

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

الموضوع:

واقع التخطيط الاستراتيجي

في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء أناجيو- بحاسي مسعود (ورقلة)-

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

د. براينيس عبد القادر

مقدمة من طرف:

❖ بنور زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	شمال نجاة	أستاذة محاضر	عبد الحميد بن باديس
مؤطر	برائيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	عبد الحميد بن باديس
مناقشا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضرة	عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2022/2023

إهداء

- إلى من كان خلقه القرآن سيدي وحيبي وقرّة عيني

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم"

- إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحات

وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد أخذ مني شيء
"والدي الكريم" حفظه الله ورعاه.

- إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس بصحبي إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب

الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي، التي مهما فعلت وقلت وكتبت
لن أوفيها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي
"والدي العزيزة" حفظها الله وأطال في عمرها.

- إلى من علمني حرفاً، الذين رافقوني من أول خطوتي على درب المعرفة

إلى غاية المرحلة الجامعية
"أساتذتي"

- وإلى كل أفراد عائلتي

- إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء

- إلى كل من يتصفح التقرير في هذه اللحظات

شكر

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى
أشكر الله العلي القدير على أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع
إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل
إلى الأستاذ الدكتور المشرف
إلى كل أساتذة التخصص عبد الحميد بن باديس
إلى كافة عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء " أناجيو "

قائمة الأشكال
والجداول والملحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	البعد الزمني	1-1
10	البعد الوظيفي	2-1
10	الابعاد الإدارية	3-1
38	مراحل اتخاذ القرار	4-1
59	مراحل مراقبة التسيير	1-2
60	مثلث الأداء	2-2
76	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	1-3
79	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والإدارة	2-3

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة	1-1
21	مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والتكتيك.	2-1
47	أنواع الرقابة	1-2
52	التصور الهيكلي للمعلومة وفقا لمورتون وغوري	2-2
57	أنواع مراكز المسؤولية	3-2
63	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي	4-2
65	معايير الأداء عبر الزمن البقاء معايير الأداء التكيف. الإنتاج	5-2
72	يمثل براءات اختراع للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	1-3
73	يمثل أهم عملاء المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	2-3
74	يمثل أهم الشركات المنافسة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	4-3
74	يمثل أهم موردين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	5-3
75	يمثل أهم موردين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	6-3

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	ملحق رقم 1 : لوحة القيادة لشهر أفريل الاستثمارات	01
106	ملحق رقم 2 : لوحة القيادة لشهر أفريل- الفرق الزلزالية-	02
107	ملحق رقم 3 : لوحة القيادة لشهر أفريل- مجال الاستغلال الزلزالي-	03

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر
	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق
	قائمة المحتويات
2	مقدمة
الفصل الأول التخطيط الاستراتيجي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : التخطيط
8	المطلب الأول : مفاهيم وأساسيات التخطيط
11	المطلب الثاني : مفاهيم وأساسيات الاستراتيجية
17	المطلب الثالث : أبعاد ومحتوى الاستراتيجية
19	المطلب الرابع : مجالات الاختلاف بين الخطة و الاستراتيجية و بين الاستراتيجية التكتيك
23	المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي
27	المطلب الثاني : تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الثالث : مكونات التخطيط الاستراتيجي
38	المطلب الرابع : القرارات الاستراتيجية و اختيار الاستراتيجية المناسبة
41	خلاصة
الفصل الثاني مراقبة التسيير	
43	تمهيد
44	المبحث الأول : نظرة و أهمية وظيفة مراقبة التسيير لدى المسيرين
44	المطلب الأول : الرقابة
46	المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير
51	المطلب الثالث : مراقبة التسيير و نظام المعلومات
56	المطلب الرابع : مراقبة التسيير و الهيكل التنظيمي

59	المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة
59	المطلب الأول : الأداء و المفاهيم المرتبطة به
66	المطلب الثاني : أقطاب الأداء
67	خلاصة
الفصل الثالث	
واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء	
69	تمهيد
70	المبحث الأول :تقديم المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
70	المطلب الأول :تعريف المؤسسة نشأتها و نشاطها
73	المطلب الثاني :وظائف المؤسسة وعملياتها
78	المطلب الثالث : تقديم مديرية التخطيط و التنظيم بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
80	المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
80	المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجية لمؤسسة أناجيو (2017-2021)
88	المطلب الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي
89	المطلب الثالث : مراقبة التسيير ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
96	خلاصة
97	الخاتمة
101	المراجع
104	الملاحق
108	الملخص

مقدمة

مقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة تسم بدرجة عالية من التعقيد وتؤدي خدماتها في البيئة السياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذين نعيش فيه هذا مما يجعل مهمة الادارة اصعب في تحقيق اهداف المنظمة ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء والا سيكون مصيرها الاختفاء.

فما تسعى اليه معظم المؤسسات في تحقيق النجاح والارباح وتسلك سلم الريادة والقيادة في السوق في ظل هذه البيئة دائمة الحركة والتغيير يكون من الصعب عليها الوصول الى ما تسعى اليه دون اعطاء اي اعتبار للعناصر والقوى المشكلة لها ودون اعطاء اي صوره عن الوضع المستقبلي الذي ستؤول اليه في ظل تغير هذه العناصر خاصة وان المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالعالم الذي تنشط فيه لذلك تكون هذه المؤسسات مجبره بالتفكير في مستقبلها واتجاهاتها ممكنة الحدوث من خلال دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في نشاطها وهذا مغزى عملية بناء وتكوين الاستراتيجية بحيث يتم تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الرئيسية للمؤسسة لتمكن من صياغة الاستراتيجية المتبعة وفقا لما تلميه عليها المتغيرات البيئية واعطاء كل البدائل الممكنة لمواجهة كل المخاطر المحتملة الوقوع.

مهم جدا وضروري قيام المؤسسة بعملية بناء وتكوين الاستراتيجية لضمان بقائها ونجاحها الا انه امر غير كافي لبلوغ مبتغاها، فما يؤكد الواقع العملي ان غالبية المؤسسات تعطي وقتا لعملية صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط والبرامج بصورة وبدرجة توحى بنجاح المؤسسة الا انها تجد نفسها منحرفة تماما عن المسار الذي خططته لتحقيقه قد تفاضت عنها وهي عدم اعطاء التنفيذ الاستراتيجي القدر الكافي من الاهتمام و اخضاع الاستراتيجية المتبناة موقع التنفيذ الحقيقي.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه تتجلى معالم اشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل التالي :

-ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المنظمة؟

ولعلاج هذه الاشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

ما مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟

ما هي متطلبات التنفيذ الناجح للاستراتيجية؟

ما هو الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في التسيير الاستراتيجي؟

2-الفرضيات:

نقوم بطرح مجموعة من الفرضيات كإجابة محتملة لهذه التساؤلات والمتمثلة فيما يلي :

-تحقيق المؤسسة اهداف بعيده الامد من خلال تكوينها رؤية مجسمة عن مستقبل متطور بمتغيراته التي لم تحدث بعد.

-الاستراتيجية ما هي الا تصور لما نريد او لما يجب فعله، اما عمليه التنفيذ الاستراتيجي فهي التجسيد وترجمه وتحويل التصورات الذهنية الى واقع عملي.

-تتطلب عملية تجديد الاستراتيجية عوامل ومحددات كل حسب طبيعته متعلقة بالاستراتيجية المرغوبة وتكون مسؤوله عن خطوات الاولى لتنفيذها.

-يتوفر لدى المؤسسة متغيرات وعوامل تساعد على نجاح التنفيذ الاستراتيجي.

- تعتبر مراقبة التسيير جزء هام من التسيير الاستراتيجي ولا يتجزأ منه فهي متواصلة في كل مراحلها الى بلوغ الهدف.

- التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير ساهما بشكل كبير في نجاح واستمرارية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

3- اسباب اختيار الموضوع :

-الرغبة في التكوين والتعمق في التخطيط الاستراتيجي والياتة لاستثماره ومحاولة توظيفها على المستوى الشخصي بداية ، وصولا الى مستويات ومؤسسات اكثر تعقيدا.

-الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع ،الاضافة الى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية.

4-اهداف الدراسة :

-التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

- معرفه ما مدى تنفيذ الاستراتيجية.

- استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المنظمة.

- التعرف على دور مراقبة التسيير في الحصول على المعلومات الدقيقة.

-اعطاء نظرة عن واقع تنفيذ الاستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية.

5-أهمية الدراسة :

-تنبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من اهم المفاهيم الادارية التي لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة.

-تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق اهدافها.

-تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وامكانيات كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات، كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين والدارسين.

6-المنهج المتبع في الدراسة:

من اجل دراسة اشكالية البحث، وتحليل ابعادها وجوانبها، ونتائجها والاجابة عن التساؤلات الفرعية، واثبات صحة الفرضيات، سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز اهم المفاهيم والادوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والالمام به.

7-الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع، كدراسات سابقة له نذكر منها ما يلي :

منصور ابو زقيه خديجة، التخطيط الاستراتيجي لرفع المستوى الاداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول الى الجودة مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جوده التعليم العالي، جامعة الزرقاء الاردن 2011. تناولت الباحثة موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الاداء في الجامعات وما حققته للوصول الى الجودة حيث طرحت الاشكالية التالية: ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى اهميته في رفع مستوى الاداء في الجامعات؟

حيث توصلت الى النتائج التالية:

1- ان تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعة يتطلب دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

2- تطوير غايات واهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الاكاديمية و المهنية في اعداد الطلبة.

3- تساهم عمليه تقييم السياسات واجراءات التخطيط في معرفه الاتجاهات الداخلية وتحديد افضل للبيئة الداخلية.

-احمد السعيدى ،التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي ،دراسة مقدمه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في اداره الاعمال ،بدون عنوان.

الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسية حيث طرح الاشكالية التالية لماذا يعد التخطيط الاستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة؟

حيث توصل الى النتائج التالية:

-انا هذا الشيء ما وضع خطه طويله الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها.

-مراعات بان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي.

-الاحذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية الطارئة.

-الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء الشركة.

-الدجني ايباد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليليه في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة الدكتوراة في التربية (غير منشورة) ،قسم المناهج وطرائق التدريس ،جامعة دمشق، سوريا، 2011.

تناول الباحث موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الاداء المؤسسية حيث طرح الإشكالية التالية :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

حيث توصل الى النتائج التالية :

-وجود علاقه بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والاهداف كأحد ابعاد جوده الاداء المؤسسي.

-توافر جوده التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.

-وجود علاقه بين دور التخطيط الاستراتيجي وجوده الاداء المؤسسي.

9- صعوبات البحث :

-طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في احيان كثيره.

-صعوبة الوصول الى بعض المراجع المخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها اثراء الموضوع اكثر، مع ندرتها باللغة العربية.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول خصص للتعرف على التخطيط الاستراتيجي تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول قمنا فيه بعرض مفاهيم حول التخطيط والاستراتيجية كذلك مجالات الاختلاف بين الخطة والاستراتيجية وبين الاستراتيجية التكتيك، اما المبحث الثاني تعرفنا على التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم المتعلقة به من تعريف، خصائص، أهداف

أما الفصل الثاني فيعالج مراقبة التسيير وذلك من خلال مبحثين أيضا، المبحث الأول بينا نظرة وأهمية وظيفة مراقبة التسيير لدى المسيرين أما بخصوص المبحث الثاني عرضنا كيفية تحسين الأداء في المؤسسة

والفصل الثالث يختص بدراسة المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالمؤسسة الأم، المبحث الثاني يتعلق بالمصلحة محل الدراسة.

بدءا بالإطار التصوري للموضوع الذي يعكس المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتعلق بسير الوظيفة

في المؤسسة وتقييمها بناءً على الإطار التصوري الموضح في الفصول السابقة ، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول
التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول لعالم الأخرى، ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر.

ومن منطلق اتصاف التخطيط الاستراتيجي بالشمول والعمومية فإن دراسته وفهمه يتطلب معرفة سابقة بالجوانب العلمية والمعملية للمحاولات لوظيفية المختلفة.

فالتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين وظائف المنظمة ككل فنظرة رجال الإدارة العليا لا ينبغي أن تكون متخصصة ومحدودة ولكنها يجب أن تكون نظرة ذات رؤيا عامة وشاملة لكل المجالات الوظيفية للمنظمة التي يعمل بها.

فرجل الإدارة العليا الناجح هو الذي يستطيع أن يتخلص مما يسمى بالتعاطف الوظيفي حتى يمكن أن يقود المنظمة إلى بر الأمان وهذا يتطلب بالضرورة أن يجود نفسه من التعيز إلى ذلك المجال الوظيفي والمتخصص الذي قضى فيه حياته العملية قبل أن يرقى إلى مستوى الإدارة العليا، ولكن علينا أن نعتف بأن ذلك الأمر ليس من السهل تحقيقه... ولكن لحسن الحظ فإن دراسة التخطيط الاستراتيجي تساعد رجال الإدارة العليا على تحقيق ذلك التجرد.

سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على التخطيط الاستراتيجي ومختلف المفاهيم المتعلقة به، تم تقسيمه الى مبحثين يتكون كل مبحث من أربعة مطالب.

المبحث الأول: التخطيط

المطلب الأول: مفاهيم وأساسيات التخطيط.

1-تعريف التخطيط:

التعريف الأول: "هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها".
معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل¹.

التعريف الثاني: هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:

• التعرف على المشكلات.

• الاستعداد لحل هذه المشكلات.

والآن... ماذا نقصد بالتفكير...؟

تعريف التفكير: نحن نعني بالتفكير عملية البحث في ثنايا العقل في أي جانب من العقل نبحث...؟
للعقل جانبين أيمن وأيسر فإذا ما أردنا البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة فعلينا أن نقوم بالبحث في الجانب الأيمن "جانب الإبداع أما إذا أردنا تقليد الآخر أو الحصول على أفكار تقليدية فالبحث في الجانب الأيسر من المخ.

هذا عن التفكير فماذا عن المستقبل...؟

نحن نتحدث هنا عما يعرف بحالات الطبيعة وهي ثلاث:

أ. حالة التأكد: أي نكون على علم بكل ما سوف يحدث في المستقبل.

ب. حالة عدم التأكد: أي نكون في حالة من الجهل التام عما سيحدث في المستقبل

ج. حالة المخاطرة: أي أن تكون لدينا معلومات غير مؤكدة عن المستقبل

ونحن حينما نخطط يقتصر عملنا على حالة المخاطرة أي أننا لا نكون في حالة من التأكد التام أو عدم التأكد التام.

تحدثنا عن التفكير والمستقبل فما هو المقصود بالمشكلات ولماذا نفكر فيها؟

تعريف المشكلة: هي موقف ذو حلول متعددة يصعب الاختيار من بينها بمعنى إذا كان لدى أي منا فرصة للاختيار ما بين خمسة أماكن للنزهة الصيفية ولم تتوافر لديه معلومات كافية عن التفاصيل الخاصة بكل مكان من هذه الأماكن مثل تكلفة السفر وعدد أيام الإقامة والأصدقاء...المنتظر مصاحبهم فهنا تحدث المشكلة ومن ثم تحتاج إلى التفكير. والآن... ماذا نحتاج حتى ننظم هذا التفكير أي نستطيع حل المشكلات؟
نحن نحتاج إلى :

أن محدد الهدف: أي ماذا نريد بالضبط؟-

-أن نحدد سياستنا: وهي الحرية التامة في ابداء الرأي وهي كافة الحلول المفترسة لمواجهة المشكلة أي ما يسمى بالعصف الذهني و من ثم اختيار الحل المناسب الموقف

¹ <https://al3loom.com> consulté le 05/04/2023 12:56

-أن نقوم بالتنبؤات: وهو محاولة الكشف عن غموض المستقبل وهنا عادة ما يتم استخدام العديد من اساليب رياضية.

-أن نحدد الموازنة التقديرية:

وما الموازنة التقديرية هذه وهل تختلف عن الميزانية؟

الموازنة التقديرية: يقصد بها تقدير حجم التكاليف التي ينتظر أن تنفقها مستقبلاً أي أن عملية الإنفاق لم تتم بعد ولكن إذا قررنا اختيار حل معين فإننا يجب أن تكون على علم كم يكلفنا هذا الحل.

أما الميزانية: فهي بيان بالمركز المالي للمنظمة عن فترة زمنية معينة.

الجدول الزمنية يقصد بها تحديد وقت البداية والنهاية بالنسبة لكل حل يتم اختياره أي متى نبدأ ومتى ننتهي.

أما البرنامج الزمني فهو يحدد الخطوات التفصيلية اللازمة للوصول إلى الحل أي أنه يحدد بالإضافة إلى وقت البداية والنهاية يحدد الخطوات اللازمة للوصول إلى النهاية المرجوة.

• ومن كل ما سبق يمكن القول إن للتخطيط مجموعة أساسية من المبادئ هي:

مبادئ التخطيط:

1. الاعتماد على الأسلوب العلمي في عملية التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها

2. التركيز على الهدف المراد تحقيقه.

3. أن يكون قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال.

4. أن يكون ذو أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة.

5. أن يحدد الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية للهدف.

6. أن يشتمل على كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف.

متطلبات التخطيط:

1. التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضات سليمة.

2. قبول المنفذين للخطة الموضوعية.

3. الاختبار الدوري لصحة الافتراضات

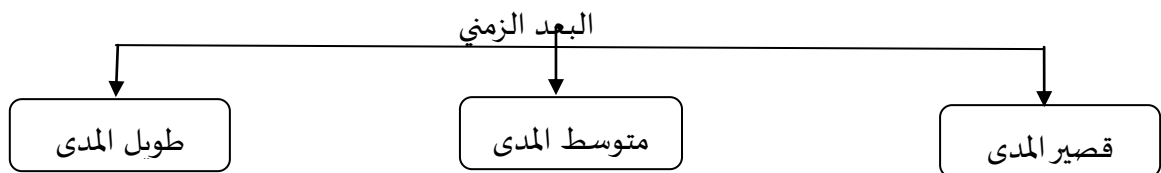
4. واقعية التخطيط فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم مستمر.

5. عدم التحيز التام للخطة. مع مراعاة إمكانية التخلي عنها عند اللزوم

6. مراجعة الخطة بشكل منظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أي تغيرات مستقبلية.

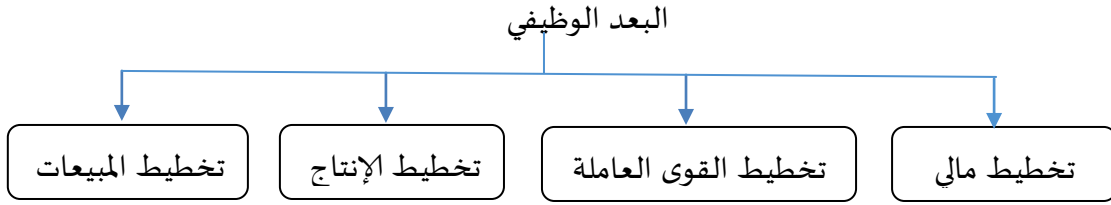
أبعاد التخطيط

الشكل رقم: (1-1) البعد الزمني

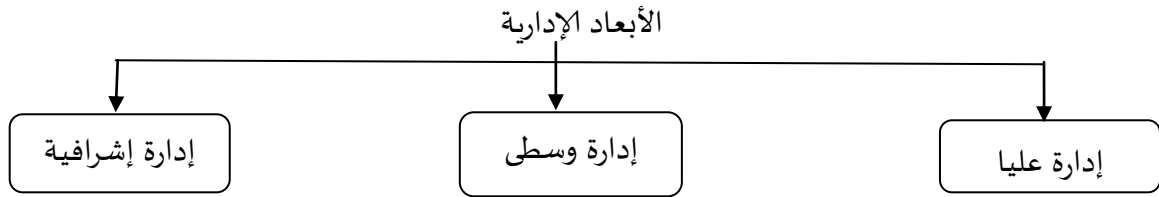


من سنة إلى 3 سنوات من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات من خمس إلى عشر سنوات

الشكل رقم: (2-1) البعد الوظيفي



الشكل رقم: (3-1) الأبعاد الإدارية



- خطط أكثر تركيز-خطط أكثر تفصيلا- خطط أكثر التصاق
- أشمل نطاق -مدى زمني متوسط
- أطول مدى -أقصر زمنا
- أهمية التخطيط¹

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من اجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد ، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف مؤسسة.

المهارات الواجب توافرها في القائم بعملية التخطيط:

-لابد أن يتمتع القائم بعملية التخطيط بمجموعة من المهارات من أهمها:

1- أن يكون محرك فعال بمعنى أن لا يقتصر دوره على معالجة المشكلات القائمة بل لابد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.

2- القدرة على التنسيق سواء بين الخطط المختلفة أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

¹ <https://al3loom.com> consulté le 05/04/2023 13:04

3- القدرة على الإقناع والمحاورة وذلك من أجل تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع والدفاع المستمر عن وجهة نظره.

4- القدرة التنفيذية والعملية فهو يجب أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط وأن يكون مسئولاً عن تنفيذها.

5- القدرة الإدارية والعملية فيجب أن يكون إدارياً ناجحاً وملماً بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله

6- القدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقعية بما يساعد على إيجاد الحلول والحلول البديلة.

7- القدرة على العمل الجماعي حيث يجب أن يكون قادراً على العمل ضمن فريق وبروح الفريق.

المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الاستراتيجية (تعريف، أبعاد، أهمية، خصائص).

1/ تعريف الاستراتيجية:

التعريف الأول: الاستراتيجية هي: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها. وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ومن ذلك يمكن استنتاج أن الاستراتيجية هي:

- خطة ديناميكية من قبل المنشأة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف) غايات، رسالة المنشأة.

- استجابة أو مبادرة من قبل المنشأة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل .

- تكيف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المنشأة قدرات وإمكانات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) .

التعريف الثاني: ترجع جذور كلمة الاستراتيجية Strategy إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية وهي تعني فن عموم الحرب وانطلاقاً من الجذور العسكرية يعرف قادوس الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية أما من منظور الإدارة الاستراتيجية تمثل الاستراتيجية مفهوماً متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد هي:

-وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة.

-صياغة ورسم سياسة المنظمة.

-التركيز على وضع الأهداف والغايات.

-أهمية التحام المنظمة ببيئتها.

-تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.

-اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

-الاهتمامات بتصرفات الإدارة العليا.

2/ الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها:

1- الغرض :

هو الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها.

والغرض كما يتم رؤيته بواسطة:

المستهلكين: أن تعدنا الشركة بالمنتجات ذات الجودة المرتفعة وبالسعر المعقول لمجهوداتنا

العاملين: أن تمدنا الشركة بظروف عمل ملائمة وبأجور عادلة ومقابلة

حملة الأسهم: أن تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التي تستثمرها

2-الرسالة:

هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أي أنها الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد الرسالة كما يتم رؤيتها بواسطة:
الإدارة العليا: العملاء هم محور أعمالنا واهتمامنا.

3-الأهداف:

هي تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها وهي تختلف " عن الرسالة في أن الأخيرة فلسفية وغير محددة ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً أما الأهداف فهي محددة وملموسة ويمكن التأكد من تحققها وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها

والأهداف كما يتم رؤيتها بواسطة:

• الإدارة العليا:

-التوسع في المراكز الإنتاجية

زيادة أنواع المنتجات التي يتم إنتاجها-

• مديري الإدارات: الانتهاء من إنشاء مراكز جديدة للإنتاج.

ويمكن القول إن الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه، أما الاستراتيجية فهي الأداة التي تستخدم لبلوغ هذه الغاية أو المقصد. ومعنى ذلك أننا بصدد حالة تداخل فيها الغاية، الوسيلة، فمثلاً إذا مع افتراضنا أن المنشأة قد حددت لنفسها هدفاً لزيادة المبيعات بنسبة 25٪ سنوياً، ولنفترض أيضاً أن الإدارة العليا قد قررت محاولة تحقيق هذا الهدف بامتلاك منشأة أخرى بدلاً من القيام بالبحوث والتحسينات الداخلية. ففي مثل هذه الحالة فإننا نكون على صواب عندما نقول إن «الامتلاك» هو الاستراتيجية التي اختارتها الإدارة وأن الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 25٪ أما إذا أقرت هذه الاستراتيجية فإن الأمر لا بد وان يختلف فيصبح امتلاك المنشأة الأخرى هدفاً، أما الاستراتيجية فقد تكون الاختيار بين منشأة صغيرة أو منشأة كبيرة. وإذا فرضنا أن القرار قد اتخذ بامتلاك منشأة كبيرة، فإن البحث عن منشأة كبيرة لامتلاكها يصبح هدفاً، أما الاستراتيجية فقد تكون تبرير التمويل اللازم وهكذا. ومعنى ذلك تحول الاستراتيجية إلى هدف مع كل قرار متخذ كما يبدو ذلك في الشكل التالي العلاقة بين الهدف والاستراتيجية.

وبمعنى آخر فإن الأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه ومتى سوف يتم تحقيق ذلك أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك العمليات التخطيطية للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف هذا

ويلاحظ أن البعض قد يخلط بين الهدف ورسالة المنظمة لذا وجب التنبيه بأن الرسالة هي عملية فلسفية وغير محددة ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً.

أما الأهداف فهي محددة وملموسة ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها.

- ويمكن القول بأن الأهداف تحتوى على الخصائص التالية:

- الحالة أو الظروف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها .

- مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة أو الظروف المرغوب فيها .

- هدف محدد تحاول الشركة أن تصل إليه.

- نطاق زمني لا بد أن يتحقق في خلاله هذا الهدف.

3/ الاستراتيجية والخطة:

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية الوجه الأول ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة والبيئة والوجه الثاني ويسمى الخطة الاستراتيجية Systrategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة والبيئة، فالخطة تشمل على مجموعة أهداف المؤسسة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف..

أي أن الاستراتيجية هي أساس الخطة بل أنها توأم الخطة الملائم فإذا كان من الصعب تصور خطة لأحد المؤسسات بدون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها فإنه من المستحيل أن يكون في المؤسسة استراتيجية بدون خطة، فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة لتحقيق الأهداف المرجوة، فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا القيود وحدود الالتزامات والارتباطات والقرارات كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية..

4/ أهمية الاستراتيجية¹

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- تغطي الخطة الاستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة

- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

¹ د. شوقي ناجي جواد إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان 2000. ص 78

- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة .
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ،ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
- تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة. ١٦- تفيد الاستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا حيث يساعد اشترك (1) المديرين في إعداد الاستراتيجية على تنمية الفكر لديهم
- تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

5/ خصائص الاستراتيجية¹

- الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية إنما أدى إلى خطأ استراتيجي قاتل تمثل في:
- أ تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي.
- ب عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والاستراتيجية.
- ج - عدم إدراك المفهوم الحديث للاستراتيجية.
- تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة وهناك ثلاث طرق للتمييز، أما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين أو كلاهما، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها، وعملت على استمرار هذا التمييز وحمايته من التقليد وعلى ذلك فالاستراتيجية التنافسية تعنى أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها، وأن تقدم مزيجاً فريداً من القيمة لعملائها يصعب محاكاته. ويكمن جوهر الاستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين، أو اختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين. أما الاستراتيجيات التقليدية، فما هي إلا حروب تسويقية لا تصمد أمام التقليد والمحاكاة، حيث الميزات التنافسية غير دائمة.
- الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة، حيث هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة وهي:

- أ-أساس تشكيلة المنتجات: حيث وفقاً لمبررات اقتصادية معينة، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة.
- ب -أساس الحاجات وتزداد أهميته عندما تختلف حاجات مجموعات المستهلكين (الزبائن) حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات، كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة المستهلكين باختلاف المناسبات .

¹د. فلاح حسن الحسيني الإدارة الاستراتيجية، داروائل للنشر، عمان 2000.

ج- أساس طرق الوصول للمستهلكين وهو أقل الأسس شيوعاً، ويتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه بعض احتياجاتهم. وقد تتوقف طرق الوصول على التوزيع الجغرافي للمستهلكين أو على أساس آخر يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى المستهلكين بأفضل الطرق الممكنة.

-الاستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل : حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة الرائدة، أما بتعديل أوضاعه الحالية، أو بالتوسع بإضافة أنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة، وكلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد، ويجب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة، وذلك عندما لا تتسق مجموعة الأنشطة البدائل الاستراتيجية الأخرى. ولذلك ينبغي مع المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية هي:

أ- عدم الأضرار بصورة وسمعة الشركة فالشركة التي تقدم لزيائها قيمتين متعارضتين تضر بصورتها الذهنية وتفقد سمعتها ومصداقيتها، بل وتزيل الحاجز غير المرئي الذي صعب على المنافسين اختراقه. ب عدم المرونة لكل وضع استراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له. وهذه الأنشطة إنما تتطلب مدخلات قد يكون بعضها غير مرن، مثل الآلات والمعدات، ويحتاج بعضها الآخر إلى إعادة تأهيل كالقوى العاملة. أو إلى إعادة نظر وتعديل كالنظم والسياسات والأساليب الإدارية، وكل هذه المتغيرات تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض العائد. ج- تركيز الموارد والجهود أن اختيار أسلوب واحد وليس اثنين للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات وتركيز استخدام الموارد فالشركات التي تسعى لتكون كل شئ وتحاول تقديم كافة الخدمات لكل الزبائن في جميع الأسواق تفقد التوجه الاستراتيجي، وتتعارض قراراتها وتتضارب لأنها لا تستطيع الثبات على صيغة واضحة ومحددة للمستقبل. واعتماداً على ذلك، فالمفاضلة بين البدائل تضيف بعداً جديداً، فالاستراتيجية هي المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة فجوهر المنافسة يقوم أيضاً على تحديد واختيار ما لن تفعله الشركة .

- حماية المزايا التنافسية أن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا:

- تنافسية للشركة كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي وليس المزايا وذلك من خلال:

-دعم كل نشاط للاستراتيجية العامة : فمثلاً إذا كانت استراتيجية الشركة خفض التكاليف، فإن جميع الأنشطة والوظائف تصمم للحد من الفاقد .

ب التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة، تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.

ج- تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات الشركة .

د- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة: فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسية قائمة على نشاط واحد هو (0.9) فإن احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسية ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب (0.9) في نفسها أربع مرات، أي (25.2) وهذا يقلل من احتمال تقليد الميزة التنافسية كلما زاد عدد الأنشطة المحققة لها، وبالتالي ازداد احتمال بقائها

هذا يعني أن المواقف الاستراتيجية هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الاستراتيجية للشركات الأخرى. ولذلك ووفقاً لهذا المضمون، فإن الاستراتيجية هي عملية أحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة الشركة بعضها مع بعض.

-الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف: وهذه تتضح من خلال:

أ- تجنب أسباب الفشل: يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفشل بعض الشركات في وضع استراتيجية لها، كما تتقادم

استراتيجيات بعضها الآخر، ويعود ذلك لعدة أسباب منها، افتقار الرؤية الكلية والخوف من التغيير وضعف الإدارة والفشل التنظيمي وعدم المخاطرة وتسلسل الخبرة وعدم تطبيق مبدأ المشاركة والتقليد الأعلى للمنافسين وتسلسل أداء أعراف تقليدية على الصناعة وضعف وسوء تقدير المنافسة وتقييم المديرين وفقاً لمعايير قصيرة المدى والرغبة في تحقيق إنجازات سريعة والخلط بين الفاعلية التشغيلية والاستراتيجية وتحقيق الاستراتيجية، الحالية لبعض النجاح بسبب ضعف المنافسين، وعدم المفاضلة بين البدائل وافتراس المرونة الكاملة للأنشطة.

ب- تجنب مصيدة النمو السرطاني: تحت ضغوط الرغبة في النمو تتجاوز بعض الشركات الحجم الأمثل لها، فتتضاعف خطوط الإنتاج وتزداد المنتجات والخدمات المقدمة وتتشابك وتتعدد عمليات التحول وتقدم على شراء شركات أخرى كما فعل منافسوها أن هذا النمو العشوائي غير المخطط يسلب الشركة مزاياها سافية، ويقيم التنافس على أسس متضاربة وغير متسقة. فيسبب نوعاً من اللبس لدى المديرين ويشتت موارد الشركة ويفقدها الاتجاه والتركيز في مثل هذه الحالات تنمو التكاليف على حساب الأرباح، ونظراً لعدم القدرة على المفاضلة بين البدائل فإن الشركات تستمر في التوسع ويستمر المنافسون في ملاحقة بعضهم بعضاً وتسود حالة من النمو السرطان المدمر بجميع الأطراف.

ج- النمو المرغوب "العقلاني" المريح: يتسم النمو المخطط بالخصائص التالية:

-تأصيل وتعميق الوضع الاستراتيجي للشركة.

-دعم المزايا التنافسية التي تنفرد بها الشركة.

-التوافق مع القدرات الذاتية للشركة.

-يعصب على المنافسين محاكاته.

-يحقق ويحافظ على تناسق الأنشطة وتكاملها.

-يقوم على تحليل التكلفة والعائد لجميع البدائل.

د- دور القيادة: ينشغل كثير من القادة بمشكلات العمل اليومي، لذا فإن الجميع قد أصبحوا منفذي وافتقرت أو خلت الشركات من القادة المخططين الذين تقع على عاتقهم المهمات الآتية:

-تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة.

-المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب. التنسيق بين الأنشطة والعمل على تكاملها.

-تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين وتحديد المجموعات غير المستهدفة.

تحديد الحاجات التي ستشبعها وتلك التي لم تشبعها الشركة. إرشاد المرؤوسين لكيفية المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.

تحديد أسس المنافسة التي ستعمل الشركة بموجبها.

حشد الموارد وتركيز الجهود.

وعليه فإن الاستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية استراتيجية وهي البيئة والموارد والقيم.

من يقوم بصنع الاستراتيجية؟

هناك أربع طرق يمكن استخدامها لصنع الاستراتيجية هي:

1- قيام الرئيس التنفيذي للشركة بمهام القائم بوضع الاستراتيجية.

2- قيام الرئيسي بتفويض عملية صنع الاستراتيجية إلى الآخرين المسئولين عن التخطيط الاستراتيجي أو إلى فريق عمل موثوق به.

3- المدخل الوسط حيث يقوم الرئيس التنفيذي الأعلى بطلب مساعدة وتعاون كبار مر، وسيه بما يفيد في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات.

4- تشجيع الرئيس التنفيذي الأعلى للمر، وسين على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات.

المطلب الثالث: نماذج أبعاد ومحتوى الاستراتيجية.

1/ نماذج الاستراتيجية:

هناك ثلاثة نماذج أساسية يمكن استخدامها في صنع الاستراتيجية وهي:

أ- النموذج الخطي:

وهو يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ويشترط ذلك النموذج ما يلي:

- إن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغيير الممكن حدوثه فيها.

- إن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشاغل الأساسي لجميع العاملين بالمنظمة.

- أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم.

- أن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد.

ب النموذج التكييفي: ويقوم هذا النموذج على وجهتي نظر تأثيرية أو وجهة نظر رد الفعل ووفقاً لوجهة النظر الأولى ترى بأن المنظمة يجب أن تعمل بحيث تؤثر مسبقاً في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة.

أما وجهة النظر الثانية فإنها ترى أن المنظمة يجب أن تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. ويشترط ذلك النموذج ما يلي:

- أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة.

- أن البيئة أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً.

- أن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للمتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة.

- أن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر محدود من الرشد.

ج - النموذج التفسيري:

يرى هذا النموذج أن دور الإداري في الإدارة العليا هو تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة ونقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستويات الأدنى والذي يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها وهو يقوم على الافتراضات التالية:

- أن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غيري متجانس.
- أن الدافعية هي الحافز الأساسي في نجاح الاستراتيجية. أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم.
- والآن.. أي الأبعاد يمكن استخدامها لصنع الاستراتيجية

2/ أبعاد الاستراتيجية¹:

هناك أربعة أبعاد أساسية. هي:

أ استراتيجية صريحة أم ضمنية:

وهنا نجد في هناك أربعة مستويات تعبر عن دور الرئيسي في توصيل المعلومات المتعلقة بالاستراتيجية للمنظمة ككل:

- أعداد صياغة الاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها في تقرير الأداء السنوي لتكون موجهة إلى حملة الأسهم.

- أعداد صياغة الاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على مجلس الإدارة ومديري الإدارة الوسطى.

- أعداد صياغة الاستراتيجية المنظمة بغرض عرضها على الإدارة العليا مع التوغل في القضايا الرئيسة التي تواجه الشركة.

-إعداد صياغة الاستراتيجية المنظمة من جانب الرئيسي التنفيذي للشركة.

ب استراتيجية رسمية أم غير رسمية:

حيث قد يتم تشكيل الاستراتيجية وفقاً لإجراءات نظامية من خلال نظم تخطيط رسمية على نطاق المنظمة بكافة مستوياتها للتوصل إلى الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ككل ولوحدات النشاط وللمجالات الوظيفية المختلفة.

وقد يتم الإعداد بشكل غير رسمي يراعى فيه عمليات المساومة والمفاوضة ودور التحالفات في الإدارة الاستراتيجية.

ج- الاستراتيجية كتخطيط متطلع للإمام أم نسق لتصرفات سابقة:

حيث نجد أن الاستراتيجية هنا تمثل توجه مستقبلي مهني محصلة للأهداف وبرامج التصرف الموجهة نحو التعامل مع عمليات التغيير المستقبلي في حياة المنظمة.

هذا مع أن البعض قد ينظر إلى الاستراتيجية على أنها نمط معين من التصرفات ينشأ من القرارات السابقة للشركة.

د- استراتيجية متعمدة أو ناشئة (طارئة)

وهنا يلاحظ أن الاستراتيجية تعتبر متعمدة في حالة اتفاقها مع مجموعة التصرفات المقصودة في المنظمة وتعتبر طارئة عندما توضع الاستراتيجية في ضوء أنماط السلوك الماضي وفي ظل عدم توافر القصد.

3/ محتوى الاستراتيجية :

-الإطار العام للاستراتيجية.

-دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على المنظمة.

-تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.

-رسم السياسات وتحديد البرامج وتجزئة الأهداف العامة أو طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل.

¹ د. نبيل مرسي خليل الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص 35

- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط.

-توفير المتطلبات التنظيمية واللازمة وتحقيق قدرة المنظمة على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات الناجمة عن القرارات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية و الخطة و بين الاستراتيجية و التكتيك.

وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

مجالات الاختلاف	الخطة	الاستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد.	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها.
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختيارات موضوعية.	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختياري البديل الاستراتيجي.
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة. أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي.	تختص بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنشأة ككل دون الالتزام بتخصيص معين.
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها.	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها.
المسئولية	يتولاها أخصائون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ.	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

1/ الاستراتيجية والتكتيك¹.

أن تحديد الاختلافات بين الاستراتيجية والتكتيك هو أمر بالغ الصعوبة، وذلك لأن الكثير من المنشآت التي تستخدمها ترغب في إبقاء ذلك غامضاً أما حتى يبقى المنافسون على حيرة من أمرهم فلا يستطيعون التفرقة بين الأصل والفروع .

¹ د. على الشرقاوي - السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث، ص37، وما بعدها. (٢) د. نبيل على شعت الاستراتيجية والإدارة العليا دار المعارف، ص192.

ويقول البعض أن التكتيك هي خطط مرحلية عملية لتنفيذ أهداف استراتيجية (٢) ومعنى ذلك أن كل استراتيجية لا بد لها من عدد من التكتيكات بقدر عدد المراحل التي تتضمنها أو بقدر عدد الأهداف التي تنطوي عليها وهذا الارتباط بين الاستراتيجية والتكتيك يقتضي أن يسير التكتيك في نفس الاتجاه الذي تسير فيه الاستراتيجية. فإذا كانت استراتيجيتنا هي غزو الأسواق الأفريقية، فإن القيام بحملة إعلانية تغطي دول شرق إفريقيا هي تكتيك يسير في نفس اتجاه الاستراتيجية. ولكن أحياناً قد يستخدم التكتيك للتمويه والخداع. وتقوم المنشأة بتحركات تكتيكية لجذب انتباه المنافسين في اتجاه معين بحيث يتم الاحتفاظ للاستراتيجية بعنصر المفاجأة وقوة المباغته مثلما تقوم المنشأة بتخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات ائتمانية في المراحل الأولى الدخول السوق، كتكتيك يهدف إلى حرمان المنافسين من دخول سوق معينة، ثم تعتمد بعد ذلك إلى رفع الأسعار أو تقليص حجم الائتمان الممنوح.

الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك فإن التكتيك يخضع لاعتبارات وقتية ومحلية قابلة للتعديل السريع، حتى يمكن الإبقاء على الاستراتيجية عند مستوى عالي من الثبات وطويل الأجل غير أنه من الضروري أن يكون الفرق واضحاً بين الاستراتيجية والتكتيك وينحصر الفرق فيما يأتي¹:

¹Georg eA. Steiner and Tohn B. Miner Management Policy and Strategy New York Macnillan Publishnig Co. Inc Pp 22-24.

جدول رقم (1-2): مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والتكتيك.

وجه الاختلاف	الاستراتيجية	التكتيك
المستوى	تستخدم في أعلى مستويات الإدارة المركز الرئيسي والقطاعات الرئيسية وترتبط كلية بالقرارات التي تختص بها هذه المستويات.	يستخدم في ويرتبط بالمستويات الدنيا للإدارة
الانتظام	مستمرة في تكوينها توقيت القرارات لأنها تعتمد، وتظهر الحاجة إليها عند ظهور الفرص أو الأفكار الحديثة، أو المبادئات الإدارية، أو الازمات و المثيرات غير الروتينية.	يتم تحديد التكتيك في وغير منتظمة في الكثير من المنشآت في فترات دورية أو جداول زمنية محددة مثل عملية الموازنة السنوي
الأحكام	قراراتها تعطى وزناً كبيراً للأحكام الذاتية للمديرين.	قراراته تعطى وزناً كبيراً للأحكام الموضوعية.
البدائل	تنطوي على عددا كبير نسبياً من البدائل.	ينطوي على عدد قليل نسبياً من البدائل.
اليقين	تنطوي على درجة أكبر من عدم اليقين في التكوين والتطبيق.	ينطوي على درجة أقل من عدم اليقين، ويمكن تقدير الخطر بدرجة أكبر نسبياً. من الدقة.
طبيعة المشاكل	مشاكلها غير محددة في هيكلها وهي مختلفة.	مشاكله محددة في هيكلها وذات طبيعة روتينية.
المعلومات	تتطلب قدراً كبيراً نسبياً من المعلومات يتم استخراجها من الداخل وترتبط بمجالات معرفة خارج المنشأة، ومن الصعب توفيرها بدقة كاملة وتختلف باختلاف المشاكل. ومن أمثلتها معلومات اقتصادية واجتماعية وسياسية وفنية.	يتطلب قدراً محدداً نسبياً من المعلومات، ويتم استخراجها من الداخل، خاصة من السجلات والدفاتر المحاسبية ومعظم المعلومات لها طبيعة تاريخية ويمكن توفيرها بدقة.
المدى الزمني	توضع وتستمر لمدى زمني طويل نسبياً خاصة إذا تحققت نتائج طيبة	يغطي مدى زمني أقصر نسبياً وموحدة بالنسبة لجميع أجزاء البرنامج التشغيلي مثل مكونات الموازنات.
التفاصيل	تصاغ في عبارات وتصريحات عامة وطموحة.	يصاغ في عبارات تفصيلية وتوضع في ظل العموميات التي تحددها الاستراتيجية.
الرؤيا	تنظر إلى المنشأة كوحدة واحدة .	ينظر إلى الوظائف أو الوحدات الرئيسية بطريقة منفصلة.

2/ الاستراتيجية في مقابل التخطيط طويل المدى¹

يلاحظ بصفة عامة أن هناك لبس بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وتأثير ذلك على صياغة الاستراتيجية.

ومن ثم فإنه لا بد من تفسير ذلك عن طريق الفصل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. لأن الكثير من المنظمات تتوفر لها خطط طويلة المدى والكثير من المديرين في الإدارة العليا مقتنعون بأن مثل هذه الخطط تؤدي وظيفة الاستراتيجية فلماذا إذن لا يستخدم التخطيط طويل المدى في صياغة

الاستراتيجية؟ وماذا في هذا التخطيط يجعله لا يصلح لذلك؟

ما نقصد إليه من تقديم النقط التالية هو أن نوضح كيف أن التخطيط طويل المدى لا يصلح لصياغة الاستراتيجية. وليس في هذا ما ينقص أو يقلل من شأنه فهو أداة مفيدة وضرورية ولكنه لا يكون فعالاً - كما هو الحال في كل أداة إذا استخدمت في الغرض المخصص لها والسماح للتخطيط طويل المدى بأن يضع استراتيجية يشبه إلى حد كبير اختيار أسلوب ممتاز في علاج مشكلة اخطئ تشخيصها. وهذه هي الأسباب:

تتجه الخطط طويلة المدى لأن تؤسس على إسقاط العمليات الحالية في المستقبل. وفي حين أن كثيراً ما يراعى في إعداد هذه الخطط تأثير

¹ مينا مين ب رتريجو - استراتيجية الإدارة العليا: ترجمة: إبراهيم على البرنس - مطابع الدار الهندسية، ص26، وما بعدها.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي.

1/ تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي: عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

أما عن رأي المدراء التنفيذيين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد رأى خمسون منهم في شركات مختلفة أن التخطيط الاستراتيجي هو:

- طريقة نظامية فعالة وكقوة لعملية التنفيذ

- يحدد ويحلل الفرص البديلة وجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات .

- عملية إدارة للتطوير والمحافظة على المواثمة الجيدة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير فرصها التسويقية.

2/ أهمية التخطيط الاستراتيجي :¹

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة نوردتها فيما يلي:

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجابة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة. - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.

- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات

3/ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.

- هو نظام يتم من خلاله بتحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.

- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

التخطيط الاستراتيجي.

- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهم كل مستوى.

- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب الصالح في المنظمة.

¹ <https://www.starshams.com> consulté le 19/06/2023 à 11:16

4/ أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.

5/ مقومات الإعداد الجيد للتخطيط الاستراتيجي:

- لابد من وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي يوضح وبالتسلسل الخطوات التي سوف تتبع في عملية التخطيط
- دراسة رسالة وأهداف المشروع.
- دراسة سياسة المشروع.
- التعرف على توجهات الإدارة العليا وفلسفتها

6/ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:
- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.

7/ مستويات التخطيط الاستراتيجي:

- تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

- كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها.
- ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل.
- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال:

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.

- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

8/ نماذج التخطيط الاستراتيجي¹:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها:

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون: (1997)

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط ومنها (الخطط الجامعية) إلى عامين او ثلاثة أعوام ، وقد كان مفهوم " خطة التطوير " متوافقا مع المنحى الجديد - حينئذ - لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية.

ابعاد ومراحل نموذج دافيز واليسون للتخطيط الاستراتيجي:

1- مرحلة الفكر المستقبلي (استشراف المستقبل ، 5-15 عاما):

-وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم .

-اسقاطات خطية للوضع الراهن .

-استطلاع رأي الخبراء (دلفاي) .

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (المدى البعيد ، من 3 - 5 اعوام):

-صياغة الرؤية والرسالة .

-تحديد الاهداف الاستراتيجية .

3- الخطة الاجرائية للتطوير (المدى المتوسط والقريب ، من 1 - 3 اعوام):

-تحديد الاولويات .

-تخصيص الموارد .

-وضع خطة تنفيذية والمتابعة .

وتتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعدا مستقبلا، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلات .

أما المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد ، كما تستهدف مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها .

وتأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى ، لتتضمن مجموعة

الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الاستراتيجية

¹ <https://www.starshams.com> consulté 19/06/2023 à 11:53

ب- نموذج وست - برنهام :

يجمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية :

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة ، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين ، دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة .
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام ، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة ، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية لك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للجامعة .
- باعتماد الاستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها ، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها ، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين ، وعمليات إعداد الميزانية ... إلخ.
- يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال ، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة ، ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات ، وتوزيع المهام .
- بناء على الخطة متوسطة المدى ، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى ، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها .

-بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات ، فإن نظام التقييم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية .

يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة، فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم ، مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة /9/ أنواع التخطيط الاستراتيجي :

يمكن التمييز بين ثلاثة انماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :

1-التخطيط الدفاعي :

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي التواصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة، ويميل هذا النمط الي ان يكون مركزا اكثر من كونه شاملا .

2- التخطيط الريادي :

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط ان يكون عاما اكثر من كونه مركزا .

3-التخطيط التحليلي :

يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويميل هذا النمط الي ان يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت .

10/مقومات التخطيط الاستراتيجي :

لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهدافه لابد من توفر مجموعة من المقومات والشروط التالية :

1- المشاركة الواسعة :

ويقصد بها ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والادارية وغيرها .

2- المعلومات :

ان توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصرا اساسيا لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة الي عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي .

3- الإرادة السياسية :

وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية .

المطلب الثاني: تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

1/ العوامل المؤثرة على تصميم النظام:

في الماضي كثير من الشركات لم تهتم بوضع استراتيجيات لها وبالرغم من ذلك نجحت بعض الشركات في أعمالها معتمدة على جهود وأفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها ولكن مع كبر أحجام الشركات وتنوع اعمالها والتغير السريع في الظروف والبيئة المحيطة بالشركات استوجب ذلك وضع نظام محكم للتخطيط يعتمد على المعلومات.

هنا بدأت كبريات الشركة الأمريكية في تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لتحقيق أهدافها. وجدير بالذكر القول إن تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي فن بقدر ما هو علم حيث أن ذلك النظام يعتمد في تصميمه على مجموعة من العوامل وأهمها ما يلي :

1- حجم الشركة: يعتبر حجم الشركة من العوامل الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التخطيط في أي شركة من الشركات فالنظام الذي يلائم إحدى الشركات الصغيرة أو متوسطة الحجم قد لا يلائم شركة كبيرة. ففي الشركات الصغيرة، يكون مثل ذلك النظام أبسط وأكثر مرونة منه في الشركات الكبيرة. كما أن ذلك النظام يختلف في الشركات التي تتبع أسلوب اللامركزية نظرا لتعدد أعمالها غير المتصلة، كما أننا يمكننا أن نلاحظ وجود فروق تقنية وتنظيمية في هذا الصدد من حيث مدى مساهمة الإدارة العليا في وضع ذلك النظام فالشركات الصغيرة يكون رئيسها مشغولاً بالعمليات والقرارات الحالية.

2- البيئة: تؤثر البيئة على تصميم نظام التخطيط، فالشركات التي تواجه بيئة مستقرة تكون عملية التخطيط فيها سهلة رسمية الشكل وذلك على عكس الشركات التي تواجه بيئة متقلبة غير مستقرة ومنافسة قوية نرى أن يكون تصميم التخطيط الاستراتيجي فيها أكثر مرونة وأقل رسمية.

3- نظام الإنتاج: في الشركات التي يتميز نظام إنتاجها بالتعقيد وطول الوقت وإنتاج منتجات ذات مواصفات فنية عالية فإنها تميل إلى وضع نظام رسمي شامل لتخطيط وقد يغطي ذلك النظام فترة تصل إلى ١٠ سنوات، أما الشركات التي يكون نظام إنتاجها بسيطاً ومغايراً لنظام الشركات الكبيرة فإنها تميل إلى وضع نظام بسيط يتميز بالمرونة

4- أنماط مديري الإدارة العليا: - أن الطريقة التي يفكر بها مدير الإدارات العليا وفلسفتهم في الإدارة وحل المشاكل واتخاذ القرارات ذات تأثيرها مع تصميم نظم التخطيط الاستراتيجي.

5- طبيعة المشكلة: - طبيعة المشكلة لها تأثير عند تصميم ذلك النظام فعلى سبيل المثال الشركة التي تواجه مشاكل معقدة جديدة مثل انخفاض حصتها ومساهمتها في السوق ستجدها أكثر تركيزاً عند تصميم وتنظيم نظام التخطيط الاستراتيجي.

هذا بالإضافة إلى العوامل سالفة الذكر هناك أيضاً عدد من العوامل التي يجب أخذها بالحسبان منها: القدرة على تغير البناء التنظيمي، العلاقات الداخلية بين الأفراد، استعداد المدراء والأفراد للاشتراك في التخطيط، إمكانية الحصول على البيانات الصحيحة لغرض التخطيط.

2/ أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي¹:

هناك أربعة أساليب رئيسية للقيام بتصميم نظام التخطيط الاستراتيجي وهذه الأساليب هي:

1- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الاستراتيجي أما بالنسبة للمنظمات التي تتسم باللامركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوط العريضة والتوجيهات إلى الإدارات والأقسام طالباً منهم تقديم الخطط وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا، وقد ترسل تلك الخطط إلى الأقسام لإجراء تعديلات عليها وقد تقبل فلا يجرى عليها أي تعديل

2- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط، وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار الخارجية والمبيعات والأرباح وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، وبعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا، ويمكن أن يتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات

3- المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى:

بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين السالفين الذكر، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالباً يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.

4- فريق التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط. وأهم ما تجدر ملاحظته أن هذه الأساليب الأساسية لإجراء نظام التخطيط، قد تخضع لبعض التعديلات وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تبعاً لفلسفة الإدارة العليا في المنظمة.

¹ جمال الدين الخازندار - تأثير عوامل البيئة على التخطيط الاستراتيجي - مجلة الإداري - مجلد 13 ال عدد 47 لسنة 1991.

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

1/ الرؤية الاستراتيجية:

تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الآجل الطويل. وعادة ما تكون الأحلام أو الآمال المطلوب تحقيقها تتسم بما يلي:

-إنها الهامية.

-ذات وترانفعالي.

-تثير الخيال.

هذا وينبغي أن تصاغ الرؤية شكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا، ومن أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية ما يلي:

1- أن تتصف بالوضوح.

2- أن تكون ذات معنى.

3- أن تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار.

4- أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.

5- أن تتسم بالاستقرار النسبي.

6- أن تتصف بالإنجاز والتحدي والتعبير عن التفوق.

وعادة في المنظمات الصغيرة يقوم صاحب المشروع بوضع الرؤية الخاصة بها سواء بشكل غير مباشر علني أو ضمني. أما في المشروعات الكبيرة فلا تكون الرؤية نتيجة حلم فرد واحد، ولكن نتيجة فكر واتفاق

جماعة القيادة والعاملين بها.

1-1 دور القيادة العليا في وضع الرؤية :

أن التحدي الحقيقي للإدارة العليا هنا يتمثل في مدى مقدرتها على الإجابة على التساؤلات الآتية :

1- كيف يمكن تصميم الرؤيا .

2- كيف يكون هناك رؤية مستقبلية يتم دفعها بصفة مستمرة باستمرار وجود المنظمة؟

3- كيف يمكن تحديد رؤية المنظمة؟

4- كيف يمكن وضع استراتيجيات مدعمة لتحقيق الرؤية؟

5- كيف يمكن مشاركة القيادات الإدارية والعاملين على كافة المستويات الإدارية بالمنظمة في وضع رؤية

ورسالة المنظمة حتى يتحقق التدعيم والالتزام بتحقيق الرؤيا والرسالة؟

6- كيف تتناسب سلوكيات القيادة وأفعالها مع رؤية المنظمة ورسالتها؟

كيف يمكن توصيل الرؤيا لكافة القيادات والعاملين بالمنظمة؟

وهنا نود الإشارة إلى أن نجاح القادة في الإجابة على الأسئلة السابقة إنما يتطلب ما يلي:

- 1- مشاركة الجميع في وضع الرؤيا.
- 2- محاولة نقل هذه الرؤيا إلى العاملين وذلك من حيث القيم والاتجاهات والأفعال.
- 3- جعل كل فرد ينظر إلى ما وراء التفاصيل الخاصة بوظيفته إلى الاهتمام بالمنظمة ككل.
- 4- إثارة حماس العاملين في تحقيق مستوى من الأداء يفوق الإنجاز العادي.
- 5- إثارة تنمية وتدعيم الثقة في إمكانية تحقيق المستوى العالي من الإنجاز.

1-2 مكونات الرؤيا:

تتكون الرؤيا من عنصرين أساسيين هما:

-فلسفة المنظمة

-رسالة المنظمة

حيث تتكون فلسفة المنظمة هي أيضا من عنصرين هما:

-المعتقدات والقيم الجوهرية

-غرض المنظمة

بينما تتكون الرسالة من عنصرين هما:

-مجال النشاط

-أهداف المنظمة

1-3 فلسفة المنظمة:

وهي عبارة عن المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأوليات التي يجب أن يلتزم بها صانع القرار

الاستراتيجي وهي تتكون من القيم والمعتقدات الثقافة التنظيمية:

وهي المفاهيم الأساسية للمنظمة فيما يتعلق بكل ما هو هام.. وهي القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك ولهذه

القيم مجموعة من الخصائص هي:

- -التجديد والمخاطرة.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه نحو النتائج.
- الاهتمام بالموظفين
- التوجه بالنسبة لفرق العمل.
- الروح الهجومية والتنافسية.
- الاستقرار النسبي مقابل التغيير.
- تتضح أهمية الثقافة. من خلال ما يلي:
- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
- توحيد هوية الأعضاء

- أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك.
- تعزز الثبات والتماسك الوظيفي

2/ الرسالة الاستراتيجية:

هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجتهم والجانب التكنولوجي المستخدم.

والرسالة توضح أسباب وجود المنظمة كما إنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة، وتشمل رسالة المنظمة وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفاً لأسواقها ومصادر دخلها، وتعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء أكانت مكتوبة أو ضمنية"، وتساعد رسالة المنظمة في الاتي:

- 1-تحديد السبب والأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- 2- تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة. 3-تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل من الزبائن والمجتمع والمنتجات التي تقدمها وأطراف التعامل الأخرى والنظرة المستقبلية. الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية.

وتمثل الرسالة رؤية المنظمة في شكل مكتوب وعادة ما تشمل العناصر التالية:

- الغرض الرئيسي للمنظمة، وأسباب وجودها.
- المجال الذي تعمل فيه المنظمة. ويشمل الجوانب التالية:
- أ- تحديد المستهلك أو جماعات المستهلكين والتي تهدف المنظمة إلى إشباع حاجاتهم سواء في الحال أو المستقبل.
- ب- تحديد المنتجات أو الخدمات الرئيسية، وبالتالي تحديد الوظائف التي يتم إشباعها للمستهلكين سواء في الحال أو المستقبل.
- ج- الجانب التكنولوجي المستخدم أي الأسلوب الذي يتم به إشباع حاجات المستهلك سواء في الحال أو المستقبل.

د- الجانب الذي يميز المنظمة في هذه المجالات بالمقارنة بالمنافسين.

3-القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة.

4-ما الوضع الذي عليه الآن وما الذي يجب أن تكون عليه في المستقبل.

هذا وتعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة، حيث أنه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها، ولذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تجد إجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:

1-ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات والتي تعكس مهمة أو رسالة المنظمة في المجتمع.

- 2- كيف يتم عملية بلورة وتنمية أبعاد مضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟
- 3- ما هي المجالات المحتملة والتي يتطلب التركيز عليها عند صياغة رسالة المنظمة.
- 4- كيف يتم تحويل رسالة المنظمة على مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوحدات الوظيفية.
- 5- كيف يمكن إعداد استراتيجيات المنظمات المتعددة الجنسية، أو المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح، أو منظمات الأعمال الصغيرة الحجم؟

1-2 الشروط الواجب توافرها في وضع رسالة المنظمة:

- 1- أن توضح الغرض الأساسي للمنظمة.
- 2- أن يراعى في وضع الرسالة أصحاب المصلحة والمحيطون بهم وهم :
- العملاء أو المستهلكون.
- المساهمون أو أصحاب المشروع.
- العاملون.
- المجتمع.
- 3- أن توضح للعميل حاجته والقيمة المطلوب تدعيمها.
- 4- أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع .
- 5- أن تكون مختصرة ومحددة حتى يمكن قراءتها وتذكرها بسهولة فيما لا يتعدى دقيقة أو دقيقتين.
- 6- أن تكون معبرة عن حقوق العاملين والتزاماتهم وحاجاتهم .
- 7- أن تتناغم مع فلسفة المنظمة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها.
- 8- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.

2-2 فوائد وضع الرسالة:

- تساعد على توصيل رؤية المنظمة أو رؤية القيادة العليا بها إلى كافة العاملين والمتعاملين بالمنظمة.
- تعتبر الأساس في وضع استراتيجية المنظمة والخطط والسياسات الخاصة بها.
- تحدد مستويات الأداء التنظيمي .
- تحدد مستويات السلوك والجانب الأخلاقي المتوقع.

2-3 عناصر الرسالة:

- تختلف الرسائل من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد. ويعتقد معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد وأن تتميز بتسعة عناصر أو مكونات وحيث أن الرسالة كثيرا ما تكون هي. الجزء الظاهر والعام من عملية الإدارة الاستراتيجية. فمن الأهمية بمكان أن تتضمن العناصر الأساسية التالية:
- العملاء من هم عملاء الشركة؟
 - السلع أو الخدمات : ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة؟
 - الأسواق : جغرافيا، أين تتنافس الشركة؟

- التكنولوجيا : هل التكنولوجيا في الشركة الحديثة؟
 - الاهتمام بالبقاء والنمو الربحية هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟
 - الفلسفة : ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؟
 - مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية في الشركة أو ما هي الميزة التنافسية الرئيسية؟
 - الاهتمام بالصورة العامة : هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
 - الاهتمام بالعاملين : هل ينظر للعاملين كأصوات ذات قيمة في الشركة؟
- عملية صياغة الرسالة:
- إن الرسالة الواضحة مطلوبة قبل وضع الاستراتيجيات البديلة وتطبيقها. ومن الأهمية بمكان إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين في عملية وضع الرسالة لأن المشاركة تشعر الأفراد بالانتماء للمنظمة.

4-2 العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة:

- 1-متغيرات البيئة الخارجية، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
 - 2-متغيرات البيئة الداخلية والموارد.
 - 3-الخبرة السابقة للمنظمة.
 - 4-معتقدات وقيم الإدارة العليا
- والمخطط الآتي يوضح تأثيرات هذه العوامل.

3/ الأهداف أو الغايات الاستراتيجية¹

الهدف يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها. "Goals : Desired general ends toward which efforts directed" والبعض من الباحثين يميزون (Goal) عن (Objective) حيث يعتبرون الأخيرة هي . حالة محددة وقابلة للقياس والفحص وغالباً ما تكون تعبير كمي للأهداف². "Objective : A specific, verifiable, and ofthen quantified version of a goal"

عليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية طويلة متوسطة قصيرة، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات وأهداف أقسام، أما الغاية فهي هدف أو نتيجة قصيرة الأجل.

- وتساعد عملية تحديد الأهداف في تحقيق الجوانب الآتية: 1
- تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
- تحديد رسالة المنظمة.
- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات

¹ د. أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، مرجع سبق ص 297، وما بعدها.

² د. فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 55 وما بعدها.

-تقييم الأداء حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتهي إليه المنظمة.

ولذلك فإن الهدف وصل لحالة مستقبلية ترغب المنظمة بلوغها وأن فكرة البيئة وغايتها تمثلان مطلبين أساسيين نستوحي منهم الأهداف. ولذلك فإنها ستكون معياراً لاتخاذ القرارات وأساس المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشاكل، كما أنها المرشد في البحث عن معايير تقييم نشاط المنظمة وأدائها الاستراتيجي، وكذلك فهي عنصر أساسي للتنسيق والرقابة، وعليه فإنها تمثل قاعدة للقيام بالأنشطة الآتية:
أ-الأنشطة التخطيطية.

ب-الأنشطة التنظيمية كتصميم المهام وتنسيق وتوزيع الهيكل للسلطة والمسئولية.
الأنشطة التوجيهية أي أنها تمثل قاعدة لاتخاذ القرارات.

د-الأنشطة الأدائية فهي معيار رقابي وتقييمي.

وهذا يتطلب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة ومرنة وشمولية ومكتوبة وقابلة للتطبيق والقياس، ويمكن أن تحقيق هذه الخصائص من خلال دراسة وتحليل أبعاد الأهداف وهي:

1-الكيفية: أي كيف تتكون وتتحدد صفات وخصائص الهدف.

الزمن: ويمثل الفترة الزمنية التي تغطيها الأهداف. المسئولية: أي من الذي سوف يسهم في تحقيقها.

المدى: ويمثل التعبير عن مستوى الطموح وهي ثلاث محطات رئيسية المثالية وتتم من خلال التعظيم والمدى يمثل الفكر الواقعي والأداء ويتحقق على قدر ما تستطيع المنظمة.

والأهداف ليست لها أشكال ثابتة ويعاد النظر بالأهداف في الحالات الآتية:

1-إذا تغير المشتركون في وضعها.

2-إذا تغيرت أهداف الأفراد.

3-التغيرات في البيئة المحيطة.

والأهداف المتغيرة غالباً ما تستمد من الأهداف السابقة، وتتطلب عملية صياغة الأهداف واختيارها من قبل المنظمة أن تتم عملية تحليل العلاقات بين هذه الأهداف بحيث تجنب الفريق الاستراتيجي من مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة من الأهداف وألا يكون في حيرة كبيرة بأي منها يبدأ منها وينتهي، والعلاقات بين الأهداف هي:

1-العلاقات الاعتمادية: أي يعتمد تحقيق أي هدف على تحقيق

2-العلاقات التكاملية أي أن هدف ما يكمله هدف آخر ويمكن من خلال هذا التكامل تصنيف الأهداف.

3-العلاقات المتصارعة: أي لا يمكن تحقيق هدفان محددان في آن واحد، حيث لا يمكن تحقيق هدف النمو والتوسع مع هدف الاستقرار في السوق.

4-عدم وجود علاقة مباشرة بين هدفين مثل عدم وجود علاقة مباشرة بين هدف توسيع الخزين وهدف تطوير كفاءة رجال البيع.

هذا ويمكن اعتماد الإطار المنهجي الآتي لتطوير ووضع الأهداف الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

1-البحث عن الأهداف.

2-تحويل الأهداف من صورتها النظرية إلى العملية.

3-تحليل العلاقات بين الأهداف.

4-تحليل ما إذا كانت الأهداف قابلة للتحقيق أم لا.

5- تحقيق الأهداف.

6-المراجعة والرقابة والتقييم

أما على صعيد المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة ويمكن أن تحدد بعض المجالات وهي:

1-المركز التسويقي

2-الابتكار

3-الموارد المالية والطبيعية (استخدامات الأموال)

4-الربحية

5- الإنجاز الإداري والتطوير

6-إنتاجية العمال واتجاهاتهم

7-الإنتاجية

8-إنجاز الإداري والتطوير

9-المركز التنافسي

10 - النمو والتوسع

ويشير العديد من الباحثين في المجال الاستراتيجي والإداري إلى ضرورة اعتماد مجموعة من المبادئ والأسس

عند صياغة الأهداف تتمثل في الآتي:

-الوضوح أي أن تكون الأهداف واضحة لكافة العاملين في المنظمة.

- أن تتصف بالدقة والتحديد والجدية.

-القبول أي تحظى بموافقة وقبول كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

-أن تتصف بالموضوعية أي هنالك إمكانية التحقق منها والقدرة على تنفيذها.

-إمكانية قياسها وتكميمها بهدف إمكانية استخدامها في مجال تقييم الأداء.

-الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا.

-أن تتصف بمشاركة كافة المرؤوسين أو من يهمهم أمرها في وضعها وتنفيذها.

-أن يتم احتساب التكلفة والعائد عن وضعها. أن يراعي العامل الزمني أي أجل تحقيق هذه الأهداف.

3-1 العوامل المؤثرة على صياغة الأهداف الاستراتيجية:

توجد ثلاثة عوامل مؤثرة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وهي:

تتضمن كما يتضح من الشكل التالي ما يلي:

1- الأهداف الحالية.

2-الموارد الحالية.

الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية في السوق.

4/ التحليل الاستراتيجي للبيئة :

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة علي انه :

ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعلم الاعتماد على الماضي ، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية ، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا ، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس ، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة ، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها ، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها . ويشتمل التحليل الاستراتيجي على :

أ) تحليل البيئة الداخلية :

تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا ، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين :

-نقاط القوة:

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

-نقاط الضعف :

هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحولها إلى نقاط قوة .

مكونات البيئة الداخلية :

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

-الهيكل التنظيمي:

فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل .

-الثقافة التنظيمية :

هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات و الافتراضات والرموز والطقوس والمعايير

السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى ، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة .

-الموارد :

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط

والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير .

(ب) تحليل البيئة الخارجية :

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

-البيئة الخارجية العامة :

وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ، أو المجال الذي تنتهي إليه مثل: العوامل الاقتصادية ، والعوامل السياسية ، العوامل السكانية ، والعوامل الاجتماعية ... إلخ .

-البيئة الخارجية الخاصة :

وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل : العملاء الحاليين والمتوقعون ، والموردون ، والمنافسون ، والسلع أو الخدمات البديلة ، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات .
ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما :

1.الفرص :

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

2.التهديدات :

تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمؤسسة .

5/ الخيار الاستراتيجي :

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل " SWOT " وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى .
فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعيفة ومواجهة التهديدات المحتملة .

ويتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :

- 1-الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة .
- 2-الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة .
- 3-يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة .

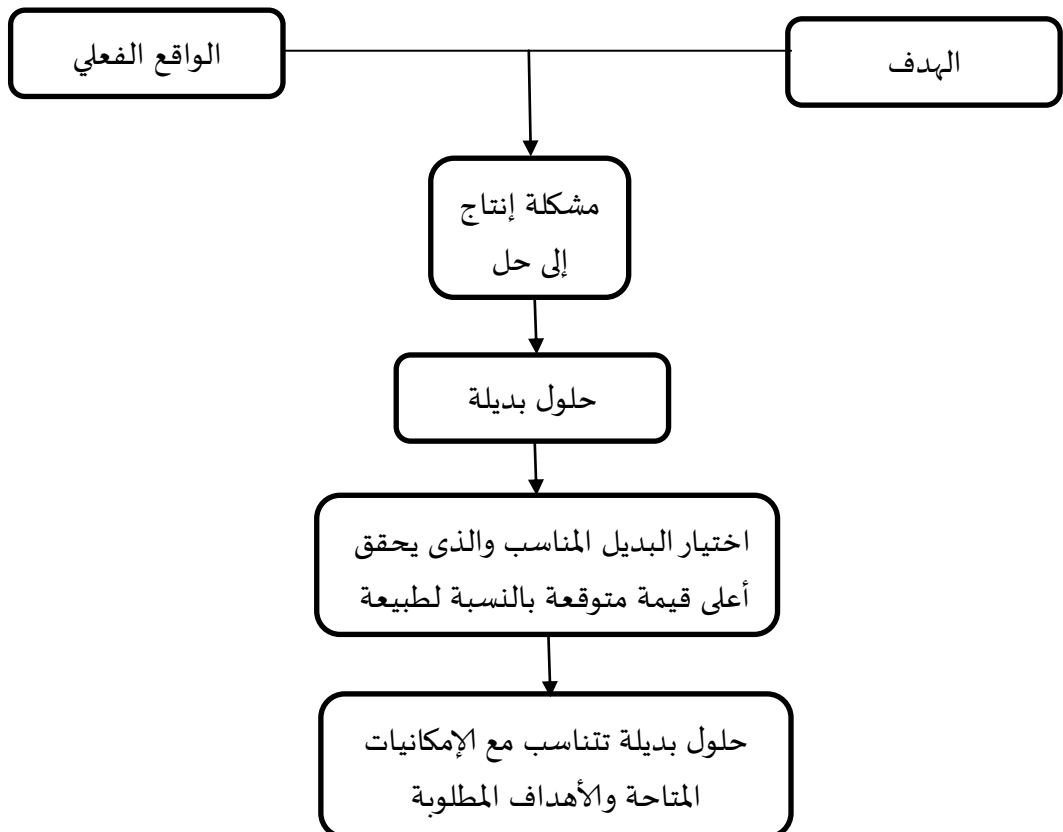
- 5- يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
- 6- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها .
- 7- الذي يحقق الأهداف المرجوة .

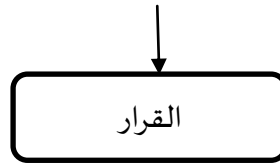
المطلب الرابع: القرارات الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة.

1/ مفهوم القرار:

بصفة عامة يمكن القول بأن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. والشكل التالي يوضح كيفية اتخاذ القرار:

الشكل رقم (1-4) مراحل اتخاذ القرار





2/القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

قسم كونتز وزملائه القرارات إلى نوعين وهما¹:

القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات.. الخ، حيث يتم توضيح الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة مسبقا، وذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شئون العاملين.. الخ، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الاستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة وقرارات التوسع وقرارات الاندماج، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

3/أنواع القرارات الاستراتيجية:

تتفاوت خصائص القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار وبشكل عام ويتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية وهي:

أ- قرارات استراتيجية على مستوى المنشأة ككل:

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية وتحتوي على درجة أكبر من الخطوة الربحية التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة المستقبلية والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها، ومن أمثله هذه القرارات تحديد مجالات الأعمال أولويات النمو والتوسعات، استبقاء أو استبعاد بعض وحدات الأعمال الاستحواذ أو شراء شركات أخرى الاندماج أو الدمج مع منشآت

¹ د. حسن حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 141

أخرى التحالف منشآت أخرى تخصيص مع وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الأعمال المختلفة، تحديد مصادر التطويل طويلة الأجل وتوزيعات الأرباح.

ب- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينها وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفه ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية ومن أمثلة هذه القرارات: قرارات تحديد أساس التنافس (السعر - الجودة - أو الاثنين معاً، التوسع أو تقليص حجم الأعمال، زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط، قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

ج- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي:

توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنشأة والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف أيضاً بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة تواضعه مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق مثلاً: تحديد الأسعار، اختيار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان الخصومات والترويج.

4/ اختيار الاستراتيجية المناسبة

يلاحظ أنه إذا أرادت المنظمة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية فإنه يمكنها الاستعانة بعدد من المعايير والتي تنتهي إلى سنة مجموعات هي:

1- درجة تمسك المنظمة بالماضي.

2- اعتبارات المخاطرة والمنفعة.

3- التوقيت الملائم التصرف.

4- الموارد المتاحة للمنظمة.

5- الجوانب السياسية داخل المنظمة.

6- مواطن القوة النسبية للمنظمة.

لسوء الحظ فإنه لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى والتي تصلح الجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المنظمة فإن الاستراتيجية لا تعد كما كان من قبل استراتيجية مثلى.

ومن ثم فإن الأمر يتطلب أن تقوم المنظمة بتحليل الأداء الخاص بها سواء كان ذلك على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى المنتج ويطلق على النحو الأول من التحليل على مستوى المنظمة أما النوع الثاني فيطلق عليه التحليل على مستوى نشاط الأعمال.

وبغرض القيام بالتحليل فإنه يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة.

وتعد نماذج تحليل المحفظة أحد أساليب التحليل التي تستخدم لإتمام عملية الاختيار بين الاستراتيجيات البديلة ولقد ظهر العديد من نماذج تحليل المحفظة التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل موقف الشركة أو وحدات نشاطها الاستراتيجية منها:

-مصفوفة مجموعة بوسط الاستشارية : وتسمى مصفوفة محفظة الأنشطة. وتظهر أساساً العلاقات بين معدل نمو نشاط الأعمال والموقف التنافسي الشركة (مقاساً بحصة السوق).

-مصفوفة جنرال الكتريك: والتي قدمتها شركة جنرال الكتريك.

وتتكون من مجموعتين من المتغيرات هما:

أ-جوانب قوة نشاط الأعمال.

ب جاذبية الصناعة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل لاهم المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في اطارها العام وأيضا من خلال مساهمة المؤسسة الاقتصادية للتخطيط لمستقبلها، وانطلاقا مما سبق من خلال تعرضنا لهذا الفصل تبين لنا أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية تمر بمجموعة من الخطوات والمراحل المتمثلة في عرض الرؤية مستقبلية للمؤسسة الاقتصادية وضع رسالتها وتحديد أهدافها في ظل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ومن ثم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة. كما تغير عملية اتخاذ القرار فمن مختلف الحقول المعرفية، عملية فكرية تتابعية ترابطية تعتمد في جوهرها على فكرة الاختيار والتفصيل، لإيجاد بديل معين من بين عديد البدائل الممكنة والخيارات المتاحة.

هناك فجوة مازالت واسعة بعض الشيء، بين أولئك ممن يعتقدون ان عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، هي إجراء منطقي مبني على سلسلة من المقدمات يقود الى نتائج معينة.

ومن منطلق الحرص على اتخاذ القرار الصحيح، وبالشكل الصحيح يلجأ متخذ القرارات الاستراتيجية لمزاوجة بين موهبته وبحريته تارة واستخدام العمليات العقلية مستندا على خبراته العملية والخلفية المعرفية فضلا على مدى اعتماده على معلومات اليقظة وإعطائها الأهمية الاستراتيجية في اتخاذ قراراته الاستراتيجية.

الفصل الثاني

مراقبة التسيير

تمهيد:

يعد ميدان مراقبة التسيير مجالاً مهماً، باعتباره مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات وإنما لكونه بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة. أن قدرتنا على التحكم في مؤسساتنا - هيئات، شركات إدارات.. تكمن في قدرتنا على الإلمام بالمعطيات وتوليد أفكار تلقيناها غير حركات داخلية وخارجية وبدون مراقبة التسيير المنظم تبقى المعطيات خرساء تستنجدنا فلا تلبى وتستنطقها فلا تجيب.

ولعل هذا ما جعل الاهتمام بطريقة تطبيق مراقبة التسيير يتزايد في الأوساط المهنية وذلك بترسيخ الفعالية في المؤسسات والإدارات على حد سواء كما تعكس أيضاً وبجلاء تعدد الدراسات واللقاءات المتمحورة حولها وذلك المحاولة ضبط أبعادها وتحديد طرق الاستفادة منها.

إن تعدد الانشغالات والأسئلة المرتبطة بهذه القضية كثيرة ومتشعبة البعض منها يمس علاقة المنهج والبعض الآخر يخص حجم مساهمة المناهج وفعاليتها في تحقيق مراقبة التسيير دون أن ننسى هامش تدخل الفعل البشري في هذا كله وإلى غير ذلك من الأسئلة الصعبة المصاحبة للممارسة هاته بوجه عام.

مراقبة التسيير أداة مراقبة ومصدر للمعلومات لم يكن لها وجود في أدبيات التسيير القديم الأمر الذي يؤكد أن التنظيم ليس بالملحق السطحي للتسيير وإنما هو دائماً قرينه الضروري الذي لا يفارقه.. الأمر الذي يسمح لنا بالقول أن ثقافة التسيير لم تعرف التنظيم إلا في مرحلة متأخرة تزامنت مع مرحلة ظهور ميكانيزمات تخضع للتحليل العقلاني وإذا بها تؤسس لبناء ذاكرة تسجيلية وترجمها إلى واقع ملموس.

إن مراقبة التسيير يمتلك الكثير من المجالات كزاد" معرفي ومعلوماتي حقيقي يشكل الذاكرة التسجيلية خلافاً لما - المحاسبة العامة التي تعتبر بمثابة المخزن الأساسي لجميع المعطيات التي يتم جمعها.

ولعل من أبرز مظاهر الامتياز المراقبة التسيير هو التعامل الحديث مع المعطيات واعتبارها إجراءات كاملة ومتصلة ومؤطرة بأصول تتشكل منها قاعدة معرفية والتي يفقد المنهج فعاليته عند غيابها، ليتحول إلى جملة من الإجراءات العديمة النفع ومن شأنها أيضاً الإساءة إلى التسيير وتحريفه عن مراميه من الحقيقة. وفي هذا الفصل سنقوم بتوضيح مفاهيم مراقبة التسيير، كليات تطبيقه في المؤسسات وما هي أهم الأدوات المستعملة في تفعيل أداة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: نظرة وأهمية مراقبة التسيير لدى المسيرين.

المطلب الأول: الرقابة.

1/ مفهوم المراقبة:

تعنى كلمة المراقبة وضع ما يعنى القدرة على التحكم فيه وتوجيهه للوجهة المرجوة المرادة أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج الفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه رأي التباعد أو الانحراف.

الرقابة بالإنجليزية: (Control) هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور الإدارة في التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين.¹

2/ أنواع المراقبة في المؤسسة:

1.2- المراقبة التنظيمية:

تقوم المراقبة التنظيمية بضمان المتابعة والنوعية للإجراءات الداخلية في اتخاذ القرارات وبالتالي فهي تدمج كل الإبعاد التنظيمية الهياكل، إجراءات اتخاذ القرار، تصرفات الأفراد، وكذلك ثقافة التنظيم.

2.2- المراقبة الداخلية:

هي مجموعة الضمانات المساهمة في التحكم في المؤسسة، وهي تهدف إلى ضمان وحفاظ وحماية ذمة المؤسسة وكذلك نوعية المعلومات ومن جهة أخرى تطبيق تعليمات المديرية وتشجع النجاعة، وهي تظهر في شكل الطرق والإجراءات لكل نشاط في المؤسسة وذلك من أجل بقاء المؤسسة (المراقبة الداخلية تتعلق بتحديد وضبط القواعد والإجراءات والعمل على احترامها)

3/ أهمية الرقابة:

تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:²

- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

- تُمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخُطط المُطبقة، وطُرق تنفيذها.

- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين. -تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها.

¹ https://mawdoo3.com، اطلع عليه بتاريخ 22-05-2023.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة، صفحة 44، 45، بتصرف.

-تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيرات البيئية.

4/ أساليب الرقابة:

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم أساليب الرقابة:¹

-الرقابة بالاستثناء: هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية. -الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقتة عن الأداء.

- التقارير: وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.

-الموازنات التقديرية: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعياً.

- نظم المعلومات: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته.

5/ خصائص الرقابة:

تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت بالخصائص الآتية:²

- تُعدّ الرقابة من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها. -تهتمّ الرقابة الفعالة بالحالة الاقتصادية للمنشأة؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن الاقتصادي بين عوائدها وتكاليفها المالية.

-تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ مما يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء.

-تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية؛ وذلك من خلال استخدامها لمعايير المرنة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة.

- تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستخدم في طرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها. تُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

6/ أهداف الرقابة:

- إنّ تطبيق الرقابة في إدارة الشركات والمؤسسات يعتمد على تحقيق مجموعة من الأهداف، منها: -مساعدة الإدارة في التأكد من تحقيق خطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح؛ وذلك للوصول إلى النجاح.

¹ د. عبد العزيز المخلافي، البرنامج التدريبي- الرقابة الإدارية، اليمن: جامعة صنعاء، صفحة 12- 15، بتصريف.

² أحمد الحربي (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، صفحة 44، 45، بتصريف.

-متابعة تنفيذ الوظائف المُخطط لها. الكشف عن الأخطاء عند حدوثها؛ وذلك من أجل معالجتها بشكل فوريّ .

-المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنشأة.

-التأكد من تقييد واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية .

-تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة بتنفيذ مهام العمل في المنشأة.

7/ شروط الرقابة:¹

يعتمد تنفيذ الرقابة وتحقيق الأهداف الخاصة بها على مجموعة من الشروط، منها:

-معرفة الإدارة بأهداف النشاطات التي تُطبق الرقابة عليها؛ وذلك من أجل المساهمة بتحديد الأولويات الخاصة بالرقابة.

-إدراك الإدارة لكافة المهارات الفنية والخاصة بالعمل الذي تراقبه؛ حتى تتمكن من تعديله، والحُكم على طبيعة اتفاهه مع نوعية السياسة المطبقة؛ وذلك من أجل تقييم الانحرافات الخاصة به.

-عدم تعدد الجهات الإدارية المطبقة للرقابة في العمل؛ وذلك حتى لا تشكّل عائقاً أمام تعامل الموظفين مع الرقابة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامي حول مراقبة التسيير (تعريف، خصائص، أهداف، مراحل).

1/ تعريف مراقبة التسيير:

يعرف " ميشال جيرفي " Michel Gervais مراقبة التسيير على أنها : " تلك العملية التي من خلالها يتأكد المسيريون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة وأن المساعي والتوجهات الحالية تسير جيداً وفق الاستراتيجية المحددة² ."

-كما يعرف " روبرت أنطوني " Robert N.Anthony، "مراقبة التسيير على أنها : * المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة³ ."

بينما يعرف " جان بيار جوبارد " ، Jean Pierre Jobard "مراقبة التسيير على أنها " :تهدف إلى تصور ووضع أدوات معلوماتية حيز التنفيذ حتى تسمح للمسؤولين بتحقيق انسجام عام بين الأهداف الوسائل والنتائج⁴ ."

في حين يعرف "شميدت" ، " Schmidt "مراقبة التسيير على أنها: " مجموع الأعمال والاجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين التنفيذيين في التحكم بأدائهم التسييري لتحقيق الأهداف المحددة⁵ ."

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف مراقبة التسيير على أنها هي مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة للمؤسسة مستغلة استغلالاً أمثلاً بما يحقق أهداف المؤسسة.

¹ عبد الله النميان (1424 هـ)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، صفحة 31، 32، بتصريف.

² Michel Gervais, « Contrôle de gestion ». Time Edition, Economica, Paris, 2000, P20

³ Alain Burlaud et autres, « Contrôle de gestion », LMD collection, Foucher Edition, France, 2010. P12.

⁴ Jean-Pierre Jobard, Pierre Gregory, « < Gestion ». DALOZ Edition, Paris, 1995, P601

⁵ فويرين حاج قويدر "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، جامعة الشلف، بدون سنة نشر ص.1-4

كما تسمح لهم بتقييم أدائهم من خلال المقارنة بين ما كان مخطط وتحديد الانحرافات، وتصحيحها ومن المساعدة في اتخاذ النتائج المحققة مع القرار.

موقع مراقبة التسيير ضمن الأشكال الأخرى للرقابة: فيما يخص الرقابة نميز بين نوعين هما الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1-2): "أنواع الرقابة"

الرقابة الخارجية	الرقابة الداخلية
تتضمن تدقيق حسابات المؤسسة، وتتم من طرف شخص مستقل من خارج المؤسسة مثل : مراقب الحسابات، أو أجهزة تابعة للدولة كمصلحة الضرائب وهدفها رقابي.	هي مجموع الاجراءات وطرق العمل التي تحددها إدارة المؤسسة بهدف تحقيق الاحترام للصارم للإجراءات والنظم العامة للمؤسسة مثل التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات وهدفها تنظيمي.

هاذين النوعين من الرقابة مختلفين ولكنهما متكاملين.

Source: Sylvie Messier, «< Contrôle de gestion», Op.cit., P10.

وتتألف الرقابة الداخلية بدورها من ثلاث مستويات هي:¹

1-المراقبة الاستراتيجية: ويهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها، ثم تحدد بعد ذلك سياسات الحصول على هذه الموارد وكيفية استعمالها، ثم تترجم هذه السياسات إلى مخططات وموازنات .

2-مراقبة التسيير: يتم من خلالها التأكد من أن موارد المؤسسة تستغل بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المؤسسة.

3-المراقبة التنفيذية: وتسمح بالتأكد من أن المهام تنجز بكفاءة وفعالية أي التأكد من حسن تنفيذ المهام.

ومن هنا يتضح لنا أن تجزئة مراقبة المؤسسة إلى ثلاثة مستويات جزئية، يسمح بتحديد دقيق الدور مراقبة التسيير، فهي تندرج بين الخيارات الاستراتيجية والنشاطات اليومية، أي أنها بمثابة وسيط بينهما، من خلال مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للاستراتيجية وهذا عن طريق متابعة تنفيذها.

-خصص هذا العنصر للتعرف على خصائص وأهداف مراقبة التسيير وكذا مراحلها.

2/ خصائص مراقبة التسيير: تتلخص في النقاط التالية:²

• الرقابة وظيفة وليست سلطة: فمراقبة التسيير وظيفة من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز مدى مطابقته للخطة الموضوعة وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

• الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة: حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه.

¹Sylvie Messier" Contrôle de gestion" Op. Cit. P10-11.

²د. بن زكورة العونية، "علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة"، جامعة مصطفى اسطنبولي.

• لا تقتصر الرقابة على مستوى إداري معين: فهي تشمل جميع مستويات الإدارة بالاعتماد على وسائل الاتصال بينها وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة لاحتياجات كل مستوى من مستويات الإدارة ودوره في تطبيق الرقابة.

• الرقابة وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

• الرقابة وسيلة لمتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف.

• المراقبة وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها وذلك بمعرفة مسبباتها.

3/ أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة:

تستعد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية:

-تغير الظروف: تواجه كل المؤسسات تغيرا في الظروف البيئية بشكل متزايد، وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المؤسسة وبينها معا، مما قد يعيق تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاضم أثرها إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من جسم ممنوع من قبل المورد على طلبية واحدة مثلا قد لا يشكل خطأ جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر على أرباحها.

-التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوقا رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أسهل بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها واشتداد المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار¹.

- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: إن الموارد المتوفرة لكل مؤسسة محدودة لذلك يجب استغلالها استغلالا أمثلا، وتقع مسؤولية توزيع هذه الموارد والتأكد من استعمالها بكفاءة على عائق المدراء، غير أن تحقيق ذلك يتطلب تعاون كافة الأنشطة وتنظيمها وتوجيهها حتى تؤدي إلى أفضل استعمال لها. وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ثم إن قرارات المهام المذكورة تتطلب معلومات دقيقة من مراقبة التسيير للمساهمة في اتخاذ قرارات سليمة.

-تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة ومدى ملاءمتها عن طريق مقارنة الانجاز أو الأداء الفعلي مع هذه الخطط لغرض استخراج الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين في حدوثها ثم تصحيحها.

-تحفيز الأفراد: تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود للقيام بعملية الرقابة عن طريق بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجدين ومعاقبة المتهاونين، إضافة إلى حث الأفراد على بذل أقصى مجهوداتهم.

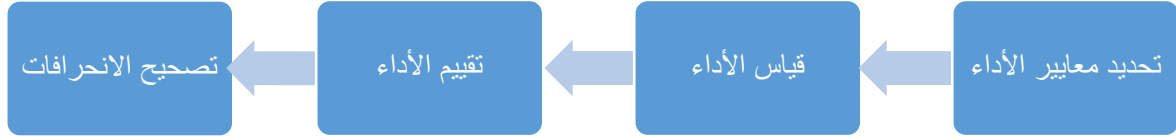
¹Alain Brulaud et autre, « Contrôle de gestion », Op.cit, P18-19.

- 4/ أهداف مراقبة التسيير: يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في النقاط الآتية:¹
- تحسين الأداء وفعالية النشاط: إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بعدة أعمال منها:
 - الاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات .
 - التأكد من أن كلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل عليها منه.
 - وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها.
 - المعرفة الدقيقة بالتكاليف والإيرادات في المؤسسة
 - مواكبة التطور: إن مساهمة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:
 - تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.
 - وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة .
 - إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول.
 - إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.
 - الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يفترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على استنتاج التحاليل الاقتصادية من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية، وتحقيق أرباح ومردودية إنتاجية.
- من خلال الاطلاع على أهداف مراقبة التسيير يتضح لنا بأنها ليست وظيفة محددة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين، وإنما هي عملية مستمرة تمارس على كافة المستويات وفي مختلف وظائف المؤسسة منذ إنشائها وتوفير التمويل المالي الضروري لضمان توفير الاستثمارات والطاقة الانتاجية اللازمة لقيام المؤسسة بنشاطها الذي تخصص فيه، مروراً بتوفير المستلزمات الضرورية المستعملة في الدورة الانتاجية ونتاج ما هو مخطط له، وضمان تسويق هذا المنتج بالكميات والنوعية المحددة ، مما ينعرجه ممارسة مراقبة التسيير على التكاليف ومحاولة التحكم فيها، من خلال استعمال جملة من التقنيات من طرف مراقبة التسيير كالتكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات ونقطة التعادل ولوحة القيادة وغيرها.²
- 5/ مراحل مراقبة التسيير: تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة، اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة باختلاف مدارسهم الفكرية والتي نوجزها فيما يلي:³
- الشكل (1-2) مراحل مراقبة التسيير

¹قورين حاج فويدر "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، مرجع سابق، ص5-6.

²خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص36-37.

³Alain Burlaud et autres, « Contrôle de gestion », Op. Cit., P14-16



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على المعلومات السابقة

1.5. تحديد المعايير الرقابية: تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف .

ويعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية على أنها: " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة ."

ونلاحظ من هذا التعريف أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يراد تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل معيارا أو أداة قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء المرغوب بالأداء الفعلي .

2.5. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات: بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المرغوب أو المعايير المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات.

3.5. تقييم الأداء وتحليل الانحرافات: تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير والرقابة، وتكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي من حيث التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل يبدأ دور الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

4.5. تصحيح الانحرافات: تمثل الخطوة السابقة والمتمثلة في تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة على وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء الفعلي، وتقدير درجة الخطورة في هذه الانحرافات ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.

6/ مهام مراقبة التسيير: تعمل مراقبة التسيير على:

-مراقبة الأداء الوظيفي: تسمح مراقبة التسيير بمراقبة الأداء الوظيفي الذي يمثل الدعامة الأساسية داخل المؤسسة باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء الخاص بالموظفين، مما يساعد المسؤولين

على اتخاذ القرار فيما يخص الترقية، الزيادة في الأجر، المكافأة أو العقوبة... إلخ وبالتالي توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها وزيادة الثقة بينهم من خلال:

- مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة من خلال إحداث التوازن بين أهداف الفرد أهداف المؤسسة.
- عدالة التوزيع، وذلك من خلال توزيع الأجر على حسب طبيعة عمل كل فرد وكذا توزيع الأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة

- العدالة في التعامل، وذلك من خلال الاتصال الدائم بين ممثلي العمال والمسئولين بهدف مناقشة مشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- مراقبة الجودة: من خلال إدارة الجودة التي تهتم بتحديث المنتجات وتطويرها لإرضاء رغبات المستهلكين، وعليه فمراقب التسيير مطالب بمتابعة تغيرات المنتجات ورغبات المستهلكين لضمان استمرارية المؤسسة.
- إدارة الوقت: باعتباره عامل هام داخل المؤسسة يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وذلك من خلال استغلاله لصالحها بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر.
 - استخدام التكنولوجيا على مستوى الإدارات لربح الوقت
 - تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات
 - تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة
- التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة: يعمل مراقب التسيير على التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة، وذلك بهدف رسم الأهداف وإعداد الميزانيات ومؤشرات التقييم.

7/ هام مراقب التسيير:

-مراقبة الأداء الوظيفي.

-مراقبة الجودة.

-ادارة الوقت.

-التنسيق الهيكلي.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير ونظام المعلومات.

من إحدى المهام الأساسية لمراقبة التسيير تزويد المديرين بالمعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قراراتهم والقيام بمختلف مهامهم الإدارية الأخرى .

وقد كان الاعتماد منذ وجود النشاطات الاقتصادية على المحاسبة التي ظهرت كأول نظام نمطي له مهمة جمع المعلومات التاريخية عنها وتسجيلها وفق شروط وقواعد محددة.

ثم تطور نظام المعلومات واقتصرت مهمته في بداية الأمر على وضع نظام مراقبة مالي، يقوم بدور الرابط ما بين مسؤولي قيادة العمليات الجارية ومتخذي القرارات الاستراتيجية. ومع تسارع التغيرات في بيئة المؤسسة والإدارة والتكنولوجيات ظهر نتيجة لذلك إطار جديد في عمليات مراقبة التسيير.

1/ التصور الكلاسيكي لنظام معلومات التسيير¹: إن التصور الكلاسيكي الأنظمة المعلومات الذي ساد حتى نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، قد عرف من طرف الباحثين " مورتون " و " غوري " ، " Gorry " " Morton " حيث اقترحا نموذجا قسما فيه أنظمة المعلومات إلى ثلاثة مستويات وهذا حسب طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة .

ونجد أن أغلب الباحثين اعتمدوا على هذا التصور لاقتراح الرؤية الكلاسيكية لأنظمة معلومات المؤسسات والذي يقوم أساسا على التصور الهيكلي للمؤسسة واختلاف طبيعة المعلومة الضرورية لكل مستوى كما هو موضح في الجدول الآتي:

¹ناصر دادي عدون عبد الله فويدر الواحدة مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، من 64

1 لجدول رقم (2-2): "التصور الهيكلي للمعلومة وفقا لمورتون وغوري"

طبيعة المعلومة	التشغيلية	مراقبة التسيير	المراقبة الاستراتيجية
المصدر	داخلية	داخلية بصفة خاصة	خارجية بصفة خاصة
المجال	محدد بدقة	متوسط (معتدل)	واسع جدا
مستوى التجميع	مجزأة	مختصرة	مكثفة
الأفق	الماضي والحاضر القريب (قصير الأجل) ساعات - أيام	الماضي والحاضر أسابيع - شهر	المستقبل سنوات
الوضوح	قوية	متغيرة	ضعيفة
نوعية الوحدات	عددية جدا (معدلات)	عدد قليلة العدد (مالية خاصة)	مالية
تكرار الحدوث	مرتفعة جدا	متوسطة	قليلة الحدوث
التعقيد	محددة جدا	أكثر تغيرا	معقدة جدا
اتخاذ القرار	اختبارات أساليب معروفة	النمذجة	ذكاء (فهم للمشاكل وتحليل للبيئة)

المصدر: ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة الجزائر، 2010، ص 64

من خلال الجدول نستنتج هناك تباين كبير بين الاحتياجات المعلوماتية لمختلف المستويات، فالنتيجة التطبيقية للنموذج الكلاسيكي لتقسيم المعلومة هو إنشاء أنظمة معلومات ذات طبيعة مختلفة جدا، تهدف إلى خدمة القرارات في المستويات التنظيمية الثلاثة، وللحصول على معلومة متكاملة لا بد من الاعتماد على أنظمة المعلومات المحاسبية المالية، التسويقية الإنتاجية إلى آخره، والتي تكون منفصلة أو مقسمة حسب المستوى التنظيمي غير أن تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية أدى إلى ضرورة الإسراع في اتخاذ القرارات في المؤسسة وزيادة استقلاليتها في اتخاذ قراراتها، مما دفع إلى التوجه من نموذج المعلومة المقسمة حسب المستوى التنظيمي إلى الشبكة المدمجة للمعلومات والتي تسمح بتوفير المعلومات وفقا لاحتياجات قرارات مختلف الفاعلين في المؤسسة، فالمسير ملزم بإيجاد المعلومة التشغيلية، المالية والاستراتيجية الملائمة لمجاله في اتخاذ القرار، وهذا النموذج يعزز ويدعم تكامل مجموعة أنظمة المعلومات، ويساعد على توحيد نماذج تقديم القرارات¹

2/ خصائص نظام مراقبة التسيير:²

-تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

¹ ناصر دادي، عدون، عبد الله قويدر الواحد "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 65

² د. خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات مراقبة التسيير جامعة قاصدي مبراح ورقلة.

-حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

-الاقتصاد في التكاليف: تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.

-سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسي تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

3/ مكونات نظام مراقبة التسيير

أ- بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة. وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة:

-الأمانة والقيم الأخلاقية.

-الالتزام بالكفاءة.

-فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها.

-الهيكل التنظيمي.

-توزيع السلطة والمسئولية.

-السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

ب- نظام المعلومات: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة، والاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.

ت- الأنشطة الرقابية: إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات والإجراءات التي تساعد في التأكيدات بأن توجهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المنشأة.

4/ أدوات مراقبة التسيير: إن عملية مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري.

وعلى أساس ذلك يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهناك عدة أدوات تستعمل لهذا الغرض منها التقليدية ومنها الحديثة يمكن تلخيص أهمها على النحو الآتي:

1-4-1 الأدوات التقليدية من بينها:¹

-المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف): تعرف المحاسبة التحليلية على أنها نظام يعالج بيانات التكاليف المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 118-138

على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة، كما تعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسات فنجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تكيف عرضها مع ما يطلبه السوق، وكذلك على السيطرة على الشروط الداخلية للاستغلال وذلك بمضاعفة الجهود للتنبؤ بالأحداث من أجل التكيف أكثر مع السوق وتغييراته المستمرة. تعمل محاسبة التكاليف على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة، أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا .

إن معرفة التكاليف تسمح بإدراجها معياريا في التسيير، أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية من أجل تحديد الفروقات الموازنية وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية، وبالتالي تهتم المحاسبة التحليلية بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنية¹.

وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرار، وتكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية استراتيجية، فعلى سبيل المثال في مرحلة طرح منتج جديد متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه، وهنا تكون المعلومات التي يقدمها هذا النوع من المحاسبة مفيدة وقيمة .

-الموازنات التقديرية: الموازنة التقديرية هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق والحصول على الأموال، وأداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، وهي تحقق الوظائف الرئيسية التالية: التخطيط والتنسيق الرقابة والتحفيز .

وهي تعبير رقمي كمي وقيمي عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، للتمكن من تقييم الأداء، ومتابعة التنفيذ، والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعية، واتخاذ القرارات المطلوبة. ولا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط، إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ، ثم المتابعة والرقابة عليها، ولا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها.

لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:

-متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.

-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري أو المخطط.

-تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

وتساعد الموازنة بهذا الإجراء على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب " الإدارة بالاستثناء"، أي أن الإدارة توجه انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط تاركة بذلك الأمور الروتينية التي تسيرو سيرا طبيعيا من دون أن تضيق وقتها في مباشرة تلك الأمور .

¹Alain Burlaud et autres, « Contrôle de gestion », Op. Cit. P 28-29.

-التحليل المالي: يعرف التحليل المالي على أنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، وفي تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه نتائج المؤسسة في المستقبل.

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بالعمل على:

-قرار الاستثمار طويل الأجل وكل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تقييم مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال وأسعار الفرص البديلة وأسس حساب مخاطر الأعمال.

-قرار التمويل طويل الأجل وكل ما يرتبط به من دراسة أفضل هيكل تمويلي للمؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة في النشاط، وكذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة استخدام المال العام من جهة أخرى.

-إدارة رأس المال العامل وكل ما يرتبط بها من حيث كيفية رفع كفاءة إدارة النقدية.

-رفع الكفاءة في تحصيل المقبوضات والاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع.

-التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته والنتائج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة. تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية ومواعيد تسليمها.

-اختار مصادر التمويل قصير ومتوسط الأجل وكل ما يرتبط بها من حيث تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي في ضوء أهداف المؤسسة.

2-4- الأدوات الحديثة من بينها :¹

-لوحة القيادة: ظهرت عبارة لوحة القيادة سنة 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات. الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة عملية التسيير نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. وتكمن أهمية لوحة القيادة في كونها أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وتميز بسرعة إعدادها مقارنة بالأدوات الأخرى.

-القياس المقارن : يعتبر القياس المقارن من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها في موضوع مراقبة التسيير، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء حيث يمكن من وضع إطار يمكن المؤسسات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأفضل مؤسسة منافسة وتطبيق الأسلوب الذي يمكنها من القضاء على هذه الفجوة فالفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وفهمها ومحاولة مع الاستفادة منها.

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 160-179.

-إعادة الهندسة: إعادة هندسة الأعمال أو هندسة الإدارة أو الهندسة هي مصطلحات تعني نفس الشيء، وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي Business Reengineering " وقد ظهرت سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي - James Champy - Michael Hammer إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما الشهير إعادة هندسة المؤسسات. وقد قدم مايكل هامر ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة سماها Les trois C. والتي أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة والمتمثلة في :

الزبائن (Clients) المنافسة (Concurrence) ، والتغيير . (Changement) كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات المرنة في السوق واغتنام الفرص قبل المنافسين.

ويقصد بإعادة الهندسة إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل، وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة، الجودة السرعة والإتقان، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكيني أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

-بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في

ضبط أداء المؤسسات وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية من جهة، والجوانب غير المالية كرضا العملاء وجوانب التطوير والإبداع في المؤسسة والتي أهملتها الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.

المطلب الرابع: مراقبة التسيير والهيكل التنظيمي¹:

تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير:

للتمكن من قياس نجاعة النشاط فإنه من الضروري تقسيم التنظيم على شكل هيكل، ومن ثم تبدو أهمية الهيكل كعنصر في نظام اتخاذ القرار، الاتصال، التنسيق وبالتالي فإنه يؤثر - الهيكل على مراقبة التسيير. إذا على مراقبة التسيير إن تنشأ مؤشرات ولوحات قيادة لمتابعة المحقق وذلك بالاعتماد على تقسيم النشاط.

إن اعتماد المؤسسة على مراقبة التسيير يسمح لها بتقسيم هيكلها إلى مراكز مسؤولية تمكنها أداء مهمتها على أحسن وجه. ويعبر مركز المسؤولية عن تجمع للتكاليف أو الإنتاج، يساعد على التحليل والتعرف على مستوى النتائج ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

1/ مراكز المسؤولية: ينتج من تقسيم المؤسسة ونشاطها وليس بالضرورة أن يكون هذا التقسيم مطابقا للهيكل التنظيمي.

تعريف: (مركز مسؤولية هو: مجموعة من الأفراد التابعة للتنظيم يرأسها مسؤول، الذي أعطي كل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة له).

¹ معراج هواري، مصطفى الباهي " مدخل الى مراقبه التسيير".

2/ أنواع مراكز المسؤولية : يمكن تصنيف مراكز المسؤولية في المؤسسة إلى:¹
جدول رقم (2-3) أنواع مراكز المسؤولية

أنواع مراكز المسؤولية	الخصائص	الأهداف	الفعالية
مركز رقم الأعمال	البيع	تحقيق أكبر قدر من المبيعات	تكمين في الفرق بين ر.ع المقدر والمحقق
مركز التكاليف	قياس النشاط	التحكم في التكاليف وتخفيضها قدر الامكان	تكمين في الفرق بين التكاليف المقدر والمحققة
مركز المصاريف	التحكم في المصاريف	احترام الاعتمادات المقررة في الموازنة	تكمين في تحليل مصاريف النشاط
مركز الأرباح	الاستغلال الذاتي	تعظيم الأرباح	مردودية الاستغلال
مركز المردودية	الاستغلال الذاتي وميزانية مستقلة	تعظيم مردودية الأصول	مردودية رؤوس الأموال المستثمرة

اختيار المراكز:² يتوقف اختيار المراكز والمؤشرات الداخلية في مراقبة التسيير على ما يلي :

-طبيعة النشاط؛

-نوع المنتج؛

-إستراتيجية المؤسسة.

-نمط السلطة ودرجة تفويضها وأهمية المسؤولية الممنوحة لأنه كلما كان نمط السلطة غير مركزي كلما زاد عدد المراكز .

عندما يتم الاختيار فإن تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة يجب أن يغطي مجموع نشاط المؤسسة وذلك بتعيين كل عناصر التكاليف والإيرادات جميعها.

يعتمد المسير على تقسيم مراكز المسؤولية في المؤسسة إلى قسمين رئيسيين يهدف التعرف على وضعيتها، هما:

•مراكز التكلفة أين يمكن للمؤسسة التعرف على مختلف الأعباء التي تتحملها لممارسة نشاطها.

•مراكز المداخل، أين يمكن للمؤسسة التعرف على مجمل الإيرادات التي تحققها.

يرتكز تحليل مراقب التسيير لمراكز المسؤولية على مجموعة من العناصر تتمثل في المدخلات، العمليات والمخرجات كما هو موضح في الشكل أدناه:

•المدخلات: تعبر عن كل ما يتعلق بمعطيات نشاط المؤسسة، أي بمحيط عملها سواء الداخلي (الاستثمارات، تدفق المعلومات، أعمال الصيانة، التكوين المستخدمين) أو الخارجي (الشراكة، تدفق المعلومات الأسواق).

¹ د. بن زكورة العونية: "علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة"، جامعة مصطفى اسطنبولي.

² د. بن زكورة العونية: "علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة"، جامعة مصطفى اسطنبولي.

- العمليات: فهي مجمل القرارات المتخذة من طرف الإدارة لتسيير نشاط المؤسسة، أين يتم استغلال المدخلات وتحويلها إلى قيمة داخل المؤسسة.
- المخرجات: تمثل نتيجة نشاط المؤسسة (المردودية الحصة السوقية رضا العملاء، التحكم في جودة المنتجات...). فتقييم نشاط المؤسسة يكون بتقييم أدائها وذلك بإتباع وسائل مراقبة التسيير فيها.
- تهتم مراقبة التسيير بالسهر على معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة من خلال عملية التسيير داخل المؤسسة. حيث تهدف إلى تحسين أدائها. فالمراقبة تعتمد على مجموعة من أساليب التسيير باستعمال أدوات التنبؤ، قياس الفعالية والقيادة. فباعتقاد المنظمة على مراقبة التسيير، تكون قادرة على متابعة ما يلي:
- التسيير التنبئي التقديري:(La gestion prévisionnelle) أسلوب تسيير يعتمد على نموذج تعريفي للوظائف المستقبلية للمؤسسة، المستوى البعيد، المتوسط، القصير. يركز هذا النموذج على اختيار الوسائل لتحقيق
- التسيير الموزناتي: (تسيير الموازنة La gestion budgétaire) أسلوب تسيير يعتمد على التنبؤ في المدى القصير، تترجم إلى موازنة قرارات متخذة من طرف الإدارة والمسؤولين عن الأهداف.
- مراقبة الموازنة: Le contrôle budgétaire المراقبة لدورية لتنبؤات لموازنة مع النتائج المحققة مع تحليل الانحرافات بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- لوحة لقيادة: Le tableau de bord أداة لمراقبة الموازنة، يضم مجموعة مؤشرات ذات دلالة تقنية، جارية ومالية تساعد المسؤول على مراقبة أداء المؤسسة واتخاذ القرار اللازم في الوقت.

المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة.

أ. تمهيد: لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، وكذلك لدى المهتمين بالإدارة، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ومصدر إنتاج القيمة والحفاظ عليها وتنميتها.

ولا يتم ذلك في الواقع إلا نتيجة لتحقيق مستوى من الاستعمال المحقق للقيمة والثروة، وفقا لما يسمى المردودية والأداء والتي بدورها تنتج عن الانتاجية داخل الدورة الانتاجية ليس فقط كعملية تحويلية مادية بل كعملية لتحويل القيمة وإنمائها في أي نشاط، وهي العناصر التي سوف نحاول التطرق إليها في هذا المبحث. تعتبر عملية تقييم الأداء وتحسينه من أهم الأهداف التي تؤديها مراقبة التسيير، حيث لا يتم ذلك إلا من خلال تحديد مكونات وعناصر هذا الأداء، بهدف العمل على توجيهها والتحكم فيها للرفع من مستويات الأداء ضمن الظروف المتغيرة التي تمر بها المؤسسات.

ومن هذا المنطلق خصص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الأداء والعناصر المرتبطة به، إضافة إلى النماذج المقترحة لتقييمه.

المطلب الأول: الأداء والمفاهيم المرتبطة به:

ليس موضوع الأداء بموضوع حديث في حفل الإدارة بالمؤسسة سواء من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ولم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم تعريف محدد ومتفق عليه للأداء، وعدم الدقة لم تشمل المفهوم أي الجوهر بل أيضا مكوناته من المفاهيم مثل: الكفاءة الفعالية.

1/ مفهوم الأداء:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء، إذ غالبا ما نتحدث عن الأداء الاقتصادي (المردودية والنتائج المالية والذي غالبا ما يتم قياسه بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها. غير أن هناك وجهات نظر أخرى لمفهوم الأداء عند المؤسسات، فالمؤسسة العمومية مثلا غالبا ما تكون لها بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية أهدافا أخرى ذات طبيعة اجتماعية، وهو ما يدفعنا بالقول إلى أن المؤسسة تعمل لبلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاقتصار على النتائج المالية للحكم على أدائها¹.

وفيما يلي سنحاول إدراج بعض التعاريف التي خص بها الباحثون مفهوم الأداء²:

يعرف " Khemkhem " يمكن توضيح مفهوم الأداء كما يلي: أداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة مؤسسة ... إلى آخره ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.

ويلاحظ هنا أن الكاتب قد اقتصر في تعريفه للأداء على الجانب الاقتصادي (الفعالية الإنتاجية)، وأهمل الجوانب الأخرى التي أصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات. بالإضافة إلى أن هذا

¹ Alain Burlaud et autres, « Contrôle de gestion », Op. Cit. P 13.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق 12-14.

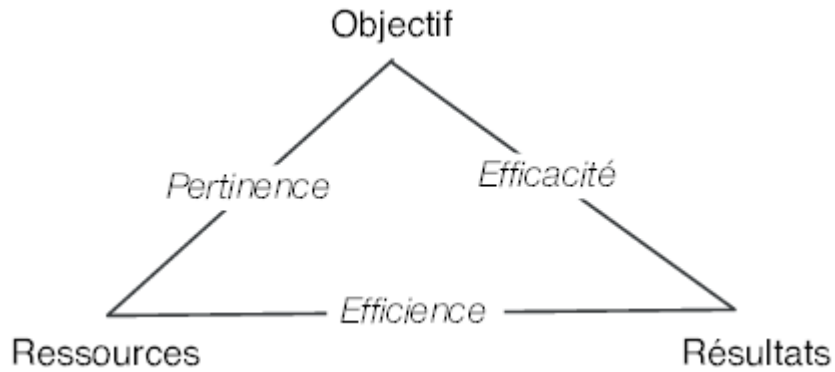
التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوى متميز من الأداء، وهو عنصر هام، إذ بإمكان المؤسسة أن تحقق أهدافها لكن مع هدر لمواردها.

يفوق الحاجة. أما " Ph. Lorino " فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:

التعريف الأول: لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها.

التعريف الثاني: لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسها في القطاع، أخذنا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى اقل هدر للموارد). من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الكاتب بين أن تحسين الأداء يتم من خلال زيادة الانتاج مع تخفيض التكاليف معا كما أوضح أن الأداء يعني أن تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، ويتم قياسه من خلال مقارنة أدائها الفعلي مع المؤسسات المنافسة لها.

بينما يرى " Bartoli " بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر: نتائج موارد أهداف، والأبعاد: الكفاءة الفعلية والموازنة، والتي يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:
الشكل (1-2): " مثلث الأداء "



المصدر: " ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 13

نلاحظ من خلال الشكل السابق مايلي:

العلاقة (الموارد - الأهداف): تعني ضرورة الموازنة بين الموارد والأهداف، أي أن الأهداف الموضوعية يجب أن تكون في حدود الموارد المتوفرة للمؤسسة.

العلاقة (النتائج - الأهداف): تعني مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن ثم تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة، لأن الفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

العلاقة النتائج الموارد: تعني أنه يجب تحقيق النتائج المرغوبة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

ومن هنا يتضح لنا أن مهمة مراقبة التسيير - كما ذكرنا سابقا - تكمن في الربط بين القمة والقاعدة، بهدف تحقيق الكفاءة، الفعالية والموازنة.

2/ المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

1.2 الكفاءة: يعني هذا المصطلح " فعل أشياء على نحو صحيح"، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف)¹ أي الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المنتجة المحصلة) الأداء، والوسائل المستعملة "التكاليف" ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية ببيولوجية وغيرها. وهذه العلاقة - تكلفة / أداء - ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي²

إذن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، ونقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

فنقول مثلا أن آلة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل حد. المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات.

2.2 الفعالية: قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسات ومقارنتها مع الأهداف.³

ان الفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم إذن بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدر أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا، وتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذو كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.⁴

3.2 العلاقة بين الكفاءة والفعالية : قد يظهر كلاهما مرادفا للآخر، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا، فقد نقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من المدخلات أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كميات معطاة من

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، من 13.

² Sylvie Messier, « Contrôle de gestion », Op.Cit, P18.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 14

⁴ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 14-15.

المدخلات. أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقاً من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقاً. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن نجد¹.

مسؤول فعال وغير كفاء: أي أنه نجح في تحقيق الأهداف التي أسندت له، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحاً له.

مسؤول غير فعال ولكنه كفاء: لم يتجاوز المتاح له من موارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق كل المنتظر منه، أي الالتزام بالكمية المحددة من الموارد، ولم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة.

ومسؤول غير فعال وغير كفاء: استهلك كمية أكبر من الموارد دون تحقيق الأهداف المنتظرة أي الفشل في الوصول للهدف مع استغلال كلي للموارد واستهلاك أكبر تكلفة.

إذن إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، كما أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة. وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن²:

-الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها.

-الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها مطلباً ضرورياً لها.

4.2 الإنتاجية: لقد تعددت تعاريف الإنتاجية لذلك سوف نحاول تلخيص أهمها فيما يلي³:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.
- تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبراً عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

وما يلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الإنتاجية قد اقترنت بمفهوم الكفاءة، وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملاً في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة. غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.

وترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط ونجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية وكذا استعمال التقنيات الفنية والتكنولوجية والأبحاث العلمية وتطبيقها بطريقة صحيحة.

من خلال ما سبق يتضح لنا التداخل بين مفاهيم كل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إذ أن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، بينما يتم التعبير عن هذه النسبة

¹ نفس المرجع السابق، من 15

² ناصردادي عدون، عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، من 16

³ نفس المرجع السابق، من 16-17.

بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة وبالحجم فيما يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بين هذين العنصرين بإدخال الكمية في الإنتاجية والقيمة أو التكلفة في الكفاءة، أما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة .
المطلب الثاني: مكونات الأداء المعبر عنه في المؤسسة الاقتصادية .

ستعمل مراقبة التسيير العديد من المفاهيم مثل: المردودية الإنتاجية الربحية الكفاءة، وكلها ذات علاقة بالأداء والتي يعتبر تحقيقها في المؤسسة الهدف من عملية المراقبة والتوجيه لأنشطتها حسب الخطط، كما أن هذه العملية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوامل المساهمة والمشاركة في نشاط المؤسسة في صورة مختلف الموارد المادية البشرية وغيرها. كما أن الأداء هو الآخر عبارة عن مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما تكون متناقضة، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق تخفيض التكاليف، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. ففي حالة بقاء البعد الاقتصادي هو المسيطر، فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكن أن تعطي الأولوية لبعد معين من أبعاد الأداء على حساب الأبعاد الأخرى.

1/ النموذج الأول: من بين النماذج الخاصة بالأداء والتي تميزت بالوضوح نجد النموذج Bodan , Moran , Savoia سنة 1994 والذي يعطي حكما عاما على الأداء التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول (2-4) أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي"

بقاء المؤسسة -نوعية المنتج. -المردودية المالية. -المركز التنافسي.	الكفاءة الاقتصادية -الاستغلال الاقتصادي. -الإنتاجية.
متغيرات الموارد البشرية -حركة الأفراد. -مناخ العمل. -مردودية الأفراد. تنمية الأفراد.	شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية. -إرضاء أصحاب الأموال. -إرضاء الزبائن. -إرضاء الهيئات المنظمة. -إرضاء المجتمع المحلي.

المصدر: ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 13

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن النموذج الذي قدمه Bodan و Moran Savon او يتميز بأن:
-يتكون الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية : بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية.
-يقوم النموذج على مجموعة من المعايير خاصة بكل بعد من أبعاد الأداء.

-يشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات لقياسه وكل معيار يخضع للقياس باستخدام عدد من المؤشرات، فمثلا مناخ العمل يمكن قياسه باستخدام مجموعة من المؤشرات من بينها:
معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل. وكل معيار يقيم وفقا لسلم يتكون من خمس مستويات حيث يعبر عن كل مستوى بقيمة وذلك كما يلي:

1-رديء جدا.

2-ردي.

3-مقبول.

4-جيد.

5-جيد جدا.

وكل بعد من أبعاد الأداء يقيم باستخدام هذا المقياس على أساس النتائج المحصل عليها في كل معيار، حيث يصبح بإمكاننا إعطاء حكم عقلاني على أداء المؤسسة اعتمادا على نتائج تقييم الأبعاد الأربعة للأداء ويمكن تطبيق هذا النموذج في كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.
2/ النموذج الثاني: في هذا النموذج يتم استخدام المدخل الشامل في تحليل وتقييم الأداء في المؤسسة، وقد تم اقتراح هذا النموذج المؤلف من خمسة أبعاد تقوم على الكفاءة والفعالية وهي:¹

-الفعالية المالية.

-الكفاءة الإنتاجية

-فعالية النمو.

-الفعالية في السوق المالية.

-الفعالية الاجتماعية.

ويمكن قياس الأبعاد الأساسية للأداء وفقا لهذا النموذج باستخدام متغيرات قابلة لقياس كما يلي:

- الفعالية المالية: يمكن قياسها باستخدام ثلاث متغيرات أساسية هي: نسب المردودية المالية، تب المردودية التجارية معدل التمويل الذاتي.

-الكفاءة الإنتاجية: يمكن قياسها بالاعتماد على متغيرات الإنتاجية والتكاليف.

- فعالية النمو: تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة نمو الحصة السوقية .

- الفعالية في السوق المالية: تعني المؤسسات التي تعمل في سوق الأوراق المالية، ويمكن قياس هذا البعد اعتمادا على مؤشرين هما: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة .

- الفعالية الاجتماعية: يمكن تحديدها اعتمادا على مؤشرين هما: تطور المكافآت المادية، تطور عدد الأفراد، ويبقى باب المؤشرات التي يقاس بها هذا البعد مفتوحا.

ويؤكد هذا النموذج في تحليل وتقييم الأداء على العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، فالاستراتيجيات المتبعة هي التي تتحكم في طبيعة الاهتمامات الإستراتيجية في المؤسسة، فطبيعة بعد الأداء الذي توليه المؤسسة الأهمية

¹ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 19-20

يكون مختلفا وهذا يعني أنه إذا أسست المؤسسة استراتيجيتها على خصائص ذات طبيعة اجتماعية، فبعد الاعداء الاجتماعي في هذه الحالة يغطى له الأولوية.

3/ النموذج الثالث: وفقا لهذا النموذج يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني، حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل قدرة المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، أي أنه يستخدم مدخل النظم ويقوم على تحديد ما غذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس فيه نشاطها، حيث يكون بعد البقاء مقياسا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2-5) : معايير الأداء عبر الزمن البقاء معايير الأداء التكيف. الإنتاج.

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
-معايير الاداء	-الإنتاج. -الكفاءة. -الرضا.	-التكيف. -النمو.	-البقاء.

المصدر: " ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 19-20.

فمعايير الفعالية على المدى الزمني القصير إذن تتمثل في¹:

-الإنتاج: يعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.

-الكفاءة: وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.

-الرضا: وهي المنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل. التكيف: هوي القدرة على التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث عبر الزمن

-النمو: وهو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى البعيد، وذلك بحرصها على استثمار أموالها في زيادة الإنتاج وتطوير الكفاءات والمهارات لمواردها البشرية.

المطلب الثالث: الاداء

1/ تعريف الأداء:

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه² وفي هذا الإطار يعرف الأداء

¹ ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 20-21

² عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، ص 86

على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ¹ ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" ² فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

المطلب الثاني: أقطاب الأداء

القطب الأول: يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم ³ أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف .

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي .

¹ سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005، الجزائر، ص 35.

² م حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان " - المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005 الجزائر، ص 1.

³ عادل عشي " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003، 2004 - الجزائر، ص 3.

خلاصة:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل استخلصنا أن مراقبة التسيير مرتبطة بالمؤسسة لتواجدها في مختلف المستويات فيها، فهي تمثل:

- رقابة استراتيجية في المستوى الاستراتيجي بربط أهداف المؤسسة مع الموارد المتاحة فيها.
- رقابة عملياتية (مراقبة التسيير) على المستوى التشغيلي بربط النتائج مع الأهداف المسطرة في المؤسسة.
- رقابة تنفيذية على المستوى التنفيذي بالمتابعة الدورية للعمليات ومطابقتها مع الخطة المرسومة في المؤسسة ومن ثم استخراج الانحرافات وتصحيحها.

فمراقبة التسيير هي الأداة التي تسمح بمتابعة نشاط المؤسسة ضمن مسار يحدد الأهداف المراد تحقيقها ويسخر الإمكانيات اللازمة لذلك. يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الآليات والأساليب كنظام المعلومات، تقنيات المحاسبة والموازنة والتنبؤات بهدف مراقبة ومتابعة العمليات وقياس مستوى الأداء.

الفصل الثالث

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

ENAGEO الوطنية للجيوفيزياء

ENAGEO

تمهيد:

بعد استكمالنا للجانب النظري في الفصول السابقة نتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي بشيء من التفصيل كمدخل عام حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، وكذا مراقبة التسيير بقصد الانتقال من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي وإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية عمومية والتعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع والحالة التي وقع عليها الاختيار هي المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

إن من الضروري بل من الواجب على كل فرد يعمل في شركة ما أن يعرف على الأقل نشأتها، هيكلتها العامة ومهامها الأساسية، فقد لعبت المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال تنقيب الغاز والبتروول.

يتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

ENAGEO

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

نتطرق في هذا المبحث الى تعريف المؤسسة التي تمت فيها دراستنا الميدانية وذلك بذكر أهم نشاطاتها والرؤية المستقبلية للمؤسسة كالمطلب الأول، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها مع الشرح في المطلب الثاني.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة، نشأتها ونشاطها:

1. تعريف بالمؤسسة¹:

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (E.NA.GEO)، تم إنشاؤها في عام 1981، بموجب المرسوم 81-172 بتاريخ 01.08.1981 في البداية تأسست تحت اسم الشركة الجزائرية للجيوفيزياء ALGEO هي شركة جزائرية أمريكية تم شراء أسهمها كلياً من طرف مجمع SONATRACH في 13 فبراير 1989 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) منحت لها صفة مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي وضعت تحت إشراف وزارة الطاقة و الصناعات البتروكيمياوية (حاليا وزارة الطاقة والمناجم).
 حقل النشاط: تمارس المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء نشاطها أساسا في الجزائر ولها بعض الشراكات في الخارج (تونس، مالي، النيجر وليبيا).
 الموقع: تقع المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (E.NA.GEO) في 140 ص ب المنطقة الصناعية حاسي مسعود 30500 ورقلة.

-رأس مالها: 300000000000 دينار جزائري.

-حققت رقم أعمال سنة 2015 يقدر بـ 20 مليار دينار جزائري.

-عدد عمالها حوالي 6900 عامل موزعون في مختلف الأقسام والوحدات حيث تضم 3 أقسام و3 وحدات:

-قسم الاستغلال الزلزالي ويمثل الوظيفة الأساسية للشركة ويضم حوالي 4900 عامل.

-قسم الإمداد يضم حوالي 900 عامل

-قسم الهيدروطوبوغرافية حوالي 300 عامل والباقي موزعون على باقي الوحدات كالمديرية العامة حوالي 500

عامل -ومديرية المصالح المشتركة بأولاد فايت الجزائر ومديرية التصميم و التطوير ببيومرداس حوالي 600 عامل.

-قسم الإمداد يضم حوالي 900 عامل

-قسم الهيدروطوبوغرافية حوالي 300 عامل والباقي موزعون على باقي الوحدات كالمديرية العامة حوالي 500

عامل -ومديرية المصالح المشتركة بأولاد فايت الجزائر ومديرية التصميم و التطوير ببيومرداس حوالي 600 عامل، منهم حوالي 1200 عامل فقط بعقد غير محدد المدة ما يعادل 24% من مجموع العمال و 4700 عامل بعقد محدد المدة.

2-شهادات متحصل عليها:

1-2 شهادات ISO²:

¹ آيت هادي أمين، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة الاتصالات".

² خالد ادريس، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة QHSE".

ENAGEO

في أواخر التسعينات وبداية الألفية عرفت معظم الشركات الوطنية منافسة حادة من طرف الشركات الأجنبية في إطار السوق المفتوحة التي سطرتهما الدولة الجزائرية مما جعل "أوناجيو" مواكبة للتطور انطلاقا من تحسين ظروف ونوعية العمل الى جانب نوعية وكيفية الإنتاج حيث توجت مجهوداتها المبذولة بحصولها على شهادات ISO (معايير تسيير الجودة العالمية) نذكرهم فيمل يلي.

- تحصلت المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء على ISO14001 "تحدد المواصفة معايير نظام الإدارة البيئية - الاحتياجات الإرشادية للاستخدام"، اصدار 2004 والتي قد سلمت من طرف مكتب أجنبي معتمد (EMAS) التابع للاتحاد الأوروبي ثم تحصلت عليها للمرة الثانية في اصدار سبتمبر 2015.

- 18001OHSAS نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية هو معيار دولي يهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤدي إلى ضرر في منظمة مقدما واتخاذ الاحتياطات اللازمة تحصلت عليه المؤسسة في اصدار 2007.

- شهادة ISO 9001 أو نظام إدارة الجودة والمقاييس الدولية تحصلت عليه في اصدار سنة 2008 وتحصلت عليه للمرة الثانية في اصدار سبتمبر 2015.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

المؤسسة تحصلت على ستة (6) براءات اختراع نذكر منها:

الجدول (3-1) يمثل براءات اختراع للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

Intitulé du brevet عنوان البراءة	Éditeur du brevet محور براءات الاختراع	Référence du brevet مرجع براءات الاختراع	Année de publication سنة النشر	Domaine d'application عنوان البراءة
Procédé pour l'estimation du carbone organique total (COT) à partir des vitesses acoustiques et de la porosité totale (ϕ_t) dans une roche mère	INAPI + WIPO	170049/DZ/2017	2017 (1 ^{er} Prix d'Innovation en Algérie)	Ressources Non Conventionnelles (shale gas, tight gas and oil)
Procédé pour l'estimation du volume d'argile (V_{clay}) à partir de la densité de formation, de la porosité et des vitesses acoustiques dans les réservoirs argileux-gréseux	INAPI WIPO	150005/DZ/2015 WO2016110298A1	2015	Caractérisation du réservoir
Méthode pour l'estimation quantitative de la porosité à partir des impédances acoustiques des ondes longitudinales et transversales dans les réservoirs compacts	INAPI + WIPO	130252/DZ/2013	2013 (3 ^{ème} Prix d'Innovation en Algérie)	Caractérisation du réservoir
Méthode pour évaluer quantitativement la tortuosité fluide et les caractéristiques du solide et des fluides dans un réservoir hétérogène	INAPI WIPO	120216/DZ/2012 WO2013149623A1	2012	Caractérisation du réservoir
Méthode d'atténuation du bruit harmonique par filtrage temps-variant avec référence	INAPI WIPO	100292/DZ/2010 WO2011144215A2	2010	Acquisition sismique (haute productivité)

المصدر: وثائق ورقية مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وعملائها، الشركات المنافسة، الموردين:

1 الوظائف الأساسية:

- الحصول على البيانات الزلزالية. (Acquisition des données sismiques (activité principale).

- معالجة البيانات الزلزالية. (Traitement des données sismiques.

- تفسير وتقييم الخزانات. (Interprétation et évaluation des réservoirs.

2 الوظائف الإضافية:

- الحفر الهيدرولوجي. (Forage Hydraulique.

- الجيوفيزياء العامة (التنقيب الزلزالي للآبار، التنقيب الكهربائي، الجاذبية والقياس

المغناطيسي). (Géophysique générale (Sismique de puits, prospection électrique, gravimétrie et magnétométrie).

- أعمال الطبوغرافية. (Travaux de topographie.

- الجيوتقنية (الحقل، المخبر). (Géotechnique (Terrain, Laboratoire).

3- عملاء المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:

الجدول (2-3) يمثل أهم عملاء المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

	→ SONATRACH	→ ALEPCO	شركات إفريقيا الشمالية
→ BURLINGTON	→ ANADARKO	→ ARCO	شركات أمريكا الشمالية
→ HUNT Niger	→ OXY	→ COHO	
→ WASCANA	→ PHILLIPS	→ MOBIL	
→ AMERADA-HESS	→ PETROCANADA	→ ENCOR	
	→ PLUSPETROL		شركات أمريكا الجنوبية
→ NESTE	→ AGIP Algeria	→ AGIP Tunisia	شركات أوروبية
→ TOTAL	→ BP	→ REPSOL	
	→ CEPSA		
	→ BHP		شركات استرالية
	→ JNOC	→ PETRONAS	شركات آسيوية

المصدر: وثائق ورقية مقدمة من طرف المؤسسة

4- الشركات المنافسة و الموردين :

- الشركات المنافسة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:

الجدول (3) يمثل أهم الشركات المنافسة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

	➔ WesternGeco	شركات أمريكية
	➔ CGG-VERITAS	شركات فرنسية
➔ BGP	➔ SINOPEC	شركات صينية

المصدر: أيت هادي أمين، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة الاتصالات"

- موردين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:

- الموردين الأجانب:

الجدول (4) يمثل أهم موردين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

المورد:	المنتج / الخدمة المقدمة:
SERCEL (CGG VERITAS)	Vibrateurs sismiques & pièces de rechange
CGG VERITAS	Stations PROMAX
LANDMARK	Logiciels pour PROMAX
IVECO	Camions tout terrain & pièces de rechange
ZINTEL	Matériel GPS
LEICA	Fourniture pour équipements GPS
INPUT OUTPUT	Laboratoires sismiques
GREENRAY	Appareils de forage & accessories
GEOTRADE	Géophones & pièces de rechange pour sondes

المصدر: أيت هادي أمين، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة الاتصالات"

- الموردون المحليين:

الجدول (5) يمثل أهم موردين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

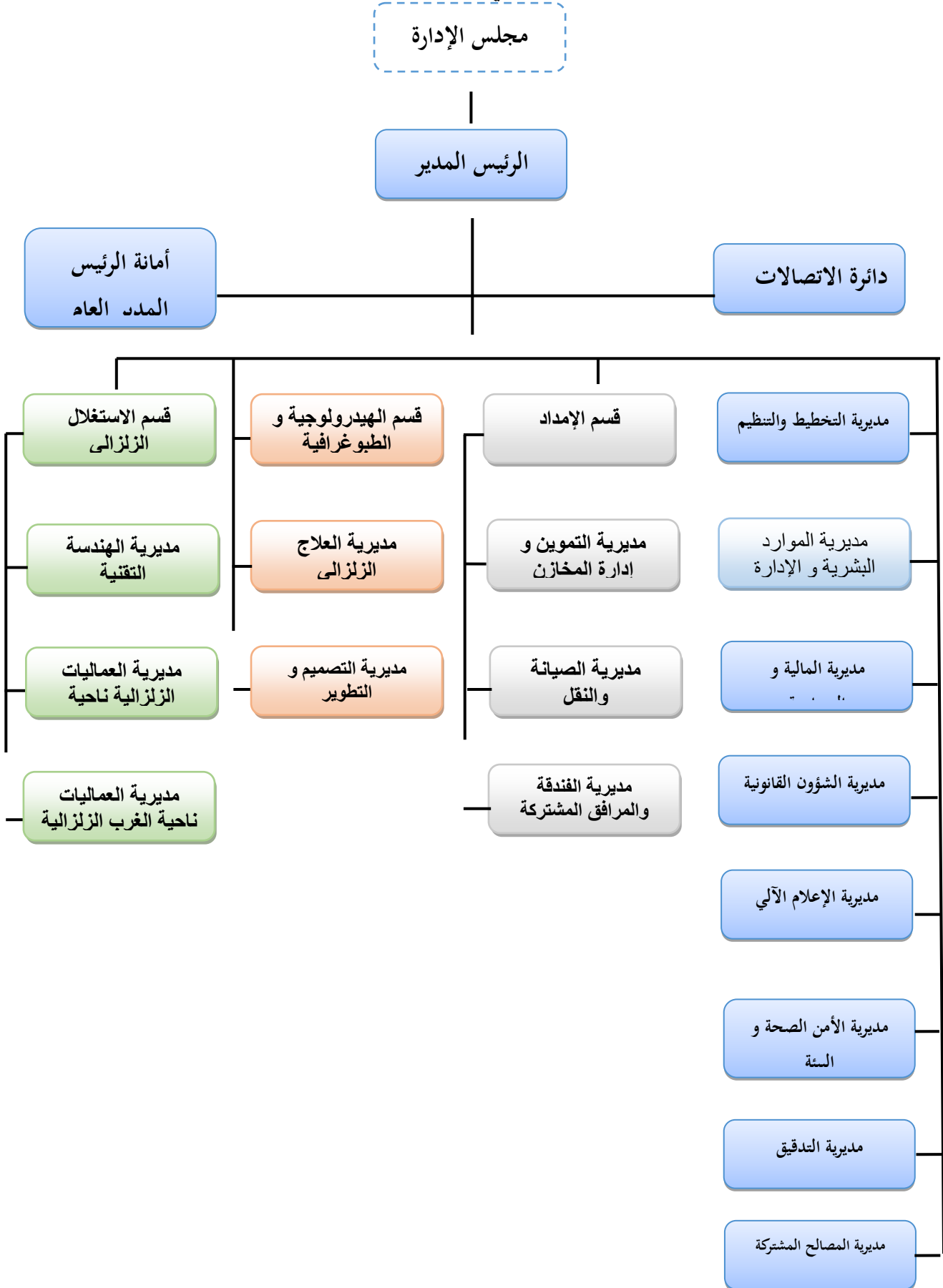
المورد	المنتج / الخدمة المقدمة
ETS Bourigha	Location de Bulls
EURL Hamdi	Location de véhicules
NAFTAL	Carburants
Air Algérie	Transport du personnel
NAFTOGAZ	Formation du personnel
SARL Sécurité 2000	Gardiennage des chantiers

5- أهداف الشركة:

- ❖ تحسين كفاءة نظم المعلومات والاتصال بالشركة وعملياتها.
 - ❖ تحسين الإطار الاجتماعي والمهني للموظفين.
 - ❖ تطوير الموارد البشرية وتعزيز المهارات.
 - ❖ رفع تحفظات هيئات الرقابة المختلفة.
 - ❖ التحكم في تكاليف الإنتاج وكذلك النفقات وتحسين أداء الأنشطة التشغيلية وأنشطة الدعم.
 - ❖ الحفاظ على تراث الشركة.
 - ❖ تعزيز سياسة QHSE الأمن والسلامة والجودة للشركة.
 - ❖ إرضاء خطط تحميل العملاء وزيادة حجم المبيعات بنسبة 10٪ في السنوات الخمس المقبلة.
 - ❖ تعزيز الرقابة التكنولوجية والاستخبارات القانونية.
- 6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
شكل الهيكل التنظيمي والوظائف الأساسية:

تميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات فيما بينهم، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل (1-3) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء



الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

نلاحظ من خلال الهيكل أنه مقسم حسب الوظائف بمعنى الهيكل وظيفي وهو مناسب للمؤسسة وذلك لتحديد المسؤوليات بوضوح وأيضا لسرعة انتقال المعلومة وسرعة اتخاذ القرار حيث القرارات الروتينية تتخذ في وقتها أما القرارات المصيرية تتطلب عموما مدة أكثر، ويتكون من مستويين:
المستوى الأول: الإدارة العليا وتتكون من:

- مجلس الإدارة: هو السلطة العليا لاتخاذ القرار في المؤسسة، حيث يضطلع المجلس بمسؤولية قيادة والإشراف والسيطرة على المؤسسة، وهو مسؤول أمام المساهمين عن تحقيق قيمة مستدامة للمساهمين من خلال توجيه أعمال المؤسسة والإشراف عليها. وبصفة خاصة، يضطلع مجلس الإدارة بوضع أهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة.
- الرئيس المدير العام: ورئيس مجلس الإدارة ويشرف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر، ووضع الأهداف الخاصة بكافة المهام.
- مديرية التخطيط والتنظيم: وتشرف على عملية التخطيط وتنظيم كل مديريات ووضع قوانين وتعليمات ولوائح التنظيمية.
- مديرية المالية والمحاسبة: وتقوم بإعداد ميزانية العامة والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.
- مديرية الإعلام الآلي والاتصال وتكنولوجيا الحديثة: وتهتم بمجال الاعلام الآلي وصيانة وبرمجة.
- مديرية الاستغلال الزلزالي: تشرف على كل عمليات والدراسات الزلزالية في ورشات بالمؤسسة ومتابعة تقنية لها.
- مديرية الإمداد: تشرف على عملية إمداد لكل متطلبات المديريات وعملية التموين وتسيير المخازن والفندقة والصيانة والنقل.
- مديرية الهيدروطبوغرافية: تشرف على كل عمليات الحفر الهيدروليكي والدراسات الطبوغرافية في ورشات بالمؤسسة ومتابعة تقنية لها.
- مديرية الموارد البشرية والإدارة: وتقوم بكل أعمال الإدارة الموارد البشرية والمصلحة محل الدراسة تابعة لهته المديرية.

المستوى الثاني: في هذا المستوى من الهيكل نجد المديريات التالية:

- مديرية الشؤون القانونية: وتشرف على مختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات بالمؤسسة.
- مديرية التدقيق: وتشرف على رقابة جميع المديريات وذلك بتطبيق القوانين الداخلية لمؤسسة مع قواعد الجودة.
- مديرية الامن والصحة و سلامة البيئة: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديريات وإعداد التقارير التفصيلية في حالة عدم وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن.

المطلب الثالث: تقديم مديرية التخطيط والتنظيم بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

1. تعريف مديرية التخطيط والتنظيم:

التخطيط الاستراتيجي وظيفة مهمة في إدارة أية مؤسسة، بسبب تحديات تزايد المتغيرات في التطورات التكنولوجية والعلمية، التي تنعكس على قدرة الإدارة في توظيف واستثمار الموارد للوصول إلى الأهداف. والتخطيط عملية مستمرة لطريقة سير العمل، كيف يكون؟ ومتى يبدأ؟ وماذا نفعل وأين؟ وبكل هذه التساؤلات يمكن أن نضع خطة لتحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. ومن ثم يتم التنظيم والمراقبة الدائمة لكل الأنشطة والعمليات التي تتم داخل وخارج المؤسسة والتي تتعلق بها وتسيير رأس المال طبقا لخطة عمل وأهداف سوناطراك ومحاولة تقليل التكاليف.

مهام ونشاط مديرية التخطيط والتنظيم:

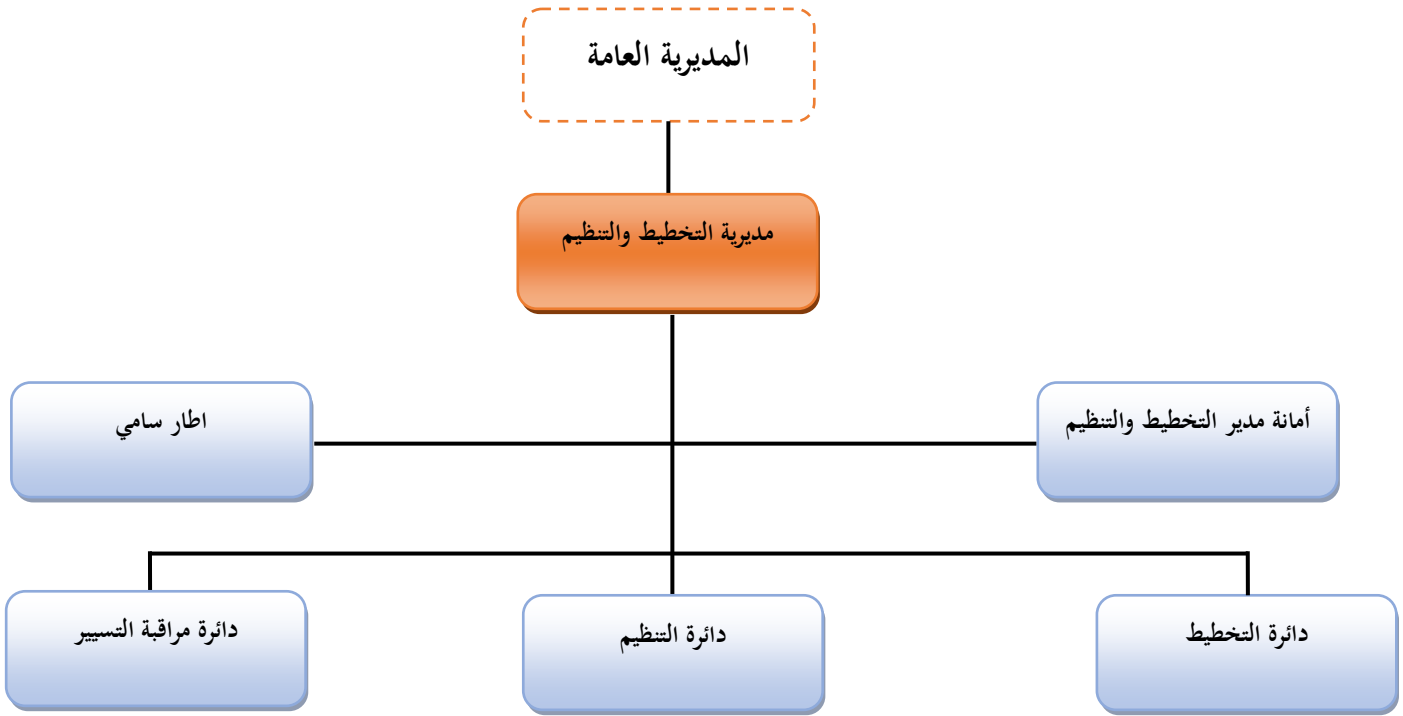
تتمثل أهم مهام وأنشطة هذه المصلحة فيما يلي:

- التخطيط متوسط المدى (لمدة 5 سنوات).
- التخطيط السنوي أي انشاء مخطط لأهداف السنة القادمة يتم اعداده كل سنة.
- تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- مراقبة التسيير.
- تنظيم كل عمليات المؤسسة والهيكل التنظيمي من خلال دائرة التنظيم.

2. دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط والتنظيم:

الإدارة الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والتقدم والنمو والنجاح بتركيزها واهتمامها بالتخطيط الذي يساعدها على إجراء التحسينات لمواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية اليومية التي تواجهه الإدارة، لذا فإنها تحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالخبرة والاختصاص كمخططين لوضع الخطط المتكاملة لاستثمار الموارد المتاحة للوصول إلى هدفها المعين. ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمديرية كما يلي:

الشكل (2-3) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط والتنظيم



دائرة التخطيط:

مهام دائرة التخطيط:

- انشاء مخطط سنوي Plan Annuel يتم اعداده كل سنة.
- انشاء مخطط متوسط المدى لمدة 5 سنوات.
- Demande visa.
- مراقبة الاستثمار والتزامات الميزانية التشغيلية
- تحقق من امتثال طلبات تأشيرة مشتريات الاستثمار.
- الرد على الفور على أي طلب محدد للحصول على معلومات من التسلسل الهرمي.
- انشاء مخطط التمويل السنوي للمؤسسة بالمشاركة مع مديرية المالية والمحاسبة من أجل ارساله الى البنك.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء

بعدما قمنا بإعطاء مفهوم عام لمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وأهم نشاطاتها وبيان هيكلها التنظيمي وشرح عناصره وإعطاء نظرة عن أهم محتويات الهيكل التنظيمي الخاص بها، سنحاول أن نتطرق في هذا البحث إلى تقديم المصلحة المعنية أي المرتبطة بالموضوع المراد دراسته.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة أناجيو 2017-2021:

تقوم المؤسسة بوضع المخطط السنوي وكذلك مخطط متوسط المدى (PMT) وهو مخطط يتم فيه تحديد الغايات والأهداف الرئيسية للمؤسسة ويكون لمدة 5 سنوات وهو كالاتي :

-التوقيع بتاريخ 2021/04/07 على الاتفاق الإطاري رقم 2021/13 للحصول على البيانات الجيوفيزياء، بين ENAGEO وSONATRACH هذه الاتفاقية موجهة نحو التقنيات الجديدة والتقنيات المتقدمة الإنتاجية.

هذه الخطة هي جزء من توجيهات السلطة الشرفية التي تدعو، من جهة، إلى تكثيف جهود التنقيب عن المواد الهيدروكربونية، لزيادة الاحتياطيات ومواكبة تطور البيئة، داخليا وخارجيا، ومن جهة أخرى، لترشيد التكاليف ومدة الانتاج وخاصة تكاليف العملة الصعبة.

-يتمثل التحدي الذي يواجهنا في زيادة الكفاءة الإجمالية لأنشطة الشركة من خلال زيادة الإنتاج مع التحكم في التكاليف. سيمكن هذا ENAGEO من الاستجابة بشكل أفضل لخطة عمل SONATRACH، وتحسين قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة وضمان استدامتها على المدى الطويل.

-تتجه آفاق نشاط الاستحواذ الزلزالي بشكل متزايد نحو الاستحواذ الزلزالي ثلاثي الأبعاد عالية الكثافة، والتي ستؤدي بالضرورة إلى الانتقال التدريجي من وضع الاستحواذ التقليدي إلى وضع الإنتاجية العالية، من أجل تقليل التكاليف ومدة الانتاج. groupe SONATRACH ومع ذلك، ستواصل ENAGEO الحفاظ على قدراتها ثنائية الأبعاد وفقاً لاحتياجات المجموعة.

-لتكون جزءاً من هذه الرؤية، تخطط ENAGEO للعمل مع أربعة (04) فرق ثنائية الأبعاد وأحد عشر (11) فريقاً ثلاثي الأبعاد بحلول عام 2021. أما فيما يتعلق بوضع فرق الإنتاجية العالية، تظل الشركة مهتمة بخطة عمل سوناطراك ويمكن أن توفر لها ما يصل إلى ثلاثة فرق، في البداية، وما يصل إلى خمسة فرق بحلول عام 2021

إن تحول فريق الاستحواذ الزلزالي ثنائي الأبعاد إلى فريق زلزالي ثلاثي الأبعاد سيمكن ENAGEO من تكييف وسائلها بشكل أفضل مع احتياجات شركة SONATRACH وضمان أداء أفضل من خلال الزيادة في رقم أعمالها مع ترشيد نفقاتها.

-فيما يتعلق بالحفر الهيدروليكي، فإن خطة العمل تتقدم باستمرار. لتلبية هذا الطلب وبالنظر إلى تقادم وقيود الصيانة لبعض الآلات، من المخطط الحصول على آلة حفر متوسطة في عام 2017 واستبدال ثلاثة (03) أخرى خلال الأعوام 2018 و 2019 و 2021، بالإضافة إلى تعزيز الحفر الخفيف بجهاز حفر جديد في عام 2018 وخفض مستوى جهاز الحفر المتوسط (انخفاض في المردودية) إلى الحفر الخفيف في عام 2021.

-فيما يتعلق بنشاط المعالجة الزلزالية ومن أجل تلبية احتياجات سوناطراك، فقد تعهدت الشركة بزيادة الطاقة الإنتاجية لمركزي المعالجة (بومرداس وأولاد فايت). (تم هذا التمديد وتم نقل مركز أولاد فايت إلى بومرداس لتدعيم القدرات).

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

-ستؤدي هذه الإجراءات إلى استثمارات كبيرة إلى حد ما سيتم تمويلها من موارد الشركة الخاصة. وبالفعل، فإن نشاط الشركة يخلق قيمة مضافة ويولد قدرة ذاتية التمويل تسمح لها بتمويل تطورها وتعزيز قاعدتها المالية. يسمح هذا الوضع أيضاً له باللجوء بسهولة إلى القروض المصرفية إذا لزم الأمر.

-تعتبر جودة الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في نجاح الشركة، وسوف تضمن ENAGEO تعزيز قدرتها على جذب المهارات والاحتفاظ بها وتزويدهم بالتدريب والتكوين المناسبين والمستمر والتطوير الوظيفي على أساس الجدارة.

-من حيث الجودة والصحة والسلامة والبيئة ووفقاً لسياستها في هذا المجال، يجب على الشركة ضمان ترقية وتحديث نظام الإدارة المدمج QHSE (Système de Management Intégré)

1. الأهداف النوعية 2017 - 2021

التسيير - التنظيم

على مستوى QHSE: (صحة، أمان ...)

وفقاً لسياسة الجودة والصحة والسلامة والبيئة الخاصة بالشركة، يتم توفير ما يلي:

• تخطيط وتنفيذ الوسائل الضرورية لدعم التغييرات التي أحدثتها الإصدارات الجديدة من المعايير ISO 9001 : و ISO 14001 و ISO 45001

• حوسبة وتنفيذ جميع مكونات النظام.

• التكييف المستمر لنظام الوثائق مدعوماً بالتطورات المستقبلية.

• تطوير آليات جديدة وتحديث الآليات الموجودة من أجل تحسين أداء الجودة والصحة والسلامة والبيئة بشكل مستمر.

• اعتماد نظام الإدارة المتكامل QHSE للشركة وفقاً للإصدارات الجديدة من المعايير.

• الامتثال المستمر لجميع أنشطة الشركة مع متطلبات الصحة والسلامة والبيئة والمتطلبات التنظيمية الأخرى التي اشتركت فيها الشركة.

• الارتقاء بمهارات جميع الموظفين ولا سيما مهارات الإدارة التي تشارك بشكل مباشر في التدريب الملائمة للاحتياجات.

• التكييف المستمر لنظام إدارة QHSE للشركة مع معايير HSE الخاصة بـ SONATRACH

على مستوى خطة التنظيم:

• ترقية المنظمة الحالية لتحقيق الأهداف التي حددتها مؤسسة (E.NA.GEO) والتكيف المستمر مع التغييرات التي تحدثها البيئة الخارجية للشركة

• تحديث دليل تنظيم الشركة وخصائصها.

على مستوى الموارد البشرية:

• توقع الوظائف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

• استقطاب واستقرار المهارات من خلال سياسة تحسين ظروف العمل والدعم والمكافآت في حدود موارد الشركة.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

- تحديد أولويات تلبية الاحتياجات من خلال التحويل الداخلي من منصب لآخر (إعادة الانتشار ، وإعادة التدريب ، والنقل ، والترقية ، وما إلى ذلك) قبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
- حصر استخدام موظفي العقود في الحالات المنصوص عليها في القانون الذي يحكم التوظيف المؤقت.
- تعزيز التدريب ، ولا سيما التدريب الداخلي ، والتدريب المهني لتمكين الموظفين من العمل بسرعة.
- التحضير للخلافة في المنصب (la relève) من خلال تحديد المهارات المحتملة وتقييم وتحديد الفجوات في المهارات المطلوب سدها ووضع خطط التنمية الفردية.
- ترشيد القوى العاملة من خلال تحديد لعدد المثالي للموظفين في مصلحة أو مديرية سواء عمال الانتاج أو الدعم.

على مستوى الاستثمار ووسائل الإنتاج:

- في ظل الأزمة المالية التي يمر بها البلد ، من الضروري حصر الاستثمار الخارجي بما هو ضروري للغاية مع الحفاظ على سياسة التطوير التكنولوجي وتعزيز وسائل الإنتاج.
- تجميد تجديد المعدات القديمة التي لا تزال تعمل بالرغم من تكاليف صيانتها.
- تعزيز الصيانة الوقائية / العلاجية
- على مستوى الخطة المالية:

- اختيار التمويل النقدي وتحسين إدارة التدفقات المالية المتعلقة بالعقود المستقبلية، لا سيما من خلال:
 - استخدام التحويلات المستندية remise documentaries كأداة مفضلة لسداد الواردات ،
 - استبعاد خطاب الاعتماد المقدم letter de credit حتى لا يتم تجميد الأموال ،
 - دراسة فرصة فتح خطابات اعتماد ذات صلاحية 90 يومًا لكل شحنة ممكنة ،
- من حيث الاتصال:

تعزيز الاتصال داخليًا ومع العملاء على حدٍ سواء وضمان الترويج لبراءات الاختراع وتقنيات الاستغلال الزلزالي الخاصة في الانتاج العالي (Haute productivité)

2.2. الانشطة العملياتية:

الاستحواذ الزلزالي.

بعد الوصول إلى 18 فريقًا تشغيليًا في عام 2014 (12 فريقًا في 3D و 06 في D2)، أعادت الشركة توجيه استراتيجيتها وأنهت الاتحاد مع SIPSC وأوقفت EGS 230 في 3D لإغلاق سنة 2015 مع 15 فريقًا (10 في 3D و 05 في D2).

في عام 2016، نظرًا لعبء العمل من ناحية وتوافر المعدات من ناحية أخرى، تم تجميد الإغلاق المخطط لفريق ثنائي الأبعاد وتحويل فريق ثلاثي الأبعاد إلى وضع HP وتستمر الشركة في العمل مع 15 فريقًا لرصد الزلازل (10 3D و 5 فرق 2D).

ولنفس الأسباب، سيتم الحفاظ على هذه القدرة لعام 2017.

فيما يتعلق بخطة التحميل المؤقتة، ستحافظ ENAGEO على الهدف المتمثل في 15 مهمة زلزالية بحلول عام 2021، أي 04 فرق زلزالية في 2D و 11 في 3D، بما في ذلك 04 في الإنتاجية العالية و 07 في العادية، أي: في عام 2017، 2018، سيتم الحفاظ على نفس الفرق الزلزالية.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

في عام 2019، ترقية فريق ثنائي الأبعاد إلى ثلاثي الأبعاد (الربع الرابع).

في 2020 تحويل فريق ثلاثي الأبعاد إلى HP.

في عام 2021، تحويل فريق ثلاثي الأبعاد إلى HP.

المعالجة الزلزالية.

لتلبية طلب سوناطراك على أفضل وجه، تهدف الشركة إلى تعزيز قدرات مراكز معالجة الزلزالية في الموارد البشرية والمادية.

كما هو الحال بالنسبة للاستحواذ، تتراجع المعالجة ثنائية الأبعاد باستمرار وستهتم ENAGEO بجميع احتياجات المجموعة اعتباراً من عام 2020 وستنقل السعة الزائدة إلى المعالجة ثلاثية الأبعاد.

حفر هيدروليكي.

تخطط الشركة لاستبدال ثلاث منصات حفر متوسطة قديمة وتعزيز الحفر الخفيف بجهاز حفر جديد.

2. الأهداف الكمية 2017 – 2021:

• القدرات الإنتاجية

في ضوء الاتجاه الحالي الموجه بشكل متزايد نحو الاستحواذ الزلزالي ثلاثي الأبعاد وخفض خطة الانتاج المؤقتة ثنائية الأبعاد، من بين خمسة عشر (15) فريقاً للشركة، سيتم ترقية فريق واحد ثنائي الأبعاد إلى فريق ثلاثي الأبعاد في عام 2020، مما يعيد قدراتنا إلى 04 فريقاً ثنائي الأبعاد و 11 فريقاً ثلاثي الأبعاد.

نسبة تطور	التوقعات					2015	نوع الفريق
	2021	2020	2019	2018	2017		
10%	11	11	10	10	10	10	فرق زلزالية 3D
-20%	4	4	5	5	5	5	فرق زلزالية 2D
0%	15	15	15	15	15	15	مجموع الفرق
0%	148	148	148	148	148	147	عدد الأشهر / الفرق
	0	0	0	0	0	-3	الاختلاف في عدد الفرق

• مخطط أعمال برنامج تنبئ الإنتاج المؤقت لـ SONATRACH (2020)

التطور 2017/2021	التنبؤات					نشاط	
	2021	2020	2019	2018	2017		
81%	18 230	21 307	22 322	23 337	22 435	2 كم	الاستحواذ الزلزالي
61%	6 214	6 486	8 040	10 610	11 250	كم	
120%	28 505	30 600	31 604	41 967	2 773	2 كم	المعالجة الزلزالية
28%	7 700	5 500	18 000	12 582	27 164	كم	

برنامج الإنتاج E.NA.GEO :

من عام 2017 إلى عام 2021، مع تعزيز وسائل الإنتاج وتحسين الأداء (+ 2.5٪ / سنوياً)، ستزيد الإنجازات المادية في مجال الاستحواذ الزلزالي الثلاثي الأبعاد من 10,000 إلى أكثر من 12,100 كيلومتر مربع، أي بزيادة قدرها 21٪. فيما يتعلق بالاستحواذ الزلزالي ثنائي الأبعاد، تخطط الشركة لتحمل المسؤولية الكاملة عن

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

مخطط عمل سوناطراك اعتبارًا من عام 2017، مما سيقودها إلى تقليل قدراتها من الربع الرابع من عام 2019 لتحويل فريق ثنائي الأبعاد إلى ثلاثي الأبعاد

التطور 2017/2021	تنبؤات					توقعات ختامية	2015	نشاط
	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
110%	110	110	100	100	100	95	89	شهر/فريق 3D
121%	12 100	11 700	10 500	10 250	10 000	8 911	7 686	كم2
80%	38	38	48	48	48	44	58	شهر/فريق 2D
70%	6 214	6 486	8 040	8 850	8 850	7 245	7 535	كم
100%	148	148	148	148	148	139	147	المجموع شهر/فريق
162%	21 000	20 660	16 200	14 700	13 000	11 500	8 011	كم2
51%	7 700	5 500	15 000	12 500	15 000	13 000	10 589	كم

• الاستثمارات (مليون دينار)

بالنظر إلى الحفاظ على عدد فرق الزلازل، وترقية فريق المسح السيزمي ثنائي الأبعاد إلى D 3 والانتقال إلى HP من بعثتين ثلاثيتي الأبعاد وتعزيز موارد الحفر للسنوات الخمس المقبلة، تظل خطط الاستثمار كبيرة ولكن في حدود السنوات السابقة، حتى بانخفاض طفيف عن الخطط السابقة. في الواقع، ستكون برامج الاستثمار 2017-2021 في المتوسط 4.8 مليار دينار لكل سنة مالية، أي ما يعادل 20٪ من حجم رقم أعمال الشركة مقابل 21٪ سابقًا. ستجعل هذه الاستثمارات من الممكن تعزيز قدراتنا من خلال ضمان تجديد المعدات وكذلك اعتماد أحدث التقنيات من حيث الاستحواذ الزلزالي الذي يتطلب تعزيز الموارد، وهي خطوة أساسية لمواجهة المنافسة. ستكون قدرات التمويل الذاتي المتولدة سنويًا كافية لتغطية الميزانيات الاستثمارية المخططة.

التنبؤات					توقعات ختامية	تعيين
2021	2020	2019	2018	2017	2016	
1 670	1 670	2 230	1 300	1 236	2 342	معدات التسجيل
830	830	825	775	765	801	الدراجات و الآلات
660	660	680	660	648	299	معدات اعلام الي
650	650	655	650	621	153	معدات المعسكر
985	950	985	985	1 450	985	معدات اخرى+ معدات
4 795	4 795	5 375	4 370	4 720	4 580	مجموع الاستثمارات
4811						المتوسط السنوي

وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن وقت تجديد معدات الإنتاج أصبح أقصر وأقصر بسبب كل من وتيرة وظروف التشغيل في الموقع والأداء ومتطلبات الصحة والسلامة والبيئة للعملاء.

• توظيف - رواتب - تكوين.

1.4.3 العمال:

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

نظرًا لخصوصية أنشطتها قصيرة الأجل في المناطق الصحراوية واللوائح التي تفرض أولوية التوظيف على العمالة المحلية، فإن الشركة مجبرة على تعيين موظفين متعاقدين دائمين في كل موقع حيث تقوم بتنشيط موظفين متعاقدين دائمين. وبالتالي، فإن أكثر من 86٪ من القوى العاملة في علاقة عمل محددة المدة بين عامي 2017 و 2021، زيادة بنسبة 8٪ في القوة العاملة، ويرجع ذلك أساسًا إلى:-
ترقية فريق ثنائي الأبعاد إلى ثلاثي الأبعاد.
-تحويل فريقين ثلاثي الأبعاد إلى وضع إنتاجية عالية.
-تعزير وظيفة الصيانة. لاحظ أنه في المتوسط ، يوظف فريق ثنائي الأبعاد 250 وكيلاً، وهو فريق ثلاثي الأبعاد تقليدي 310 بينما يوظف فريق HP ثلاثي الأبعاد 450 عاملاً.
متوسط النمو بين عامي 2017 و 2021 هو 557 وكيل.

التنبؤات					توقعات ختامية 2016	2015	فئة
2021	2020	2019	2018	2017			
970	937	899	881	864	789	803	اطار
910	890	865	856	848	790	776	تحكم
5458	5312	5119	5093	5068	4961	4993	تنفيذ
7337	7139	6883	6831	6780	6540	6572	اجمالي متوسط عدد
3%	4%	1%	1%	4%	0%	4%	تطور

• تكاليف الموظفين:

تختلف تكاليف الموظفين وفقًا لأعداد الموظفين والرواتب والمكافآت المختلفة والتطوير الوظيفي (المستوى، IEP، الترقية، إلخ). (بحلول عام 2021، ستكون تكاليف الموظفين MDA8,614، أو 35٪ من حجم الأعمال، بزيادة 13٪ مقارنة بالتوقعات الختامية لعام 2016.

التنبؤات					توقعات ختامية 2016	2015	تعيين
2021	2020	2019	2018	2017			
1987	1917	1836	1800	1765	1701	1734	تكاليف اطار
1265	1237	1203	11961	1179	1136	1151	تكاليف تحكم
5362	5222	5036	5011	4986	4806	4869	تكاليف تنفيذ
8614	8377	8075	8002	7930	7643	7744	اجمالي تكاليف العمال
237	73	72	72	287	101	496	تطور
3%	4%	0,9%	0,9%	4%	-1%	7%	
35%	35%	36%	35%	36%	36%	38%	تطور رقم الاعمال

• التكوين:

يعد التكوين من أسس تحسين الأداء أيضًا، فهو يلعب دورًا حاسمًا في قدرة الشركة على تصميم وتنفيذ استراتيجيتها. ولهذه الغاية، تطبق الشركة سياسة طموحة للتكوين المستمر داخليًا وخارجيًا (محليًا وأجنبيًا). كما تولت تسليم مركز التكوين الخاص بها في عام 2016، مما سيسمح لها بالتغلب على قيود توافر وتوقيت التدريب الخارجي. ستكون إجراءات التكوين متنوعة وستؤثر على جميع الفئات المهنية. يتم التخطيط لهذه التكوينات في إطار:

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

- تنفيذ خطة التعاقب.
- اكتساب تقنيات جديدة.
- سياسة التحسين المستمر لخدمات الشركة ورضا عملائها.

التنبؤات					توقعات ختامية 2016	2015	تعيين
2021	2020	2019	2018	2017			
205	177	149	126	104	82	59	الميزانية
28	28	23	22	22	23	-	تطور
19%	22%	18%	21%	27%	39%	-	

* من 2017 إلى 2021، ستزيد ميزانية التكوين بمقدار 101 مليون دينار، أو 97٪.

• حجم الأعمال

يتم توقع رقم الاعمال 2021-2017 على أساس خمسة عشر فريقًا زلزاليًا في النشاط وخطة العمل المستقبلية للمجموعة (دعم جميع المشاريع ثنائية الأبعاد وقدرات الاستحواذ الزلزالية ثلاثية الأبعاد). ينبع تطورها من عبء العمل هذا ومكاسب الإنتاجية المتوقعة 91٪ من حجم الأعمال ناتج عن الاستحواذ الزلزالي، وهو النشاط الرئيسي للشركة. سوف يتطور رقم الاعمال من 22.2 مليار دينار جزائري في عام 2017 إلى 24.4 مليار دينار في عام 2021، أي بزيادة قدرها 10٪، ويتم إنشاء هذا التطور بشكل أساسي من خلال ترقية فريق ثنائي الأبعاد إلى ثلاثي الأبعاد وتحويل فريقين ثلاثي الأبعاد إلى فرق ثلاثية الأبعاد عالية الإنتاجية.

التنبؤات					توقعات ختامية 2016	2015	تعيين
2021	2020	2019	2018	2017			
21 775	21 503	20 644	20 381	20 000	19 478	18 557	الاستحواذ الزلزالي
2 625	2 577	2 616	2 460	2 221	1 900	1 769	نشاطات اخرى
24 400	24 080	23 260	22 841	22 221	21 378	20 326	اجمالي رقم الاعمال
320	820	420	619	843	1 052	1 549	تقييم
1%	4%	2%	3%	4%	5%	8%	

• مصاريف التشغيل

بالتوازي مع تحسين الأداء من حيث الإنتاجية، تسعى الشركة جاهدة لترشيد تكاليف الانتاج. سيسمح تحسين الإنتاجية إلى جانب ترشيد النفقات للشركة بجني ربحية وقدرة تنافسية أفضل. ومع ذلك، ظلت الشركة حذرة فيما يتعلق بتوقعات التكلفة، نظرًا للوضع الاقتصادي الحالي الذي قد يؤدي إلى زيادة شاملة في الأسعار.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

جدول حساب النتائج:

الاهداف					سنة 2016		2015	المحتوى	رقم الحساب
2021	2020	2019	2018	2017	توقعات ختامية	الاهداف			
24 400	24 080	23 260	22 840	22 221	21 378	19 369	20 326	رقم الاعمال	70
24 569	24 290	23 390	22 970	22 351	21 508	19 499	20 564	انتاج السنة I.	
3 843	3 793	3 664	3 598	3 500	3 300	2 800	3 231	المشتريات المستهلكة	60
3 020	2 980	2 879	2 827	2 750	2 600	2 000	2 529	الخدمات الخارجية	61+62
6 863	6 773	6 542	6 424	6 250	5 900	4 800	5 761	استهلاك السنة II.	
17 706	17 517	16 848	16 546	16 101	15 608	14 699	14 803	القيمة المضافة III.	
8 614	8 377	8 075	8 002	7 930	7 643	7 029	7 744	ايعاء المستخدمين	63
527	520	500	495	490	470	450	458	الرسوم و الضرائب و المدفوعات المماثلة	64
8 613	8 662	8 311	8 091	7 681	7 495	7 220	6 601	فائض التشغيل الإجمالي IV.	
380	347	331	315	300	600	600	173	مداخيل أخرى	75
440	434	422	320	325	650	650	344	الاعباء العملياتية الأخرى	65
4 400	4 500	4 500	4 500	4 300	4 300	4 200	4 143	الاهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة	68
300	300	300	300	300	300	20	842	الاسترجاعات عن خسائر القسمة و المؤونات	78
4 425	4 333	3 982	3 872	3 656	3 445	2 990	3 129	النتيجة العملياتية V.	
270	250	250	255	250	250	250	553	منتجات مالية	76
140	150	150	150	150	150	150	199	الاعباء المالية	66
110	100	100	100	100	100	100	354	النتيجة المالية VI.	
4 535	4 433	4 082	3 972	3 756	3 545	3 090	3 483	النتيجة العادية قبل الضرائب	
1 209	1 213	1 117	1 064	1 028	970	1 236	953	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	695+698
-	-	-	-	-	-	-	-143	الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	692+693
25 519	25 187	24 271	23 840	23 201	22 658	20 369	22 132	مجموع منتجات الأنشطة العادية	
22 193	21 967	21 306	20 955	20 473	20 083	18 515	19 458	مجموع اعباء الأنشطة العادية	
3 326	3 220	2 965	2 885	2 728	2 575	1 854	2 673	النتيجة الصافية للأنشطة العادية VIII.	
0	0	0	0	0	0	0	0	النتيجة غير العادية IX.	
3 326	3 220	2 965	2 885	2 728	2 575	1 854	2 673	صافي نتيجة السنة المالية X.	
7 426	7 420	7 165	7 085	6 728	6 575	6 034	5 974	القدرة على التمويل الذاتي	

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

• المناقشة

هنا حيث يسمح لجميع الموظفين والمديرين المشاركة، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بواقع الشركة وماضيها، ووضع تصوراتهم المستقبلية والفرص موضع النقاش، لينتج عن هذا الزخم من الآراء والتشاورك نتيجة لن يكون بإمكان فرد واحد أن يصل إليها.

• توضيح الرؤية المستقبلية

في هذه المرحلة يتم توضيح الرؤية المحددة المطلوب تحقيقها في المدى البعيد.

• صياغة الأهداف الاستراتيجية نصاً

بعد معرفة الأهداف المرجوة يتم في هذه المرحلة كتابة الأهداف الاستراتيجية لإطلاع كافة الأفراد المعنيين عليها.

• وضع خطة زمنية

وذلك بحديد إطار زمني وخطوات أصغر والموارد التي تمتلكها المؤسسة، حتى تتمكن من تتبع عملية إعداد الخطة ومراجعتها.

• عمل التحليل الرباعي

جودة التخطيط الاستراتيجي تسمو نتيجة البحث المكثف في الداخل لتسجيل نقاط القوة والضعف للمنظمة، ونتيجة التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من المنافسين والعالم الخارجي.

• تطوير أهداف المنظمة

تأتي هذه المرحلة لإعادة العمل على الأهداف مع الأخذ في الاعتبار كل المعلومات والتحليلات التي تم التوصل إليها، وهو ما يجعل جودة أهدافك نفسها أفضل وقابليتك على تحقيقها أعلى والنتائج التي تجنيها أكبر.

• تسلم كل فرد مهمته

لا يقع عبء مهام عملية التخطيط الاستراتيجي على فرد واحد، وإنما يكون عمل جماعي لكل فرد فيه مهامه الخاصة المسؤول عنها تمام المسؤولية حيث يقوم كل فرد باستلام دوره ومهمته ويمضي في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة على أكمل وجه.

• تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراقبتها

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

تُعد مرحلة التنفيذ والمراقبة آخر مراحل التخطيط الاستراتيجي وتشير إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع من خلال متابعة عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المحددة بالإضافة إلى مراقبة أي خلل أو البعد عن مقاييس الأداء، وإن حدث أن وُجد أي خلل يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

هذه المرحلة لا تنتهي بمجرد القيام بها، ولكنها تستمر مدة زمنية طويلة يتم خلالها متابعة تنفيذ الخطة كما كان مستهدف، بالإضافة إلى تحليل كافة النتائج تحليلًا شاملاً.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

-الجودة و الصحة و السلامة البيئية QHSE:

• QHSE شهادة نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة للشركة ، وهي :

- تجديد شهادتي ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015

- الحصول على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: 2018

-تغيير معيار OHSAS 18001: 2007 وفقاً لمعيار (ISO 45001: 2018)

الإنتاج :

• التوقيع ، في 2021/04/07 ، على الاتفاقية الإطارية رقم 2021/13 للحصول على البيانات الجيوفيزيائية ، بين سوناطراك و ENAGEO. تم توزيع هذه الاتفاقية، لأول مرة في تاريخ الشركة، على مدى خمس (05) سنوات ، مفضلة نهجاً تعاونياً وموجهاً نحو التقنيات الجديدة وتقنيات الإنتاجية العالية

• تحقيق رقم مبيعات قدره 26872 مليون دينار جزائري أو 127٪ من التوقعات. تم تسجيل زيادة قدرها 2.340 MDA مقارنة بعام 2020، أي بزيادة قدرها 10 ٪.

• التسجيل ، لأول مرة ، للإنتاج الشهري للجهد الخاص ، لأكثر من 100.000 PV ، بواسطة مهمة زلزالية واحدة.

• استخدم ، لأول مرة في الجزائر ، نظام التسجيل الزلزالي الجديد القائم على مستشعرات رقمية فريدة (Sercel DSU-508XT) وهزازات ثقيلة جديدة (Nomad-90 Neo).

• استخدام تقنيات عالية الإنتاجية ، لا سيما تقنية DS4 ، في الاستحواذ على الزلازل

• اقتراح تصاميم بديلة للعميل مما ساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية فرق المسح الزلزالي.

• استقبال نظام تسجيل زلزالي واحد (01) ثنائية 2 / 3D مع 100.000 جهاز استشعار رقمي

• إلغاء مشروع شط شرقي 2 د (1،206 كلم) وتأجيل انطلاق EGS 150 على تندوف 3 دي (2،770 كلم 2) مما أثر على خطة الحمولة

• إدارة المشروع الطارئ للمصلحة الوطنية والمتعلق ببناء 40 بئر ماء (تسليم مفتاح) في منطقة الجزائر العاصمة الكبرى • زيادة معدل إشغال مركز حساب المعالجة الزلزالية من 30٪ إلى 70٪

• إطلاق المعالجة بالتوازي مع أعمال الاستحواذ لدراسات ED-3D و NGHA-3D و REG-3D

• توقيع عقد مع شركة ENI لمعالجة مشروع في الخارج لأول مرة

• إعداد المواصفات لإطلاق التأهيل المسبق لشركات المسح الزلزالي العاملة في الجزائر

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

- إدارة الشعبة اللوجستية لنقل وتركيب المعسكرات الزلزالية للبعثات الزلزالية .
- تنفيذ المشروع التجريبي "Walkaround / Walkaway VSP" مع التوجيه المركزي للطاقات الجديدة لشركة SONATRACH ، بهدف دراسة وتحديد اتجاه الكسور الطبيعية على مستوى بئر النفط.
- إعداد اتفاقية مع ALNAFT لإعادة معالجة البيانات الزلزالية من الأحواض الناضجة بهدف تعزيز المناطق رقمته الأنشطة :
- إطلاق دراسة جدوى ومسودة مواصفات لإنشاء سحابة خاصة.
- إطلاق مشروع الإدارة الرقمية لأنشطة الجرافة (لايوناغ).
- إطلاق مشروع إقامة نظام لرصد وحماية مصادر الطاقة للمعدات الميدانية (الألواح الشمسية والبطاريات).
- 3. البحث / التطوير :
- مشاركة ENAGEO في حدث واحد (NAPEC) ، مع 03 اتصالات (DES) ، DTS و (DCDEV) ، في أعقاب الوضع الصحي العالمي الصعب ، الناجم عن انتشار COVID-19 ، الذي حدث خلال عام 2021.
- إطلاق هندسة مكامن جديدة وأنشطة زلزالية دقيقة.
- إطلاق مشروع "Deblinding" عالي الإنتاجية لجوانب الشراء والتجهيز ، بالتعاون مع Sonatrach وقسم الاستكشاف و IAP. مشاركة الشركة في برنامج البحث الوطني بالتعاون مع CRAAG بعنوان "مراقبة التكسير الهيدروليكي".
- 5. متفرقات :
- دمج نشاط "برمجة الكمبيوتر" في أنشطة الشركة من أجل أن تكون قادرة على تسويق برامجها التجارية المطورة داخلياً ، والتي تم بيع عشرة (10) تراخيص منها (Scincus Geologia) لقسم الاستكشاف في SONATRACH.
- الإفراج عن ملفات استيراد عربات السكك الحديدية بعد ما يقرب من عامين (02) من وضع الاستعداد
- قبول المعدات بمبلغ MDA 5,263 ، بما في ذلك MDA 4,890 في المشتريات الأجنبية ، أي 93 ٪ من إجمالي اقتناء المعدات.
- إنشاء هيكل جديد (إدارة) لتطوير المحتوى المحلي
- المشاركة في المنتديات المختلفة (المنتدى المخصص للسوق الليبي وجيتكس 2021 ونابك 2021) واستلام المذكرات المقدمة من الوسطاء الليبيين خلال المنتدى ذي الصلة.
- تنظيم يوم إعلامي حول الشركات الناشئة في 2021/11/17 بمناسبة إطلاق التحديات لحل القضايا الرئيسية التي تم تحديدها داخل الشركة
- التشغيل بمتوسط قوة عاملة يبلغ 6232 وكيلاً ، 82٪ منهم متعاقدون ، أي 106 وكلاء أقل مقارنة بعام 2020. بالإضافة إلى ذلك، سجلت القوى العاملة الدائمة انخفاضاً قدره 27 وكيلاً (33 مغادرة مقابل 06 إدخلات).
- المراجعة التصاعدية لثلاثة عشر (13) مكافأة وتعويضات ، وترقية 40٪ من القوى العاملة ، وتوقيع اتفاقية جماعية بشأن مدفوعات الطرف الثالث.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

• تطعيم موظفي الشركة ضد Covid-19 (4572 عامل تم تطعيمهم في نهاية ديسمبر 2021 ، أي بمعدل 65٪).

6. القيود: واجهت الشركة عدة معوقات خلال عام 2021 وهي:

- الصعوبات في تلبية الاحتياجات المحددة للشركة لشاحنات VLTT والشاحنات المسطحة ونقل TT ، في الوقت المناسب) زادت الحاجة نظرًا للانتقال من المهام الزلزالية التقليدية ثلاثية الأبعاد إلى HP / HD الزلزالي (، نظرًا للصعوبات في الحصول عليها.
- التأخر في توقيع الاتفاقية الإطارية مما أدى إلى تأخير بدء المشاريع الزلزالية
- عدم توافر مؤهلات معينة في سوق العمل) على مستوى ALEM و (AWEM تتعلق بالوظائف الخاصة بالنشاط.
- التأخير في توفير الموارد البشرية من قبل AWEMs أثناء بدء مشاريع الاستحواذ الزلزالية.
- صعوبات في تجديد الأعمال الأساسية للموظفين التعاقديين في مواقع العمل الزلزالية ، مما يؤدي إلى التأخير في بدء المشاريع .
- التأخير في الموافقة على خطة الأمن الداخلي (PSI) والحصول على تصاريح لنقل الأسلحة وأجهزة الراديو (المعدات الحساسة).

1. الإجراءات الرئيسية التي نفذتها الجودة والصحة والسلامة والبيئة:

بالإضافة إلى الأنشطة الأساسية التي قامت بها إدارة الصحة والسلامة والبيئة كجزء من مهامها، فقد تميز عام 2021 بشكل رئيسي بما يلي

1.1: الإدارة الصارمة للأزمة الصحية لـ COVID-19 ، لا سيما من خلال:

- التواصل مع الأطراف المهمة كجزء من إدارة الأزمة الصحية COVID-19
- وضع الإجراءات وطرق التشغيل والتعليمات كجزء من إدارة الأزمة الصحية لـ COVID-19
- إجراء فحوصات الصحة والسلامة والبيئة في جميع مواقع الشركة كجزء من الوقاية من COVID-19 ؛
- توعية الموظفين بشكل رئيسي في سياق الوقاية من COVID-19
- 2.1 تقسيم سياسة الشركة إلى أهداف تشغيلية .

1.3 وضع إجراء لتحويل النفقات القابلة للاسترداد الناتجة عن أنشطة الشركة إلى جامعين معتمدين

1.4 استمرار نشاط التدريب الداخلي على الصحة والسلامة والبيئة.

1.1 الاستحواذ الزلزالي:

- تم تنفيذ إنتاج النشاط الرئيسي من قبل ستة (06) فرق زلزالية إنتاجية من أصل 11 (11) عاملة (08) تعمل في 3 D و 03 في 2. (D الإنتاج 61.3 شهر ووردية، أو 94٪ من التوقعات. يتم توزيعها على النحو التالي :
- 12.7 شهرًا / فرق ثنائية الأبعاد ، أي 85٪ من الهدف السنوي ؛
 - 48.6 شهر / فرق ثلاثية الأبعاد ، أو 97٪ من الهدف السنوي.

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

1.1 إنجازات الاستحواذ الزلزالي

تذكير 2019	تطور 20/21	تذكير 2020	الإنجاز / الأهداف	إنجاز 2021	أهداف 2021	الاستغلال الزلزالي	
36	↓ -39%	21	● 85%	13	15	فريق / شهر	سوناطراك استغلال 2D
11435	↓ -46%	7426	● 77%	3 986	5 175	كم	
6585	↓ -26%	3229	● 94%	2 377	2 537	رقم الاعمال مليون دج	
62	↑ 2%	48	● 97%	49	50	فريق / شهر	سوناطراك استغلال 3D
11079	↑ 12%	9052	● 123%	10 150	8 225	كم	
25448	↑ 3%	20428	● 124%	20 963	16 943	رقم الاعمال مليون دج	
127	↓ -10%	68	● 94%	61	65	فريق / شهر	المجموع
32034	↓ -1%	23657	● 120%	23 340	19 480	رقم الاعمال	

انخفض إجمالي الإنتاج في أشهر الفريق من 68 في عام 2020 إلى 61 في عام 2021، أي انخفاض بنسبة 10٪. بشكل أساسي بسبب انخفاض خطة عبء العمل والتأخير في توقيع اتفاقية إطار العمل لعام 2021. خلال عام 2021، تم تحقيق 72٪ من مبيعات البعثات الزلزالية خلال الفصل الدراسي الثاني مقابل 28٪ في الفصل الأول، ويرجع ذلك إلى التأخير في توقيع الاتفاقية الإطارية للحصول على البيانات الجيوفيزيائية بين شركة سوناطراك وشركة سوناطراك. ENAGEO.

3. معالجة الزلازل (DTS):

تذكير 2019	تطور 20/21	تذكير 2020	الإنجاز / الأهداف	إنجاز 2021	أهداف 2021	نشاط	
15 109	-20%	8 432	45%	6 762	15 000	كم	المعالجة الزلزالية
13 981	117%	10 634	115%	23 025	20 000	كم ²	
453	404%	153	139%	772	555	رقم الاعمال (مليون دينار)	

تجاوزت الإيرادات من نشاط المعالجة الزلزالية الهدف المحدد بنسبة 39٪. إنه يزيد بمقدار 217 MDA مقارنة بالهدف المحدد

جدول مقارنة بين التنبؤات والإنجاز الاستحواذ الزلزالي والمعالجة الزلزالية من سنة 2017 الى 2021:

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2021		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2020		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2019		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2018		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2017		نشاط	وحدة القياس
	التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		
85%	13	15	94%	21	22	75%	36	49	91%	47	51	95%	45	48	شهر / فريق 2D	
77%	3 986	5 175	87%	7 426	8 521	92%	11 435	12 403	118%	11 167	9 428	99%	8 783	8 850	كم	
91%	189 536	208 696	88%	311 836	355 608	95%	453 802	479 386	112%	439 774	393 210	100%	350 594	348 859	VP	
98%	49	50	92%	48	52	78%	62	80	79%	80	101	97%	97	100	شهر / فريق 3D	
123%	10 150	8 225	93%	9 052	9 693	92%	11 079	12 020	95%	11 803	12 384	117%	11 734	10 000	كم	
140%	2 485 483	1 781 644	99%	1 884 985	1 898 962	86%	1 720 808	1 995 006	125%	1 201 814	962 335	103%	1 013 049	984 550	VP	
154%	23 025	15 000	69%	10 634	15 500	100%	13 981	14 000	105%	13 588	13 000	88%	11 406	13 000	كم	المعالجة الزلزالية
34%	6 762	20 000	70%	8 432	12 000	116%	15 109	13 000	83%	12 413	15 000	122%	18 338	15 000	كم	

تم الانقاص من عدد الفرق الزلزالية 2D و 3D وزيادة ملحوظة في الإنتاج (VP) وذلك بالنسبة للاستحواذ الزلزالي كما نلاحظ تناقص في الإنجاز بالمقارنة مع التنبؤات ونسبة تحقيق الأهداف أما بالنسبة للمعالجة الزلزالية قد تحققت أهدافها نوعا ما .

جدول مقارنة بين الانجاز والتنبؤات 2017_2021 لرقم الاعمال والاستثمارات:

نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2021		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2020		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2019		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2018		نسبة الإنجاز / الأهداف	سنة 2017		مجاميع التفسير
	التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز		التنبؤات	الإنجاز	
109%	26 872	24 588	96%	24 532	25 628	102%	33 634	32 890	118%	30 780	26 077	122%	27 036	22 221	رقم الأعمال
108%	15 209	14 064	142%	21 481	15 123	97%	21 949	22 646	99%	18 535	18 667	119%	19 135	16 101	القيمة المضافة
136%	2 468	1 811	85%	1 422	1 675	92%	5 258	5 713	236%	7 226	3 065	179%	4 892	2 728	صافي الربح للسنة
94%	3 631	3 860	177%	9 212	5 205	74%	7 526	10 200	75%	6 340	8 415	122%	8 217	6 728	قدرة التمويل الذاتي
106%	8 632	8 152	89%	4 331	4 872	69%	3 237	4 689	131%	4 111	3 129	89%	2 906	3 283	الاستثمارات (المستلمة)
	9%	7%	6%	7%	16%	17%	23%	12%	18%	12%	18%	12%	18%	12%	النتيجة الصافية لرقم الأعمال
118%	6 232	5 300	106%	6 338	5 986	98%	7 079	7 200	103%	7 025	6 812	100%	6 746	6 723	متوسط عدد الموظفين
	32%	33%	18%	19%	10%	14%	13%	12%	11%	15%	11%	15%	11%	15%	الاستثمارات المستلمة / رقم الأعمال

الهدف الأساسي للمؤسسة هو الاستمرارية في مزاوله نشاطها وذلك بزيادة أرباحها من ذلك تستنتج أن أهدافها تتزايد من عام لآخر

استنادا إلى الجدول المدون أعلاه وبمقارنة الانجاز مع التنبؤات نلاحظ أن نسبة الانجاز / الأهداف: صافي الربح: النسبة فاقت 100% معناه هدف محقق باستثناء العامين 2019 و 2020 وهذا راجع الى وباء كورونا 19، 92% سنة 2019 و 85% سنة 2020.

- ارتفاع نسب صافي الربح راجع الى ارتفاع رقم الأعمال لأن المؤسسة تسعى الى استعمال تقنيات ووسائل تكنولوجية متطورة لزيادة رقم أعمالها والتحكم في نفقاتها.

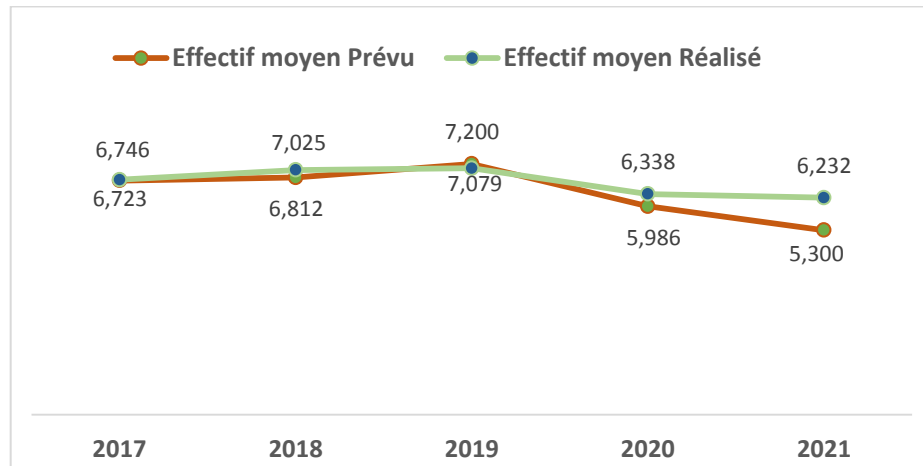
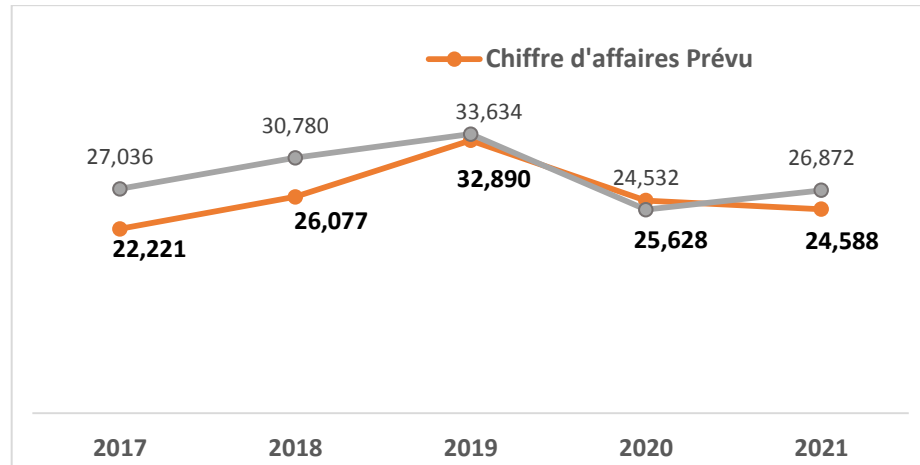
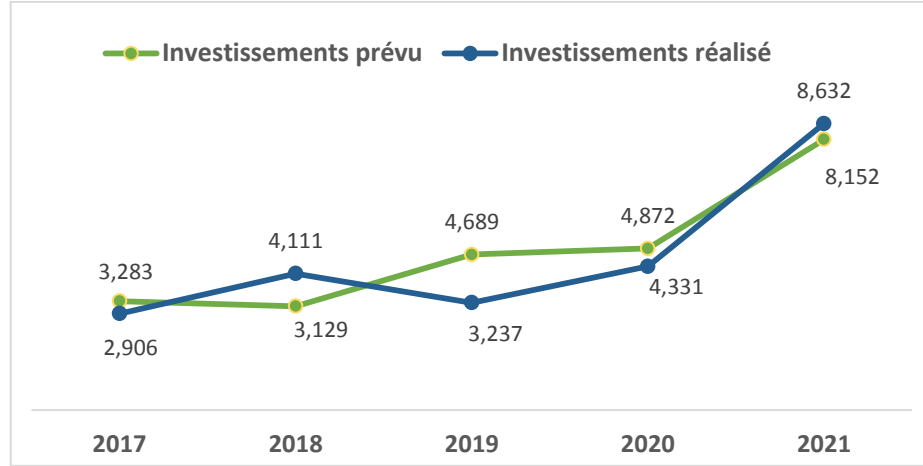
- لأن: صافي الربح = المداخيل (رقم الأعمال) - النفقات.
قدرة التمويل الذاتي: كما تشير إلى أن المؤسسة تعتمد على نفسها في تمويل استثماراتها (امكانياتها الذاتية ولا تعتمد على قرض.

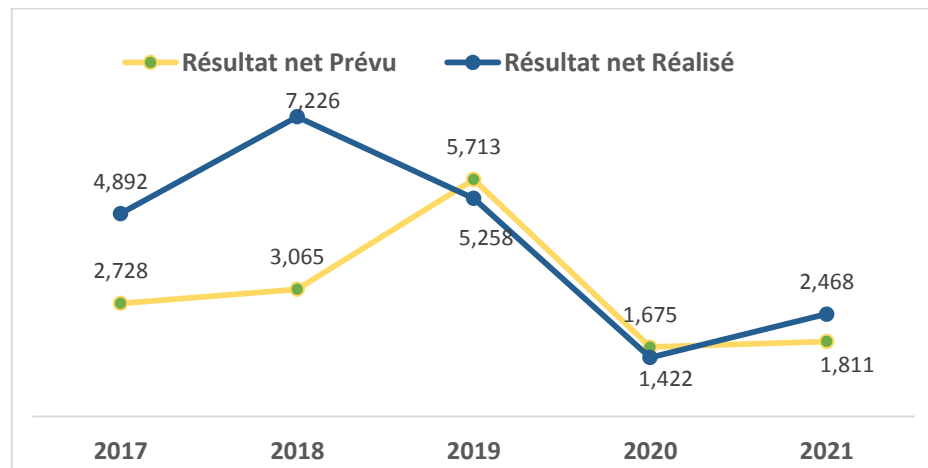
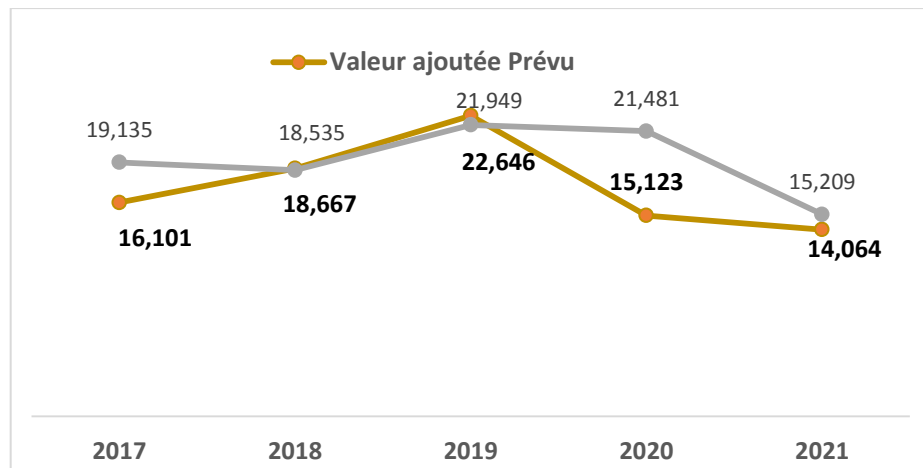
الاستثمارات المستلمة: نسبة الانجاز تتغير من عام إلى اخر وهذا رجع الى بطيء معاملات الشراء من الخارج وانخفاض النسبتين 69% في 2019 و 89% في 2020 راجع إلى وباء كورونا 19

الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

متوسط عدد الموظفين:

نلاحظ أن عدد الموظفين في تزايد مستمر وهذا راجع الى استعمال المؤسسة لتقنيات جديدة و متطورة تستوجب تواجد عدد أكبر من الموظفين في الورشات باستثناء العامين 2019-2020 وباء كورونا.





خلاصة:

مقارنة ما تم التوصيل اليه في الجانب النظري بواقع التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة مؤسسة أناجيو - الجزائر، بدءا بالتعريف بها وتقديم السياسة المتبعة لها ثم استعرضنا تخطيطها الاستراتيجي ونوع الاستراتيجية المتبعة وكذا عملية مراقبة التسيير كما قمت بالمقارنة بين الأهداف والإنجاز لكل سنة بداية من سنة 2017 الى سنة 2021 أي لمدة 5 سنوات وهذا لمعرفة ما إذا الأهداف التي وضعت في المخطط متوسط المدى لسنة 2017 قد تحققت أم لا حيث توصلت الى ما يلي:

- لا يوجد فارق كبير بين الأهداف والإنجاز لكل سنة ما عدا سنة 2017 والتي واجهت فيه المؤسسة كوفيد 19 والذي يعتبر عامل من العوامل التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتي أثرت بشكل كبير على انتاجيتها وكان عائقا كبيرا في تحقيق أهدافها والذي كان السبب الرئيسي لعدم تحقق الأهداف تلك السنة، ومع كل هذا بقت صامدة وواجهت هذا التحدي واتبعت استراتيجية أخرى للتقليل من الخسائر وتغطية التكاليف.

الخاتمة

الخاتمة:

قد انتهينا من فصول هذه المذكرة الذي تعرضت الى موضوع هام وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية لما لهذا التخطيط من أهمية على المستوى المؤسسي أي المنظمات والمؤسسات والشركات وعلى مستوى الدولة برمتها حيث أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط أو التخطيط المرحلي كون التخطيط الاستراتيجي يهدف الى تحقيق أهداف تقوم على خطط طويلة المدى بحيث يتم تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل التكاليف وأحسن أداء على المدى الطويل.

عرضت المذكرة في الفصل الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء وهذا من خلال دراسة حالة توضيح التعريف بالمؤسسة ومجالات نشاطها وقدرتها على التسيير والتنظيم وكذا تشخيص الخطة الاستراتيجية.

النتائج العامة للبحث:

1. التخطيط الاستراتيجي هو عملية مهمة تدفع المؤسسة الاقتصادية الى صب تفكيرها حول الأهداف التي يجب أن تضعها من أجل تنفيذ رسالتها، إذن يعد الأساس لكل أنشطة التخطيط والموازنة والتنفيذ والرقابة والتقييم من قبل المؤسسة الاقتصادية.

2. التخطيط الاستراتيجي له فوائد في بناء حالة التوافق والاجماع حول أهداف المؤسسة وغاياتها وأسبقياتها وتوفير الأساس لعمليات توزيع الموارد وتحديد الرقابة النتائج، والمساعدة في تقسيم الأداء التنظيمي

3. تحليل المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع واعتماد أحد مداخلها ليقوم فريق التحليل بمعالجة هاته البيانات، قم دراستها بمختلف الطرق الكيفية والكمية، فتحديد المعلومات الحالية والمستقبلية لهذه المؤسسة الاقتصادية، ليتم بعد ذلك دراسة.

4. التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية هو علم وفن صياغة استراتيجية المؤسسة تنفيذها الرقابة عليها وتقويمها، يتم على مستوى الإدارة العليا من طرف قادة استراتيجيون.

5. إن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عملية مترابطة، فعلى الرغم مما حظيت به من اهتمام كبير دون غيرها من طرف المفكرين الاستراتيجيين، إلا أنه لا يمكن التأكيد على نجاح مرحلة دون أخرى، لأن العلاقة بين مختلف المراحل هي علاقة ترابط وتكامل تغيب فيها الخطوط الفاصلة بينها الا للأغراض الدراسة والبحث العلمي.

6. تعتمد المؤسسة الاقتصادية في التخطيط الاستراتيجي على المستوى العام، تعكس مكانتها في ظل واقع تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم تشخيص الفرص والتهديدات

7. تواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي العديد من الفرص والتهديدات التي تجعلها في وضع لا يسمح بها باستغلال كل هذه الفرص وتجنب أو التقليل من مخاطر كل هذه التهديدات، لذلك يجب أن نركز من بين كل الفرص والتهديدات على الأهم فقط والحاسمة منها.

8. إن تقسيم أداء التخطيط الاستراتيجي تعتبر أحد أهم عناصر التسيير الاستراتيجي التي يتحدد من خلالها بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية، حيث أن الفرص والتهديدات التي يتم تشخيصها من خلال هذا التحليل لها دور رئيسي في صياغة استراتيجياتها من خلال عملية مراقبة التسيير.

التوصيات:

1. نوصي بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية استراتيجية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.
2. مساواة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي مع دعم استراتيجية وظيفة الموارد البشرية التوظيف والتكوين والتدريب.
3. استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
4. تشجيع التفكير الاستراتيجي والابتكار والإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية الإستراتيجية.
5. ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات.
6. ضرورة التنسيق المستمر والبناء لبناء سياسة متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
8. تنمية روح العمل وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المحدد لخدمة عملية مراقبة التسيير.
9. اعطاء ارقام حقيقية خلال عملية مراقبة التسيير وذلك من أجل تسهيل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها واكتشاف السبب وراء عدم تحقق الأهداف.

أفاق البحث:

حاولنا من خلال دراستنا معالجة الموضوع محل الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة وفي حدود البيانات والمعلومات المتاحة، أتمنى أن أكون قد وفقت في فتح مجال النقاش ومواصلة البحث في هذا الموضوع، خاصة أنه يهتم بمساهمة الخطة الاستراتيجية في تحسين المؤسسات الاقتصادية، وعليه يمكن أن نقترح في آخر دراستنا هاته المواضيع التالية كمشاريع مستقبلية للدراسة:

1. أثر تحليل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية على فعالية تسييرها الاستراتيجي.
2. دور استراتيجية التسويق في تفعيل الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
3. دور المعلومات البيئية في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

نتائج اختبار الفرضيات:

وخلال الدراسة الحالية التي تتمحور حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية التخطيط والتنظيم للمؤسسة " أناجيو " الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟

وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج المتحصل عليها أن:

- الفرضية الأولى مقبولة، تحقيق المؤسسة أهداف بعينه الأمد من خلال تكوينها رؤية مجسمة عن مستقبل متطور بمتغيراته التي لم تحدث بعد.
- الاستراتيجية ما هي الا تصور لما نريد او لما يجب فعله، اما عمليه التنفيذ الاستراتيجي فهي التجسيد وترجمه وتحويل التصورات الذهنية الى واقع عملي وعليه نقبل صحة الفرضية الثانية.
- تتطلب عمليه تجديد الاستراتيجية عوامل ومحددات كل حسب طبيعته متعلقة بالاستراتيجية المرغوبة وتكون مسؤولة عن خطوات الاولى لتنفيذها، وذلك تأكيد لصحة الفرضية الثالثة.
- الفرضية الرابعة مقبولة، يتوفر لدى المؤسسة متغيرات وعوامل تساعد على نجاح التنفيذ الاستراتيجي.
- تعتبر مراقبة التسيير جزء هام من التسيير الاستراتيجي ولا يتجزأ منه فهي متواصلة في كل مراحلها الى بلوغ الهدف الفرضية الخامسة مرفوضة، لأن المباشرة في عملية مراقبة التسيير منذ بداية انشاء المؤسسة وتكون متواصلة في كل مراحلها الى بلوغ الهدف وتستمر مع استمرار المؤسسة.
- الفرضية السادسة مقبولة لأن التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير فعلا قد ساهما بشكل كبير في نجاح واستمرارية المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

نتائج الدراسة:

وعند الدراسة تمكنا من تحصيل ما يلي:

- ✓ -المؤسسة تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع مخطط متوسط المدى (لمدة 5 سنوات).
- ✓ -المؤسسة تقوم بعملية مراقبة التسيير وذلك للتأكد من أن الأهداف التي وضعتها قد تحققت.
- ✓ -التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير تحتاجان الى خبراء في هذا المجال لضمان استمرارية المؤسسة.
- ✓ -تقوم المؤسسة بعملية التنظيم وذلك من أجل تنظيم كل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ -العنصر البشري الكفاء له دور فعال تنفيذ الأهداف بدقة.
- ✓ -تلعب المعلومة الرسمية والدقيقة دورا مهما في تسهيل اتخاذ القرارات والتنفيذ.
- ✓ غياب التحفيز أي بعد 10 سنوات عمل أو أكثر يبقى العامل في نفس الصنف وفي بعض الأحيان حتى المؤشر لا يستفيد منه.
- ✓ وأخيرا يمكن القول إن للتخطيط الاستراتيجي الناجح له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتهما.

وعليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة داخل المؤسسة وله دور وأثر إيجابي في تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها للوصول الى أهدافها بأقل التكاليف.

قائمة المراجع

1. أحمد الحربي (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، مرجع سبق ص 297، وما بعدها.
3. آيت هادي أمين، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة الاتصالات".
4. بن زكورة العونية، "علاقة مراقبة التسيير بالمنظمة"، جامعة مصطفى إسطنبول بدون سنة نشر.
5. جمال الدين الخازندار- تأثير عوامل البيئة على التخطيط الاستراتيجي -مجلة الإداري - مجلد 13 ال عدد47 لسنة 1991.
6. حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان" - المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 الجزائر.
7. خالد ادريس، "وثائق ورقية مقدمة من طرف دائرة QHSE".
8. خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
9. خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات مراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
10. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة، صفحة 44، 45، بتصرف.
11. سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 09 - 08 مارس 2005، الجزائر.
12. شوقي ناجي جواد إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان 2000.
13. عادل عشي " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003، 2004 - الجزائر.
14. عبد العزيز المخلافي، البرنامج التدريبي- الرقابة الإدارية، اليمن: جامعة صنعاء.
15. عبد الله النميان (1424 هـ)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
16. قورين حاج قويدر "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء"، جامعة الشلف، بدون سنة نشر.
17. عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)،
18. على الشرقاوي - السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث، ص37، وما بعدها. (٢) د. نبيل على شعت الاستراتيجية والإدارة العليا دار المعارف.
19. فلاح حسن الحسيني الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان 2000،
20. قورين حاج قويدر "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء".

21. معراج هوارى، مصطفى الباهى " مدخل الى مراقبه التسيير "
22. مينا مين ب رتريجو - استراتيجيه الإدارة العليا: ترجمة: إبراهيم على البرنس - مطابع الدار الهندسية.
23. نبيل مرسي خليل الإدارة الاستراتيجية، دارالمعارف، الإسكندرية، 1995
- /2 شبكة الانترنت:
24. <https://al3loom.com>
25. <https://www.starshams.com>
26. <https://mawdoo3.com>

/3 باللغة الأجنبية:

27. Georg eA. Steiner and Tohn B. Miner Management Policy and Strategy New York Macnillan Publishnig Co. Inc.
28. Michel Gervais, « Contrôle de gestion » . Time Edition, Economica, Paris, 2000
29. Alain Burlaud et autres, « Contrôle de gestion »>, LMD collection, Foucher Edition, France, 2010..
30. Jean-Pierre Jobard, Pierre Gregory, «< Gestion » . DALOZ Edition, Paris, 1995
31. Sylvie Messier" Contrôle de gestion" Op.Cit. P10-11.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 : -لوحة القيادة لشهر أفريل الاستثمارات-

ENAGEO - DIRECTION PLANIFICATION & SYSTEMES

TABLEAU DE BORD DU MOIS D'AVRIL 2023 - ENAGEO INV

INVESTISSEMENTS

Unité : Milliers DA

	avril				cumul à fin avril				Objectif 2023
	Prévision		Réalisation		Prévision		Réalisation		
	Total	dont Devise	Total	dont Devise	Total	dont Devise	Total	dont Devise	
Acquisition d'équipements (matériels de production)					0	0			
Autres investissements					0	0			
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Faits marquants du mois :

Le montant des investissements acquis durant le mois d'avril s'élève à 881 218 milliers de DA et réparti comme suit:

ملحق رقم 2 : لوحة القيادة لشهر أبريل- الفرق الزلزالية-

ENAGEO - DIRECTION PLANIFICATION & SYSTEMES
TABLEAU DE BORD DU MOIS D'AVRIL 2023 - ENAGEO-2
EQUIPES SISMIQUES

	<i>Situation du mois d'avril 2022</i>	<i>Situation du mois d'avril 2023</i>	<i>Taux d'évolution</i>
Mois-équipes	(1)	(2)	(2)/(1)-1
Equipes Sismiques 2D	0	0	#DIV/0!
En activité			#DIV/0!
A l'arrêt			#DIV/0!
Equipes Sismiques 3D	0	0	#DIV/0!
En activité			#DIV/0!
A l'arrêt			#DIV/0!

Nombre

Equipes Sismiques 2D	0	0	#DIV/0!
En activité			#DIV/0!
A l'arrêt			#DIV/0!
Equipes Sismiques 3D	0	0	#DIV/0!
En activité			#DIV/0!
A l'arrêt			#DIV/0!

Faits marquants du mois :

ملحق رقم 3 : لوحة القيادة لشهر أبريل - مجال الاستغلال الزلزالي-

ENAGEO - DIRECTION PLANIFICATION & SYSTEMES

TABLEAU DE BORD DU MOIS D'AVRIL 2023 - ENAGEO1

SISMIQUE TERRAIN

Unité	2022		2023				Objectif 2023	Taux de réalisation		
	avril	Cumul à fin avril	avril		cumul à fin avril			(2)/(1)	(4)/(3)	(4)/(5)
			Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation				
			(1)	(2)	(3)	(4)				
Sismique terrain 2D	Mois.Equipes	0	3	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Km	0	1 493	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sonatrach seule	Mois.Equipes	0,0	4,7					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Km	0	1 493					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Associations	Mois.Equipes									
	Km									
International	Mois.Equipes									
	Km									
Sismique terrain 3D	Mois.Equipes	3	13	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Km ²	673	2 598	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Mois.Equipes	3,4	13,5					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sonatrach seule	Mois.Equipes	3,4	13,5					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Km ²	673	2 598					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Associations	Mois.Equipes									
	Km ²									
International	Mois.Equipes									
	Km ²									

ملخص:

من خلال دراستنا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء توصلنا الى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها كما يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له. ومن خلال تطرقنا لهذا الموضوع أدركنا أنه ولا بد من التعرف على مراقبة التسيير لأنها مهمة بالنسبة للمؤسسة لأنها تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز ومدى مطابقته للخطط الموضوعة وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة فهي عملية مستمرة باستمرار المؤسسة حيث تبدأ مع النشاط وتستمر معه.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي – مراقبة التسيير – المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء – الأهداف – نجاح واستمرارية المؤسسة – الأرباح.

Summary :

Through our study of strategic planning at the National Geophysical institution, we have come to the conclusion that strategic planning is a long-term planning, and this planning takes into account all external and internal variables. this planning answers the question of where we are going, taking into account the future vision of the institution and the relations of integration and correlation between all aspects of this organization, in addition to the various activities carried out by the organization and the relationship that connects the organization with the surrounding environment. this type of planning is also considered one of the basic components of Strategic Management, and depends on foresight of the future status of the institution, and then work to prepare for it. By touching on this topic, we realized that it is necessary to identify the management control because it is important for the organization because it is considered a function of management, mainly aimed at following up the activity to verify the level of achievement and the extent of its compliance with the plans set, as well as detecting deviations and making the necessary corrective decisions.

Key words :

Strategic planning-management control-National Geophysical institution-objectives-success and continuity of the institution –profits.