكم ، وهو ما يؤكد لنا ولو نظريا وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بالمؤسسة .

حيث يحتل التخطيط الاستراتيجي جزءا كبيرا في عملية اتخاذ القرار ، ذلك أن بناء القرارات لا يمكن أن يتم إلا بوجود خطة سابقة تعمل على إرشاد المشاركين في عملية اتخاذ القرار لكي يتم في النهاية الخروج بقرار رشيد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالقرار لا يمكن صياغته بتلك السهولة والمرونة التي قد يتخيلها البعض، فالتنظيم يتميز بمجموعة كبيرة من المهام المتنوعة والوظائف المختلفة، بالإضافة إلى الفوارق الفردية بين العاملين، ومع اعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة عامل مؤثر بشكل مباشر في حياة المؤسسة، فإن صنع القرار يحتاج من القائمين على المؤسسة مراعاة مجموعة من العناصر التي قد تجعل من القرار غير فعال، ولا يحقق ما هو منتظر منه .

ولذا يتحتم لنجاح التخطيط الإستراتيجي ويتمكن من خلاله اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة أن تتوفر الشروط التالية :

- ضرورة الوضوح الذي يجيب أن يميز القرار حتى لا يفهم بطريقة خاطئة .
- معرفة وقياس التكاليف والوقت الذي يحتاجه القرار حتى يتم تنفيذه بالشكل المطلوب .
- على المؤسسة أن تحمي نفسها من التبعات السلبية للقرارات المتخذة وتحضر ما يلزم من قرارات وخطط بديلة لاحتواء أي مشكل طارئ .
- من الضروري أن لا يتعارض القرار الذي يتم اتخاذه مع اللوائح القانونية والأخلاقية للمؤسسة أو المجتمع الذي تنشط فيه.

الفصل الثالث : مدخل حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

- إذا أرادت المؤسسة أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وفعالة بالشكل المطلوب أن يجعل من القرار المتخذ عاملا مهما في تطوير العمل والمساهمة في تنمية المنظمة .

إن هذه العناصر التي تشكل محورا رئيسيا يتوقف عليه نجاح القرار أو فشله يمكن مراعاتها بشكل كبير وبإحاطة واسعة إذا تبنت المؤسسة خطة إستراتيجية مضبوطة، تمكنها من استغلال مواردها البشرية والمادية بشكل عقلاني ، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويترابط مع مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له ، من خلال صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف¹.

¹ - الدجني،إياد. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية،غزة- فلسطين. 2006. ص65.

خلاصة الفصل :

يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي من أهم المتغيرات التي عني بها الباحثين في علم الاجتماع التنظيمات وإدارة الأعمال، وذلك لأهميته بالنسبة لنجاح المؤسسة واستمرارها، كما تابعنا في هذا الفصل موضوع عملية اتخاذ القرار التي لا تقل أهمية عن عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتبناها المنظمات المعاصرة، ولا شك أن إتقان عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يعتبر نجاحا باهرا سيساهم في تقليل خسائرها وتعظيم أرباحها، ذلك أن أغلب القرارات الخاطئة تؤدي حتما إلى خسائر مادية فادحة للمؤسسات.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- أدوات جمع البيانات
- 4- العينة وخصائصها
- 5- تصور عام عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

تمهيد

عادة ما يلجأ الباحث للقيام بخطوات منهجية يتم على أساسها الوصول إلى النتائج العلمية واختبار فرضيات الدراسة، حيث يعتبر الفصل المنهجي للدراسة غاية في الأهمية ، لكونه يمثل القواعد الضرورية التي تبين للباحث مدى صحة عمله ، ويحتوي هذا الفصل على مجالات الدراسة ، المنهج المتبع في ها ، وبالإضافة إلى التطرق للأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، والعينة وخصائصها .

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

- التعريف بميدان الدراسة (الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الوادي وسط) تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المؤسسات الوطنية العمومية القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة وفي أواخر الثمانينات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت التسمية إلى المديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

أجريت الدراسة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز sonalgaz امتياز التوزيع الوادي، مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ببلدية والتي نشأت تطبيقاً لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. إن التغييرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن. نشأ فرع سونلغاز لتوزيع وسط، بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز. كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط" بإيجاز "ش ت و" وهي شركة من بين شركات التوزيع الأربعة التابعة

لمجمع سونلغاز. كما تتطوي تحت تسييرها وكالات التجارية التالية (الوادي 1، الوادي 2، الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، جامعة، المغير)

تمثل هذه المؤسسة إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية العمومية التي عايشت المراحل المختلفة للأنماط التسيير، بدءا بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ومرورا بإعادة الهيكلة، وأخيرا استقلالية المؤسسات، وتضم الكثير من العمال أصحاب تخصصات مختلفة تقنية وإدارية، يملكون خبرات كبيرة بالمقابل أيضا يوجد عمال من الجيل الجديد مما يعني أنها تشكل لنا ميدانا خصبا للدراسة السوسيوولوجية.

1-2- المجال الزمني (الدراسة الاستطلاعية)

بدأت الدراسة في نوفمبر 2019، حيث بدأ الشروع في البحث عن التراث النظري الذي يخدم الموضوع، وذلك لبناء تصور نظري أولي حول محاور الدراسة. أما في الجانب التطبيقي فقد تمثل في مرحلتين: الأولى كانت عبارة عن دراسة استطلاعية وبدأت يوم 16-02-2020. إلى غاية 27-2-2020، وفي هذه الفترة تم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان و تم إجراء الدراسة الأولية التجريبية، وقمنا بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتم إجراء مقابلات أولية مع بعض الفئات المهنية.

أما الفترة الثانية فقد كانت مقررة بتاريخ 10-05-2020 حيث كان سيتم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة والبدء في تفرغ البيانات وتبويبها، ثم الانتقال إلى الاختبار الإحصائي عبر برنامج spss، إلا أن الظروف الغير عادية التي تمر بها البلاد حال دون إتمام ذلك.

1-3- المجال البشري (مجتمع الدراسة)

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة العمومية سونلغاز بالوادي بمختلف أصنافهم المهنية، ولأن الموضوع يدرس دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ

القرار بالمؤسسة ، فقد رأت مجموعة البحث أنه من الطبيعي أن تكون العينة عشوائية بسيطة تجمع بين التنفيذيين والإداريين للحصول على كمية أكبر من المعلومات.

2- منهج الدراسة

للقيام بأي عمل في إطار البحث العلمي لابد للباحث من إتباع طريق يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يأتي المنهج كوسيلة لتطبيق مشروع الباحث. ويعرف المنهج العلمي بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها". أو أنه " الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل لنتيجة معلومة.¹ ونظرا لطبيعة الموضوع قام الباحثان باختيار المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة الدراسة و الأهداف المتوخاة منها، والمتمثلة في الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار لدى أفراد العينة.

3- أدوات جمع البيانات:

* الاستبيان:

يعتبر الاستبيان التقنية الأساسية في البحث تعرفه "Grawitz": " بأنها الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث والمبحوث ، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من المبحوثين معلومة" ، ويعد الاستبيان من بين أكثر الأدوات استعمالا في البحوث الوصفية ، واستخدمنا تقنية الاستبيان كأداة مناسبة نستطيع من خلالها كشف دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

¹ - ماثيو جيبير، منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 72.

وقد أدرجنا في هذا الاستبيان 28 بند مقسم إلى المحاور التالية : محور البيانات الشخصية ومحور متعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .

4- العينة وخصائصها :

إن اختيار العينة خطوة مهمة أثناء القيام بالدراسة، وطريقة اختيار العينة تعتبر جانب مهم جدا في نجاح البحث، حيث تتوقف دقة النتائج التي توصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث، يمكن تعريف العينة بأنها "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له حيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.¹

وحتى تكون النتائج أكثر دقة فقد قام ت الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمؤسسة الوطنية سونلغاز الوادي وسط ، حيث بلغ عدد أفراد العينة 87 عامل ، وبسبب الظروف الغير عادية التي تمر بها البلاد جراء انتشار وباء كورونا تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية ، وسنعرض فيما يلي خصائص العينة ، التي للإشارة فقط تم الحصول على معلوماتها من خلال التقرب من المؤسسة في الدراسة الاستطلاعية.

5- تصور عام عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية

بالطبع بعد إجراء تطبيق الخطوات المنهجية التي لها علاقة بالأساسيات البحثية للدراسة الميدانية ، يفترض منا الشروع في فصل العرض والتحليل ، لكن الظروف التي يمر به مجتمعنا وبالذات المؤسسة محل الدراسة ، وذلك راجع كما هو معروف بسبب جائحة فيروس كورونا ، مما حال دون إتمامنا للدراسة الميدانية ، مما جعل هناك استحالة في توزيع الاستمارة وتفرغ البيانات وتحليلها ، ورغم ذلك سوف نبرز وجهة

¹ - عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ط1، ص 137.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

نظرنا حول الموضوع من خلال محاولتنا إعطاء تصور عام للدراسة لو طبق الجانب الميداني ، لهذا سنحاول أن نعرض معا فرضيات الموضوع بالدراسة والتحليل الافتراضي لها وفقا لبنود استمارة البحث المعدة لجمع البيانات ، كما هو معلوم أن بحثنا هذا أنطلق من الفرضية الرئيسية التالية :

- الفرضية الرئيسية :

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم في المؤسسة ؟

والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار الصائب والملائم في المؤسسة ، ويمكن لنا التوصل إلى خلاصة نستنتج من خلالها إجابة على هذا الفرضية من خلال القيام بتحليل المتوقع من إجابات لتساؤلات الاستمارة وفقا لمحاورها المتعلقة بالفرضيات الفرعية التالية :

1- الفرضية الفرعية الأولى :

- للرؤية الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب .

والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور الرؤية الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب ، والتي خصصنا لها البنود التالية من كلا المحورين :

أ- بنود من المحور الثاني إستراتيجية التخطيط مع بعد الرؤية الإستراتيجية :

5	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.
6	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.
7	توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة .
8	تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها .
9	توضح رؤية الشركة الوعي بالموارد المتاحة لتتمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية .

ب - بنود من المحور الثالث اتخاذ القرار وعلاقته ببعدها الإستراتيجية :

21	تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذي القرار حتى تمكنهم من إيجاد الحلول والبدائل .
22	يحتاج البديل الأفضل إلى قدر كبير من الكفاءة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار
23	تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها .

ويمكن لنا توقع استجابات المبحوثين بالنسبة لهذه الفرضية والتي تؤكد على دور الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في عملية اتخاذ القرار، حيث عرفنا أن رؤية المؤسسة هي عبارة عن تصور عام لما ستكون عليه في المستقبل ، كما أن توفر المعلومات وقدر كبير من الكفاءة والخبرة لمتخذ القرار عامل مهم يساهم في تحقيق الغاية الأساسية من القرار المتخذ ، وعادة أن أي مؤسسة تسعى بكل ما تملك لتوطيد علاقتها مع البيئة الخارجية ، وهذا من شأنه تحسين صورتها أكثر في السوق ويمكنها من اكتساب زبائن ومتعاملين جدد، خاصة إذا ما عرفنا بأن أهم متعامل تملك المؤسسة علاقة مباشرة معه هو المواطن، فكلما كانت العلاقة جيدة يسودها التعامل الجيد من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسة والالتزام الذي يبديه المواطن، يساهم هذا في الرفع من شأن المؤسسة في الساحة الاقتصادية، ويعمل على تطويرها مما يجعل عمالها يفتخرون بالعمل بها .

وهذا ما نتوقع أن يؤكد لنا المبحوثين لو تمت إجابات على هذه البنود ، حيث من المحتمل جدا سيعبرون على أن الرؤية الإستراتيجية لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة ، باعتبار أن وجود رؤية واضحة وسليمة لإستراتيجية المؤسسة تؤثر تأثيرا إيجابيا على فرض القرار الصائب واختيار البديل الملائم في تسيير المؤسسة .

2- الفرضية الفرعية الثانية :

- لوضوح الرسالة الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الملائم والصائب .
والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور الرسالة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب ، باعتبار أن رسالة المؤسسة هي الإطار الذي يميزها عن باقي المؤسسات ، ويظهر فيه بشكل كبير البعد الهوياتي الثقافي، ومما يلاحظ من مؤشرات وضوح الرسالة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز الوادي، هي أن بناء رسالتها يجب أن يراعي الإمكانيات المادية والبشرية التي تتوفر عليها، فلا يمكن أن تكون رسالة المؤسسة خارج حدود المعقول، بالإضافة لهذا المؤشر نجد أن المؤسسة تتميز في رسالتها بأنها تكشف الأعمال الأساسية التي تقدمها للمتعاملين معها ، ولقد خصصنا لهذه الفرضية البنود التالية من كلا المحورين :

أ -بنود من المحور الثاني إستراتيجية التخطيط وبعد الرسالة الإستراتيجية :

10	رسالتنا واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .
11	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .
12	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها .
13	نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء .
14	تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور .

ب -بنود من المحور الثالث في اتخاذ القرار وعلاقته ببعده الرؤية الإستراتيجية :

24	يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات وتحري الدقة والواقعية أثناء عملية التنفيذ .
25	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في الكشف عن مواطن الاختلال وتحديد نقاط القوة في المؤسسة .
26	تعطي الشركة الوقت الكافي لعملية تنفيذ القرارات وتساعد العاملين في طرق تنفيذ القرارات .

ولقد لاحظنا في دراستنا الاستطلاعية بعض المؤشرات التي تعبر عن هوية المؤسسة والعاملين بها ، كقيمة التعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي المشترك ، كل هذا يؤكد لنا أن رسالة المؤسسة واضحة وتعمل بشكل كبير على المساهمة في تطوير العمل وزيادة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمجتمع .

فبطبيعة الحال أن وضوح الرسالة يقدم خدمة كبيرة لصانعي القرار بالمؤسسة لاختيار البدائل المناسبة التي تساهم في رفع فعالية التنظيم وتسهم في تطوير العمل، باعتبارها مرجعا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات وتحري الدقة والواقعية أثناء عملية التنفيذ، كل هذه العوامل من شأنها رفع كفاءة العمل بالمؤسسة وتحسين سير العمل، خاصة إذا عرفنا أن من أهم فوائد صياغة رسالة المؤسسة بوضوح وبدقة هي أنها تساهم في الكشف عن مواقع الضعف والقوة التي تميز المؤسسة للعمل على علاج نقاط الضعف فيها وتعزيز نقاط قوة فيها.

ومن الممكن إذا ما تمت الإجابة على هذه البنود فإن احتمال إجابات أغلب الموظفين ستعبر على أن الوضوح في الرسالة الإستراتيجية لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة، باعتبار أن وجود الرسالة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة تساعد على اختيار البديل الملائم ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في تسيير أو حل مشكلات المؤسسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

- هل الأهداف الإستراتيجية لها دور في اتخاذ القرار الصائب والملائم؟
والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور الأهداف الإستراتيجية في اتخاذ القرار الملائم والصائب، فكما هو معروف أن من أبرز الأسباب التي تؤدي لإنشاء تنظيم معين هو السعي نحو تحقيق أهداف معينة، ومن بين أهم المميزات التي نلاحظها في أي مؤسسة هي صياغة أهداف واقعية قابلة للقياس، إضافة إلى العمل بشكل مستمر على أن تكون أهدافها واضحة ومفهومة لجميع العمال، التي تتنوع أهدافها فلا تتوقف على تحقيق الربح السنوي فقط، بل تهدف كذلك إلى زيادة معدل تغطية المواطنين والمؤسسات بالكهرباء والغاز، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة، ولقد خصصنا لهذه الفرضية البنود التالية من كلا المحورين :

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

أ- بنود من المحور الثاني إستراتيجية التخطيط وبعد الأهداف الإستراتيجية :

15	لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها .
16	أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة.
17	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.
18	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
19	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها .
20	نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ب- بنود من المحور الثالث في اتخاذ القرار وعلاقته ببعد الرؤية الإستراتيجية :

27	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في مراجعة العمليات والبرامج للتحقق فيما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعية .
28	تهتم الشركة بضرورة عدم تعارض القرارات المتخذة مع رؤيتها المستقبلية .
29	يتطلب نجاح التخطيط الإستراتيجي دراسة وافية لكل بديل يتضمن تحديد النتائج المترتبة علي اختيار أفضل الهادئ .

وبحكم أن مؤسسة سونلغاز الوادي متواجدة في منطقة صحراوية ذات مناخ قاص ، فإنه حري بها أن تتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة التي تتواجد بها ، خاصة أن هذه المؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات بصعوبات أكبر من ناحية العمل ، والتي تتعلق بطبيعة المنطقة الجغرافية والمناخية ، وبالتالي عليها التأقلم مع هذه التغيرات بالإضافة إلى تميز الثقافة العمالية السائدة في المجتمع الصحراوي.

ومن الممكن إذا ما تمت الإجابة على هذه البنود فإن احتمال إجابات أغلب الموظفين ستعبر على أن الأهداف الإستراتيجية الواضحة والمصاغة بدقة لها دور كبير في اتخاذ القرار الملائم والصائب في هذه المؤسسة ، باعتبار أن الأهداف الواضحة والدقيقة ضمن إستراتيجية المؤسسة تساعد على اختيار القرار الملائم والصائب في تسيير أو حل مشكلات المؤسسة .

وكننتيجة عامة افتراضية لما سبق يمكن لنا أن نؤكد أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاث المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية ، تعمل على توفير الإطار الشامل والكامل للمنظمة ، الذي يساعدها في اتخاذ القرار المناسب ، كما يوفر للمؤسسة حماية من الأخطار التي قد تواجهها في المستقبل ، وذلك من خلال كشف التهديدات والفرص المتاحة في السوق ، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل بشكل عام على تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهو ما يساهم في صياغة الخطط والنشاطات المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، هذا ويمكن للتخطيط الاستراتيجي توفير إجابات للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا في بيئة العمل الخارجية التي قد تؤثر بشكل سلبي عن المؤسسة ، ويمكن لنا التأكيد في الأخير أن للتخطيط الاستراتيجي دور مهم في توفير المعلومات الكافية التي تساعد في عملية صنع القرار بالمؤسسة ، مما يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وتطوير المؤسسة .

خلاصة الفصل :

إن الدراسة الميدانية تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة ، ولقد رأينا في هذا الفصل المنهج الذي اتبعته الباحثون للقيام بالدراسة وتحديد مجالات الدراسة ، وكذلك العينة والخصائص المميزة لها ، إن هذه الخطوات من الواجب على الباحث أن يقوم بها بإتقان كبير كونها الطريق المؤدي للوصول لنتائج علمية دقيقة يمكن الوثوق بها ، وهو ما يسعى له أي بحث علمي ، إلا أنه للأسف وكما هو معروف وبسبب جائحة فيروس كورونا لم يتمكن من إتمام الشق الميداني واستخلاص النتائج .

خاتمة

الخاتمة

إن التخطيط الإستراتيجي، هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين، وتوفير الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، ولابد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ومما يلاحظ على المنظمات الجزائرية هو إهمالها للجانب الاستشرافي الذي يعتمد بالأساس على التخطيط للمستقبل سواء القريب أو المتوسط أو البعيد، وهو ما يجعل الكثير منها يعاني من عدة مشاكل تقنية وبشرية تساهم في عرقلة مسيرة التطور في حياة المؤسسة، ومن الظواهر التنظيمية التي تبرز لنا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتي تعد إحدى العمليات الأكثر خطورة، ذلك أنه من شأنها المساهمة في تطور العمليات التنظيمية المختلفة إذا كان القرار صائب ورشيد، وفي الجهة المقابلة ستكون العواقب سيئة إذا لم يتم اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة، وقد حاولنا في دراستنا هذه تبيين الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة سواء الرؤية الإستراتيجية أو الرسالة الإستراتيجية أو الأهداف الإستراتيجية، في العمل على الوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة تخدم المؤسسة وتساهم في زيادة فعاليتها.

ومن المعلوم أن الظواهر التنظيمية متداخلة وتؤثر على بعضها البعض، خاصة المنظمات الجزائرية التي لا زالت تعاني من الكثير من الممارسات البيروقراطية، فعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعاني من مركزية شديدة لا تساعد المؤسسة على أن يكون القرار أكثر حكمة ورشدا، ذلك أن التنظيم الحديث يؤمن بضرورة مشاركة جميع أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرار لأن الإدارة العليا لا تستطيع الإلمام

الخاتمة

بكافة جوانب التنظيم بالإضافة إلى غياب الكثير من المعلومات عليها والتي يكتسبها العمال عن طريق الممارسة اليومية.

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يساهم به التخطيط الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الصائب بالمؤسسة، ورغم العمل النظري الذي قمنا به، إلا أن الأمر لازل يتطلب التحقيق الميداني الذي سيوفر لنا مجموعة من البيانات والمعطيات عن هذا الدور والعلاقة بين المتغيرين، مما يفتح لنا المجال للتحليل السوسيولوجي والتنظيمي حتى نصل إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : الكتب :

- 1- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- أحمد زكي بدوي -معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993 ص 395
- 3- إدريس ثابت وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 4- امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون: مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 5- السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فيلة: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2009.
- 6- الهيتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
- 7- حسين علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية- مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 1997،
- 8- جمال الدين لعويسات: الإدارة العامة ، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 9- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2007
- 10- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2008.
- 11- لخضر لكحل، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، 2009، الجزائر
- 12- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 13- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع ، الإسكندرية .

قائمة المراجع

- 14- سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000
- 15- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة،2007.
- 16- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 17- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة ، الجزء الثاني، ط 3 ،دار المعرفة الجامعية للطباعة ،الإسكندرية ،2001.
- 18- علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.
- 19- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 20- عامر قنديجلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 21- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 22- ماهر، أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر.،2009.
- 23- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر ، ط 1 ، 2006 ، الإسكندرية ، مصر .
- 24- محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2002.
- 25- محمد سيف الدين فهمي.التخطيط التعليمي. المكتبة الانجلو المصرية. 2000، القاهرة.
- 26- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.

قائمة المراجع

- 27- محمد شفيق: علم الاجتماع والمنهج العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 28 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 29- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 30- محمد سويلم، الإدارة، دار هاني للطباعة، الأردن، 1997.
- 31- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط2، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 32- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 33- منصور ناصف العتيبي: القيم التنظيمية وأثرها على الممارسات السلوكية لدى طلبة عين شمس ، منشورة في المجلة العربية ، العدد 34.
- 34- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد ، ط 3 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 35- مورييس أنجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة للنشر الجزائر، 2000.
- 36- موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- 37- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار المتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002.
- 38- ماثيو جيدير، منهجية البحث دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه، دار اليازوري العلمية، عمان،
- 39- ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

قائمة المراجع

- 40- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ،مزمز للطباعة الالكترونية ، ط1، الرياض، السعودية ،2003.
- 41- نظمي شحاتة ، محمد رسلان الجيوسي ،محمد رياض الحلمي: إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000.
- 42- ديف فرانسيس ،مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية ، 1995.
- 43- سيد أحمد السيد : القيم القرآنية في القصص القرآني ،كلية التربية ، اصوان ، 1985.
- 44- العتوم، طرق الإحصاء، (تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام برنامج spss): دار المناهج، الأردن، 2008.
- 45- وليد عبد الرحمان خالد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الهجرة، السعودية.
- 46- علي عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2016.
- 47- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق "، الطبعة 5دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2007.
- 48- ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 1997.
- ثانيا : المعاجم والقواميس :**
- 49- أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شاب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 50- مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي-عربي، ط1، دار الكتب للنشر والتوزيع ، الرياض، السعودية، 1999
- 51- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، مصر ، 2006.
- 52- مذكور إبراهيم ، وآخرون : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975.

قائمة المراجع

- 53- دينكل ميتشيل : معجم علم الاجتماع ، ت : إحسان محمد الحسن، ط 2، دار الطليعة ، بيروت ، 1986.
- ثالثا : الرسائل والأطروحات :
- 54- أحمد بوشمال ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- 55- رياض محمود حسن الزعبي، آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه، 2009.
- 56- عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة قسنطينة ، 2010.
- 57- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال 2008.
- 58- خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة ، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نجران ، مكة المكرمة ، 2003.
- 59- عادل غزالي: اثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم ، جامعة قسنطينة ، 2003.
- رابعا : المقالات :
- 60- خوين رضوي ، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75 ، 2009.
- 61- عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة وفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر، 2001.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نحن بصدد القيام بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار

إعداد الطلبة

عبد اللاوي سلوى

بنانة دليلة

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم ملئ هذه الاستمارة بكل دقة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن بيانات هذه الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، شكرا لتعاونكم.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الأقدمية في العمل:

3- الحالة العائلية : متزوج غير متزوج

4- التخصص الوظيفي : إداري عامل تنفيذ

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

الرقم	نص البند	موافق	محايد	غير موافق
	الرؤية الإستراتيجية			
5	لدينا رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.			
6	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية.			
7	توضح رؤية الشركة صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة .			
8	تقود رؤية الشركة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول لها .			
9	توضح رؤية الشركة الوعي بالمصادر المتاحة التي تمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية .			
	الرسالة الإستراتيجية			
10	رسالتنا واضحة وسهلة ومحددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز .			
11	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة .			
12	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها .			
13	نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء .			
14	تشمل رسالة الشركة على مصالح العملاء والجمهور .			
	الأهداف الإستراتيجية			
15	لدينا أهداف طويلة الأجل وذات جدول زمني محدد نسعى لتحقيقها .			
16	أهدافنا واقعية ودقيقة وواضحة وقابلة للقياس وتعبر عن			

			نتائج متوقعة.
17			أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.
18			تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
19			يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها .
20			نسعى إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- المحور الثالث : اتخاذ القرار

الرقم	نص البند	موافق	محايد	غير موافق
21	تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعلومات السليمة والدقيقة لمتخذي القرار حتى تمكنهم من إيجاد الحلول والبدائل .			
22	يحتاج البديل الأفضل إلى قدر كبير من الكفاءة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار			
23	تعمل عملية التخطيط الاستراتيجي على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها .			
24	يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ القرارات وتحري الدقة والواقعية أثناء عملية التنفيذ .			
25	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في الكشف عن مواطن الاختلال وتحديد نقاط القوة في المؤسسة .			
26	تعطي الشركة الوقت الكافي لعملية تنفيذ القرارات وتساعد العاملين في طرق تنفيذ القرارات .			
27	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في مراجعة العمليات والبرامج للتحقق فيما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعه .			
28	تهتم الشركة بضرورة عدم تعارض القرارات المتخذة مع رؤيتها المستقبلية .			