



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
شعبة : علوم التسيير



التخصص: ماستر تسيير الإستراتيجي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

عنـــــــــــــــــوان المذكرة

واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة
وأثره على إتخاذ القرارات الإستراتيجية
دراسة ميدانية لبنك الوطني الجزائري BNA - وكالة 871 ولاية مستغانم

بإشراف الاستاذة:
أ. مقداد نادية

من إعداد الطالب :
- دويدي هارون

لجنة المناقشة

<u>الإسم واللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
أ. ذباحي يمينة	أستاذة محاضر "أ"	مستغانم	رئيساً
أ.مقداد نادية	أستاذة محاضر "أ"	مستغانم	مشرفاً ومقرراً
أ.بن نامة فاطمة	أستاذة محاضر "أ"	مستغانم	مناقشاً

السنة الجامعية: 2022-2023

الشكر والعرفان

أولاً نشكر الله العلي العظيم، القدير أن منحني القوة على إنجاز هذا العمل المتواضع و كذا الوالدين الكريمين على مساهمتهم و رعايتهم الدائميتين كما لا ننسى أن نخص بالشكر الخالص وإلى الأستاذة الكريمة "مقداد نادية" التي أشرفت عليّ وقدمت لي كل العون خلال إنجازي للمذكرة ولم تبخل علي بأي جهد أو نصائح وتوجيهات.

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل موظفي بنك على دعمهم و تسهيلهم مهمّتي.

..... شكراً لكم جميعاً.....

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

وعلى اله وصحبه ومن يليه الى يوم الدين وبعد ...

أهدي هذه الدراسة المتواضعة الى والديّ العزيزين أطال الله في عمرهما

وإلى إخوتي الكرام

وكلّ من ساهم من بعيد أو قريب في مساعدتي على إنجازة.

كما اهدي البحث إلى كل من يعرفني

وإلى دكاترة وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة

الأستاذة مقداد نادية .

..كما أهدي هذا البحث إلى جميع الزملاء والزميلات المشوار الدراسي.

هارون دويدي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر والعرفان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة المختصرات
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرار في المؤسسة
01	تمهيد
02	المبحث الاول: التخطيط الإستراتيجي
02	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومميزاته
04	المطلب الثاني : أنواع ومراحل التخطيط الإستراتيجي
07	المطلب الثالث : التحليل الإستراتيجي البيئي
10	المطلب الرابع : الخيارات والبدائل الإستراتيجية
15	المطلب الخامس : أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي
17	المبحث الثاني : عملية إتخاذ القرار
17	المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ وخصائصه
20	المطلب الثاني : مراحل عملية إتخاذ القرار
21	المطلب الثالث : أساليب عملية إتخاذ القرار
29	المطلب الرابع : معوقات عملية إتخاذ القرار

31	المطلب الخامس : علاقة التخطيط الإستراتيجي بإتخاذ القرار في المؤسسة.
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل الثاني : واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره على إتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 871. مستغانم
34	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية الخدماتية (بنك الوطني الجزائري BNA)
36	المطلب الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية (نشأة البنك وتطوره....)
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وإختصاصات مصالحه
41	المطلب الثالث : الأهداف والمهام
43	المبحث الثاني : واقع القرارات الإستراتيجية للإدارة البنكية في بنك الوطني الجزائري وكالة 871 - مستغانم -
43	المطلب الأول : علاقة المستويات الإدارية داخل المنشأة وكيفية إتخاذ القرارات بين فروعها
47	المطلب الثاني : مجتمع الإستبيان وعينة الدراسة
49	المبحث الثالث : تحصيل نتائج العينات من الاستبيان
49	المطلب الأول : المعلومات الشخصية
53	المطلب الثاني : بيانات متعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في ترشيد إتخاذ القرار في بنك الجزائر الوطني الجزائري وكالة مستغانم
71	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة العامة
76	المراجع والمصادر
82	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-I	أنواع التخطيط الإستراتيجي	04
02-I	مخطط مراحل عملية إتخاذ القرار	20
01-II	الهيكل التنظيمي للوكالة 871 الرئيسية	38
02-II	يمثل علاقة بين المستويات الإدارية	45
03-II	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
04-II	توزيع أفراد العينة حسب العمر	50
05-II	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	51
06-II	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	52
07-II	إجابات الموظفين حول قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المحتملة	53
08-II	إجابات الموظفين حول فكرة التخطيط الإستراتيجي والإلتزام به	54
09-II	إجابات الموظفين حول السماح للرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول من يتخذ قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية	55
10-II	إجابات الموظفين حول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي وإتخاذ القرارات	56
11-II	إجابات الموظفين حول مراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرسومة.	57
12-II	إجابات الموظفين حول الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ القرار .	58
13-II	إجابات الموظفين حول الإتصال الإداري يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات	59

	والقرارات إلى كل مستويات الإدارية.	
60	إجابات الموظفين حول مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.	14-II
61	إجابات الموظفين حول قيام المسؤول بإعطاء صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.	15-II
62	إجابات الموظفين حول شعور بالرضى عن إتخاذ القرارات التي تم إتخاذها	16-II
63	إجابات الموظفين حول المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها تؤدي أي الإخلال بعملية إتخاذ القرار	17-II
64	إجابات الموظفين حول الإلتزام بالخطة الموضوعة	18-II
65	إجابات الموظفين حول إهتمام البنك بالمكاسب السريعة	19-II
66	إجابات الموظفين حول الإعتماد على الخبرة الشخصية في إتخاذ القرار	20-II
67	إجابات الموظفين حول إعتماد المرؤوسين على البقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان	21-II
68	إجابات الموظفين حول عدم التشجيع على الإستخدام الإستراتيجي	22-II
59	إجابات الموظفين حول صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي	23-II
70	إجابات الموظفين حول التركيز على العمليات وإهمال الممارسات التخطيطية	24-II

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-I	مصفوفة SWOT	12
01-II	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
02-II	توزيع أفراد العينة حسب العمر	50
03-II	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	51
04-II	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	52
05-II	إجابات الموظفين حول قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المحتملة	53
06-II	إجابات الموظفين حول فكرة التخطيط الإستراتيجي والإلتزام به	54
07-II	إجابات الموظفين حول السماح للرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول من يتخذ قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية	55
08-II	إجابات الموظفين حول عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي وإتخاذ القرارات	56
09-II	إجابات الموظفين حول مراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرسومة.	57
10-II	إجابات الموظفين حول الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ القرار .	58
11-II	إجابات الموظفين حول الإتصال الإداري يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل مستويات الإدارية.	59
12-II	إجابات الموظفين حول مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.	60
13-II	إجابات الموظفين حول قيام المسؤول بإعطاء صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.	61

62	إجابات الموظفين حول شعور بالرضى عن إتخاذ القرارات التي تم إتخاذها	14-II
63	إجابات الموظفين حول المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها تؤدي أي الإخلال بعملية إتخاذ القرار	15-II
64	إجابات الموظفين حول الإلتزام بالخطة الموضوعية	16-II
65	إجابات الموظفين حول إهتمام البنك بالمكاسب السريعة	17-II
66	إجابات الموظفين حول الإعتقاد على الخبرة الشخصية في إتخاذ القرار	18-II
67	إجابات الموظفين حول إعتقاد المرؤوسين على البقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان	19-II
68	إجابات الموظفين حول عدم التشجيع على الإستخدام الإستراتيجي	20-II
59	إجابات الموظفين حول صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي	21-II
70	إجابات الموظفين حول التركيز على العمليات وإهمال الممارسات التخطيطية	22-II

قائمة المختصرات

الإختصارات	المعنى باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
Swot	Strengths- Weaknesses- Opportunities -Threats	قوة- ضعف فرص - تهديدات
S/O	Strengths/ Opportunities	إستعمال نقاط القوة /إستثمار الفرص المتاحة
W/O	Weaknesses/ Opportunities	تقليل نقاط الضعف/ وتقليل التهديدات
S/T	Strengths/ Threats	إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات
W/T	Weaknesses/ Threats	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات
BNA	Bank Algerian National	البنك الوطني الجزائري

المقدمة

أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها.

و يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، من خلال إتخاذ القرارات الذي يضمن البقاء والإستمرارية للمؤسسات العمومية ، وبالتالي تستطيع أن تصنع وتتخذ قرارات إستراتيجية أكثر فعالية عن طريق الإدارة العليا التي ترسم الواقع الداخلي والقدرة على تلبية الخدمات . وهذه الأخيرة عليها أن تراعى مجموعة من المعايير، من خلال الاعتماد على مجموعة من المبادئ والخطوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين على أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي لصناعة قرارات فعالة.

بحيث تساهم في تجسيد رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية على أرض الواقع، مترجمة في شكل خطط استراتيجية لتتلاءم مع إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية، وتقوم على أساس دراسة وتشخيص اتجاهات عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لاستثمارها بما يحقق ويخدم أهدافها المستقبلية، للتوصل إلى اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية من أهمها القدرة على خلق التوازن بين المدى البعيد و المدى القصير، و التركيز المستمر على الغايات الأساسية المطلوب الوصول إليها، وعدم الانجراف وراء تحقيق مكاسب سريعة دون التركيز على الهدف من ورائها. وبالتالي الخروج إلى الأسواق العالمية وتحقيق التنافسية .

• إشكالية الدراسة :

ومن هنا يمكن صياغة إشكالية البحث التالية :

كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على فعالية إتخاذ القرارات في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة (بنك الوطني الجزائري BNA وكالة 871) ؟

• الأسئلة الفرعية :

1- ما مجال التخطيط الإستراتيجي داخل الهيئة العمومية ؟ وماهي الإستراتيجية المتبعة فيها ؟

2- هل تعتمد الوكالة البنكية لولاية مستغانم على التخطيط الإستراتيجي ؟

3- فيما يتمثل أسلوب إتخاذ القرار داخل الوكالة البنكية ؟

4- ما الصعوبات و معوقات إتخاذ القرار في المؤسسة ؟

• الفرضيات :

1- تستخدم المؤسسات الجزائرية التخطيط الاستراتيجي للمنافسة وضمان بقائها واستمرارها في الاسواق بحيث تعتمد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، متابعة و تقييم الخطة الاستراتيجية.

2- تعاني المؤسسات الجزائرية بما فيها البنك الوطني الجزائري من الضعف بسبب عدم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي .

3- يتمثل نجاح أسلوب إتخاذ القرار في تحديد الدقيق للمشكلة والمتابعة الفعلية .

4- عدم تقبل الأفكار والبدائل الجديدة ، عدم تقبل الأخطاء ، ضيق الوقت.

• أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في محاولته لمعالجة قضية هامة من منطلق أن الإدارة الإستراتيجية أن تلعب الدور الرئيس فيه على حد سواء، وتتبلور في:

1. قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي للنظم التعليمية، كما يعد في ذات الوقت تمهيداً لدراسات أخرى جديدة. قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال القراءات المستقبلية للمؤسسة؛ حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في هذا المجال، كما يعد في ذات الوقت تمهيداً لدراسات أخرى جديدة.

• أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى إمكانية تطبيقه داخل المؤسسات.
- 2- للوقوف على خصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه.
- 3- تحديد أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده.
- 4- تحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار.

إطار وحدود الدراسة :

الموضوع: تهدف دراستنا هذه إلى إبراز قدرة الإدارة الإستراتيجية من رسم خطط إستراتيجية تقوم على مبادئ وأسس علمية تتشارك فيها كل المستويات الإدارية على إتخاذ القرارات داخل المؤسسة البنكية .

الحد المكاني : إقتصرت الدراسة على تشخيص تطبيق تخطيط الإستراتيجي للمؤسسة العمومية وأثره على إتخاذ القرارات الإستراتيجية وذكر بإجراء الدراسة الميدانية في وكالة 871 لبنك الوطني الجزائري بمستغانم

الحد الزمني : تمت الدراسة خلال فترة التريص التي دامت (15 يوم) من 15 مارس إلى غاية نهاية الشهر) على مستوى البنك الوطني الجزائري - وكالة مستغانم 876..

• منهجية البحث :

تفرض كل من إشكالية البحث والفرضيات إستخدام المنهج الوصفي لأنّ المنهج الوصفي ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع تماشياً مع طبيعة هذا الموضوع وسنستخدم أسلوب دراسة حالة لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار.

• أدوات الدراسة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات التالية :

- المؤلفات العلمية

- رسائل الجامعية

- مداخلات العلمية

- وثائق مقدمة من البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة 876 - مستغانم

• صعوبات الدراسة :

- نقص الخبرة المكتسبة من المناهج الدراسية .

- قلة المراجع المتخصصة في الموضوع بمكتبات الولاية أو خارجها .

- إحتواء الموضوع على العديد من المصطلحات التقنية وهو ما يلزم جهداً إضافياً من اجل فهمها أو تبسيطها للقارئ.

- صعوبة جمع المعلومات في الفصل التطبيقي من خلال الإستبانة .

• الدراسات السابقة :

* دراسة عبد اللاوي سلوى ببنانة دليلة بحث مقدم لنيل شهادة ماستر علوم التسيير بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في إتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي - الجزائر ، لسنة 2019-2020 والتي هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة التخطيط في عملية إتخاذ القرار الصائبة . وفي الجهة المقابلة ستكون العواقب سيئة إذا لم يتم اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة، وقد حاولنا في دراستنا هذه تبين الدور الذي يؤدي 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.

* دراسة مرجاوي نسرين بحث مقدم لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير إستراتيجي دولي بعنوان : تطبيق المخطط الإستراتيجي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة لزرق وكيل خدمات Algérie Renault الجزائر، ولاية مستغانم . لسنة 2018-2019 الذي ابرز كفاءة المؤسسة واكثر قدرة على التأقلم و التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا يساعدها في الاستمرار.وبقاءها ضمن المنافسات الدولية. كما كشفت النتائج ان ادارة مؤسسة رينو لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وان تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة، وانها تطور خطط استراتيجية و تنفيذية و تختار إستراتيجيتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وانها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وان مؤسسة رينو تختار برامجها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، و يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

* دراسة ميرنا أبو نجم بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA. بعنوان : أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على إتخاذ القرارات دراسة شركة الإتصالات في الجمهورية العربية السورية دولة سوريا سنة 2017-2018. تطرقت من خلالها إلى أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على صناعة القرارات داخل المؤسسة . لتصل إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي البد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجو المديرين، وتوفر الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، والبد وأن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

• هيكل الدراسة :

تقوم خطة هذا البحث على اساس تصنيف المواضيع إلى مجموعات رئيسية متكاملة وتجمع هذه المجموعات في فصلين تطرقنا في كل منها إلى :

✓ **الفصل الأول :** مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومراحله ومفهوم إتخاذ القرار و ما هي أهم أهدافه فيما يتمثل إتخاذ القرار بعد وضع الخطة المدروسة في ذلك.

✓ **أما الفصل الثاني :** ألا وهو التطبيقي سيتم وبهدف تثمين البحث قمنا بإسقاط على واقع تطبيق تخطيط الإستراتيجي للمؤسسة العمومية الخدماتية وأثره على إتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بالإعتماد على الإستبيان من خلال مجموعة أسئلة طرحت على الموظفين في الوكالة دراسة حالة بنك الوطني الجزائري "BNA وكالة -876 مستغانم .

الفصل الأول : لإطار النظري لعملية
التخطيط الإستراتيجي
و إتخاذ القرار في المؤسسة

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإِتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي و السبيل الرئيسي لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها اذ يمكن للمنظمة من تحديد قدراتها و إمكانياتها الحالية و المستقبلية و توفير متطلبات نموها و استقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وذلك من خلال عملية إتخاذ القرار التي تعتبر آلية لاتخاذ البدائل والخيارات.

بحيث تعتبر القرارات الإستراتيجية جوهر العمليات الإدارية وهي نقطة إنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات ، مما يؤدي إلى إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى لها المنظمة لتحقيقها. بحيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني : عملية إتخاذ القرار .

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في الشركات خلال الستينيات من القرن العشرين وما يزال جانباً مهماً في الإدارة الاستراتيجية. يُنفذ من قبل المخططين الاستراتيجيين أو الاختصاصيين الاستراتيجيين، الذين يشملون العديد من الأطراف ومصادر البحوث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومميزاته ومراحله.

-المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومميزاته

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

هو عملية إستراتيجية تتضمن الإعداد الأفضل لطريقة لإستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة ، وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظم من موارد ،وفقاً لهاذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية¹ ويعرفه أحمد سيد مصطفى التخطيط الإستراتيجي لأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومسار بلوغ أهداف طويلة الاجل بإستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به² و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

¹.علي الشريف ، منال الكردي أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص235 .

².د.مدحت محمد أبو نصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط2 الناشر، المجموعة العربية للتدريب

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

ثانيا : مميزاته :

ان نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة و متجددة و مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية . كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة . و تتمتع عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي و حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي و واضح.

-تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.

-عملية شمولية و متكاملة و ليست عمليات تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.

-عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء و حاجات السوق و متطلبات البيئة و ليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

-أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ، و ليست متأخرة ، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.

-عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة و الهجوم و ليست عمليات تأثر سلبي و ردود أفعال.

-أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال و ليس تأجيل و تمهل.

-عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة و ليست عملية عرضية.

* و هناك مجموعة من الخصائص و التي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال

و هي:

-دعم واسناد كامل من قبل الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

-التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، أي مشاركة العاملين و الادارة فيها على حد سواء.

-ان عملية التخطيط الاستراتيجي ، أي مشاركة العاملين و الادارة فيها على حد سواء.

-ان عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف و توضيح محدد للمسؤوليات.

تؤسس و تؤكد على المقاييس و المعايير المالية للنتائج¹

المطلب الثاني : أنواع ومراحل التخطيط الإستراتيجي

أولا : انواع التخطيط الإستراتيجي :

الشكل رقم (01-I) انواع التخطيط الإستراتيجي.

النوع	التعريف
التخطيط التنفيذي	هو عبارة عن وضع اللوائح وجداول التنظيم الخاصة بالمهام ومواعيدها وطرق تنفيذها وتكون هذه الجزئية من مهام المدراء والمشرفين بمؤسسة العمل
التخطيط التكتيكي	هذه الخطوة متعلقة بمهام الإدارة المالية والتسويقية في الشركة وهي تدور حول الأهداف بعيدة المدى لأهداف قريبة المدى دون خسائر أو تأجيلات تضر بمصلحة العمل
تخطيط الطوارئ	حتى لو أضعاع العمل مستقرة يجب وضع خطة للتغلب على أي أزمة مالية أو إدارية مفاجئة حتى لا يتعطل سير العمل أو الأسو إنهيار الشركة ، كل هذه الحلول والبرامج لحماية العمل من أي خطر مستقبلي

المصدر من الموقع الإلكتروني : <https://albanknote.com/strategic-planning>

¹.خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس ،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عمان دار اليازوري سنة 2009

التعليق :

التخطيط التنفيذي : يتضمن التخطيط الاستراتيجي نظرة عامة عالية المستوى على العمل ككل ، حيث يعد هذا النوع من التخطيط هو الأساس التأسيسي للمنظمة ، وسوف يقوم بتحديد قرارات طويلة المدى.

يمكن أن يكون نطاق التخطيط الاستراتيجي في أي مكان من العامين المقبلين ، إلى السنوات العشر القادمة ، حيث أن المكونات المهمة للخطة الاستراتيجية هي الرؤية ، والرسالة والقيم.

التخطيط التكتيكي : يقوم التخطيط التكتيكي بدعم التخطيط الاستراتيجي ، حيث يتضمن التكتيكات التي تخطط المنظمة لاستخدامها لتحقيق ما هو محدد في الخطة الاستراتيجية. في كثير من الأحيان ، يكون النطاق أقل من عام واحد ، ويعمل على تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى أجزاء قابلة للتنفيذ.¹

التخطيط للطوارئ :

يتم وضع هذا النوع من الخطط ، عندما يحدث شيء غير متوقع ، أو عندما يحتاج الأمر إلى تغيير ، ويشير خبراء الأعمال أحيانًا إلى هذه الخطط كنوع خاص من التخطيط.

يمكن أن يكون التخطيط للطوارئ مفيدًا في الظروف التي تتطلب التغيير ، فعلى الرغم من أنه يجب على المديرين توقع التغييرات عند المشاركة في أي من أنواع التخطيط الأساسية ، فإن التخطيط للطوارئ ضروري في اللحظات التي لا يمكن فيها توقع التغييرات.

¹. المواقع الإلكترونية <https://www.almrsl.com/post/973136> تم الإطلاع على الموقع يوم 2023/05/05 على الساعة 3:30.

ثانيا : مراحل التخطيط الإستراتيجي

يمر التخطيط الإستراتيجي بأربع مراحل وهي مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة¹:

وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، حيث تتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل وهي:

أ. الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

ب. المخاطر في البيئة الخارجية

ت. عوامل القوة في البيئة الداخلية

ث. عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

1- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، وهي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، وخططها الإستراتيجية وأخيرا سياستها المختلفة.

2- مرحلة الصفية:

حيث يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

3 - مرحلة الرقابة الإستراتيجية :حيث يتم في المرحلة القيام بتقييم أداء المؤسسة للتأكد

من أن الأهداف الإستراتيجية تم تنفيذها حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية قد تم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

¹.بلال خلف سكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، المرجع السابق ، ص.ص 130-131

المطلب الثالث : التحليل الإستراتيجي البيئي وفوائده

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول الى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية ، و إكتشاف الفرص الممكن إستثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في سيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي.¹

1 - التحليل البيئية الداخلية :

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها و ضعفها حاليا ، و تحديد جوانب القوة و الضعف المتوقعة مستقبلا و تأخذ شكلين :

- **نقاط القوة :** تتمثل في النواحي الإيجابية الداعية للمؤسسة وتميزها عن غيرها، و يمكن للمؤسسة عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة (مثال كفاءة البحوث والدراسات ، وبراءات الاختراع الموارد البشرية المتميزة ، مناخ عمل ايجابي ، و إدارة ذات فكر إستراتيجي قيادي ، و كفاءة الدراسات الجدوى المكملة ، و حداثة المعدات ، و القدرة على ضبط التكلفة ... و غيرها) و كلها يمكن أن تدعم قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما نجحت في تنميتها والإستفادة منها²
- **نقاط الضعف :** تعني أنّ المهارات والإستعدادات لا تؤهل المنظمة لإختيار إستراتيجيات تدعم رسالتها وتنفيذها.

2-1 : فوائد تحليل البيئة الداخلية :

تتأتى قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمنظمة ما يلي :

1. التعرف على قدرات المنظمة المادية والبشرية ومستوى أدائها.

¹.خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس 2009 الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عمان داراليازوريص71

².زكرياء مطلق الدوري. 2010 الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان الأردن ،ص21

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

2. تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطوّر المنظمة
3. الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العلمية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المنّظمات.
4. تحديد نقاط الضعف في المنظمة ، الأمر الذي يكفل للمنظمة وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تحديدها أو إيجاد الحلول لها.
5. عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف بما يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية فتبنى عليها تقديرات واقعية¹

2 - تحليل البيئة الخارجية :

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها ممّا يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها :

- أ. الفرص : تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الإستفادة منها لدعم رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة المنظمة على إستثمار لصالحها (مثال : خروج منافس قوى من السوق ،فرص جديدة لتصدير ، سياسات الإعفاء الجمركي ، مزايا العمل بالمدن الجديدة إلى غير ذلك).
- ب. القيود والتحديات : تشتمل على كل مواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها أو تعوق تحرك المنظمة وتقل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال : دخول منافس جديد قوى ،

¹مجدي الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن سنة 2009

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

تشريع قانوني يقيد الإستيراد لمستلزمات الإنتاج ، فرض الضرائب الجديدة على النشاط.. إلى ذلك¹

2-1 فوائد تحليل البيئة الخارجية :

تساعد عملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تمكينها من التعرف على الأبعاد التالية :

1. تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
2. بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداد لها أو توزع منتجاتها.
3. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف ، سواء على مستوى الأهداف للإستراتيجية أو التشغيلية.
4. بيان الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.

المطلب الرابع : الخيارات والبدائل الإستراتيجية

-أولا : الخيارات الإستراتيجية

وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح ، وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المنظمة²

¹ فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري القحطاني 2009-2010 الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا للمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة رسالة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة جامعة نايف الوثنية رياض سعودية

² جمال الدين المرسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 271-275

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

أ- إستراتيجية التمييز : تعمل المنظمة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها ، ويسمح التمييز للمنظمة بإقتطاع سعر إضافي ، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب ، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن¹

ب. إستراتيجية التركيز : تعني إستراتيجية التركيز تقديم المنظمة لمنتجات تشعب حاجات قطاع معين من المستهلكين ، أو تخدم فجوة سوقية محددة ، فقد ترى المنظمة أن " هناك قطاعا سوقيا لم يتم خدمته بطريقة كافية ، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة²

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنّ المنظمة تستهدف فجوة سوقية محدّدة ، وذلك بإختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز وبصفة عامة تهتمّ هذه الإستراتيجيات بالمجالات التالية :

أ. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أنّ كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككلّ.
ب. محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.
ت. تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدّمه هذه الوحدات ، وتكوين الإستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في قطاع من هذه القطاعات السوقية³

ث. التأكد من تماشي الإستراتيجية لكل قطاع مع إحتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

¹.Michael Poerter L'avantage concurrentiel Op Cit p153

².محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001 ، ص176.

³.إسماعيل محمد السيّد ، مرجع سابق ، ص82.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

ج. تقييم الخيارات الإستراتيجية باستخدام التحليل الرباعي سوات SWOT :

تعود فكرة تحليل سوات SWOT إلى عام 1957 عندما قدّم فيليب سيلزنيك Philips Sielznick أطروحته الخاصة بالمواعمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية ، ذا طورت هذه الفكرة لاحقا من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال وعلى وجه الخصوص لورند وأندروز Learned et Andrews كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد القدرات المميّزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الإستفادة منها لأسباب تتفق بعدم إمتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والإستفادة منها¹

تحليل سوات SWOT هو اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية ، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة ، وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف إضافة للفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية فالهدف من تحليل سوات SWOT ، هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها من أجل التأهب لإغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجهها²

والجدول الموالي يوضح مصفوفة تحليل سوات SWOT.

¹. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ، عمليات حالات تطبيقية ، ط1 دار مسيرة عمان 2013ص224

². طاهر محسن منصور الغالي ، ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية. منظور متكامل ، ط1 (دار وائل للنشر، عمان، 2007)

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في

المؤسسة

الجدول رقم (I-01) مصفوفة سوات SWOT

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقييم البيئة الداخلية
إستراتيجية علاجية (W/O) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة	إستراتيجية هجومية (S/O) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة	تقييم البيئة الفرص الرئيسية (O)
إستراتيجية إنكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	إستراتيجية دفاعية (S/T) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر : ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم -عمليات حالات تطبيقية ط1 (دار المسيرة ، عمان

2013 ،ص 223

-التعليق :

إنّ الحديث عن تحليل سوات SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل :¹

أ.الفرص : تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المنظمة كما تعرف بأنها ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة ، وهذا وإن فرص البيئية تبقى فرص محتملة لم تتمكن المنظمة من إستغلالها.

ب.التهديدات : تمثل الوضع الغير المرغوب به لبيئة المنظمة التهديدات والعوائق التي تجعل المنظمة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كدخول منافسين جدد ، بطيء...إلخ.

¹.بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، ط1 دار المسيرة .عمان 2010 ،ص 222-223

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإِتخاذ القرار في المؤسسة

ج. نقاط القوة : هي قصور وعجز فيما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانيات تجعلها في موقف ضعيف. وينتج عن تقاطع هذه الأبعاد الأربعة مصفوفة من أربعة خلايا تتمثل فيما يلي :¹

- 1- الخلية (S/O) : تمثل أفضل المواقف ،حيث تواجه المنظمة فرص بيئية وفي نفس الوقت نقاط قوة تساعدها على إستغلال هذه الفرص ، وتتبنّى المنظمة في هذه الحالة إستراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- 2- الخلية (W/T) : وتمثل أسوأ المواقف حيث توجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف ، في هذه الحالة تتبنى المنظمة إستراتيجيات تقلل من أثر المخاطر والتهديدات ، وعادة تكون إستراتيجيات دفاعية.
- 3- الخلية (S/T) : وهي المنظمة التي تمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية ، في مثل هذه الحالة تحاول إستخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنويع.

ج. الخلية (W/O) : وهي المنظمة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية ، وبذلك تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية التنويع الخارجي ، بالإندماج مع منظمة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط قوة.

ثانيا : البدائل الإستراتيجية :

أ- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي : إنّ الإستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدّد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري ، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق ، الإنتاج والعمليات ، البحث والتطوير ، المالية الموارد البشرية

¹. بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق .ص222-223

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

، وهذه الإستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة ، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المنظمة وزيادة قيمتها ، أي أنه يتعين على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المنظمة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف¹ ، والجدير بالذكر أنه لا يوجد خيار إستراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو للمنظمة نفسها في مواقف مختلفة ، ولكن هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت معين .

ب- العوامل المؤثرة في إختيار البديل الإستراتيجي

إنّ إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل ، يبقى مرهونا بمدى تقبل المنظمة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها :

- 1 **شدة تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة** : تكون المنظمة مقيّدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي إستخدمت في الماضي القريب، ممّا يقلل من فرص التغيير أما الإدارة ولا يسمح بتفاعلها وإستجابتها مع البيئة الخارجية.
- 2 **إتجاه المنظمة نحو الخطر** : من المعروف أنّ إتجاه المنظمة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الإرتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات منظماتهم ، ممّا يجعل إختيارهم محصوراً في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة ، وبالتالي توجيه أموال المنظمة للإستثمار في المجالات التي تدّر عائداً معقولاً إلى حدّ كبير .

¹.خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق .ص242

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

3 الوقت الملائم للتصرف : هنا يفترض على المنظمة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه

إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد ، والوقت المناسب للسوق لإستقبال هذه الأنشطة الجديدة¹

4 الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال : إن توفر الموارد بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة ، ويدخل أيضاً في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة²

المطلب الخامس: أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي

أولاً : أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الاهداف التالية :

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة واهدافها .
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق النمو وتقديم المؤسسة
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الإستخدامات الإقتصادية
- توفير ادوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات بيئة عمل المؤسسة
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إنتاج أداء متميز وذو كفاءة للمنظمة، وذلك من خلال دراسة الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموارد والجهود لتنفيذها باحترافية³.

¹. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان سنة 2005 ص209

². خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبيحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 274

³. بلال خلف السكارنة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط عموما و التخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساسا لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم و التوجيه و الرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف¹

-ويحقق التخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمنظمة ، لذلك يعتبر عملية مهمة وذات فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، هذه الأهمية تظهر من خلال النقاط التالية:

- 1 التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- 2 يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل ويشجع على الابتكار والإبداع.
- 3 التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف ، حيث أنه يتطلب جمع المعلومات وتحليلها وتصفية الأفكار ، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات
- 4 يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فهو يوجه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة ، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية ، فهو يحدد الأولويات.

¹محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، كيف تربط الحاضر والمستقبل د.ط. دار الكتب مصر 2008 ، ص58.

المبحث الثاني : عملية إتخاذ القرار

إتخاذ القرار هو عملية تمس كل ناحية من نواحي حياتنا إذ أنّها تؤثر على المنشآت والمشروعات وقراراتنا اليومية بشكل فعال فإننا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل ما يتعلق بعملية إتخاذ القرار.

المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرار وخصائصه

- أولا: مفهوم عملية إتخاذ القرار

هناك تعريف متعددة لمعنى القرار ومختلفة ولكن جميعها يؤكد أن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة البدائل (على الأقل بديلين أو أكثر) أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار الاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار الوصول إليها، وفي أحيان معينة قد يكون القرار رافضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد ومن ثم يكون القرار هو لا قرار والسبب الذي يدفع المدير إلى عدم إتخاذ القرار بما يعود إلى أحد أمرين هما:

- 1 - عدم تبيان أو وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة.
- 2 - عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تقاديا للالتزام أو الارتباط بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار ويعرف هذا النوع من القرارات بالقرارات السلبية ويعتقد بأنها من صفات المدير الكف، الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم إتخاذ قرار معين بصدها¹.

و يعرف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية لأن القرار الإداري هو ناتج العملية الإدارية وخلصتها : "القرار الإداري سلوك أو تصرف باع منطقي وذو طابع اجتماعي يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل

¹منعم زمير الموسمي ، بحوث العمليات مدخل علمي لإتخاذ القرارات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن 2009

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة وبعدها هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار¹.

- ثانيا : خصائصه :

كما ذكرنا سابقا في تعريف اتخاذ القرار وجدنا أن هناك خصائص معينة للقرار تتعلق لبعضها البعض بصورة معقدة وتؤدي في النهاية إلى عملية اتخاذ وهذه الخصائص الرئيسية تتمثل في مايلي :

1 - وجود الرغبة في التنظيم بإحداث التغيير إذا تطلب وجود كل القائمة ذلك أو تمنيا لوقوع المشاكل في المستقبل إذا لم يتم إحداث التغيير وفي حالة وجود الرغبة في التغيير فإن الخطوة الأساسية تبدأ بالعمل على دراسة إمكانية التعبير المقترح وهذا يتطلب أن تتوافر لدى متخذ القرار دقة التحليل وسرعة البديهة والذكاء والقدرة على أخذ موقف ودفاع عنه حيث يبدأ متخذ القرار بوضع نموذج للوضع القائم كما يراه ثم يحاول أن يبين كيف سيكون هذا الوضع في المستقبل إذا ما تم إحداث التغيير المقترح ، لكنه قبل أن يتخذ أي قرار بأحداث لا بد أن يقوم أفراد الآخرين في التنظيم بأن التصوير الذي وضعه هو التصوير الواقعي والمنطقي وأن القرار المناسب سوف يتم اتخاذه تبعا لذلك وهذا يتطلب الاتصال والتفاعل المستمر مع الأفراد خاصة أولئك الذين يقعون في مراكز السلطة العليا في التنظيم هذه الخطوة غالبا ما يتم عن طريق جمع المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ووضعها في الصورة المطلوبة ثم مناقشة محتواها مع الأفراد الذين لهم علاقة بالتغيير ، لكن الصعوبة التي قد يواجهها متخذ القرار لتحقيق ذلك لا تتعلق فقط بإقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير ، لأنهم لو أقنعوا بذلك فأنهم سيجدون صعوبة في إقناعهم في مدى التغيير المطلوب واتجاهه، وذلك بسبب خوف الأفراد وتحركهم من فكرة التعبير خشية أن تعريض مصالحهم للضرر والأذى، يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي يتم تجميعها وتحليلها غالبا ما تنتظر إلى الدقة وتتميز

¹.منعم زمزير الموسمي ، نفس المرجع السابق.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإِتخاذ القرار في المؤسسة

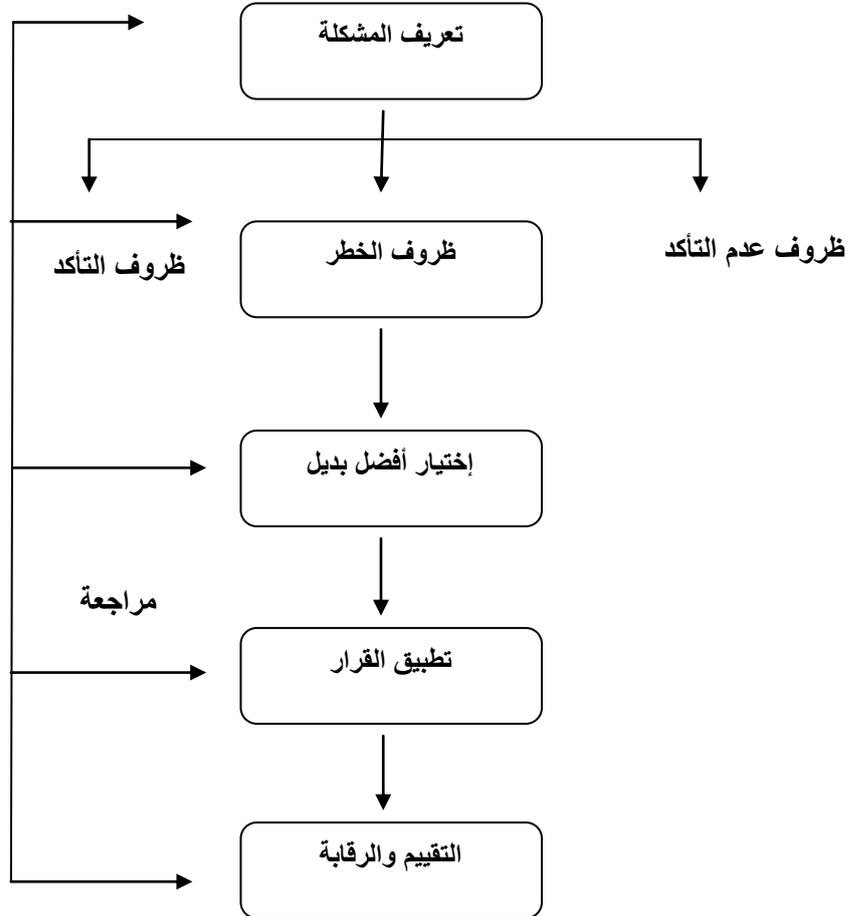
بارتفاع التكلفة والتأخير في الحصول عليها ونقلها إلى الجهات المسؤولة عن إتخاذ القرار.

- 2 تحديد درجة التعبير المطلوب أحداثها والتي غالبا ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية ، لذلك فإن التعبير المقترح أحداثه لابد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية للمنظمة وغايات الأفراد العاملين ورغباتهم، ويجب أن يحدد متحد القرار نوع المتغيرات وعددها التي يستطيع التأثير عليها والتحكم بها وتلك المتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار تتعرض لعدد من القيود تحدد اتجاه التغيير المتوقع وهذا ما تحدده الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة
- 3 ضرورة التعريف بالمشكلة التي تتطلب إحداث التغيير : هذا التعريف غالبا ما يسمى بـفن تحليل القرار لانه يتضمن الكثير من الصعوبات والتحديات الفكرية في تحليل الوضع القائم بشكل دقيق ثم وضع تصور او نموذج لهذا الوضع بعين الاعتبار أربعة عوامل اساسية لابد من تواجدها في أي تنظيم وهي موارد المادية والبشرية المتوافرة لإحداث التغيير، حيث أن أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بإحداث التغيير الطرق والوسائل التي تتبع في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف والتي تسمى ببدء العمل وأخيرا البيئة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل معها والتي تتألف من البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- 4 إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل ، ومن ثم فإنها تمثل نشاطا أو مجموعة من الأنشطة للاختيار من بين عديد البدائل المحتملة ، وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في أنشطة معينة ، وفي كثير من الحالات هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة ، بل وفي حالات عديدة ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين والسياسات والأوامر والتعليمات والإجراءات وغيرها¹

¹نادرة أيوب ، نظرية القرارات الإدارية .دارزهران للنشر والتوزيع ،الأردن 1997 ص18-19

المطلب الثاني : مراحل عملية إتخاذ القرار

الشكل رقم (I-02): مخطط مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر : -الصحن، محمد فريد. مبادئ الإدارة ط.1 الإسكندرية:دار الجامعة. سنة 2002

تعليق : تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات متعددة لا بد من متخذ القرار من مراعاتها ، قد تكون القرارات التي يتخذها المدير على قدر كبير من الأهمية وقد لا تكون كذلك ، ومن الطبيعي أنه كلما زادت أهمية تلك القرارات كلما أحتاج الأمر من صانعها إلى بذل جهد أكبر وبحث عميق في تحليل المشكلة التي تتطلب إصدار هذا القرار ، ثم كيفية التوصل إلى قرار رشيد ، ويتم ذلك وفق تحليل وتقييم البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الملائم ، إذن الغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام بإجراء أو حل مشكلة قائمة.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

المطلب الثالث : أساليب عملية إتخاذ القرار

يقصد بالأسلوب الطريقة التي يتم بها إنجاز عملية إتخاذ القرارات وجميع هذه الأساليب تعتمد على إستخدام المعلومات بإعتبارها أساس العملية والأسلوب الرئيسي ، وتصنف الأساليب المتبعة لإتخاذ القرار إلى صنفين أساسيين :

- الأسلوب الوصفي أو التقليدي أو الكيفي

- الأسلوب العلمي أو الكمي¹

1 يقصد بالأسلوب الوصفي أو التقليدي في إتخاذ القرار ، الأسلوب الذي يفنقر للتدقيق

والتحصيل العلمي ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار وتعود جذور هذا الأسلوب إلى المدارس الإدارة القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حلّ مشاكلها اعتماداً كبيراً على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين ، حيث كانوا يتخذون قراراتهم استناداً إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثانية بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها.

ومن الأساليب التقليدية (النوعية) الأساسية التي تستخدم بكثرة ما يلي :

أ. الخبرة :

يتم متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب متخذ القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة متخذ القرار بل يمكنه الاستفادة من خبرات متخذي القرار السابقين الذين أحيلوا إلى التقاعد ، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات البسيطة والمتكررة²

¹الموسوي منعم زمزمي ،بحوث العمليات مدخل علمي لإتخاذ القرارات عمان دار وائل للنشر

²الموسوي ، المرجع نفسه ص21

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

هناك بعض المخاطر التي تترتب على استخدام هذا الأسلوب من طرف متخذ القرار ، وذلك لأنّ الخبرة قد يشوبها أخطاء أو فشل ، إضافة إلى ذلك المشكلات القديمة التي بنيت عليها الخبرة قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة.¹

ب. الحكم الشخصي والبديهية :

ويقصد به اعتماد متخذي القرار على سرعة البديهية واستخدام الخلفيات والمعلومات السابقة عند قيامه بعملية إتخاذ القرار في مختلف مراحلها ، فهو يعتمد على حكمه الشخصي في إدراك أبعاد المشكلة التي يتعرض لها وفي تحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة .

ويستخدم هذا الأسلوب في حالتين هما :

- إنّ الإدارة تحتاج إلى الحكم الشخصي مفيد عندما تتجه القرارات إلى التكرار في حالة ثبات البيئة حيث أنّ إتخاذ القرار في هذه الحالة هو بمثابة إعادة لقرار سابق بالرغم من أنّ هذا الأسلوب له إيجابيات متمثلة في السرعة في إتخاذ القرار وقلّة التكاليف المترتبة على ذلك وكذا إعطاء مزيد من المرونة وإمكانية إستخدام القدرات الشخصية، إلّا أنّه ينطوي على جوانب سلبية كإفتقاره للأسس العلمية وقد يؤدي إلى نتائج سلبية عند تطبيقه إذ لم يتمتع متخذ القرار ببعد النظر²

ت. دراسة الآراء والإقتراحات (الآراء والحقائق) :

يمكن الإعتماد على الحقائق حتى تكون القرارات التي تتخذ ذات جذور قويّة ومنطقية ، فالحقائق هي قواعد ممتازة في إتخاذ القرارات ، ولكنّ قد لا تتوفر هذه الحقائق وقت اتخاذ القرارات إزاء مشكلة أو موقف معيّن وقد يتمتع متخذ القرار بديمقراطية في اتخاذ القرار وذلك باعتماده على الآراء والإقتراحات التي تقدم له حول المشكلة من قبل الاستشاريين

¹ كنعان نواف ، علم إجتماع التنظيم الجزائر مخبر علم الإجتماع والإتصال جامعة قسنطينة 2007 ص182

² الغراوي خليل محمد ، إتخاذ القرار الإداري الأردن كنوز معرفة للنشر والتوزيع سنة 2006 ص129

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

والمختصين من أجل اختبار البديل الأفضل، فاتباع هذا الأسلوب يضمن التزام الأفراد بالتنفيذ القرار بشكل جيد ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متحد القرار على التعلم من اعطائه ومحاولة ثلاثي هذه الأخطاء مستقبلا، ولكن هذا الأسلوب لا يلائم المشكلات التي تحتاج لحل سريع لأنه يحتاج إلى وقت لدراسة الآراء والاقتراحات المقدمة، وهو باهظ الثمن.¹

ث. أسلوب إجراء التجارب:

يتولى متحد القرار بنفسه إجراء التجارب على البدائل أخذ في عين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير ملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البدائل الأفضل، وما يوحد على أسلوب التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن، وفادح التكاليف ويستنفذ الكثير من جهد ووقت متخذ القرار.

2 الأسلوب العلمي أو الكمي في اتخاذ القرار :

ظهرت الحاجة لاستخدام الأساليب الكمية في الإدارة نتيجة لضخامة للمؤسسات الحديثة حيث أصبحت المشاكل الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد، وأصبحت الأساليب التقليدية التي تعتمد على التجربة والخطأ والخبرة الذاتية المتخذ القرار غير فعالة، كما أن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديرا صحيحا قد يترتب عليها خسائر لا يمكن تعويضتها²

وقد تم تعريف الأساليب الكمية في اتخاذ القرار بأنها مجموعة من الأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متحد القرار لمواجهة مشكلة ما، والمفروض توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة، كما يمكن تعريف الأساليب الكمية أيضا بأنها مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعد في اتخاذ القرارات في مجالات متنوعة تهدف تحقيق

¹مرجع سبق ذكره

² .السلمي علي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة القاهرة دار الغرب سنة 2002.ص24

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

الاستخدام الأمثل للموارد سواء على نطاق الدولة أو المنظمة، تفاديا لضياع الإمكانيات من جهة ولتحقيق أقصى عائد مادي ممكن من الاستثمارات من جهة أخرى.¹

ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1.2 أسلوب شجرة القرارات :

ترجع جذور شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار.

كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته.

وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متحد القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطاء والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

ويتفرع أسلوب شجرة القرارات إلى ثلاث متغيرات هي: البدائل المتاحة لحل المشكلة والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة، وكما أن تطبيق هذا الأسلوب وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة يتطلب الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة.²

¹. البلداوي عبد الحميد الأساليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع سنة 2008 ،

ص04

². الخضيري محسن أحمد إدارة الأزمات بمنهج إقتصادي إداري لحل الازمات على المستوى الإقتصادي القومي والوحدات الإقتصادية القاهرة مكتب مذلولي سنة 2003 ، ص354

2.2 - أسلوب المباريات :

يقوم مفهوم هذا الأسلوب على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول أن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بمحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهم هذا الأسلوب في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في إتخاذ القرار وظروف المنافسة¹

3.2 - أسلوب الاحتمالات :

يمثل هذا الأسلوب إحدى الأساليب المستخدمة لإِتخاذ القرار وبصفة خاصة في ظل الظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستحقق من إستخدام بديل معين.

وهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال إتخاذ القرارات منها:

1. الاحتمال الشخصي : الذي بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأحد في الحسبان عوامل متعدّدة أهمها الخبرة السابقة المتحد القرار، وتجربته وممارسته العلمية ومستوى تطلعاته وآماله وأهدافه.

2. الاحتمال الموضوعي : الذي يتحدد عن طريق اجراء التجربة (قد تكون

معملية او ميدانية) ذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفق لنتائج التجربة

3. الإحتمال التكراري : وفيه يتم حساب الإحتمال على أساس أنه معدّل تكرار

الحدث في الأجل الطويل : وذلك وفق الخطوات التالية :

¹ كنعان نواف ، إتخاذ القرارات الغدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2003 ص198

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار في المؤسسة

- تشخيص البدائل .
- تحديد النتائج المحتملة لكل بديل
- حساب القيمة المتوقعة لكل بديل.
- إختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة.

ومن الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند تطبيق هذا الأسلوب عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة وخاصة التاريخية منها والتي تساعد متخذ القرار على تقدير الإحتمالات¹.

4.2- أسلوب Pert بيرت نظرية تقييم ومراجعة البرامج :

ويستخدم هذا الأسلوب في إتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات ومتابعتها ،وتهدف إلى تحديد أقصى زمن لتنفيذ المشروع ،وهو ما يسمى "المسار الحرج" وإذا ما إستطاعت الإدارة تخفيض زمن هذا المسار يكون بإمكانها تخفيض التكلفة ،ولإنجاز هذه الشبكة يتم إتباع ما يلي :

- تحدي الأنشطة المطلوب إنجازها.
- تحديد الزمن اللازم لكل نشاط.
- تحديد شبكة الترابط بين الأنشطة مع الأخذ بعين الإعتبار القيود الفنية لهذا الترابط
- تحديد المسارات داخل الشبكة وزمن كل مسار .
- تحديد المسار الحرج والذي يمثل أطول المسارات بدءاً بأول نشاط وإنهاءً بآخر نشاط حيث يمثل زمن هذا المسار زمن تنفيذ المشروع.²

¹. الشماع خليل حسن حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة ط1، عمان الأردن المسيرة للنشر سنة 2004 ، ص138
².موسي ناهد بنت عبد الوهاب ، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مملكة السعودية .رسالة دكتوراه .الفرسفة في الإدارة التربوية ، تخصص إدارة تعليم جامعة الملك سعود ، كلية التربية قسم الإدارة التربوية سنة 2006 ص.238.

5.2- أسلوب المحاكاة وتمثيل الادوار :

يقوم هذا الأسلوب على وضع شبيه للحلة أو المشكلة دون المساس بالموقف الطبيعي أو عمل ترتيبات هيكلية مناسبة للنظام الذي يملك سلوكاً مماثلاً للحالة أو المشكلة محل الدراسة ، ومن المزايا التي يتمتع بها هذا الأسلوب ما يلي :

أ. عن طريق هذا الأسلوب يمكن دراسة بعض المتغيرات في الظروف المحيطة بالمشكلة أو الحالة مما يؤدي إلى فهم دقيق للمتغيرات الأساسية التي تؤثر في المشكلة الرئيسية.

ب. يمكن إستخدام هذا الأسلوب في إختيار تطبيق سياسة معينة قبل إتخاذ القرار بحيث يتم بدء العمل بها وتجنب المخاطرة.

ت. يعتبر هذا الأسلوب مكلفاً ويتطلب جهداً بشرياً كبيراً وإستخداماً للحاسب للوصول إلى القرار المناسب بعد تحليل المتغيرات لذا فإن إستخدامه يجب أن يكون مقتصرأ على القرارات الإستراتيجية.

6.2- أسلوب دراسة الحالة :

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال الاتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد في تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها المختلفة أو تصور الحلول البديلة لها استنادا على المعلومات المتاحة على المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد المجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة.

7.2 اسلوب التحليل الحدي :

وهو يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة، ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معياران: التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عما كانت عليه سابقا أم لا، كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص الذي يحدث عند إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج الذي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة كما يساعد في تقديم أحداث المستقبل.

من خلال ما سبق ذكره يظهر جليا أن تطبيق الأساليب العلمية الكمية في اتخاذ القرار يحتاج إلى مهارات وقدرات معينة لدى مديري المدارس للتعامل مع البرامج الحاسوبية الخاصة ببعض الأساليب العلمية بالإضافة إلى أن بعض هذه الأساليب لم تأخذ في اعتبارها العوامل الإنسانية الناتجة عن تأثير القرارات وما ينتج عنها من قبول أو رفض، وبالتالي فإن ترشيد عملية اتخاذ القرار يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء ذلك لأن الأساليب التقليدية تساعد على البحث والتحليل والتفكير الابتكاري وحسن التصرف، بينما الأساليب العلمية تمكن المدير (متخذ القرار = من تقدير احتمالات المستقبل والظروف المتغيرة وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة مع تركيز على

الجوانب الكمية.¹

¹. كنعان نواف ،مرجع سبق ذكره ص203

المطلب الرابع : معوقات عملية إتخاذ القرار

المشاكل أو الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار: وهي تنقسم إلى نوعين:

إن عملية اتخاذ القرار من العمليات الصعبة والشاقة والتي لم يتحدد إطار شامل وعلمي لصياغتها فإنها تتعرض لعدد من الأخطاء، ويعاني متخذ القرار من عدد التباسات تحول دون تحقيق ما يسمى بالقرار الرشيد وسوف نعرض عليكم مجموعة من الأخطاء الناتجة عن المتخذ القرار:

1- قصر النظر الذهني:

ونقصد عدم قدرة الفرد على رؤية المستقبلية أي لا ينظر ولا يتنبأ إلا بالمدى القريب، وإذا كانت نتائج القرار المتخذ عاجزة على مواجهة المشكلات المعقدة يستطيع متخذ القرار أو راسم السياسة أن يحمل المسؤولية لغيره من متخذ القرار ذوي الاختصاصات المترابطة، وإذا تفاقمت المشكلات فإنهم يعزرون ذلك إلى قلة التنسيق بين الوحدات التي تشترك في مسؤولية، ويستطيع متخذ القرار أن يخفف من عبء المسؤولية بأن يفتح المجال أمام الزملاء للمشاركة على اتخاذ القرار.

2- المغالاة في التبسيط:

غالبا ما يتعامل متخذ القرار مع أعراض المشكلات بدلا من التعامل مع الأسباب، فإن معالجة مشاكل مثلا التغييب يتم من خلال التطبيق القانون والضبط ونادرا ما يهتم راسمو السياسات بالعوامل التي أدت إلى مثل هذه المسائل.

3 - الاعتماد على الخبرات الشخصية:

غالبا ما نجد في بعض المؤسسات أشخاص ذوي الخبرة الطويلة والمدة، يفرضون آراءهم واقتراحات يمكن أن تكون خاطئة وبالتالي يكون القرار خاطئ.¹

¹. عقلة محمد يوسف ، نفس المرجع السابق

4- التردد في اتخاذ القرار:

غالبا ما نجد أشخاص ليست لهم القدرة على اتخاذ القرار فيحسون بالخوف والتردد عند إعطاء اقتراح، فالشعور بالارتياح عنصر مهم عند اتخاذ قرار معين.¹

5. المشاكل الخارجية :

تتعرض هذه المشاكل سلبا على المؤسسة والأشخاص وهذا ما نسميه المؤثرات أو العوامل المحيط الخارجي يمكن أن يكون اقتصادي أو قانوني وأهم أشكالها هي :

أ. ندرة أو عدم توفر البيانات والمعلومات :

قد يكون من الصعوبة الحصول على المعلومات والوثائق معينة وذلك لعدم وجود مصادر يمكن تزويدنا بها، ولذلك لسريتها أو لعدم إمكانية الإطلاع عليها، أو عدم تصريح الحصول عليها .

ب. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

والتي تتمثل في اتجاهاتها المختلفة وانعكاساتها المحتملة على اتخاذ القرار المناسب .

ت. ردود فعل المؤسسات المتنافسة وما تتخذه من قرارات مقابلة أو مضادة.

علي هذا الأساس يمكن القول أن هذه الأخطاء أو المشاكل يجب تفادها وذلك من أجل نجاح عملية اتخاذ القرار وللوصول إلي القرار المناسب والذي يعالج المشكلة المقصودة.²

المطلب الخامس : علاقة التخطيط الإستراتيجي باتخاذ القرار في المؤسسة

على الرغم من أنّ القرارات هي عبارة عن مفاضلة بين مجموعة من الخيارات أو البدائل المتاحة ، إلا أنها لا تكون عملية غير مدروسة ، بل هي عملية تحتاج لتخطيط إستراتيجي

¹. مرجع سبق ذكره

². خليل موسى ، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة . ط1 ، لبنان ، مؤسسة الجامعية .

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

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 مننظر 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.
 - مدرسة ، بل هي عملية تحتاج لتخطيط استراتيجي محكم، وهو ما يؤكد لنا ولو نظريا
 - 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.
- 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.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسة

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 بتحديد من استغلال مواردها البشرية والمادية بشكل عقلائي ، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويتربط مع مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، و محاولة 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.

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

خلاصة الفصل الأول :

إنّ الإستفادة المثلى من عملية التخطيط الإستراتيجي تعدّ هدفاً لكل مؤسسة ،حيث تحقق للمنظمة منافع بمجرد ممارستها في كلّ مراحلها إبتداءً من مرحلة التشخيص والتوصيف ، حتّى مرحلة المتابعة والتقويم بحي يعتبر كنظام له مجموعة من الخصائص وعدم إغفالها إنعكاساً إيجابياً على فعالية التخطيط ومن ثمّ أداء المؤسسة.

ويما أنّ عملية إتخاذ القرار يجب ان تكون دقيقة وصحيحة فقد ظهرت أساليب علمية وتقنية تتضمن سلامة القرارات المتخذة ولعلّ أنجع هذه الأساليب هو تبني المؤسسة لعملية التخطيط الإستراتيجي كعنصر فعال في إتخاذ قراراتها ، لذلك يجب على المسير أن يجمع كل المعطيات والبيانات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة ويحلّلها ويصوغ منها المشكلة فمّ يحدّ البدائل المختلفة القابلة للتنفيذ ويختار بعدها البديل الأفضل بإستعمال الأسلوب الأنسب والأكثر ملائمة من أجل نقادي ضياع الوقت والأموال والموارد ليصل في الأخير إلى حلّ المشكلة.

**الفصل الثاني : واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره
على إتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية دراسة
حالة البنك الوطني الجزائري BNA**

تمهيد :

بعد دراسة الجانب النظري في الفصل السابق والتي تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي في إتخاذ القرار، تم تخصيص الفصل الثاني لجانب التطبيق لإسقاط موضوع الدراسة، وذلك من خلال الاقتراب أكثر للواقع العملي قصد معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى إدراكها أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحل وآلياته وعلاقة ذلك بتحسين أدائها حيث تمّ اللجوء إلى إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ممثلة في البنك الوطني الجزائري الذي يتمتع هو بالتالي من تنظيم بإمميزات كبيرة إضافة إلى مرونة إستخدام الأنظمة بإتباع سياسات وخطط استراتيجية هامة بهدف التحسين والرفع من أدائه بغية تغطية حاجيات الدولة ووضع مكانة إقتصادية مرموقة من حيث سيولة والربحية من جهة، وسعيا للبقاء والمقاومة من جهة أخرى. ومن أجل الإحاطة أكثر بهذا الموضوع، حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة حالة البنك من خلال إعطاء نظرة عامة عنه من حيث نشأته وتطوره، وكذلك بنيته التنظيمية، كما نقلنا الضوء على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي من حيث التنظيم الهيكلي الذي تقوم به السلطة المركزية واللامركزية بمختلف مراحل وخطواته المنهجية، إضافة إلى تقييم أدائه من حيث علاقات بين المستويات الإدارية وتبيان كيف كان للتخطيط الاستراتيجي دور في ترشيد القرارات. واتخاذها بشكل مناسب حتى لا تتعرض المنظمة للمشكلات ويمكنها من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة وفاعلية.

وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية الخدمائية (بنك الوطني الجزائري)
- المبحث الثاني : واقع القرارات الإستراتيجية للإدارة البنكية في بنك الوطني الجزائري وكالة 871- مستغانم
- المبحث الثالث : تحصيل نتائج العينات من الإستبيان

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري BNA

هناك عدة تعاريف للبنك أنشأ بعد الإستقلال كما يدل على إسمه فهو بنك عمومي ويختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

المطلب الأول : نشأة البنك وتطوره¹

تأسس البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم رقم 66/175 المؤرخ في 13 جوان 1966 برأس مال قدره 1مليار دينار جزائري ويمثل هذا البنك الحلقة الأولى من إجراءات التامين المصرفية لمواجهة البنوك الأجنبية.

وقد أنشأ هذا البنك أساسا لتلبية متطلبات القطاع الاشتراكي و على وجه الخصوص القطاع المسير ذاتيا ومقره الرئيسي الجزائر العاصمة، ويجوز له حسب المادة الأولى من قانون تأسيسه فتح فروع ووكالات جديدة على مستوى الوطن حيث في سنة 1966 كان يمل 53 وحدة، و في سنة 1968 كان يملك 132 وحدة ثم أصبح يملك 110 وحدة عام 1985 أما الآن فهو يملك 150 وحدة.

و قد بدأ البنك ممارسة نشاطه بحوالي 53 مليون دينار جزائري وبتاريخ 1نوفمبر 1967 منع وزير المالية البنوك الجزائرية المقيمة في الجزائر من ممارسة أي عمليات أخرى مع الخارج و هذا نتيجة للظاهرة محل عدد من البنوك ذات الأنشطة المتشابهة وهي:

- القرض العقاري التونسي في جويلية 1966.

- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.

- بنك باريس الوطني في جويلية 1968.

و في تاريخ 12 جانفي 1988 طبقا للقانون 88/01 و عمال بالقانون التجاري والنظام المطبق على البنوك والقروض كما هو مبين في القانون 88/01 المؤرخ في 19 أوت

¹من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

1968 والمعدل بالقانون 88/06 إلى 12 جانفي 1988 أصبح البنك الوطني الجزائر بشركة ذات أسهم حيث تخصص في تمويل القطاعات الاقتصاد الوطني، و مع تطوير الاقتصاد أخذت الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار و بدأت في تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري BNA إلى غاية 1983.¹

موقعه : وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري ، وفي المقر الاجتماعي بالجزائري بشارع "شيغيفارا" وحددت مدته بـ 99 سنة ابتداءً من تسجيل الرسمي بالسجل التجاري، وينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري والذي حدد من اول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسمة إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة كالتالي :

- حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها صندوق المساهمة " وسائل الإنتاج "
 - من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة " المناجم والمحروقات الهيدروليك "
 - من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية "
 - من 900 إلى 1000 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة "
4. لمحة عن وكالة مستغانم 871 :

تعتبر الوكالة 871 الوكالة الرئيسية مقرها ولاية مستغانم ، تشرف على مراقبة الوكالات الثانوية وعلى الأعمال ، حيث نظم موظفين موزعين على مختلف المصالح.

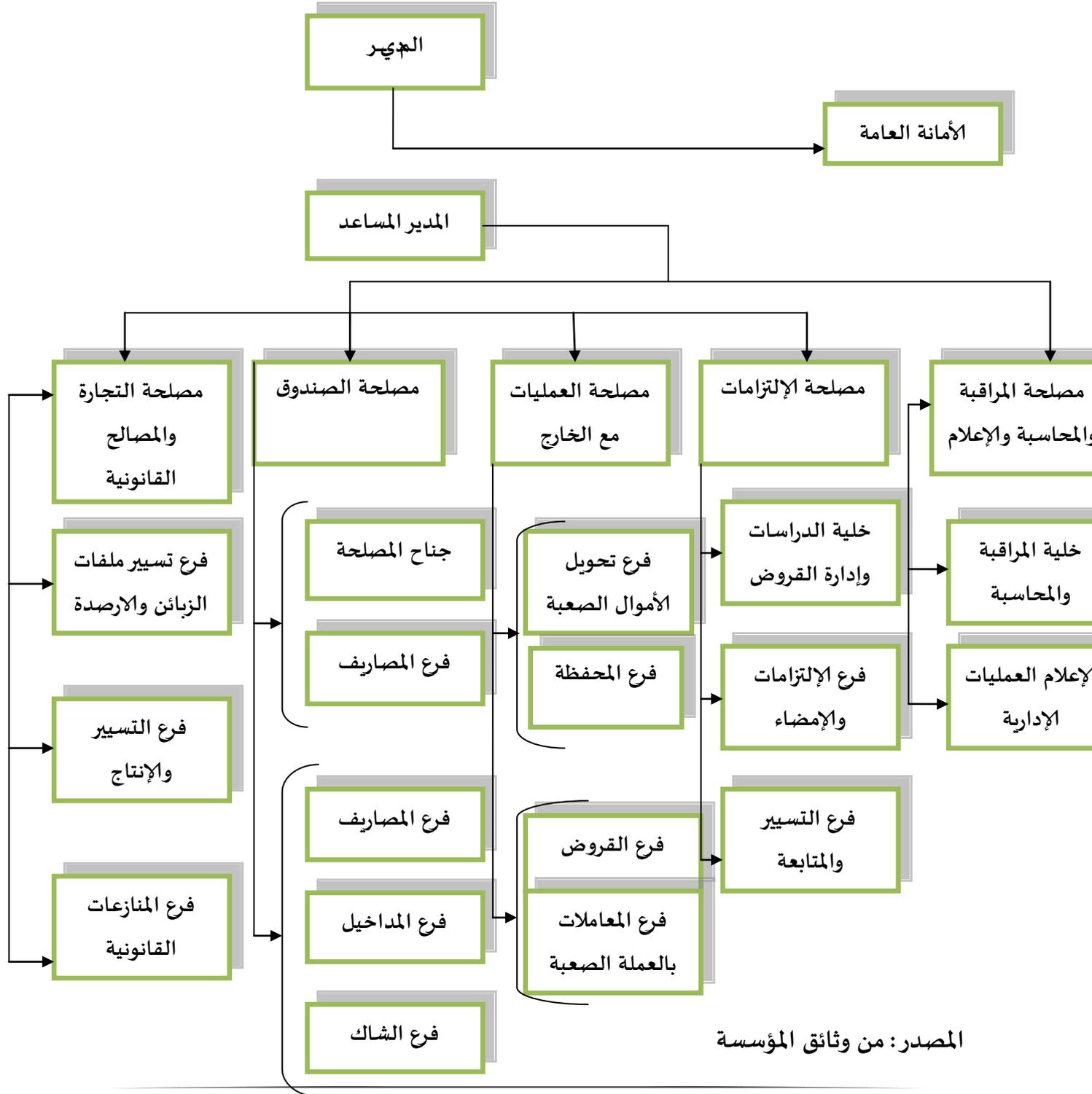
يبلغ عدد الموظفين فيها 60 موظف ينقسمون إلى مؤطرين، أعوان مصالح وحراس، يدير البنك مدير معين من طرف المديرية العامة للبنك الجزائري التي تقع بالعاصمة ويفترض أن يكون له مستوى متخصص في البنك، وله تجربة مهنية مقبولة ويعونه مدير فرعي و يختلف نشاطها عن باقي الوكالات البنكية الأخرى. يسهرون على سير الحسن للوكالة.

¹. وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

وفيما يلي يمكن عرض هيكل التنظيمي للوكالة 871 الرئيسية بمستغانم :

الشكل رقم (II - 01) هيكل التنظيمي للوكالة 871 الرئيسية



- تنظيم البنك الوطني الجزائري :

1 المصلحة الإدارية :

تتمثل هذه المصلحة في الطاقم الإداري المشرف على كل أعمال الوكالة ، والمنسق بين مختلف مصالحها حيث يسهر على السير الحسن للوكالة ونجد في هذه المصلحة كل من المدير والمساعد والأمانة العامة .

أ. مدير الوكالة :

هو موظف الأعلى درجة في الوكالة يشرف على جميع المصالح ومن مهام التي يقوم بها :

- اتخاذ جميع القرارات التنظيمية والقانونية والسهر على تطبيقها على مستوى الوكالة
- اتخاذ التدابير التي يراها ملائمة لخدمة الوكالة.
- متابعة ضبط التسيير على ممتلكات البنك
- استقبال طلبات القروض ومناقشتها والموافقة عليها.
- المرافقة على فتح حسابات في البنك.

ب. المدير المساعد :

مكّلف بالشؤون الإدارية وينوب عن المدير بممارسة الرقابة على كل الأقسام والمصالح .

ج. الأمانة العامة :

تعتبر أهم سند للمدير كونها تسهل عليه العمل من خلال المهام التالية :

- تسجيل وتكوين المعلومات اللازمة عن هذه الطرود في سجلات خاصة.
- كتابة مختلف الوثائق والمطبوعات التي تحتاج إليها الوكالة.
- تسليم البريد والطرود المرسلة للوكالة أو التي ترسها الوكالة.
- تنظيم مواعيد الزبائن لمقابلة المدير.¹

¹. وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

ب_ المفتشية العامة:

و هي مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام وتمارس سلطتها الوظيفية على مجموعة هياكل البنك و هي منظمة على شكل هيئات مركزية و جهوية مسيرة من طرف مفتشين عاميين، نائبين و هيئة التنفيذ و كل من الهيئات تحت سلطة المفتش العام و هو مدير المفتشية العامة و من بين مهامها:

- السهر على التسيير المنظم و الفعال في البنك.

- تضمن مهمة الإعانة والنصح والدراسة.

ج- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات وغيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية.

مصلحة الصندوق: تقوم بخمس عمليات وهي:¹

- **عمليات الدفع:** من إيداعات نقدية أو إيداعات الصكوك والأوراق التجارية.

- **عمليات السحب:** من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر أو من قبل البنك

كالعمولات

- **عمليات التحويل:** أي نقل المبالغ من حساب إلى حساب في نفس البنك أولا حساب بنك آخر.

- **عمليات المقاصة والمحفظة:** تجري في قسم المقاصة والمحفظة بإجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني

¹. وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

بالمقاصة تداول أو ارق الدين المتقابلة بقصد إطفائها ويجري بغرفة المقاصة ببنك الجزائر يوميا.¹

- إعداد اليوميات والإحصائيات والمراجعة: يقوم بها قسم اليوميات والإحصائيات والمراجعة من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وأعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية.
- د. مصلحة التعهدات: هي المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية:
- قسم أمانة التعهدات: تقوم بدراسة التعهدات وأنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها.
- قسم الشؤون القانونية والمنازعات: تقوم بإشعار أصحابها بالقروض إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية الحسابات كما تقوم بفتح الحسابات الجدد للزبائن وتجميد حسابات أخرى.

- تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري: يقوم هذا القسم بدراسة أخطار القروض بشتى أنواعها إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في واجهة المنافسة.

المطلب الثالث : الأهداف والمهام

1 أهداف البنك الوطني الجزائري :

للبنك الوطني مجموعة من الأهداف أهمها :

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية.
- ترقية العمليات المصرفية كمنح القروض وجلب الودائع .
- إدخال مكانة مصرفية ضمن الجهاز المصرفي.

¹. وثائق مقدمة من طرف الوكالة.

2 مهام البنك الوطني الجزائري : إنَّ البنك يقوم بنشاطات متعدّدة أهمّها :¹

-إستقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص كما أنّ البنك سيسمح بتسديد أما نقداً أو لأجل محدّد أي عند حلول آجال الاستحقاق وكذلك يصدر عمولات الإستحقاق وسندات تتم عملية الإقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين .

إستقبال عمليات الدفع التي تتم نقداً أو عن طريق الشيك المتعلقة بعمليات domiliciation والتحصيل والتحصيل versement ورسالة القروض وجميع عمليات البنك .

يمنح قروض بجميع أنواعها وأشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون الضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة .

يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب المؤسسات المالية أو لحساب الدولة .

البنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة سواء لحسابه أو لحساب أطرافه لوحده أو مع شركاؤه في جميع الأعمال التي تدخل في تحقيق الأهداف لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي بالإضافة لعدة خدمات أخرى متعددة الأنواع : فتح الحسابات ومنح الشيكات .

- خدمات التعهدات أو الإتفاقيات .
- طلب معلومات إقتصادية من البنك لآخر .

¹ . وثائق مقدمة من طرف الوكالة .

المبحث الثاني: واقع القرارات الإستراتيجية للإدارة البنكية في بنك الوطني الجزائري وكالة

876 - مستغانم -

تعتمد القرارات الإستراتيجية على صياغة خطط وقرارات شاملة تحدّد إحتياجات وإستخدامات البنوك في الأجل الطويل لتحقيق أهداف العامة للبنك بحيث يتولى هذه الخطط والقرارات المستويات الإدارية للبنك والتي سنتطرق إليها في المطالب التالية.

المطلب الأول : علاقة المستويات الإدارية داخل المنشأة وكيفية إتخاذ القرارات بين فروعها

1. الإدارة العليا للبنك :

وهي السلطة المركزية العليا بالبنك حيث تسمى أيضا الإدارة الإستراتيجية، وذلك باعتبارها السلطة التي تقوم أساسا على صياغة الخطط الشاملة الخطط الشاملة التي تحدد إحتياجات وإستخدامات البنك في الأجل الطويل¹ وهي أيضا مسؤولة المباشرة أما السلطات المصرفية لتحقيق الأهداف العامة للبنك ، وكذلك عن تحقيق الأهداف الخاصة، والتي تخص أصحاب البنك وعملائه. ويتولى هذا المستوى من الإدارة الأعمال التالية:²

- وضع الأهداف التنظيمية التي يسعى البنك لتحقيقها.
 - وضع الاستراتيجيات والخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية السابقة.
 - وضع السياسات التي سيتم تنفيذها.
 - القيام بعمليات التخطيط والرقابة على أعمال البنوك.
 - اتخاذ القرارات طويلة الأجل.
 - تكوين اللجان في البنك.
 - اختيار المديرين لشغل الوظائف الرئيسية بالبنك.
- ومن أمثلة الأفراد الذين يشغلون هذا المستوى هم : رئيس مجلس إدارة ، المسؤول التنفيذي الأول ، العضو المنتدب ، المدير العام الإقليمي ، مدير الفرع.

¹ طارق طه إدارة البنوك " نظم المعلومات المصرفية ، دار الكتب ، الإسكندرية 2000 ، ص 48

² سيد الهواري ، إدارة البنوك، دراسة في الأساسيات مكتبة عين الشمس مصر بدون طبعة ، ص 24

2. الإدارة الوسطى :

وهي مجموعة الإدارات التي تتولى ترجمة الإستراتيجيات والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها أي تنفيذها في مجالات بالنسبة للإنتاج والتسويق وتمويل مجموعة الخدمات المقدمة من البنك والتي يتعهد بها إلى الإدارة المباشرة التي تتولى التنفيذ الفعلي وهذا يعني أنّ أنشطة هذه الإدارة تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية والإنتاجية للمنظمة ، ولهذا يطلق عليها القرارات الميدانية لذا تسمّى الإدارة الوسطى بالإدارة الميدانية¹ وتهدف أعمال هذه الإدارة إلى تحقيق ما يلي :²

- زيادة موارد البنك من الأموال ومن الخبرات المصرفية .
- زيادة مواد البنك من الأموال ومن الخبرات المصرفية.
- زيادة الإستخدام لكل من الموارد البشرية والمادية المتاحة للبنك.
- توفير الأمان والضمان لأصحاب الودائع.

ومن أمثلة مسؤولي الإدارة الوسطى هو رؤساء الأقسام : رئيس قسم الإعتمادات المستندية ، رئيس قسم الخزينة ، رئيس قسم القروض ..)

3. إدارة المستوى الأول :

ويطلق عليها الإدارة المباشرة حيث يقوم مسؤولو هذه بالمهام الأولى داخل الإدارات الأقسام بالبنوك ، أي أنّ الإدارة المباشرة هي المسؤولة عن الأداء وتوزيع الخدمات البنكية مباشرة مع العملاء وتنفيذ الخطط التفصيلية والتي تأتي إليها من الإدارة الوسطى ، وهذا يعني أنّ مسؤوليها هم المشرفين المباشرين على الذين يوجهون الأفراد العاملين بالبنك الذين يقومون بتنفيذ الأعمال بأيديهم وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأي صلاحيات إدارية داخل البنك ، ويطلق عليهم المنفذون ومن أهم المسؤوليات المشرفين في البنك هي :

¹ طارق طه ، مرجع سابق ، ص 49

² الدسوقي حامد أبو زيد ، إدارة البنوك الجزء الثاني ، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح مصر ، سنة 1994 ، ص 111.

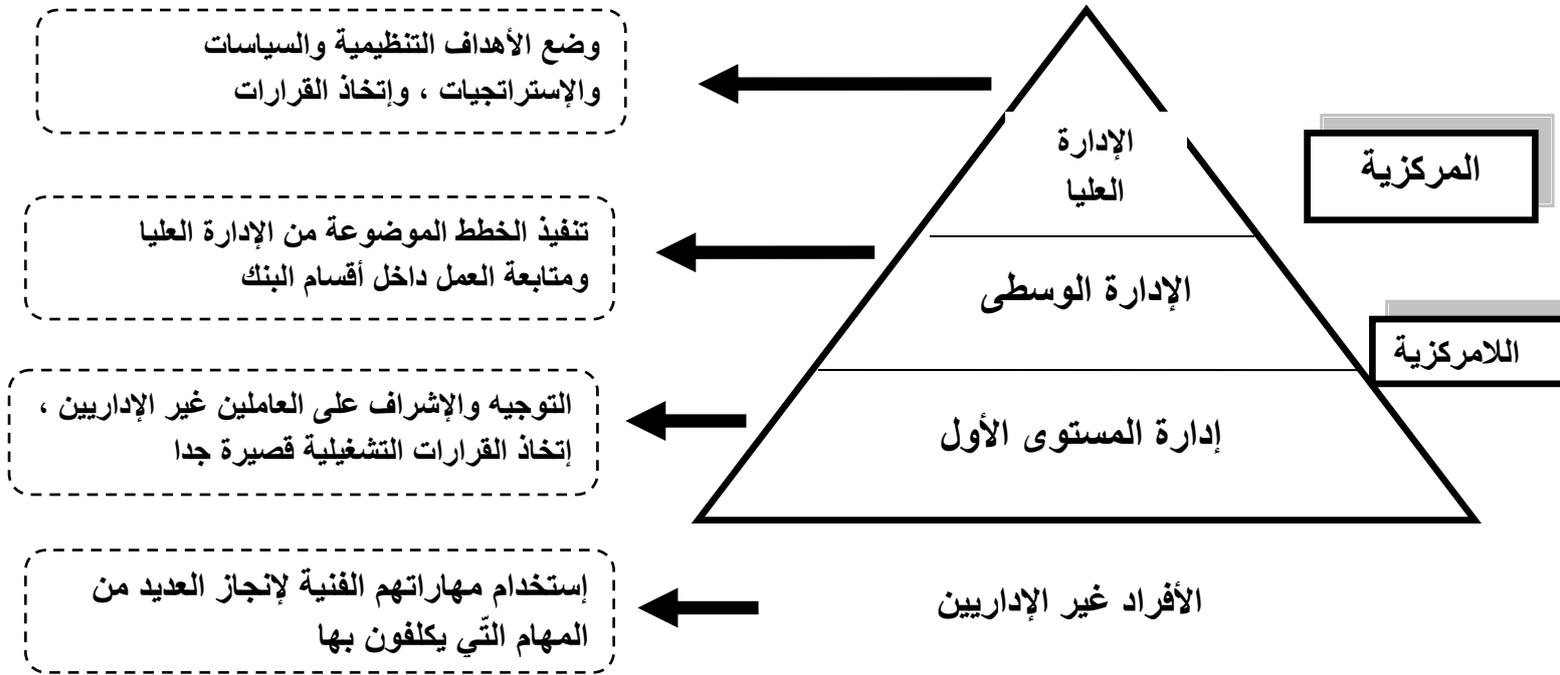
- توزيع أعمال الأداء وتسليم الخدمات البنكية على الأفراد يتعاملون مباشرة مع العملاء.

- إبلاغ المرؤوسين بالأهداف التنظيمية الموضوعية بواسطة الإدارة العليا

- تجميع الأفكار التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء.

وتبين لنا من خلال دراستنا للمستويات التنظيمية للإدارة البنكية أنّ هناك تنسيق وترابط بين المستويات الثلاثة للإدارة ، بحيث تقوم الإدارة الوسطى بتنفيذ قرارات الإدارة العليا والإدارة المباشرة تقوم بتنفيذ القرارات وخطط الإدارتين معاً وهذا لا يعني أن الإدارتين الوسطى والمباشرة تقومان بتنفيذ القرارات من الإدارة العليا فقط بل تقوم بإتخاذ القرارات لوحدها وتقوم بتنفيذها دون الرجوع إلى الإدارة العليا وذلك في حدود معينة من الأعمال ويسمى كل ما سبق بالإدارة المركزية واللامركزية. والشكل التالي يبين علاقة بين المستويات الإدارية.

الشكل رقم (II - 02) يمثل علاقة بين المستويات الإدارية



ويتأثر عاملي المركزية واللامركزية في التنظيم البنكي بعوامل نذكر منها :¹

1 حجم الوحدة المصرفية :

حيث كلما زاد حجم الوحدة المصرفية زاد أعمالها واحتاجت من المركز الرئيسي أو الإدارة العامة إلى تفويض لإتخاذ القرار ، حيث عادة ما تتوفر الفروع الكبيرة على مهارات قادرة على القيام بأعمال متقنة.

2 الإنتشار الجغرافي لوحدات البنك :

حيث عند زيادة الوحدات المصرفية يتم تفويض جزء من اختصاصات المركز الرئيسي ، ويزيد هذا التفويض مع البعد الجغرافي وصعوبة الاتصال.

3 مدى أهمية إتخاذ القرار وآثاره على البنك :

يحتل التخطيط الاستراتيجي جزءا كبيرا في عملية إتخاذ القرار ، ذلك أن بناء القرارات لا يمكن أن يتم إلا بوجود خطة سابقة تعمل على إرشاد المشاركين في عملية إتخاذ 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 المحكم يتميز بمجموعة كبيرة من المهام المتنوعة والوظائف المختلفة ، بالإضافة إلى الفوارق الفردية بين العاملين ولذا يتحتم لنجاح التخطيط الإستراتيجي ويتمكن من خلاله إتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة أن تتوفر الشروط التالية :

- ضرورة الوضوح الذي يجب أن يميز القرار حتى لا يفهم بطريقة خاطئة .
- معرفة وقياس التكاليف والوقت الذي يحتاجه القرار حتى يتم تنفيذه بالشكل المطلوب.
- مدرسة ، بل هي عملية تحتاج لتخطيط استراتيجي محكم، وهو ما يؤكد لنا ولو نظريا.

¹ سيد الهواري ، إدارة البنوك" دراسة في الأساسيات ، مرجع سابق ، ص32.

- على المؤسسة البنكية 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 البنكية أو المجتمع الذي تنشط فيه.

وإذا أرادت المؤسسة البنكية أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وفعالة بالشكل المطلوب أن تجعل من القرار المتخذ عاملا مهما في تطوير العمل والمساهمة في تنمية المنظمة. وعليها التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها وهذا لوجود قرارات فيها خطورة على السياسة العامة للبنك أو لأهميتها . وبالتالي لا يمكن إعطاؤها لموظف في الفرع ، لهذا القرار من السلطة العليا ذات الخبرة ومن أمثلة هذه الاعمال منح الإئتمان بمبالغ ضخمة.

المطلب الثاني: مجتمع الإستبيان وعينة الدراسة

الفرع الأول : أدوات الدراسة الميدانية

خلال الدراسة التي أجريت ميدانيا إعتدنا على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول للمعطيات المرغوبة والتي تخدم موضوع البحث .

1. الوثائق والسجلات : تمت الإستعانة بمجموعة من التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للإدارة

البنكية وتوزيع العاملين في مصالحها وهذا بغرض تحديد العينات التي تم سحبها من كل مصلحة لتوزع عليها الإستمارة.

2. المقابلة : إستخدمنا المقابلة تدعيما للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة

لموضوع الدراسة وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين كما تم

إعتماد على هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى المسؤولين والتي تطلب الحصول عليها بعض الإصرار .

3.الملاحظة : إستخدمنا الملاحظة كأسلوب للبحث إذ إعتدنا على الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها ووصف الحقائق والأحداث ، كما تساعد على تكوين تصور الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

4. الإستمارة : بإعتبارها أكثر الوسائل في جمع البيانات ووسيلة فعالة للوصول لبعض المعلومات التي توفرها المقابلة أو الملاحظة.

وبالتالي تم مراعات مختلف الجوانب لإعداد الإستمارة :

- التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة إهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، وتم أيضا الإعتماد على اللغة البسيطة المستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال ، كما تم الإبتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية. بحيث اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي، وفي جانبها العملي على المنهج التحليلي.

مستفيدين من الاستبيان كأداة للتأكد من مدى من صحة فرضية الدراسة و لتقصي أثر

تطبيق التخطيط الإستراتيجي على إتخاذ القرار في البنك الوطني الجزائري.BNA

اعتمدنا على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملا من مختلف المستويات بوكالة 871
بنك الوطني الجزائري بولاية مستغانم, وتم استردادها بالكامل.

المبحث الثالث : تحصيل نتائج الاستبيان

المطلب الأول : المعلومات الشخصية

2- توزيع الموارد البشرية حسب : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات العمل

كما هو مبين في الجداول التالية :

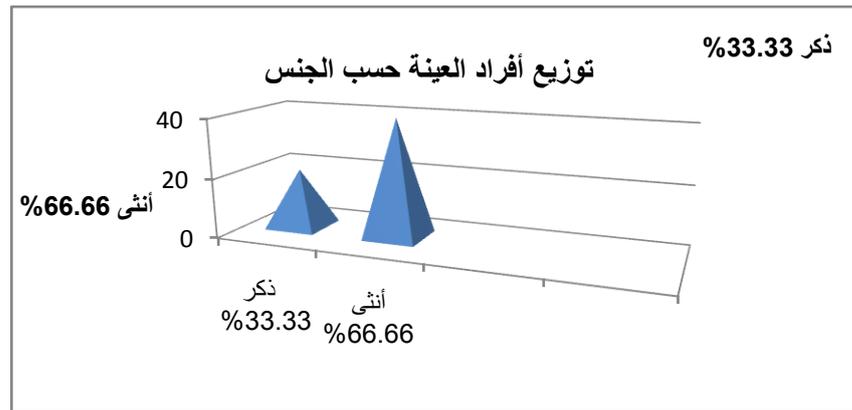
➤ حسب الجنس :

- الجدول رقم (II - 01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية%
أنثى	40	66.66%
الذكر	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان.

- الشكل رقم (II - 03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ما نلاحظه من خلال الجدول والشكل هو أنّ نسبة الذكورة المقدرة بـ 33.33% أقل من نسبة الإناث والمقدرة بـ 66.66% ، وهذا يعني أنّ العنصر السائد في المديرية هو

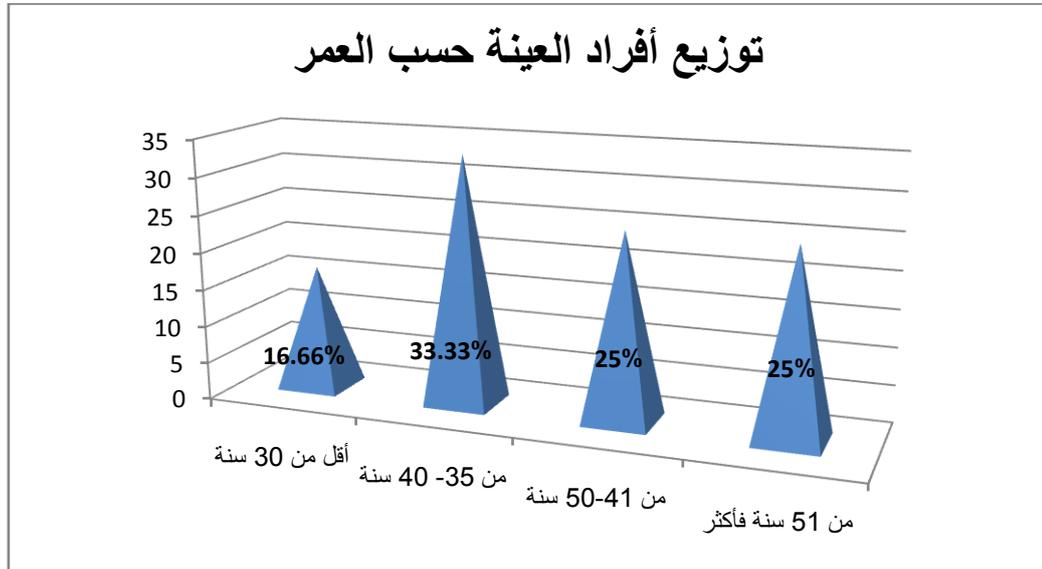
الجنس اللطيف يحتل نسبة كبيرة بالبنك ، وهذا ما يبين أنّ الأفراد العاملين بالمديرية هم الإناث مقارنة بالذكور.

• حسب العمر الجدول رقم (II - 02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

أقل من 30 سنة	10	%16.66
من 35- 40 سنة	20	%33.33
من 41-50 سنة	15	%25
من 51 سنة فأكثر	15	%25
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم (II - 04) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



- يظهر الجدول والشكل أنّ نسبة 16.66% تقلّ أعمارهم عن 30 سنة ، أما الذين تكون أعمارهم ما بين 35 و 40 سنة كانت بنسبة 33.33% ونسبة 25% هم ذو أعمار من 41 سنة إلى 50 سنة . أما فيما يخص الأكثر من 51 سنة فأكثر كانت بنسبة 25% . وتبين من الجدول أنّ فئة الكهول إستحوذت على نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى.

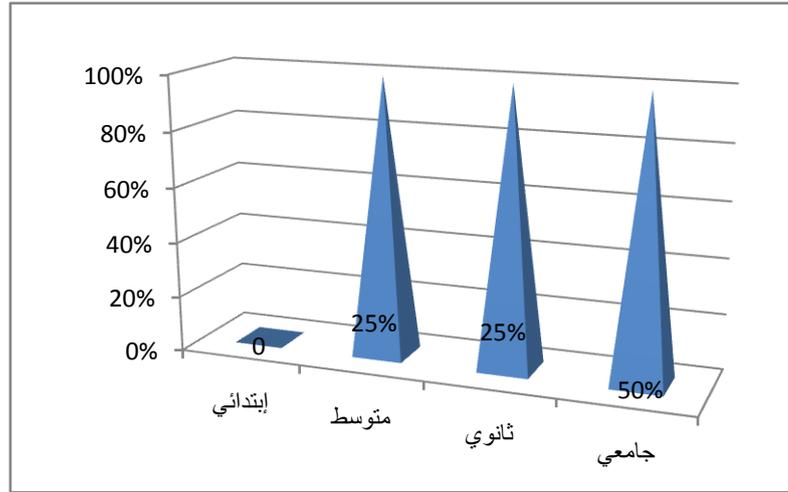
➤ حسب المؤهل العلمي الجدول رقم (II - 03) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	00	%00
متوسط	15	%25
ثانوي	15	%25
جامعي	30	%50
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم (II - 05) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



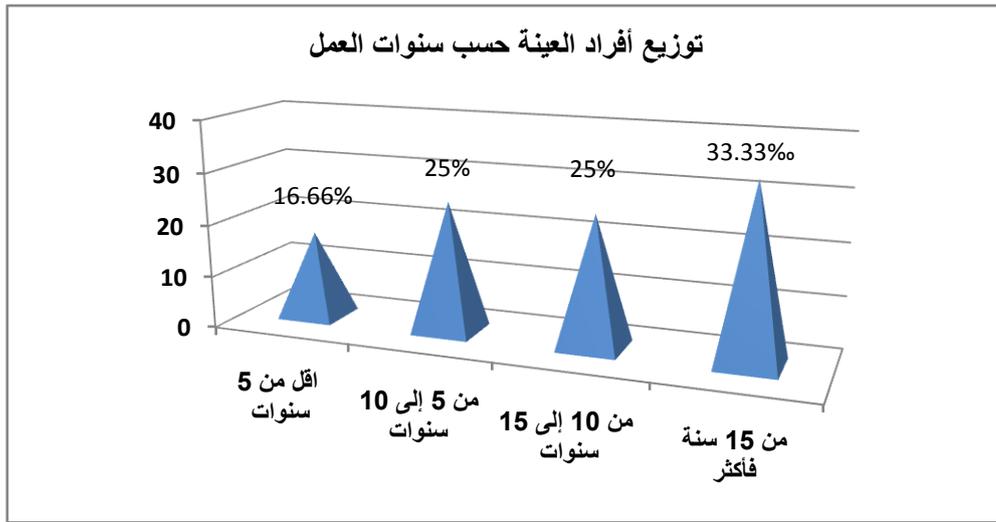
ما نلاحظ من خلال الجدول والشكل هو أنّ المؤهل العلمي للمستوى المتوسط للأفراد الموظفين يمثل بنسبة 25% ، ثمّ تليها بعد ذلك نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 25% ثم تليها الجامعي والتي تقدر بـ 50% ، ممّا يدلّ هذا كلّه على أنّ هناك ترتيب للأولويات من طرف المديرية (أي كل على حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكه) .

➤ حسب السنوات العمل الجدول رقم (II - 04):توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	16.66%
من 5 إلى 10 سنوات	15	25%
من 10 إلى 15 سنوات	15	25%
من 15 سنة فأكثر	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم (II - 06) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



من خلال الجدول والشكل أعلاه : نلاحظ أنّ أفراد العينة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة 16.66% أما ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات كانت مقدرة بـ 25% ونسبة 25% كانت من أصحاب خبرة من 10 إلى 15 سنة ، والذين كانت نسبة خبرتهم بـ 33.33% تمثلت لأصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة . وبالتالي إنّ كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة المعينة زادت خبرتهم فيها .

المطلب الثاني : بيانات متعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في ترشيد إتخاذ القرار في بنك الجزائر الوطني الجزائري وكالة مستغانم

المحور الأول : واقع التخطيط الإستراتيجي في البنك

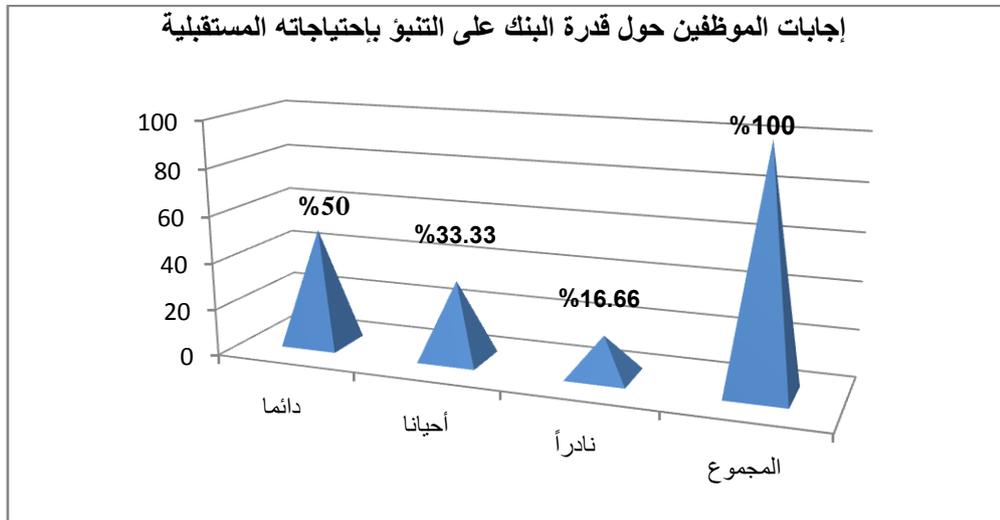
1- ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي هل قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المستقبلية ؟

الجدول رقم (II - 05) إجابات الموظفين حول قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المستقبلية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	30	50%
أحيانا	20	33.33%
نادرا	10	16.66%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II - 07) إجابات الموظفين حول قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المستقبلية.



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

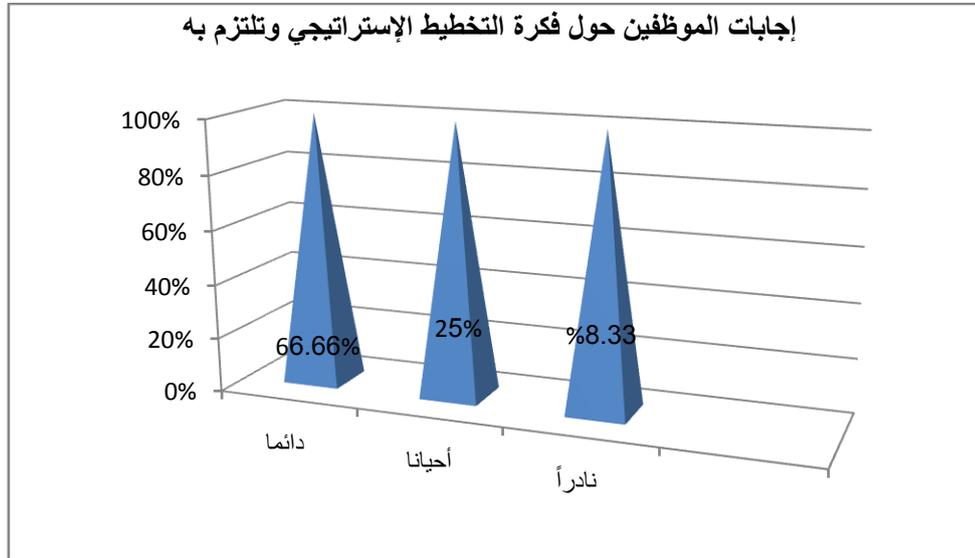
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن التخطيط الإستراتيجي في البنك هو عبارة عن وضع خطة تنبؤية ووضع وضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة ووضع أهداف للبنك المستقبلية بنسبة 50% مما يؤكد أن البنك يعتمد على التخطيط العملي والممارسات اليومية.

2- تتبنى الإدارة العليا في البنك على فكرة التخطيط الإستراتيجي وتلتزم به .

الجدول رقم (II - 06) إجابات الموظفين حول فكرة التخطيط الإستراتيجي وتلتزم به

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	66.66%
أحيانا	15	25%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

• الشكل رقم (II - 08) إجابات الموظفين حول فكرة التخطيط الإستراتيجي وتلتزم به



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

إتضح لنا من الجدول والشكل أن موظفي البنك يقومون على أسس خطوية إستراتيجية والإلتزام بها بنسبة 66.66% وهذا ما يؤكد القيادة الإدارية للبنك تتبع نظام العلاقات الإنسانية وهي السمات التي تؤدي إلى إتبع الخطط وإتخاذ القرارات وأثر فعالية عند التنفيذ. أما البقية كانت نسبتهم ضئيلة بنسبة 25% و 8.33%

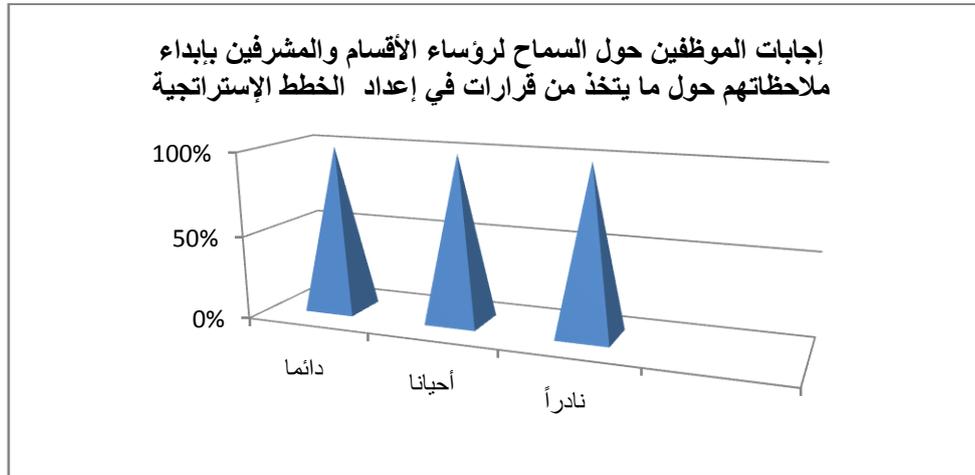
3- تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية

- الجدول رقم (II - 07) إجابات الموظفين حول السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	66.66%
أحيانا	10	16.66%
نادرا	10	16.66%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

- الشكل رقم (II - 09) إجابات الموظفين حول السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية



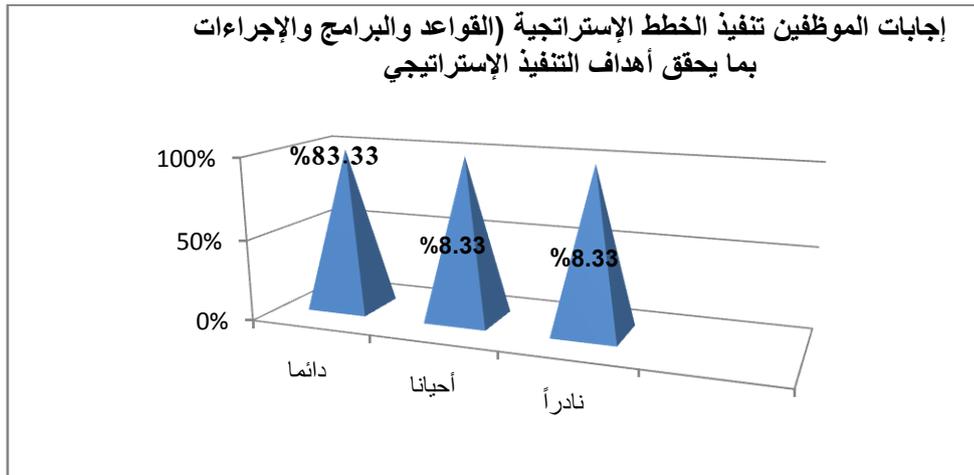
يبين الجدول والشكل أعلاه أن 66.66 % كانت مؤيدة لهذا القرار ، بينما نسبتي باقيتين أحيانا ، ونادراً قدرت ب16.66% وبالتالي تسعى المنشأة باستيعاب أفكار الآخرين و التعامل معها بمرونة و انفتاح ذهني من خلال اعطاء الحرية الكاملة في طرح الأفكار و أخذها بعين الاعتبار.

4- يراعي البنك عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي. وإتخاذ القرارات.

- الجدول رقم (II - 08) إجابات عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي. وإتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	83.33%
أحيانا	5	8.33%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

- الشكل رقم (II - 10) إجابات عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي. وإتخاذ القرارات.



بين لنا الجدول أن معظم أفراد العينة كان بنسبة 83.33% أما البقية فكانت إجاباتهم بنسب ضئيلة بنسبة 8.33% وبالتالي تسعى المؤسسة إلى عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تقوم المنظمة بتطوير واستخدام الامكانيات المتاحة التي تؤدي إلى ميزة تنافسية وأداء أفضل، ومن أهم الاعتبارات في نجاح الخطة الاستراتيجية تطوير إمكانيات المنظمة ، وتخصيص الموارد بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية .

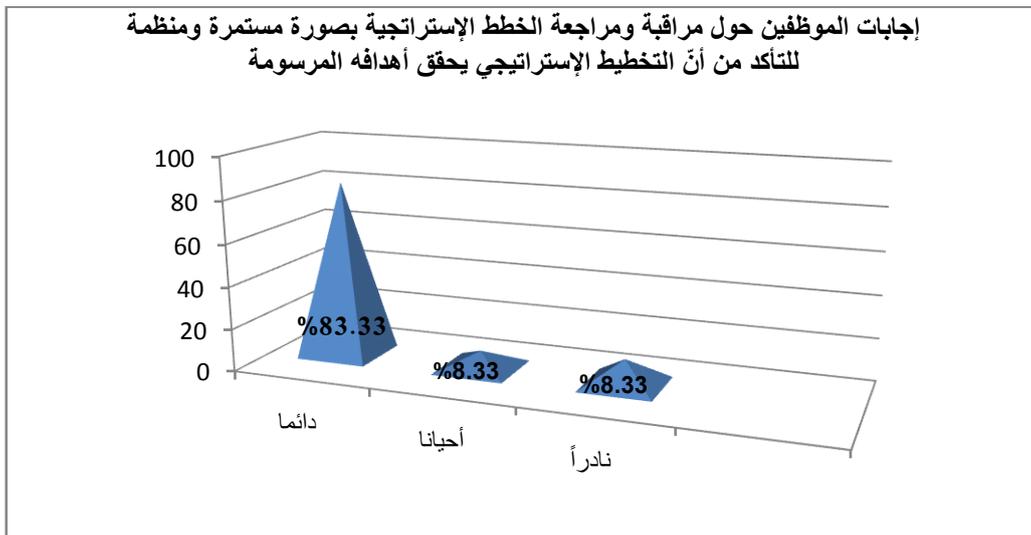
5- يقوم البنك بمراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ

التخطيط الإستراتيجي يحقق أهدافه المرسومة.

الجدول رقم (II - 09) إجابات عن مراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ التخطيط الإستراتيجي يحقق أهدافه المرسومة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	83.33%
أحيانا	5	8.33%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

- الشكل رقم (II - 11) إجابات عن مراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ التخطيط الإستراتيجي يحقق أهدافه المرسومة



بين لنا الجدول والشكل أن معظم أفراد العينة كان بنسبة كبيرة قدرت بـ 83.33% أما البقية فكانت إجاباتهم بنسب ضئيلة بنسبة 8.33% وبالتالي تقوم المنشأة بعملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والتي تنتم بالشمولية من حيث تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي، لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة للإدارة عند قيامها بعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية، والوصول إلى الأهداف المرجوة لها.

المحور الثاني : عبارات صناعة إتخاذ القرارات داخل البنك

1. الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ القرار .

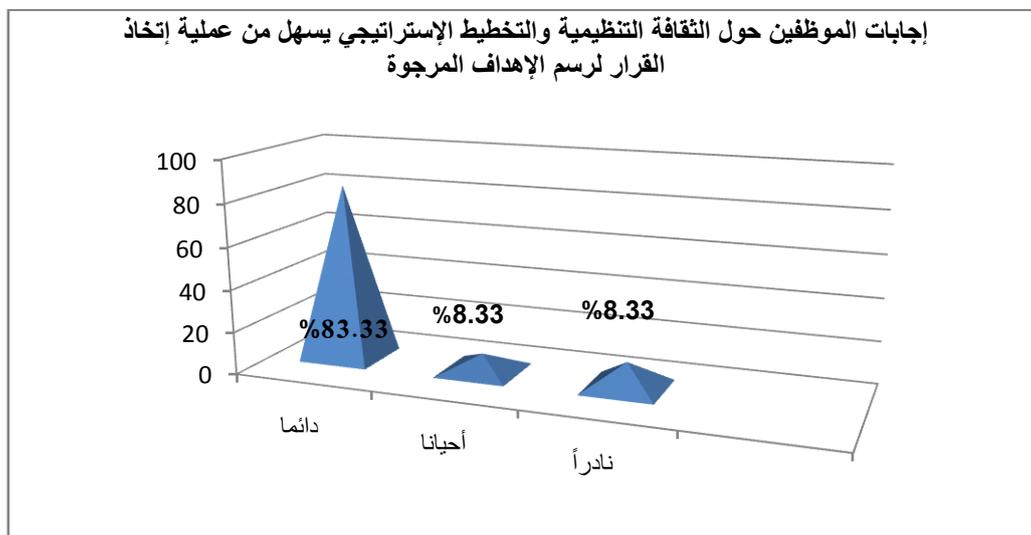
الجدول رقم (II - 10) إجابات عن الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ القرار

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	83.33%
أحيانا	5	8.33%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

* الشكل رقم (II - 12) إجابات عن الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ

القرار لرسم الأهداف المرجوة



تبين لنا من الجدول والشكل أنّ 83.33% من الموظفين كانوا مع تطبيق نظام الثقافة التنظيمية وذلك ليسهل للإدارة رسم أهدافها المرجوة. أما بنسبة 8.33% كانت إجاباتهم ضئيلة ليس بالضرورة إلى تنظيم الأفراد وإجماعهم في مكان واحد حتى يتم إخبارهم عن الأمور الجديدة يكفي أن يتم إخبار مسؤول كل مصلحة.

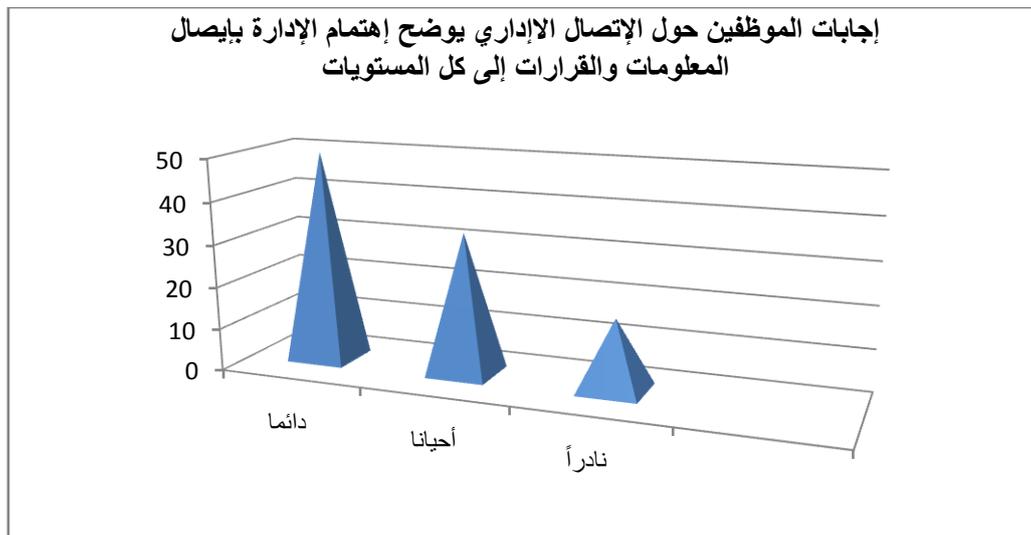
2. الإتصال الإداري يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية.

الجدول رقم (II - 11) يمثل إجابات الموظفين حول أن الإتصال الإداري يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	30	50%
أحيانا	20	33.33%
نادرا	10	16.66%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

- الشكل رقم (II - 13) يمثل إجابات الموظفين حول أن الإتصال الإداري يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات



بين لنا الجدول والشكل ان 50 % من الإجابات كانت مؤيدة للإتصال الإداري فبالنظر إلى التطور التكنولوجي أصبح أكثره حداثة من حيث إيصال معلومة إلى كل أقسام والفروع ورؤساء المصالح. أما باقي الإجابات كانتا بنسبتي 33.33% و 16.66% نظرا لإيجاد عدة أسباب تعرقل الإتصال الإداري منها إنقطاع التيار الكهربائي ..)

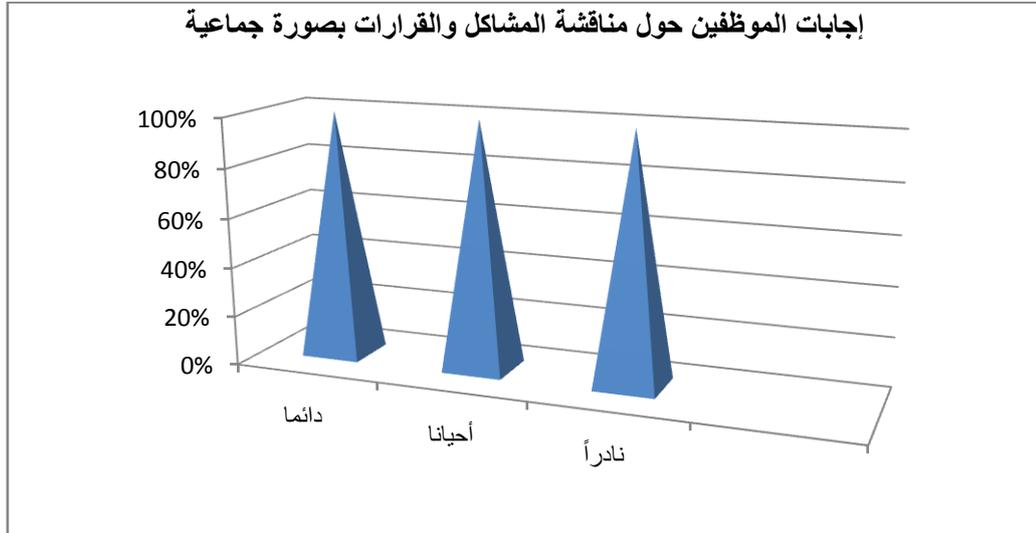
3. تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية .

الجدول رقم (II - 12) يمثل إجابات الموظفين حول مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	83.33%
أحيانا	5	8.33%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II - 14) يمثل إجابات الموظفين حول مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.



بين لنا الجدول والشكل ان 83.33 % من الإجابات كانت عقد إجتماع ومناقشة مشاكل وحلول للمنشأة وذلك حتى يبدي كل موظف ومسؤول رأيه وإعطاء افكار جديدة لرسم خطة إستراتيجية .

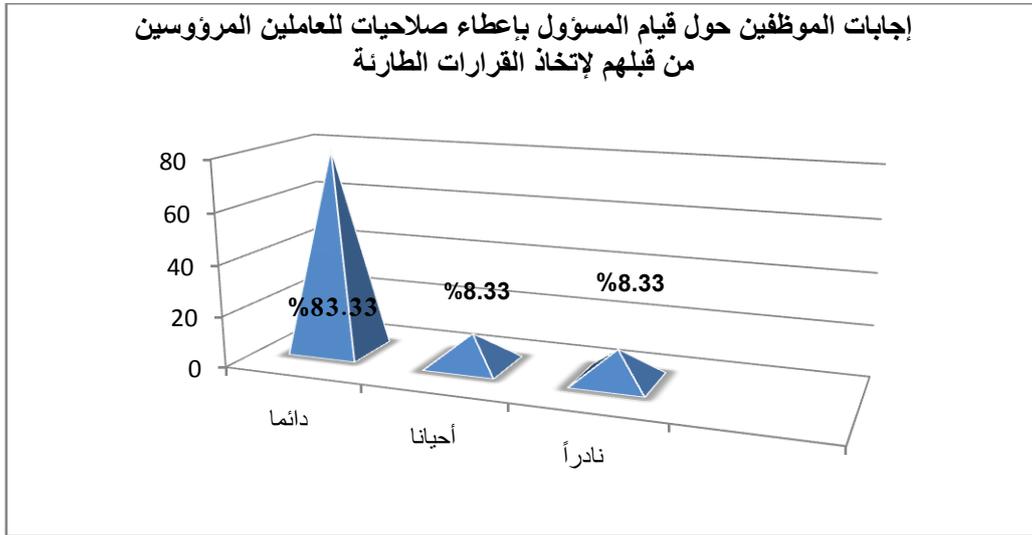
4.المسؤول يعطي صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.

* الجدول رقم (II - 13) يمثل إجابات الموظفين قيام المسؤول بإعطاء صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	83.33%
أحيانا	5	8.33%
نادرا	5	8.33%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

- الشكل رقم (II - 15) يمثل إجابات الموظفين قيام المسؤول بإعطاء صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة



بين لنا الجدول والشكل أعلاه ان 83.33 % من الإجابات كانت مؤيدة لإعطاء المسؤول أو الرئيس كامل الصلاحيات للإتصال بالعاملين الذين سبق لهم خدمة تلك منشأة نظراً للخبرة المكتسبة لديهم وإعطاهم أفكاراً وأسس جديدة ممكن للمؤسسة الإعتماد عليها.

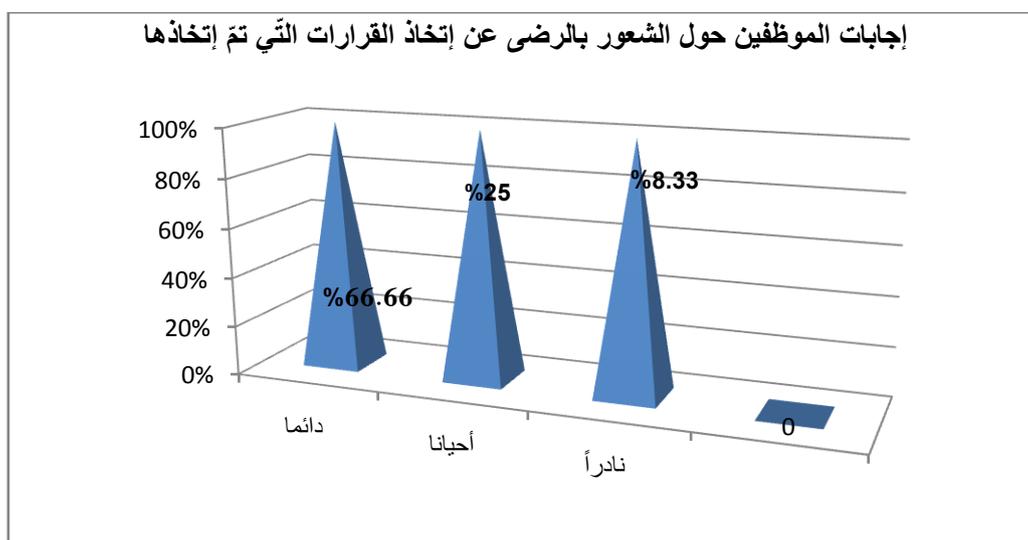
5. هناك شعور بالرضى عن نتائج إتخاذ القرارات التي يتم إتخاذها .

الجدول رقم (II - 14) يمثل إجابات الموظفين حول شعور بالرضى عن إتخاذ القرارات التي تم إتخاذها .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	%66.66
أحيانا	15	%25
نادرا	5	%8.33
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II - 16) يمثل إجابات الموظفين حول شعور بالرضى عن إتخاذ القرارات التي تم إتخاذها .



بين لنا الجدول والشكل أعلاه ان 66.66 % من الإجابات كانت موافقة بشدة حول الرضى عن إتخاذ القرار نظراً للإستعانة بالمسؤولين أصحاب الخبرة ومصادقة على الخطة المدروسة من قبلهم .

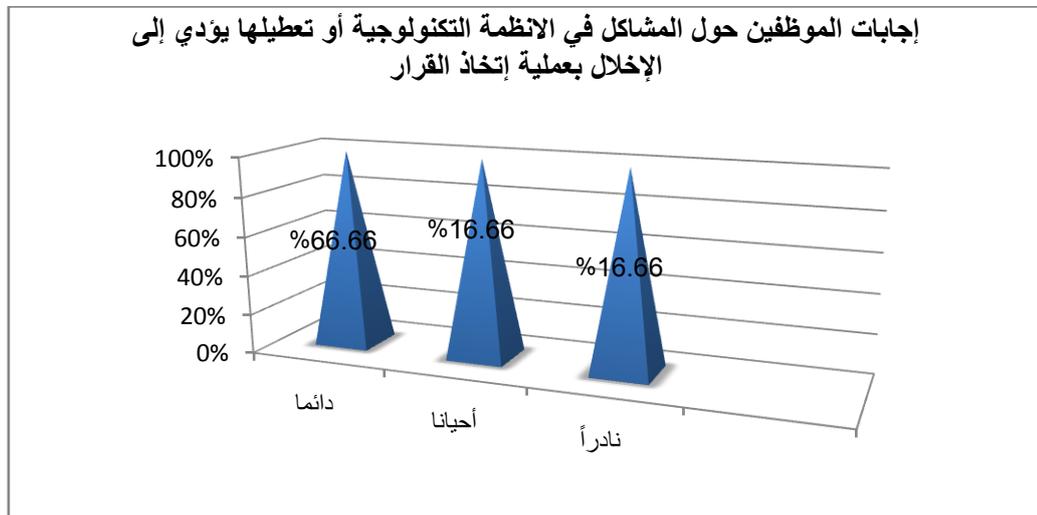
6. المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها يؤدي إلى الإخلال بعملية إتخاذ القرارات .

الجدول رقم (II -15) يمثل إجابات الموظفين المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها يؤدي إلى الإخلال بعملية إتخاذ القرارات .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	40	%66.66
أحيانا	10	%16.66
نادرا	10	%16.66
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

- الشكل رقم (II -17) يمثل إجابات الموظفين حول المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها يؤدي إلى الإخلال بعملية إتخاذ القرارات .



بين لنا الجدول والشكل أعلاه ان 66.66 % من الإجابات كانت موافقة بشدة حول المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها يؤدي إلى الإخلال بعملية إتخاذ القرارات نظراً لإعتماد المرؤوسين على برنامج يتم وضع فيه الخطة المدروسة فربما يتم إختراق ذلك البرنامج أو خراب فيه أو إنقطاع التيار في تلك الفترة فبالتالي أبدى آخرون بنسبة %16.66 نظراً لوجود نسخ من برنامج الذي يتم إدراج الخطة الإستراتيجي ووجود دعم للتيار الكهربائي فلا يؤدي لإنقطاع التيار عن المنشأة.

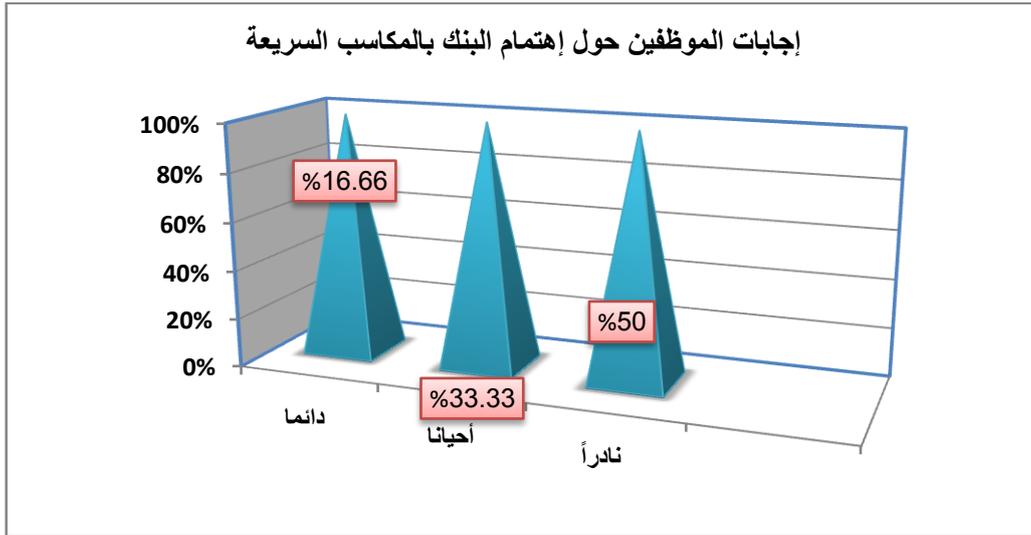
المحور الثالث : بيانات متعلقة بمعوقات التخطيط الإستراتيجي وأثره على إتخاذ القرار في البنك الوطني الجزائري.

1- عدم الإلتزام بالخطة الموضوعية

- الجدول رقم (II -16) إجابات الموظفين حول عدم الإلتزام بالخطة الموضوعية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	10	%16.66
أحيانا	20	%33.33
نادراً	30	%50
المجموع	60	%100

• الشكل رقم (II -18) إجابات الموظفين حول عدم الإلتزام بالخطة الموضوعية



من خلال الجدول والشكل تبين لنا أنّ نسبة 16.66% تمثل عدم الإلتزام بالخطة الموضوعية دائما بدرجة متوسطة كعائق عن التخطيط الإستراتيجي ، وهذا دليل على أنّ البنك له تأثير ضعيف بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ونسبة 50% يمثل لها عدم الإلتزام بالخطة المدروسة..

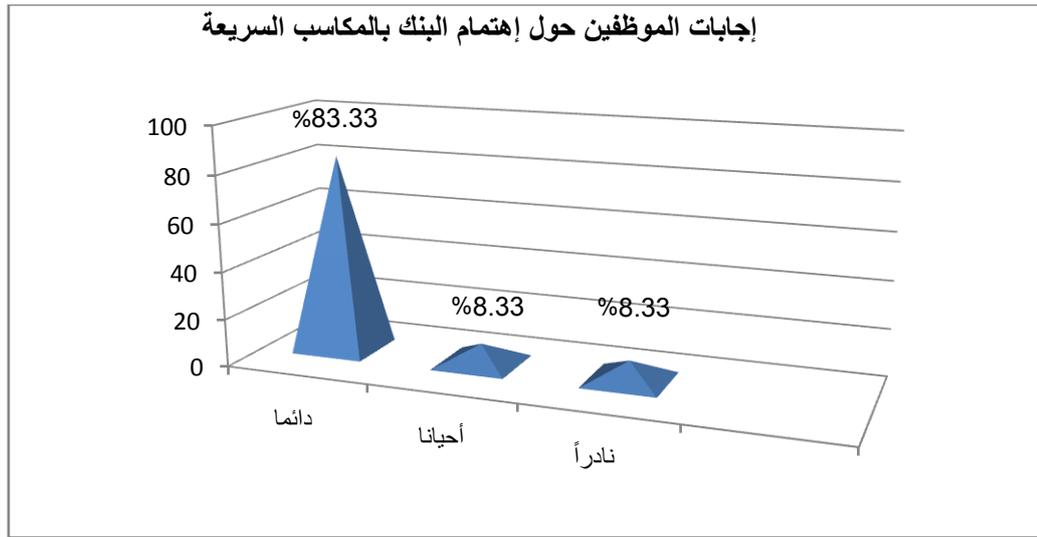
2- إهتمام البنك بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية :

- الجدول رقم (II -17) إجابات الموظفين عن إهتمام البنك بالمكاسب السريعة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	50	%83.33
أحيانا	5	%8.33
نادراً	5	%8.33
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II -19) إجابات الموظفين عن إهتمام البنك بالمكاسب السريعة



تبين لنا من خلال الجدول أن البنك يهتم بشكل كبير بخبرات الموظفين في إعطاء مكاسب وأفكار حول التخطيط الإستراتيجي الذي يجب أن يسر في المنشأة بنسبة %83.33 أما التي يعيقها الإهتمام كان بنسبة ضئيلة قدرت بـ %8.33 وذلك نظراً لإعتماد البنك بالتخطيط الإستراتيجي وحده دون مكاسب فلا حاجة لها.

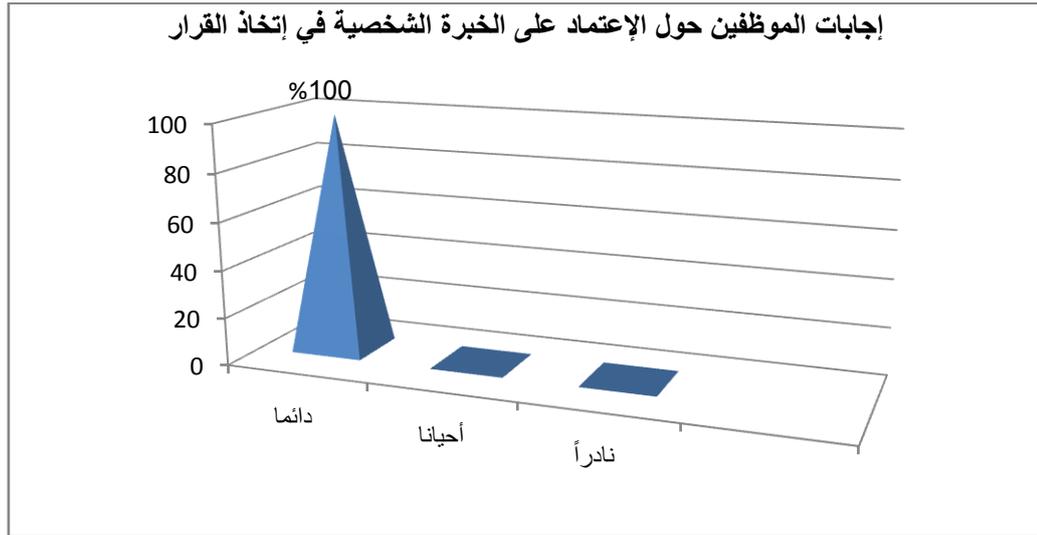
3- الإعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف

الجدول رقم (II - 18) إجابات الموظفين حول الإعتماد على الخبرة الشخصية في إتخاذ القرار

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	60	100%
أحيانا	00	00%
نادراً	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II - 20) إجابات الموظفين حول الإعتماد على الخبرة الشخصية في إتخاذ القرار



من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أنّ 100% من الموظفين يعتمدون على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق أهدافها وهو ما يمثل لها عائق عن التخطيط الإستراتيجي وهذا يدلّ أنّ باقي موظفي البنك ليس لهم إقتناع بأفكارهم الشخصية وقراراتهم الصائبة وتحديد أهدافهم .

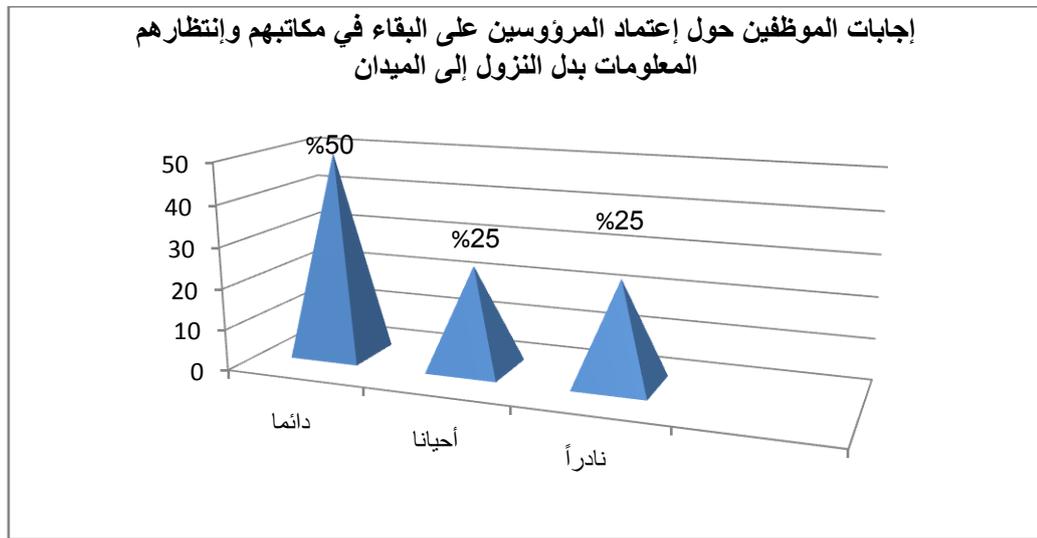
4- إعتداد المرؤوسين بالبقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان .

الجدول رقم (II -19) إجابات الموظفين حول إعتداد المرؤوسين بقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	30	%50
أحياناً	15	%25
نادراً	15	%25
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتداد على الإستبيان

• الشكل رقم (II -21) يمثل إجابات الموظفين حول إعتداد المرؤوسين بقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان



من خلال الجدول والشكل يتبين أن %50 أن إجابات الموظفين حول قيام المرؤوسين بالبقاء في مكاتبهم وإنتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان ، %25 كانت أحياناً و نادراً ما يتم بقائهم في المكتب يعيقها فذلك قد يعيق الإجتماعات وعدم إيصال المعلومات من المرؤوسين للموظفين لإعتدادهم على وسائل الإتصال الإدارية.

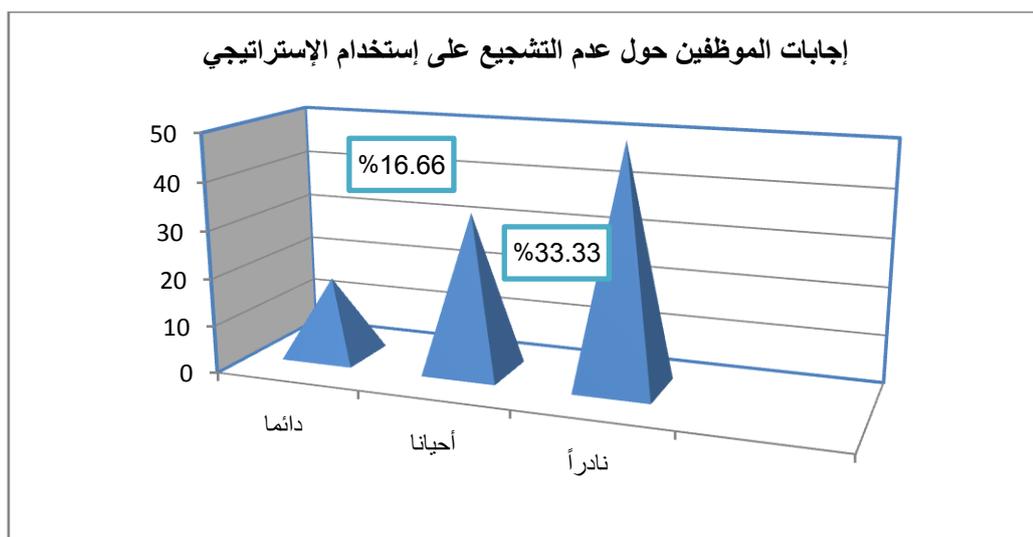
5- عدم التشجيع على إستخدام التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (II - 20) إجابات الموظفين حول عدم التشجيع على إستخدام الإستراتيجي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	10	%16.66
أحياناً	20	%33.33
نادراً	30	%50
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

• الشكل رقم (II - 22) يمثل الموظفين حول عدم التشجيع على إستخدام الإستراتيجي



من خلال الجدول نلاحظ أن عدم التشجيع على التخطيط يؤثر على 50% من الموظفين بدرجة محدودة ، وهذا دليل على التفعيل الإستراتيجي وليس لديهم الخوف من الفشل على مستوى الإستراتيجي أما بقية أجابوا بأحياناً و نادراً بنسبة 33.33% و 16.66% على مستوى التوالي .

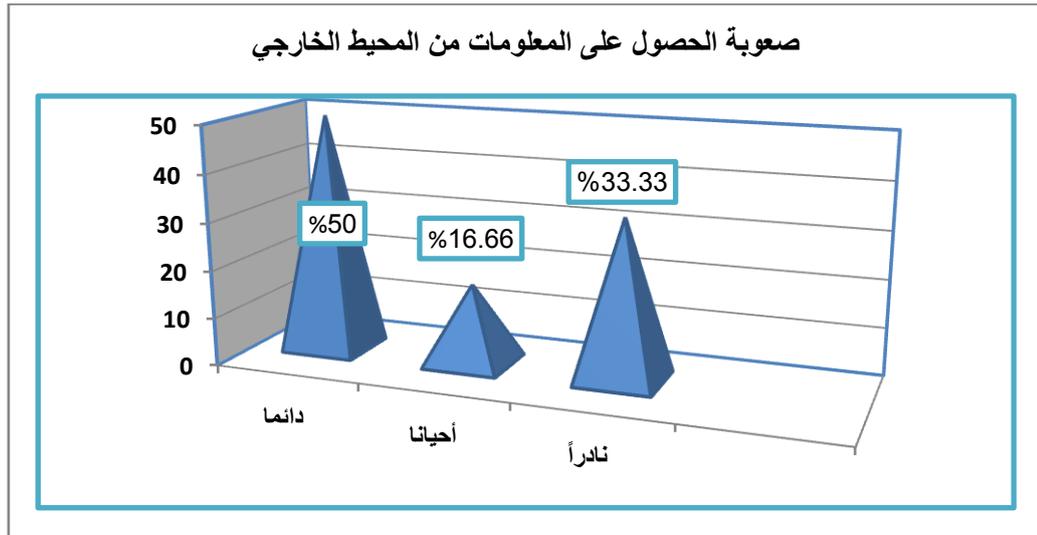
6- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للبنك

الجدول رقم (II - 21) إجابات الموظفين حول صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	30	50%
أحياناً	10	16.66%
نادراً	20	33.33%
المجموع	60	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

* الشكل رقم (II - 23) إجابات الموظفين حول صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط لخارجي



يبين الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 50% من الموظفين تعتبر عدم وجود معلومات عن المحيط الخارجي بشكل عائق وهذا يعود إلى إعتماد البنك على مصادر مختلفة لجمع المعلومات وهذا يدل على توفر نظام معلومات داخل البنك يمّ تليها 16.66% من الموظفين التي تعبّوها أحياناً عن صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي بدرجة متوسطة وفي الأخير نسبة 33.33% تعتبره يعيق بدرجة عالية.

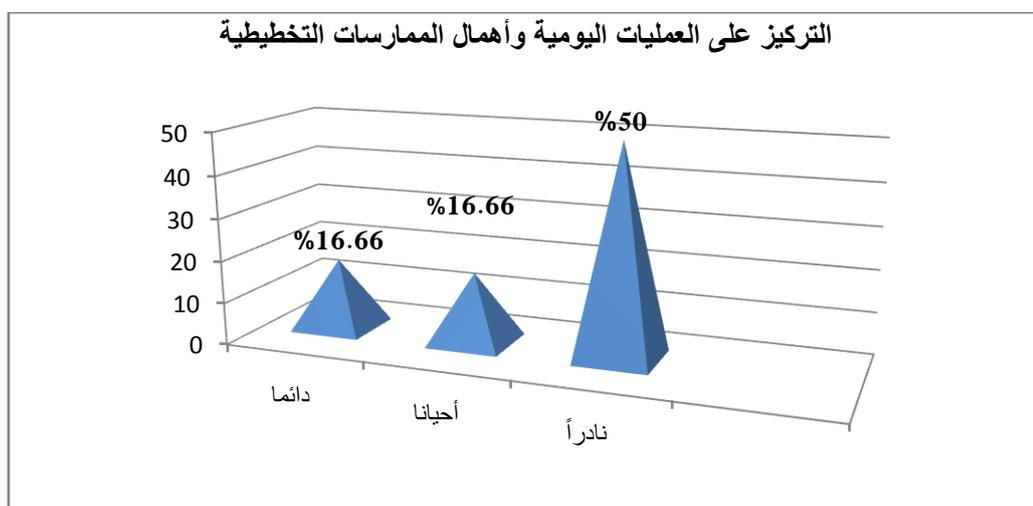
7- التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية

الجدول رقم (II -22) إجابات الموظفين حول التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات
التخطيطية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	10	%16.66
أحيانا	10	%16.66
نادراً	30	%50
المجموع	60	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستبيان

- الشكل رقم (II -24) يمثل إجابات الموظفين حول التركيز على العمليات اليومية وإهمال
الممارسات التخطيطية



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين يعتبرون أن التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية أحيانا يعيق المؤسسة البنكية ، وهذا بفضل طريقة التسيير داخل البنك تم تليها نسبة 16.66% من الموظفين يعتبره أن التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية يعيق بدرجة متوسطة نلاحظ أن هذه المعوقات التي تحدث داخل البنك لا تؤثر على وعي الثقافة الموظفين بأهمية التخطيط الإستراتيجي وهذا يعكس القوة التي يكتسبها البنك : وقدرته على التغلب على كل هذه المعوقات والتقليل من حدتها.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل الميداني حول التخطيط الإستراتيجي ببنك الجزائري الوطني تعرفنا على واقع تطبيق تخطيط الإستراتيجي للمؤسسة العمومية وأثره على إتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال الدراسة الميدانية كآلية مساعدة على فهم دراسة الحالة الممكن إختيارها وإستهدافها وتم إستنتاج ما يلي :

- تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بثلاث مراحل : هي تحديد غرض البنك ، تحديد أهداف البنك ، ثم إختيار نوع الخطة التي ستقوم عليها المؤسسة البنكية.
- أن البنك الوطني الجزائري يولي أهمية للتخطيط الإستراتيجي ، نظرا لدرجة وعي إقناع أصحابه بخبرته في تطبيق التخطيط الإستراتيجي .
- الإهتمام بجمع المعلومات من المحيط ، والإحتياجات الداخلية للبنك مثل الكفاءات والمهارات والخبرات.
- إعتقاد البنك على مشاركة الموظفين في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ قرارات الإستراتيجية من خلال خبراتهم المكتسبة وأفكارهم الداعمة.

الخاتمة العامة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرار وكان الغرض من ذلك هو محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ، خاصة وأن الممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها تسمح للمنظمة بتوقع المستقبل واستشرافه والإعداد له لاتخاذ القرارات على أساسه، لتنتهي إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه، كان من الضروري استحداث نظام إدارة يمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها إلى واقع عملي من خلال مراقبة وضبط وتقييم الخطط وتوضيح مواطن القوة والضعف في عملياتها الداخلية والخارجية بما يساعد في تحسين وتطوير الأداء. بحيث أنّ تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحلها المختلفة سيؤدي

بالمؤسسة الى ان يكون لديها رؤية،رسالة، واهداف واضحة ومكتوبة و مترجمة في خطة إستراتيجية تترجم فيما بعد الى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف والتي ستصب في النهاية في تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر ايجابيا في تعظيم تحقيق الأهداف وبالتالي سيؤثر ايجابا وبصورة خاصة على فعاليتها واستمرارها .

- إختبار الفرضيات :

تؤكد الفرضية الأولى : أن التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ووظيفة أساسية للإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، إذ يعطي للمؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية، واستخدام مختلف السبل الفعالة لتحقيق الشفافية والعدالة والمساواة وحماية حقوق المساهمين داخل المؤسسة.

تؤكد الفرضية الثانية : أن غالبية البنوك تعاني من عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أهمها اعتماده على الخبرة في التسيير واعتماده على تحقيق المكاسب السريعة على حساب التخطيط الاستراتيجي

تؤكد الفرضية الثالثة : يعد أسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات الأساس في ضمان نجاح أي شركة، حيث بالإمكان تصنيف مهارة حل المشكلات على أنها نقاط القوة، التي بدورها تميز الشركات عن بعضها البعض وتضمن لها النجاح في تجاوز العوائق. بالإضافة إلى إضفاء طابع الليونة في التعاطي مع المتغيرات المختلفة، وبالتالي القدرة الأفضل على التأقلم والنجاح والمتابعة الفعلية في مختلف المجالات إذ تعد عملية اتخاذ القرار أمراً حاسماً فيما يتعلق بمدى قدرة الشركة على الاستجابة للمعطيات التي يفرضها السوق والمجتمع.

تؤكد الفرضية الرابعة : أن معوقات إتخاذ القرار قد تكون سببا في صعوبة إتخاذ القرار مثل عدم تقبل الأخطاء يكون عادةً القادة والمديرين ملتزمين بقرار سيئ، ويجدون صعوبة في إبعاد أنفسهم عن مثل هذه القرارات السيئة بطريقة عقلانية، وبالتالي من الصعب ، كقائد تقبل كونه قد يُخطئ، إذ تُعد الأخطاء والنقد والمراجعة أجزاء من عملية تعلم متباينة.، أما ضيق الوقت من الممكن أن تتسبب الظروف الخارجية في اتخاذ قرار فوري عندما يكون هناك القليل من الوقت المتاح لجمع المعلومات بعقلانية واتخاذ قرار فعال، وعلى الرغم من أن بعض الحالات خارجة عن سيطرة القادة.

- نتائج البحث :

أظهرت نتائج البحث مايلي:

- وجود علاقة ايجابية بين كلا من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية" رؤية، رسالة وأهداف" ، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة و تقييم الخطة الإستراتيجية.
- كما كشفت النتائج ان ادارة البنك لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي،

وانها تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة، وكذلك تقوم بتطوير اهداف الاستراتيجية، وانها تطور خطط استراتيجية و تنفيذية و تختار استراتيجيتها بما يتلائم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها واهدافها، وانها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لإتخاذ القرارات وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، البنك الوطني الجزائري يختار برامجه بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

- التوصيات والإقتراحات :

- تحسين أداء الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي .
- وضع برامج تكوينية وتدريبية وتعليمية من واقع إحتياجات المؤسسة وتسهيل مشاركة جميع العاملين.
- ضرورة إهتمام البنوك الجزائرية بالتعلم التنظيمي الذي يشمل مدارس تكوينية للأفراد .
- فتح مجال أما أعضاء مجلس الإدارة وباقي العمال للمشاركة في إتخاذ القرار الإستراتيجي للإستفادة من معارفهم وقدراتهم وإبداعية وآرائهم في صناعة القرار الإستراتيجي
- يراعي البنك عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهدافه الإستراتيجية .
- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اجل توفير بيانات و معلومات

كافية كمدخلات لعملية للتخطيط الاستراتيجي، والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الادارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من ادارة منظماتهم بصورة افضل.

- ضرورة بذل جهود من طرف البنك لدعم وتعزيز التكنولوجيا المعلومات ، وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز ، وإتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة وفعالة .
- إستخدام أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية للإستفادة من مزايا كل أسلوب لضمان فاعلية إتخاذ القرار .

المصادر والمراجع

1. البلداوي عبد الحميد الأساليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع سنة 2008 .
2. الخضير محسن أحمد إدارة الأزمات بمنهج إقتصادي إداري لحل الازمات على المستوى الإقتصادي القومي والوحدات الإقتصادية القاهرة مكتب منلولي سنة 2003 ، ص354
3. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، ط1 دار المسيرة ، عمان 2010 .
4. بلال خلف السكارنة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن 2015.
5. خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عمان دار اليازوري سنة 2009
6. خليل موسى ، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة ، ط1 ، لبنان ، مؤسسة الجامعية
7. زكرياء مطلق الدوري ، 2010 الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان الأردن
8. السلمي علي ، إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة القاهرة دار الغريب سنة 2002.
9. سيد الهواري ، إدارة البنوك ، دراسة في الأساسيات ، ص24.
10. الشماع خليل حسن حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة ط1، عمان الأردن المسيرة للنشر سنة 2004
11. طاهر محسن منصور الغالبي ، ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل ، ط1 (دار وائل للنشر ، عمان ، 2007)
12. طارق طه ، إدارة البنوك " نظم المعلومات المصرفية ، ص47.
13. عقلة محمد يوسف ، إدارة الأفراد سنة 2001 ، ط1 ، الأردن دار الباية. علي الشريف ، منال الكردي أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية الإسكندرية 2004.

14. الغراوي خليل محمد، إتخاذ القرار الإداري الأردن كنوز معرفة للنشر والتوزيع سنة 2006 .
15. كنعان نواف ، إتخاذ القرارات الغدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2003
16. كنعان نواف ، علم إجتماع التنظيم الجزائر مخبر علم الإجتماع والإتصال جامعة قسنطينة 2007 ص182
17. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ،عمليات حالات تطبيقية ،ط1 دار مسيرة عمان ،2013.
18. مجدي الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن سنة 2009
19. محمد أحمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2001 .
20. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، كيف تربط الحاضر والمستقبل د،ط. دار الكتب مصر 2008 .
21. مدحت محمد أبو نصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز ،ط2 الناشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2015
22. منعم زمزير الموسمي ، بحوث العمليات مدخل علمي لإتخاذ القرارات ،دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن 2009
23. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان سنة 2005 ص209
24. نادرة أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن 1997 .

✓ المذكرات والرسائل الجامعية :

25. الدغني ،إياد واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية ،غزة - فلسطين ،2006.
26. فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي القحطاني 2009-2010 الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا للمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة رسالة الماجستير إدارة الأعمال غير منشورة جامعة نايف الوثنية رياض سعودية
27. موسي ناهد بنت عبد الوهاب ،إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة رياض مملكة السعودية ،رسالة دكتوراه ،الفلسفة في الإدارة التربوية ،تخصص إدارة تعليم جامعة الملك سعود ،كلية التربية قسم الإدارة التربوية سنة 2006 .

✓ مصادر أجنبية :

28. 28Michael Poerter L'avantage concurrentiel Op Cit p153

✓ مصادر أخرى :

29. من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الملاحق



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: سنة ثانية ماستر مناظرة إستراتيجية التسيير

الإستبانة

الأخ ، الأخت الفاضل (ة) :

المحترم (ة)

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن اضع بين يديك هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر في مناظرة إستراتيجية التسيير بعنوان (واقع تطبيق تخطيط الإستراتيجي للمؤسسة العمومية وأثره على إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة ميدانية لبنك الوطني الجزائري BNA) .

ارجو التكرم بتعبئة الإستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (×) بالمكان المناسب ، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي. ولكم جزيل الشكر والإمتنان لما بذلتموه من وقت وجهد وتقبلوا فائق الشكر والإحترام

الطالب دويدي هارون باشراف الأستاذة مقداد نادية

➤ أولاً : البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة .

1. الجنس

ذكر

2 . العمر

- أقل من 30 سنة من 31 إلى أقل من 40 سنة

- من 14 إلى أقل من 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

- ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4. سنوات العمل

- أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

مدير نائب المدير رئيس المصلحة آخر

6. المصلحة التي تعمل فيها

.....
.....

➤ عبارات الإستبيان

المحور الأول : واقع التخطيط الإستراتيجي في البنك

1. ماذا يعني التخطيط الإستراتيجي هل قدرة البنك على التنبؤ بإحتياجاته المستقبلية ؟

دائماً أحياناً نادراً

2. تتبنى الإدارة العليا في البنك على فكرة التخطيط الإستراتيجي وتلتزم به .

دائماً أحياناً نادراً

3.تعمل الإدارة على السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات في إعداد الخطط الإستراتيجية.

دائماً أحياناً نادراً

4. يراعي البنك عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي. واتخاذ القرارات.

دائماً أحياناً نادراً

5. يقوم البنك بمراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أنّ التخطيط الإستراتيجي يحقق أهدافه المرسومة.

دائماً أحياناً نادراً

المحور الثاني : عبارات صناعات إتخاذ القرارات داخل المنشأة

1. الثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي يسهل من عملية إتخاذ القرار .

دائماً أحياناً نادراً

2. الإتصال الإداري يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية .

دائماً أحياناً نادراً

3. تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.

دائماً أحياناً نادراً

4. المسؤول يعطي صلاحيات للعاملين المرؤوسين من قبلهم لإتخاذ القرارات الطارئة.

دائماً أحياناً نادراً

5. هناك شعور بالرضى عن نتائج إتخاذ القرارات التي يتم إتخاذها.

دائماً أحياناً نادراً

6. المشاكل في الأنظمة التكنولوجية أو تعطيلها تؤدي إلى إختلال بعملية إتخاذ القرارات

دائماً أحياناً نادراً

المحور الثالث : معوقات التخطيط الإستراتيجي على إتخاذ القرار :

1- عدم الإلتزام بالخططة الموضوعة.

دائماً أحياناً نادراً

2- إهتمام البنك بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية.

دائماً أحياناً نادراً

3- الإعتداف على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف.

دائماً أحياناً نادراً

4- إعتداف المرؤوسين على البقاء في مكاتبهم وانتظارهم المعلومات بدل النزول إلى الميدان .

دائماً أحياناً نادراً

5- عدم التشجيع على إستخدام التخطيط الإستراتيجي.

دائماً أحياناً نادراً

6- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للبنك.

دائماً أحياناً نادراً

7- التركيز على العمليات والممارسة اليومية وإهمال العمليات التخطيطية .

دائماً أحياناً نادراً

إنّ التخطيط الاستراتيجي يجعل المنظمة تقف عند وضعها الحالي ووضعها المستقبلي التي تطمح للوصول إليه و بالتالي يساعدها في تحديد خططها الاستراتيجية و التنفيذ و تحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها و هذا يجعل المؤسسة اكثر كفاءة واكثر قدرة على التأقلم و التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا يساعدها في الاستمرار.

بحيث تمت الدراسة التطبيقية على العينات من موظفي البنك حول إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته مدى العمل المنشأة بآراء العمال لإستفادة من خبراتهم القبلية والمكتسبة والتغلب على العوائق التي لا تؤثر على و عي الموظفين أثناء أداء مهماتهم ومواجهتها بمختلف الأساليب .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط الإستراتيجي - إتخاذ القرارات - الخطة الإستراتيجية- البيئة الداخلية والخارجية .

Abstract :

Strategic planning makes the organization stand at its current and future situation that it aspires to reach, and thus helps it define its strategic and operational plan and identify the necessary material and human resources for its implementation, and this makes the organization more efficient and more able to adapt and adapt to its internal and external environment, and this helps it to carry on.

So that the applied study was carried out on samples of bank employees to highlight the importance of strategic planning and its obstacles.

key words :

Strategic planning – decision making – strategic plan – internal and external environment .