

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي / مهني

التخصص: إدارة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

الموضوع:

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية دراسة
الحالة في مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ(ة):

برابنيس عبد القادر

مقدمة من طرف الطالبين :

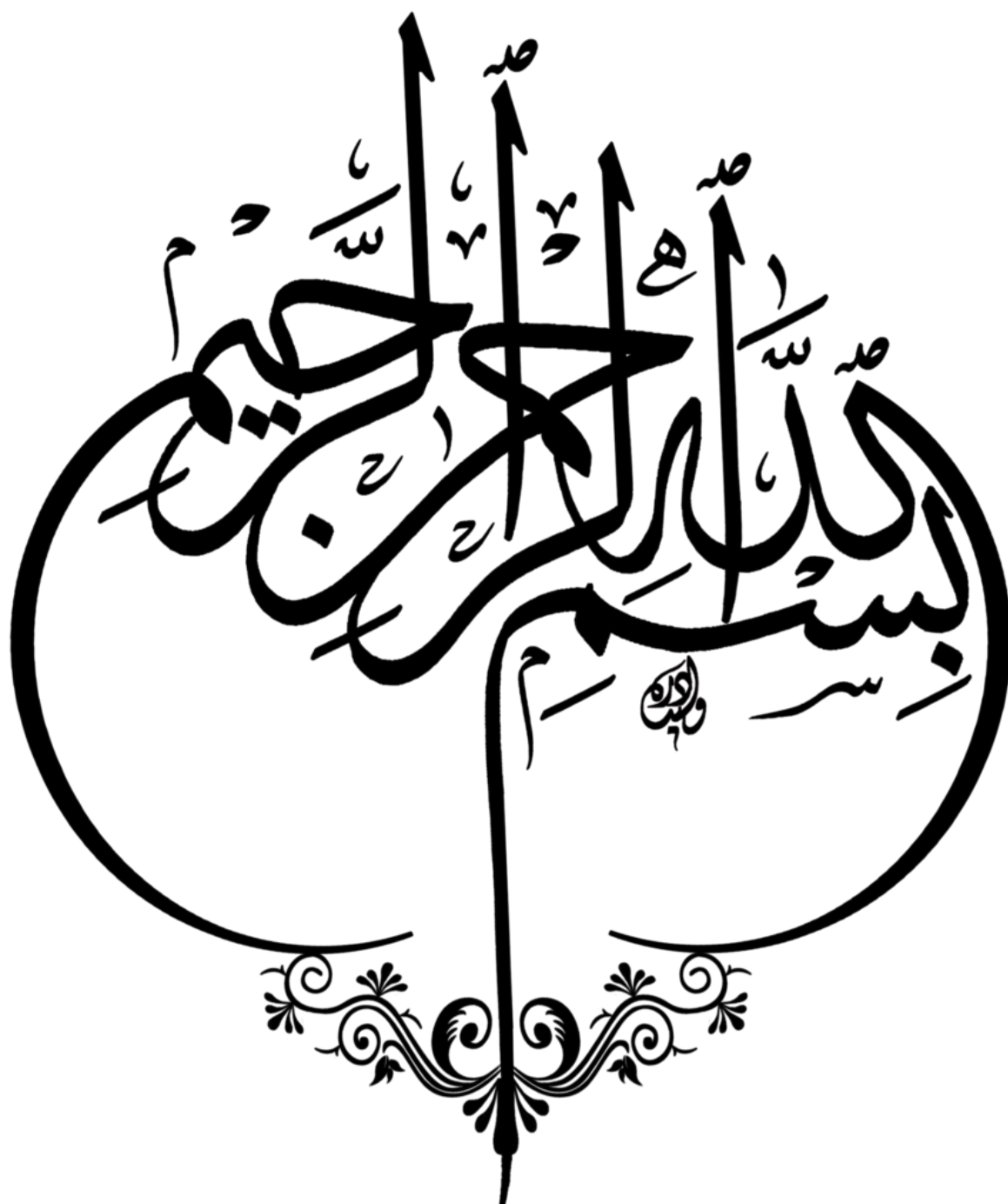
عبايدي إبتسام

بلعجال مريا ريم

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقرر الأول	برابنيس عبد لقادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقرر الثاني	-	-	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدبن	أستاذ المحاضرة 'ب'	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر

قال تعالى: ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

أما بعد يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف " براينيس عبد القادر"

على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وكل المجهودات التي بذلها.

كما لا ننسى في هذا المقام تقديم الشكر للأستاذ " إسماعيل نور الدين "الذي ساهم أيضا في بناء جزء هام من هذا العمل ، وأشرف على خطواتها الأولى ، ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائح ه إلى آخر لحظة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وإلى كل

من قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل.

ماريا ريم

إبتسام



الإهداء

...اله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته... ولا. يطيب اللحظات إلا بذكره

انتهت الرحلة... ولم تكن سهلة وليس من المفترض أن تكون كذلك... ومهما طالت فستمضي بحلوها و
مرها وما أنا لأن ويهون الله تعالى أتمم هذا العمل.

اهدي عملي إلى من رباني وكافح من أجلي.... وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله إن يمد في
عمرك ليرى من ثمار قد حان قذفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم في الغد و
إلى الأبد.... والدي العزيز (بلعجال عبد الله)

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كانت دعواتها سرنجاعي و
حنانها بلسم جراحي... إلى من أرشدتني ورافقني في كل مشواري الدراسي... اللهم أحفظها ووالبسها
لباس الصحة والعافية... أمي الغالية (تواتي فاطمة الزهراء)

إلى أي إنسان ساندني وذكّرني حتى ولو بدعاء واحد
إلى نفسي على أي جهد بذلته ولازلت أبدله إلى آخر نفس من أجل نفسي... إلى الروح التي تبتسم بداخلي
عند النجاح... نعم فعلتها

إلى إخوتي بتول وملاك وأخي محمد الذي كانوا لي سنداً في كل مرحلة من مراحل حياتي.

إلى صديقتي عبايدي ابتسام التي تقاسمنا الجهد والعمل طيلة هذا المشوار.





الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات

إلى نفسي... من تحملت عناء الطريق، وسهرت الليالي، وواجهت الصعوبات بصبرٍ وثبات

إلى ذاتي التي لم تستسلم، وآمنت دومًا أن لكل مجتهدٍ نصيب أهذي هذا العمل المتواضع اعترافًا بما بذلته من جهد، وتقديرًا لما وصلت إليه .. فأنا أستحق هذا الإنجاز، وفخورة بكل خطوة قطعتها في هذه الرحلة.

إلى أمي الحبيبة... يا نبع الحنان، يا من كانت دعو اتكِ سلاحًا خفيًا أضاء دربي في كل لحظة ضعف. كلما تعبت، تذكرت لمعة الأمل في عينيك، فنهضت من جديد. أنتِ الحاضرة في صمتي، في إنجازي، في كل خطوة قطعتها. أهديك هذا العمل، لا ليوفيكِ حقك، فحقكِ أعظم من أن يُكتب، بل ليكون رسالة حب وامتنان أضعتها بين يديكِ، عليها تلامس شيئًا من طهر قلبكِ، وصدق عطائك، وعظيم صبركِ.

إلى أبي الحبيب... إلى من كان سندي حين مالت الدنيا، لا تُنسى يا أبي، كنت لي ظلًا لا يغيب، وصوتك في دعائك كان طريقًا للنور حين اشتدت العتمة رأيت فيك الصبر، والكرم، والقوة، وفي كل خطوة نجاح، كنت أنت السبب الخفي، والعطاء الصامت أهديك هذا العمل المتواضع، فمهما كتبت، لن يفيكِ حقك، ودعائي لك دائم لا ينقطع... اللهم أحفظ أبي، وارزقه الصحة والعافية، ورضاك ورضاه عني.

وإلى وأخواتي آية وأنفال وأخي أبوبكر.... رفاق قلبي أنتم من منحني الدفء حين بردت أيامي، ومن شاركني الضحكة، وخفّف عني كل لحظة ضعفًا أهديكم هذا الإنجاز، حبًا وامتنانًا لا يوفيه الكلام. إلى إنسان ساندني... بكلام ودعاء.

وإلى صديقتي بلعجال مريام كونا معا في كل خطوة، تقاسمنا التعب والفرح.



الفهرس

الموضوع	الصفحة
الشكر	-
الإهداء	-
الفهرس	-
القائمة الجداول	-
القائمة الأشكال	-
المقدمة	5-1
الفصل الأول: الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونماذج	
التمهيد	7
المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	8
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية	13-8
المطلب الثاني: نمو فكر الاستراتيجي	16-14
المطلب الثالث: إدارة الإستراتيجية	19-16
المبحث الثاني: جوهرة التخطيط الاستراتيجي	19
المطلب الأول: معنى التخطيط و التخطيط الاستراتيجي	23-19
المطلب الثاني: سمات و جدوى التخطيط الاستراتيجي	25-23
المبحث الثالث: نماذج و مراحل التخطيط الاستراتيجي	25
المطلب الأول: منهجية بلورة الرسالة و الرؤية ووضع أهداف التخطيط الاستراتيجي	27-25
المطلب الثاني: دراسة تحليلية للبيئة الداخلية و الخارجية في سياق التخطيط الاستراتيجي	32-28
المطلب الثالث: دراسة نماذج التخطيط الاستراتيجي	35-32
خلاصة الفصل الأول	36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع تربية الدواجن للغرب	
تمهيد	38
المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مجمع تربية الدواجن للغرب GAO	39
المطلب الأول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب والتعرف على فروع	40-39
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB والهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الأنعام للغرب GAO	46-40

51-47	المطلب الثالث : تحليل طبيعة التخطيط الاستراتيجي بمجمع تربية الدواجن للغرب
52	المبحث الثاني: طبيعة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة تربية الدواجن للغرب وعلاقته باتخاذ القرار
57-52	المطلب الأول : البطاقة الفنية لمجمع تربية الدواجن للغرب ومكانة التسيير الاستراتيجي به
66-57	المطلب الثاني : التحليل الاستراتيجي . تحليل SWOT
71-67	المطلب الثالث: التحليل النقدي لهياكل التسيير لمجمع التربية الدواجن لغرب (المقر)
72	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة العامة
80-78	قائمة المصادر و المراجع
82	الملخص

قائمة الجداول

الرقم الجدول	العنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	19
2	عدد العمال الموزعين حسب مهمتهم في كل وحدة	42
3	معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردهما المؤسسة	43
4	القدرات الإنتاجية المتاحة	56-55
5	توزيع العمال حسب المناصب	56
6	تسيير عمليات التوظيف	70
7	عملية التحكم في الإدارة (مراقبة التسيير)	71-70

قائمة الأشكال

الرقم الشكل	العنوان الشكل	الصفحة
1	أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة.	11
2	مستويات الإستراتيجية	13
3	خصائص التخطيط الاستراتيجي	24
4	رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها	26
5	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	28
6	مصفوفة SWOT	32
7	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيزو إليسون	32
8	UAB الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع	41
9	GAO الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الأنعام للغرب	46

مقدمة

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتقلبات السريعة والتعقيدات المتزايدة، بات التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية الذي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية لضمان بقائها واستمراريتها. لم يعد هذا المفهوم مجرد اختيار إداري، بل أصبح ضرورة حتمية لمواجهة التحديات المتنامية واتخاذ قرارات رشيدة تعتمد على رؤية مستقبلية واضحة. يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى، ورسم المسارات اللازمة لتحقيقها من خلال دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الخيارات المتاحة، وتخصيص الموارد بكفاءة.

إن فعالية القرارات الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التخطيط الاستراتيجي، إذ يمكّن هذا الأخير من صياغة رؤية واضحة، وتحديد الأولويات، والاستجابة بمرونة للتغيرات المحيطة. وبذلك يصبح أداة حيوية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، خصوصاً في المؤسسات العمومية التي تتحمل مسؤولية مزدوجة تتمثل في تحقيق الربحية الاقتصادية من جهة، وتلبية متطلبات التنمية الاجتماعية من جهة أخرى.

كما أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على الإدارة العليا فحسب، بل يمثل إطاراً موحداً لكافة المستويات داخل المؤسسة، حيث يربط بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ويوفر قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات في مختلف المجالات التشغيلية والمالية والبشرية. وضمن هذا السياق، يصبح اتخاذ القرار أكثر واقعية وفاعلية عندما يُبنى على معطيات دقيقة وتحليل استراتيجي عميق، مما يساهم في تقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح.

وفي ظل التحديات التي يواجهها مجتمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية اعتماد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة لتحسين جودة القرارات المتخذة داخل المجمع، وتعزيز أدائه العام، وضمان استدامته في سوق يشهد تنافساً متزايداً. تنطلق الدراسة من إشكالية جوهرية تتمحور حول مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لهذا المجمع، وذلك من خلال اعتماد منهج علمي يجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي.

أولاً / إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتعقيد البيئة التنظيمية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية، لاسيما العمومية منها، بحاجة ماسة إلى آليات فعالة تساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تضمن استمراريتها وتحسين أدائها. ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز الأدوات التي تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات عقلانية تستند إلى معطيات دقيقة وتحليل شامل للواقعين الداخلي والخارجي. انطلاقاً من هذا السياق، تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل مجمع تربية الدواجن
للغرب بمستغانم؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة نضع المجموعة من الفرضيات كالإجابة مؤقتة و مبدئية للتساؤلات المطروحة لنقوم
باختيارها لاحقا :

1. الفرضية الأولى: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار داخل مجمع تربية الدواجن.
2. الفرضية الثانية: يساعد التخطيط الاستراتيجي على استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل، مما ينعكس إيجاباً على دقة القرارات المتخذة.
3. الفرضية الثالثة: يؤدي تبني استراتيجيات تخطيط واضحة ومدروسة إلى تحسين قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات ملائمة في مواجهة التحديات والمتغيرات.

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

- تزايد التحديات الاقتصادية (أزمات، تقلبات الأسواق، المنافسة) يستدعي تخطيطاً استراتيجياً فعالاً.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة المؤسسات العمومية.
- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية
- الرغبة في فهم مدى توظيف الأساليب والأدوات الإستراتيجية في التسيير العمومي.
- تسليط الضوء على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للمؤسسات.
- حاجة المؤسسات العمومية للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير المبني على الرؤية والاستشراف.
- موضوع حديث ومتجدد، ويشكل محور اهتمام لدى الباحثين والمهنيين.
- ارتباط الموضوع بإصلاحات الدولة الرامية إلى تحسين الحوكمة الاقتصادية.
- قلة البحوث الميدانية والتطبيقية حول هذا الموضوع في السياق الجزائري.
- إمكانية تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسة المدروسة.

رابعا/ أهمية الدراسة:

- تعميق فهم لموضوع التخطيط الاستراتيجي .
- معرفة الدراسة تساعد على فهم التطبيقات التخطيط الاستراتيجي و تحديد مكامن القوة و الضعف في المؤسسات العمومية.

- معرفة مدى تبني المؤسسات للدراسة التخطيطية الاستراتيجية.
- ضرورة مواجهة التحديات الاقتصادية و التغيرات المستمر في بيئة العمل.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف بعيدة المدى و اتخاذ القرار فعالة.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء و تنظيم العمل.
- يرفع من كفاءة المؤسسة وجودة الخدمات المقدمة.
- تبين مدى و كيف يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع عملي .
- تقديم التوصيات لتحسين أداء المؤسسات العمومية مستقبلا.

خامسا/ منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في معالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها على منهجين أساسيين: المنهج الوصفي: لتحليل الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على علاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية.

المنهج التحليلي: لتطبيق المفاهيم النظرية على واقع مجمع تربية الدواجن للغرب، من خلال دراسة البيانات الميدانية المستخلصة عبر أدوات البحث (كشوفات و بيانات محاسبية)، بهدف قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرار داخل المجمع.

سادسا/ البعد الدراسة :

تتمثل هذه أبعاد في :

- البعد المكاني: مجمع التربية الدواجن للغرب بمستغانم.
- البعد الزمني: تمتد الدراسة من 2021 إلى 2022.

سابعا/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال مجموعة من الأهداف الأساسية، وهي:

1. إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومكوناته المختلفة.
2. توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة القرارات الإدارية في بيئة الأعمال.
3. تحليل كيفية تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي داخل مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم.
4. تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على دقة وفعالية القرارات المتخذة داخل المجمع.

5. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات العمومية.

سابعاً/ الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة مرجعاً علمياً يساعد في فهم الخلفية النظرية والعملية لموضوع الدراسة، ومن بين أبرز الأعمال التي تناولت مواضيع ذات صلة:

دراسة سمالي يحضية بعنوان: "أثر الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر. ركزت على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة القرار الإداري.

دراسة سليمان عائشة بعنوان: "دور تسيير الموارد في دعم اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. تناولت تأثير التخطيط والتسيير الفعال للموارد على تحسين القرارات الإدارية في المؤسسات العمومية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث أكدت معظم الدراسات على الدور الإيجابي للتخطيط في تحسين فعالية العمل الإداري وتوجيه الموارد. كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في دعم صانعي القرار وتمكينهم من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية.

ورغم هذا الزخم المعرفي، فإن أغلب الدراسات ركزت إما على الأداء المؤسسي العام أو على تسيير الموارد البشرية دون التعمق في العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، خصوصاً في قطاع حساس كقطاع تربية الدواجن.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة وكفاءة القرارات الإدارية داخل مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم، مما يضيف بُعداً جديداً للمسار البحثي في هذا المجال.

ثامناً/ هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، يهدف الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار

يتناول هذا الفصل المفاهيم العامة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، من حيث التعريف، الخصائص، الأهداف، والمراحل. كما يسلط الضوء على مفهوم اتخاذ القرار الإداري، أنواعه، مراحله، والعوامل المؤثرة فيه، مع توضيح العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة القرار داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور التخطيط الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار داخل مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم

يتضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية التي تم جمعها من المجمع، بهدف قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. كما يشمل اختبار الفرضيات المطروحة وتقديم مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم. وقد تم بناء هيكل الدراسة على أساس فصلين مترابطين؛ الأول يعالج الإطار النظري الذي يُرسَخ المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بينما يركز الثاني على تحليل الواقع التطبيقي داخل المجمع المستهدف.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية وعملية حول كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأداة لدعم القرارات الإدارية، وذلك في بيئة تتسم بالتغيرات والتحديات المستمرة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، من شأنها تعزيز الأداء الإداري وضمان اتخاذ قرارات أكثر فعالية وكفاءة.

الفصل الأول

الإستراتيجية و التسيير الإستراتيجي

مفاهيم و نماذج

تمهيد:

بالنظر لتوسع وتعدد مداخل التفكير الاستراتيجي حول توجيه المؤسسة فإننا بحاجة لمعرفة محاور ومداخل التخطيط الإستراتيجي أو إستراتيجية المؤسسة من حيث رؤيته للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها، سيرورة اتخاذ القرارات وأهم المدارس الفكرية التي اهتمت بالإستراتيجية حتى نتمكن من وضع إطار التخطيط الاستراتيجي واستخلاص أهم المبادئ والأدوات المستخدمة في التشخيص الاستراتيجي.

سنحاول بداية إبراز موقع ودور التخطيط الاستراتيجي في تسيير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها ثم تحليل إشكالية حدوده ، مكوناته ، درجة واتجاه التأثير المتبادل بينهما. وإذا كنا في الفصل الأول تعرضنا للتحويلات الداخلية على مستوى المؤسسة فإننا في هذا الفصل سنتعرض للتحويلات الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسة.

ولارتباط الإستراتيجية بسيرورة اتخاذ القرارات فإننا إذا كنا سنركز على سيرورة اتخاذ وصياغة القرارات الإستراتيجية وأنظمة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة فإننا سنميز بين أنواع القرارات وعرض أهم نظريات اتخاذ القرارات ونبرز مدى ارتباطها بفرضيات نظريات المؤسسة. ثم نتعرض في المبحث الثالث إلى الإستراتيجية ومدارس التفكير الاستراتيجي المتعددة ومدى تأثير الفكر الاستراتيجي بالعلوم الأخرى.

بعد ذلك يمكننا ان نوضح في المبحث الثالث خطوات ونماذج التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد مستويات الإستراتيجية في المؤسسة مع عرض مختصر لأهم المكونات و المحاور المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي. لنصل في الأخير لإعطاء تصور شامل للتسيير الاستراتيجي وعلاقته بالتكيف والتنافسية باعتبارهم محور إشكالية هذا البحث.

ونختتم هذا الفصل بأهم مبادئ وأدوات التشخيص الاستراتيجي التي تساعد المؤسسة. ففي البداية سنحاول معرفة العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي و نظام المعلومات ثم نحاول معالجة أهم المناهج التي تسمح للمؤسسة بتحليل وتقييم نقاط القوة والضعف على مستوى إمكانيات وكفاءاتها وكذلك تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في المحيط وبالنظر إلى تعدد هذه المناهج ، سنحاول التركيز على بعض منها، كما نركز أيضا تحليلنا على بعض المكونات، سواء داخل أو خارج المؤسسة ، وهذا بسبب كثرتها وأيضا لاهتمامنا بالعناصر الأكثر إستراتيجية.

المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

أصبحت المؤسسات الحديثة تحتاج إلى إستراتيجية واضحة للبقاء في النشاط الاقتصادي المتغير، فبمرور الوقت أخذت الإستراتيجية أهمية كبيرة في مجال الإدارة الحديثة وانتقل مفهومها من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "إستراتيجيون" (strategos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس "وأكسفورد" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف والعدو بصفة كاملة¹. غير أن استعمال الإستراتيجية أنتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية :

من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظراً لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة، وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى. غير أنه يمكننا تقديم بعض التعارف الخاصة بها حسب نظر بعض المفكرين في المجالين العسكري والإداري.

1- الإستراتيجية عند ألفرد تشاندلر Alfred chandler

يرى Alfred chandler أن الإستراتيجية "هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"² ومن خلال التعريف فإن الإستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات كالتالي:

- تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى
- تحضير العمليات التي تمكن من انجاز هذه الأهداف
- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف
- ويظهر من التعريف أن Chandler يتبنى نظرة مدرسة التخطيط³

2- الإستراتيجية عند PeterDruker:

تكمن الإستراتيجية عند Drucker في أمرين هامين:

¹ - سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/ 2005-2006، ص 12.

² - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 50.

³ - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص 25.

- إدراك البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إدراكاً قوياً

- تقديم هذا الإدراك لأفراد المؤسسة وجعلهم يدركون جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل.

ويمكن أن نستنتج بسهولة أن Druker يتبنى هذا التعريف من منطلقين:⁴

المنطلق الأول هو المدرسة الإدراكية ويتضح هذا من خلال المفهوم الذي يعطيه المفكر للإستراتيجية حيث يرى أنها عبارة عن إدراك

والمنطلق الثاني هو المدرسة البيئية، التي تتجلى من خلال اعتبار Duker أن الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل مع البيئة.

3- الإستراتيجية عند منتزيج وواترز Mintzberg & Waters:

الإستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة. أو مخططة. أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة. أو غير مخططة أو طارئة"⁵

لقد أعطى Mintzberg تعريفاً شهيراً للإستراتيجية (يعرف بـ 5P) حيث حاول المفكر أن يعبر عن الإستراتيجية من خمسة أوجه، حيث يرى الإستراتيجية هي:⁶

- خطة (plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطيط، فهي عمل مقصود ومعمد
- وموقع (position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة
- ونموذج (pattern) أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج أي أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكل ومحدد.
- ومناورة (ploy) ويعني أن هذه الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.
- وأوفق (perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور لمستقبل.

الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها مل يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية:⁷

1- البعد الاقتصادي:

⁴ - عيسى حيرش، المرجع السابق نفسه، ص 25.

⁵ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁶ - المرجع السابق نفسه، ص 26.

⁷ - سلطان محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوى والضعف. حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحيط أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقيم مختلف مواردها، وبعدها تحدد انحرافات التخطيط لتعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقيم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها لوضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية المناسبة لهذه الإستراتيجية.

2- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجوداً سياسياً يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها، فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها:⁸

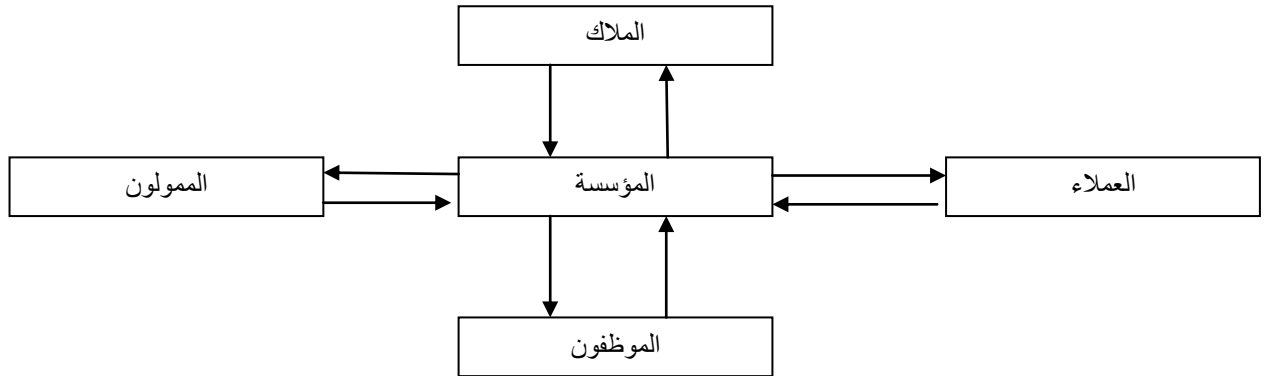
- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ماذا يمكن فعله مع، أو ضد هذه الجماعات؟
- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي ترتبط بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، وتقيم نظامها السياسي، مع التوقع بردود أفعالهم. وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات. بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل عن أصحاب المصالح لمؤسسة اقتصادية كما يلي:

⁸ - المرجع السابق نفسه، ص 13.

الشكل رقم 01: أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة.



المصدر: جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.43

3- البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.

ويرى مارتيني (Martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فاعلية التنظيم ككل.

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة التي من أهمها، ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه؟

- ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟
- ما هو نمط النشاط الإداري؟
- وما هي الإجراءات الرقابية؟⁹

تتبنى المؤسسة تنظيماً معيناً خاص بها، فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمعرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتوضيح نمط النشاط الإداري الذي تتبعه

⁹ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص.14.

المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار بإعداد نظام للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.

وفيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار درجة التفضيل في عملية الرقابة واتجاه الرقابة.¹⁰

4- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السرعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى قدرة المؤسسة على المنافسة التي تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضاعفة وفق البيانات نتيجة لعملية التحول والتشغيل التي تمت عليها، والمصدر الرئيسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

فنظم المعلومات هي مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لغرض صنع القرار.¹¹

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريته، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (sis) وهو نظام مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة، ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لابد أن تتوفر بعد المتطلبات لهذه العملية، وتمثل هذه المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياها هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.¹² إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج لتدفق المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظم معلومات إستراتيجية، ليس على مستوى المؤسسات فحسب وإنما يتعدى لشمول المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.¹³

¹⁰ - المرجع السابق نفسه، ص 14.

¹¹ - محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010، متوفر على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>

¹² - بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ماستر

جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 12.

¹³ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

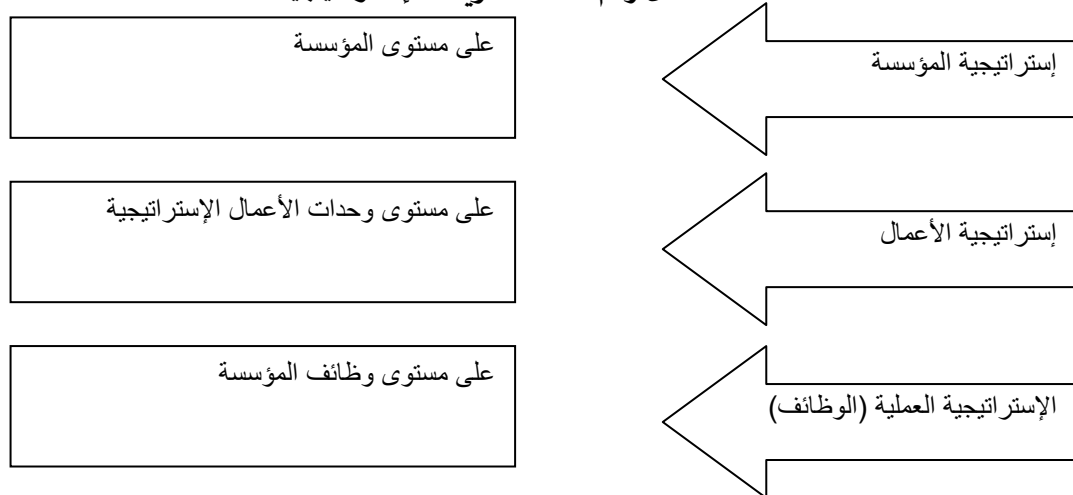
وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها أهدافها، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

الفرع الثالث: المستويات الإستراتيجية:

في المؤسسة ثلاثة مستويات للإستراتيجية، ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاثة مستويات بالمؤسسة:¹⁴

- 1- مستويات إستراتيجية المؤسسة: وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.¹⁵
- 2- مستويات إستراتيجية الأعمال: وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.
- 3- مستويات الإستراتيجية العملية (إستراتيجية الوظائف): وفي هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضاً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج وإستراتيجيات التسويق...الخ.

الشكل رقم 02: مستويات الإستراتيجية:



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

¹⁴ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

¹⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 57.

المطلب الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي:

لقد عرف الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في فترة وجيزة من الزمن، ويمكن تصنيف المراحل التي مر بها الفكر حسب تصور الإستراتيجية وحسب صيغة العمل الاستراتيجي.

الفرع الأول: تطور الفكر الإستراتيجي حسب تصور الإستراتيجية:

حسب تصور الإستراتيجية يمكن اعتبار أن الفكر الإستراتيجي عرف مرحلتين كبيرتين هما: مرحلة التناسب الاستراتيجي ومرحلة البنية الإستراتيجية.

1- مرحلة التناسب الإستراتيجي: هي المرحلة الأولى التي عرفها الفكر الإستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ أن الإستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة إن تتجاوب مع البيئة، أي أن تتناسب مع المحيط، فكان النموذج يأخذ بعين الاعتبار البيئة.

لقد عرفت مرحلة التناسب الإستراتيجي فترتين: فترة أولى هيمن فيها نموذج سويت SWOT ثم فترة ثانية هيمنت فيها الميزة التنافسية.

أ- فترة نموذج SWOT:

انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاءت به مجموعة من أساتذة Harvard في كتبهم TextandCases و Business Policy. وكان النموذج المقترح من المؤلفين يقوم على أربعة عناصر أساسية هي:¹⁶

- ❖ التحليل الخارجي للمؤسسة
- ❖ التحليل الداخلي
- ❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- ❖ قيم المديرين

مع نهاية الستينات بدأ نوع جديد من النماذج يظهر في مجال الإستراتيجية عرفت هذه النماذج بنماذج المصفوفات وكان أولها نموذج مصفوفة BCG.

ب- فترة الميزة التنافسية: جاء Michael Porter بمصطلح الميزة التنافسية الذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الإستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون Porter الرأي أو عند من يحاولون تطوير الفكر الإستراتيجي.

¹⁶ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2- مرحلة البنية الإستراتيجية: يمكن القول أن هذه المرحلة بدأت مع مطلع الثمانينات حيث ظهرت الأبحاث الأولى التي تهتم بإمكانية بناء الإستراتيجية على أساس موارد المؤسسة غير أن مقارنة الموارد قد عرفت خلال التسعينات تطوراً كبيراً وعملاً مكثفاً ثم ظهرت مقارنة أخرى تعرف بمقاربة التحول.

1- الإستراتيجية على أساس الموارد:

تعود بداية هذه المقاربة أساساً إلى أبحاث Wernefelt التي نشرت في سنة 1984 وأبحاث Barney التي تم نشرها في سنة 1986. تأتي انشغالات هذه المقاربة من سؤال بسيط، إذا كان للبيئة الأهمية الأولى في أداء المؤسسة فكيف نفهم أن مؤسسات تنشط في نفس البيئة ولا يمكنها أن تحقق نفس الأداء.

للإجابة على هذا السؤال يذهب أصحاب المقاربة الجديدة إلى القول أن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما يأتي من اختلاف الموارد المتاحة لدى المؤسسات المختلفة. ومن هنا جاءت العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الإستراتيجية حتى أصبحت تحتل مكانة معتبرة في مجال الفكر الاستراتيجي.

2- إستراتيجية التحول:

لقد كان الفكر الإستراتيجي من البداية يدور حول فكرة تخصيص الموارد من أجل الوصول إلى أفضل أداء للمؤسسة، إلا أن التطور السريع للبيئة جعل من سرعة رد الفعل للمؤسسة العامل الأساسي في مساهمة المحيط والبقاء في السوق، فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية تعود إلى بداية فترة إستراتيجية التحول إلى نهاية التسعينات ومطلع الألفية الثالثة.¹⁷

الفرع الثاني: الفكر الاستراتيجي حسب صيغة العمل الإستراتيجي:

حسب صيغة العمل الإستراتيجي، يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المؤسسات وهي:¹⁸

1- الموازنات/الرقابة: ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة تسوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات على تلك الموازنات وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

2- التخطيط طويل المدى:

ظهر هذا المفهوم بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو وغدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.

3- التخطيط الاستراتيجي:

¹⁷ - مصطفى حيرش، مرجع سبق ذكره،

¹⁸ - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماستر، جامعة ورقلة، 2010-2011،

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الإستراتيجية وتقوم على أساس إن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القرارات أو الظروف المحيطة به .

4-الإدارة الإستراتيجية:

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أن دورة التخطيط الإستراتيجية غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فان القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، وقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة. إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجيون :

لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين، وهناك العديد من التعارف التي تخص مجال الإدارة الإستراتيجية من أهمها:¹⁹

- تعريف جليك Glueck بأنها "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"
- تعريف دافيد David بأنها "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من صنع أهدافها موضع التنفيذ"
- تعريف سعد غالب بأنها "أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"²⁰.

أما الإستراتيجيون فهم الأفراد المسئولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهناك عدة مسميات وظيفية للإستراتيجيين، مثل رئيس مجلس الإدارة، رئيس المؤسسة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو

¹⁹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص23.

²⁰ - شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية، متوفر على شبكة الانترنت

رجل الأعمال. ويرى البعض أن الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في التنظيمات هي: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام الملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد.²¹

ويختلف الإستراتيجيون بنفس درجة اختلاف المنظمات ولذا لابد من أخذ هذه الاختلافات في الحسبان عند وضع وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات. فهناك بعض الاستراتيجيين الذين يتبعون أنواع معينة من الاستراتيجيات في الاعتبار نظراً لفلسفتهم الشخصية، كما يختلف الإستراتيجيون من حيث اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم ومدى استعدادهم لتحمل المخاطر، ومدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بالربحية، الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل مقابل الأهداف طويلة الأجل ونمط الإدارة.

وقد قام "ميلتون هيرشي" مؤسس شركة هيرشي للأغذية بتأسيس هذه الشركة بغرض الحصول على المال اللازم للعناية بالأيتام، وحالياً ترعى الشركة ما يزيد عن 1000 طفل وطفلة في مدرسة للأيتام تنفق عليهم جزء من الأرباح المحققة.

ويتفق بعض الإستراتيجيون مع "رالف نادر" الذي ينادي بأنه يقع على المنظمات مسؤولية اجتماعية ضخمة، بينما يتفق آخرون مع "ميلتون فريدمان" الذي يرى أن مسؤولية المنظمات اتجاه المجتمع لا ينبغي أن تتعدى الحد القانوني المطلوب. بينما يتفق غالبية الإستراتيجيون على أن المسؤولية الاجتماعية الأولى لأي منظمة هي تحقيق ربح كافٍ لتغطية المصروفات المستقبلية لأن عدم تحقيق ذلك سيتربط عليه العجز عن مقابلة أي مسؤوليات اجتماعية أخرى ويجب على الإستراتيجيون أن يدرسوا المشاكل الاجتماعية من منطلق تكلفتها والمنافع المحتملة للمنظمة، ثم التركيز على تلك القضايا الاجتماعية التي قد تفيد الشركة بدرجة أكبر.²²

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. وتشير نتائج الدراسات إلى ارتفاع مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها.²³

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على مدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع محيطها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها وفق ما سهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوى المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل

²¹ - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعودة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 18.

²² - المرجع السابق نفسه، ص 20.

²³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الضعف الداخلية والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال:²⁴

- ❖ أن الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- ❖ تشجيع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافئهم لأي عمل يقومون به.
- ❖ تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل. فهم غالبا ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة، وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة، أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ❖ إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تملك نشاطات تخطيط نظامية. والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتخضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية. فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظر الإدارة الإستراتيجية.
- ❖ تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ❖ تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا.
- ❖ تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.

الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية حسب رأي بعض الإداريين، حيث يعتبرون أن التخطيط يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة وإعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي. ولكن فريق آخر هو الأكثر دقة وموضوعية يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.²⁵

²⁴ - تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، متوفر على شبكة الانترنت

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078>

²⁵ - شاكر تركي أمين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسع لطاقته وتوضيح لأبعاده، والجدول التالي يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها.²⁶

الجدول رقم 01: الفرق بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

المفهوم الأبعاد	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
الفترة التي برز فيها المفهوم	1960	منتصف السبعينات

المصدر: بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني: جوهرية التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي هو ضرورة لنجاح أي مؤسسة وله مفاهيم متعددة ودراسات كما أن له خصائص وأهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

مر التخطيط بعدة مراحل أدت لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهومه المعاصر.

الفرع الأول: تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي :

1-التخطيط: وهو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل ويعرف بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.²⁷

²⁶ - بوزيان، مرجع سبق ذكره،

²⁷ أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، ص 17.

وقد عرفه " هنري فايول " بأنه التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ورأي " كونت " انه التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي سيقوم بالعمل فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه. في حين " الصانع 2011 " يرى بأن التخطيط هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناءاً على تجميع وتحليل تلك الحقائق.

كما عرفه " هارسون 2009 " بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور بالإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نفعل، وما يقوم به، وأين، ومتى وكيف.²⁸

2- التخطيط الاستراتيجي:

مثال لذلك أن مستثمرا لو أراد إنشاء مصنعا آلياً، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل 2 % سنوياً، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان الوضع مجد اقتصادي له.²⁹

يعرف بأنه تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.³⁰ ويعرف عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتنطوي على اتخاذ القرارات وتحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة من الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.³¹

الفرع الثاني: خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي:

1- خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتميز خطوات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:³²

- جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة .

²⁸ رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 ص28.

²⁹ خيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص7.

³⁰ عدلي داود محمد الشاعر، معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، دراسة للحصول على الماجستير

في الإدارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص34.

³¹ أحمد السعيد، المرجع سبق ذكره، ص20.

³² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص84.

- خطوات العمل تتميز بالاستمرار .

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

- 1 مرحلة التحليل والرصد البيئي .
- 2 مرحلة صياغة الإستراتيجية .
- 3 مرحلة التطبيق .
- 4 مرحلة المتابعة والتقييم .

ولكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لا بد من :³³

- تقويم مدى الجاهزية خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه .

✓ إعداد الرؤية والرسالة ويشبه الكاتب رسالة الشركة بمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب .

✓ تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ويعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف في الشركة وكذلك المعلومات لحل الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة. تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة ، وتحديد الخطة العريضة التي توضع اتجاهات الشركة الإستراتيجية .

✓ إكمال الخطة المكتوبة وتتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار.

2- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الإدارة التي تنفذه وهو يحاول أن يجعل من المنظمة كيان متماسك ومتكامل تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن تنظر إلى ثلاث أنواع من المستويات:

أ- الاستراتيجية على مستوى المنظمة: حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيأة المعاشات .

ب- الاستراتيجية على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر ، مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها ، وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة .

ج- الاستراتيجية الوظيفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بإستراتيجية الوحدات مثل وضل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم

³³ أحمد السعيد، المرجع سبق ذكره، ص45.

علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

الفرع الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تنقسم معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى معوقات عامة ومعوقات خاصة وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية اتجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها .
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها فيما يلي:

- نمط الإدارة:
- -عدم وضوح الأهداف.
- -الدكتاتورية.
- -قيد زمنية غير منطقية.
- -التعطيل في اتخاذ القرار.
- نمط العمل :
- التمسك بالإجراءات التنظيمية. البيروقراطية.
- إحباط الأفكار الجديدة .
- عدم التحفيز
- عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

مناخ العمل :

- الخوف من الفشل .
- سياسة إرضاء جميع الأطراف.

- مقاومة التغيير.
- عدم التقييم السليم.

أن من أهم المعوقات للتخطيط الاستراتيجي هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط ، حيث أن كثيرا من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها . ومن معوقات التخطيط الاستراتيجي أيضا :³⁴

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 للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية ، السياسية والاقتصادية).
- ✓ جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- ✓ عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .
- ✓ عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها و سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعاً يختلف عما وضعت الخطة من أهداف .
- ✓ الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها.
- ✓ التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم عن التفاعل الايجابي معها.
- ✓ مقاومة الواقع القائم للتغيرات التي يريد التخطيط إحداثها .³⁵

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي :

إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط. ويمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها فيما يلي:
- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ

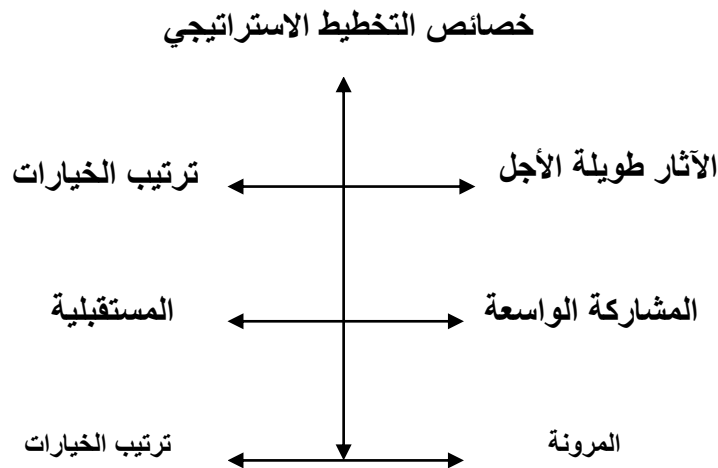
³⁴ رحمة زعيبي ، المرجع سبق ذكره، ص 38.

³⁵ مجيد الكرخي المرجع سبق ذكره، ص 86.

- حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة ، سواء كان المتاحة أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.
- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

03: خصائص التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم



الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على مايلي:³⁶

- ✓ التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا.
- ✓ مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- ✓ التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة .
- ✓ التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها عل أداء المنشأة .
- ✓ تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل .

³⁶ رحمة زعبي، المرجع سبق ذكره، ص48-ص49.

- ✓ يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- ✓ يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- ✓ يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.³⁷
- ✓ يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجابة لها.
- ✓ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- ✓ التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص أثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- ✓ توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.³⁸

المبحث الثالث: خطوات ونماذج التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: منهجية بلورة الرسالة والرؤية ووضع أهداف التخطيط الاستراتيجي

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها، كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها، ويمكن توضيح هذا من خلال النقاط التالية:³⁹

1- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها

³⁷ بوزيان جواهر، المرجع سبق ذكره، ص 11-14.

³⁸ رحمة زعبي، المرجع سبق ذكره، ص 35.

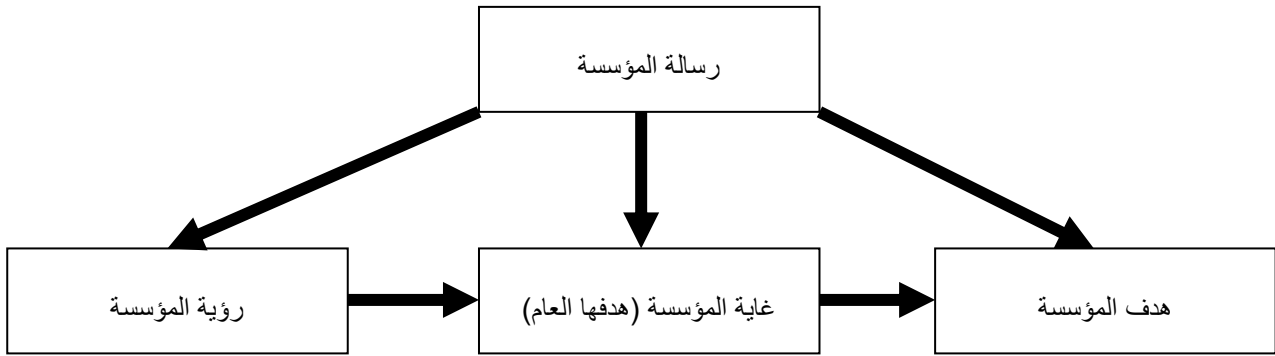
³⁹ - أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، ماجستير، سلطنة عمان، ص 47.

المختلفة بضرورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة للمنظمة، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً صورة شاملة وواقعية،
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية،
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

2- رؤية المنظمة: أما رؤية الشركة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن يحققه الشركة وهي تبحث عن سبل النجاح، أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في الشركة ويسعون لتحقيقه. ويجب الإشارة أن رسالة المؤسسة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها.

الشكل رقم 04: رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها.



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص75.

وهي عبارة أيضاً عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام لتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، ويجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، ومشجعة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما يجب أن تتوافق مع قيم الشركة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة⁴⁰.

3- تحديد الأهداف الإستراتيجية: يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمروية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.⁴¹

⁴⁰ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة العربية، الإسكندرية، 2003، ص58.

⁴¹ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص80.

بينما تعرف الأهداف بأنها النتائج بأنها تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى حقائق محددة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل المعلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل:⁴²

- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها،
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة،
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف،
- هدف يمكن تحقيقه (موضعي وقابل لتحقيق)

وتشمل الأهداف على الربحية، ونمو المبيعات، وتحقيق حصة سوقية، والنمو والتطور وتوسيع نطاق السوق كونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض مع الأنشطة ومتناسقة عمودياً وأفقياً.

وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية أو وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً، وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء أو الحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها. بينما الأهداف الفرعية فتتكون من:

- الأهداف بعيدة المدى: النتائج المراد تحقيقها على البعيد لتحقيق رسالة المؤسسة، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس والتناسق والموضوعية والوضوح.
- الأهداف قصيرة المدى: النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى سنة أو أقل، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.
- الأهداف الوظيفية: هي قصيرة ومتوسطة المدى مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى "دراكر" بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء والمسؤولية الاجتماعية.

4- الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها.⁴³

⁴² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

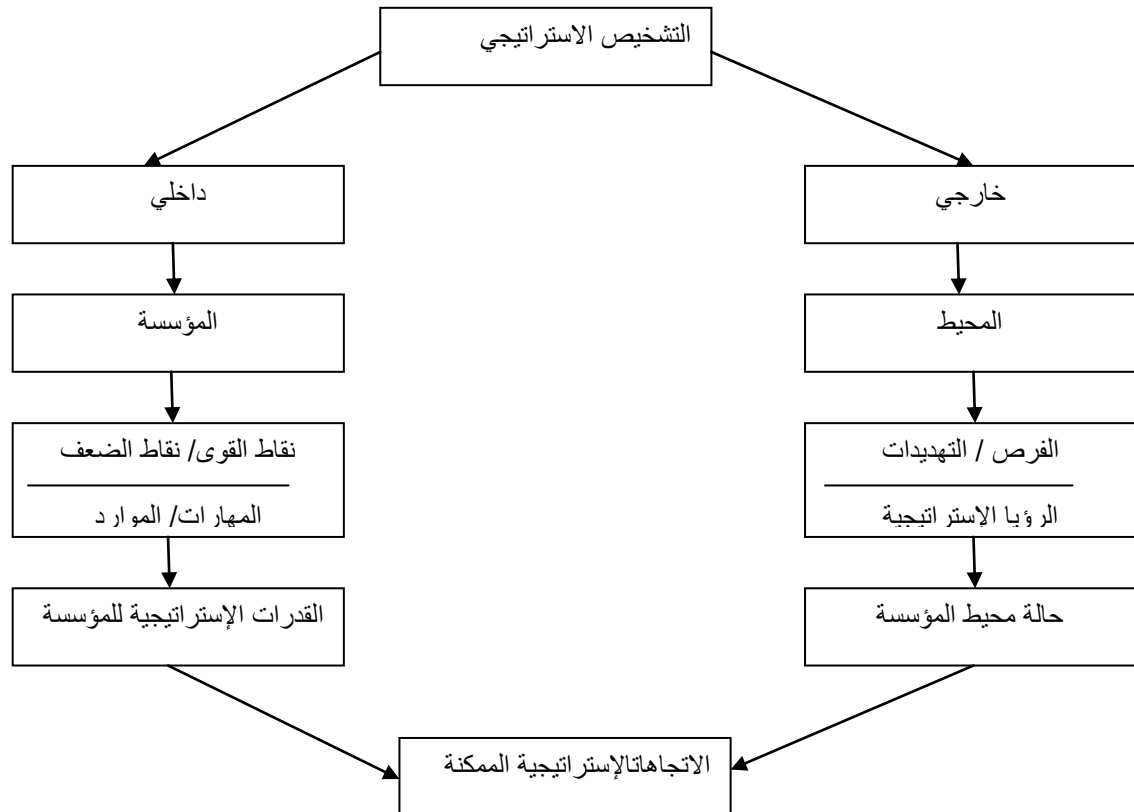
ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات.

المطلب الثاني: دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية في سياق التخطيط الاستراتيجي

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

ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 05: أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁴³ - بوزيان هاجر، مرجع سبق ذكره، ص18.

1 - تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة يقصد بتشخيص البيئة الداخلية للمنظمة دراسة نقاط القوى والضعف في النظام الداخلي للمؤسسة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من أثارها السلبية، وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدى المؤسسة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع:⁴⁴

*- نقاط القوة :

هي القدرات الذاتية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحد أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية، وهي على سبيل المثال؛ وجود موارد بشرية لديها مهارات إدارية تمكنها من غدارة المنظمة بكفاءة، ولديها الخبرة الكافية والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع وتنفيذ مشروعاته.

*- نقاط الضعف:

هي أوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد والإمكانيات المادية أو البشرية للمؤسسة، أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها وأهدافها.

تهتم المؤسسة بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على النقاط التالية:⁴⁵

- ❖ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.
- ❖ يمكننا من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- ❖ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- ❖ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- ❖ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- ❖ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- ❖ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- ❖ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- ❖ يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...الخ.

⁴⁴ - دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27. متوفر على الموقع الإلكتروني

<http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/103.pdf>

⁴⁵ - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة، مجلة ، العدد، ص 42.

2- تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة:

يقصد بالتشخيص الخارجي للمؤسسة، ذلك التشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي، والذي سعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة هذا المحيط الذي تتواجد فيه. أما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.⁴⁶

والتشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية، أي أنه يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار.⁴⁷

ويضم تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة نوعين من البيئة هما:⁴⁸

أ- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة: وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، فيمكن التأثير فيها نسبياً، فنظرية Porter أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الإستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات Porter ضمن نظام مميز يناقش نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة، والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

- تهديد المنافسون الجدد،
- تهديد منتجو السلع البديلة،
- القوى التفاوضية للموردين،
- القوى التفاوضية للزبائن،
- الأطراف ذات المصلحة.

ب- تشخيص البيئة الخارجية العامة: هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليها لتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية، الاجتماعية الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

يتضح إذاً أن التشخيص البيئة الخارجية العامة للمؤسسة يجب أن يشمل العوامل الأربعة، فلا يصح أن يهمل جانب منها لأن ذلك سيؤدي إلى ضعف التشخيص. لكن ما يجب ملاحظته أن بيئة المؤسسة لها مستويات أيضاً ولا يمكن أن تغفل هذه المستويات عن القيام بالتشخيص.

وتتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية:⁴⁹

⁴⁶ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص

⁴⁷ - فطيمة بزي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير، جامعة باتنية، 2008/2009، ص 14.

⁴⁸ - قوارية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ماجستير، جامعة البويرة، 2015، ص 32 ص 33.

⁴⁹ - الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- توفير المعلومات وتحليلها مما يساعد المؤسسة على التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، لكن على الإدارة أن يكون لها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة.
- تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- صياغة إستراتيجية الموارد مما يساعد في فهم البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.
- تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع ومناخه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة.
- تساهم في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات اللاتي يجب تجنبها.

3- تحليل SOWT:

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوى Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunity أمام المؤسسة والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة.⁵⁰

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فغنه فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة في حذرهما والاستعداد لمواجهةهما حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةهما والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةهما.

⁵⁰ - أحمد السعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الشكل رقم 06: مصفوفة SWOT.

سلبي	إيجابي	
Weaknesses ونقاط الضعف	Strengths نقاط القوى	داخل المؤسسة
Threats التهديدات الممكنة	Opportunity الفرص المتاحة	خارج المؤسسة

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 182.

المطلب الثالث: دراسة نماذج التخطيط الاستراتيجي :

هناك عدة نماذج يتضمنها التخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي:

نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون 1997: وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط إلى عامين أو ثلاثة أعوام وقد كان مفهوم خطة التطوير وتوافقا مع المنحنى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفعالية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث :

الشكل رقم 07: النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وإليسون.

إستشراف المستقبل من (5 – 15 أعوام)	مرحلة الفكر الاستراتيجي	- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم . - إسقاطات خطية للوضع الراهن . - استطلاع رأي الخبراء .
المدى البعيد (من 3 – 5 أعوام)	مرحلة التخطيط الاستراتيجي	- صياغة الرؤية الإستراتيجية . - تحديد الأهداف الإستراتيجية .
المدى المتوسط والقريب (من 1 – 3 أعوام)	الخطة الإجرائية للتخطيط	- تحديد الأولويات . - تخصيص الموارد . - وضع خطة تنفيذية والمتابعة .

المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، 86.

نموذج وست برنهام: يجمع برنهام النموذج في مجموعة من النقاط :⁵¹

- تلعب مجموعة من 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 .

- باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها .

- يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال بناءا على الخطة متوسطة المدى ، يتم التفاوض حول الخطة قصيرة المدى .

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

نموذج التخطيط المبني على النتائج: ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم .

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

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

النموذج التفسيري: يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس .

النموذج الكلي: ويعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية .

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

النموذج الموضوعي: سمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية .

⁵¹ رحمة زعبي، المرجع سبق ذكره، ص48-ص49.

النموذج التحليلي: يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها.

النموذج الوصفي: وهذا النموذج على عكس النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية .

نموذج هارفارد: يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة .

نموذج أصحاب المصالح: ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها.

النموذج التنافسي: ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها. - نموذج التخطيط: يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة

نموذج السبعة أبعاد: وهو نموذج تطوري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية.

نموذج سنتير: وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل. - نموذج هوشين: يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الاستراتيجيات.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية .
- وضع مقاييس لتقدم الأداء.

نموذج كوفمان: يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟

نموذج فايفر: يتلخص نموذج فايفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي، ويتضمن صفحتين هما التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية .

نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية ، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي ويمكن أن طبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية.

نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية .

نموذج التآلف: يحرص هذا النموذج على إيجاد التآلف المتين بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.

التخطيط القائم على السيناريو: يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف ، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي العضوي: إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:⁵²

- تقييم البيئة الداخلية والخارجية .
- وضع تحليل سوات.
- تحديد القضايا وأولوياتها.
- وضع البرامج،.
- تحديد قيم وثقافة المنظمة .
- تحديد الرؤية.

⁵² مجيد الكرخي ، المرجع سبق ذكره ، ص 87 ، ص 89 .

خلاصة الفصل الأول :

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، يمكن القول إن هذا الحقل المعرفي يشكل أحد أهم دعائم الإدارة الحديثة، نظراً لدوره المحوري في توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات المستمرة في محيطها الداخلي والخارجي. فالإستراتيجية لم تعد مجرد خطة بعيدة المدى، بل أصبحت نظاماً ديناميكياً مركباً يتطلب فهماً عميقاً للبيئة، وتحليلاً دقيقاً للموارد، واتخاذ قرارات قائمة على معطيات علمية وميدانية.

وقد بيّن هذا الفصل كيف تطورت النظرة إلى الإستراتيجية من منظور تقليدي يركز على التخطيط المركزي والتوجهات طويلة الأمد، إلى منظور أكثر حداثة يأخذ في الحسبان التفاعل المستمر مع المتغيرات، والاعتماد على التفكير الاستراتيجي والتحليل متعدد الأبعاد. كما استعرضنا مجموعة من النماذج التي تُسهم في بناء وصياغة الإستراتيجية وتوجيه تنفيذها، على غرار نموذج بورتر، ومصفوفة BCG، وتحليل SWOT وغيرها، والتي تُعد أدوات أساسية للمسير الاستراتيجي في تقييم الوضع الراهن، واكتشاف الفرص، وتقليل المخاطر، وتحقيق التوازن بين الطموحات والواقع العملي.

إن التخطيط الاستراتيجي، بوصفه عملية مستمرة وشاملة، يتجاوز مجرد صياغة خطط، ليُصبح ثقافة تنظيمية وأسلوباً في التفكير واتخاذ القرار، يُعزز من تنافسية المؤسسة، ويُوّجّه سلوكها التنظيمي نحو الأداء الفعّال والمستدام. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إشراك مختلف مستويات الإدارة في العملية الإستراتيجية، وتكريس قيم التكيف والابتكار والمرونة في جميع مراحل التسيير. بالتالي، يشكل هذا الفصل مدخلاً نظرياً أساسياً لفهم القواعد التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية، وسيساعد لاحقاً على تحليل الكيفية التي تُطبق بها هذه المبادئ في الواقع العملي، لا سيما في بيئة المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع التخطيط الاستراتيجي

في مجمع تربية الدواجن للغرب للغرب

تمهيد:

بعد أن تم في الفصل الأول تناول الإطار النظري لمفاهيم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وتوضيح النماذج والأدوات المعتمدة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات، يأتي هذا الفصل لتجسيد تلك المفاهيم ضمن واقع عملي ملموس، من خلال دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب كمثال حي لتطبيقات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل الكيفية التي يُمارس بها التسيير الاستراتيجي داخل المجمع، من خلال الوقوف على طبيعة الهياكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، وطرق التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ومدى الاعتماد الفعلي على النماذج والأدوات الإستراتيجية في صياغة الرؤية وتوجيه الأداء. كما يُسلط الضوء على دور هذا التسيير في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المجمع، سواء في ما يتعلق بالتخطيط الإنتاجي، أو إدارة الموارد، أو التعامل مع التحديات السوقية.

إن دراسة هذا المجمع – بالنظر إلى طبيعته الإنتاجية وحجمه التنظيمي – تُمكن من استكشاف مدى وعي المسيرين بأهمية التسيير الاستراتيجي، ومدى تكيفهم مع متغيرات السوق والمحيط الاقتصادي، مما يسمح بتقييم فعالية الإستراتيجية المتبعة وانعكاسها على الأداء العام. كما سيتم التطرق إلى نقاط القوة والضعف في المنظومة الإدارية للمجمع، وتحليل مستوى نضج التفكير الاستراتيجي لدى أصحاب القرار، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة التي تتطلب مرونة واستباقية في التسيير.

وعليه، يشكل هذا الفصل جسراً بين النظرية والتطبيق، ويُعتبر خطوة حاسمة في اختبار مدى واقعية وفعالية المفاهيم الإستراتيجية عند تنزيلها ميدانياً في مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع حساس واستراتيجي كقطاع الإنتاج الحيواني.

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مجمع تربية الدواجن للغرب GAO:

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الاقتصادية خاصة شعبة الدواجن يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في الاقتصاد الوطني لذا تراهن العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها من خلال هذا القطاع، كما يلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية لما يوفر من مناصب شغل للأيدي غير المؤهلة.

المطلب الأول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب والتعرف على فروعها:

خلال مدة تربصنا بالمديرية العامة لمجمع تربية الدواجن للغرب كان لنا الشرف بالاحتكاك عن قرب والتعرف على وظيفة تسيير الموارد البشرية (قسم الإدارة العامة)

نشأة المؤسسة وتطورها:

الديوان الوطني القومي يعتبر من الوحدات الإثني والثلاثين المورثة عن العهد الاستعماري الموزعة عبر الوطن تم تأسيس أول وحدة بمستغانم سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية «makala» ورممت من طرف الديوان القومي الأغذية الأنعام بتاريخ 04/04/1969 وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي الأغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قرب 7000.000.000 دج حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لا مركزي وسميت ب ONAB حيث أدمجت فيها المؤسسات الثلاث ORAVIO و OREV و ORAC حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار وإفلاس فقررت ONAB دمجهم ليصبحوا شركة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأس مال قدره 80 % والشركات الأخرى ساهمت ب 20% من رأس المال وهذا كله كان بتاريخ ماي 1998 وحولت:

ORAVIO إلى GAO مجمع تربية الدواجن للغرب تقع في ناحية الغرب

OREVI إلى GAE مجمع تربية الدواجن للشرق وتقع ناحية الشرق

ORA حولت إلى GAC مجمع تربية الدواجن للوسط وتقع هذه الأخيرة في الوسط.

كل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية (الشركة القابضة ONAB)

يتولى مجمع تربية الدواجن للغرب GAO الإشراف بطريقة مباشرة على 8 وحدات لإنتاج أغذية الأنعام والدواجن وهي:

- وحدة مستغانم UAB MOSTA
- وحدة بني ياحي - عين النويصي - مستغانم UAB BEN – YAH
- وحدة سيدي براهيم ولاية سيدي بلعباس UAB SIDI- BRAHIM
- وحدة وادي تليلات ولاية وهران UAB OUED-TLELAT

- وحدة الرمثي ولاية تلمسان UAB REMCHI
- وحدة العبادلة ولاية بشار UAB ABADLA
- وحدة الرحوية ولاية تيارت UAB RAHOUIA
- وحدة بوقطب ولاية البيض UAB BOOGTOB
- UAB (Unite Aliments de Betails)

كما تتولى أيضا الاشراف بطريقة غير مباشرة على أربع (فروع) مؤسسات مختصة في تربية الدواجن والبيض بأنواعها الموجهة للاستهلاك أو تلك الموجهة للإنتاج وهي:

مؤسسة موستا في عين النويصي مستغانم SPA- MOSTAVI

مؤسسة دواجن مستغانم عين النويصي مستغانم SPA- SAP MOSTAGANEM

مؤسسة الرمثي في ولاية تلمسان SPA- REMCHAVI

مؤسسة أفي كاب ولاية سيدي بلعباس SPA- AVICAB

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB والهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الانعام للغرب GAO:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB:

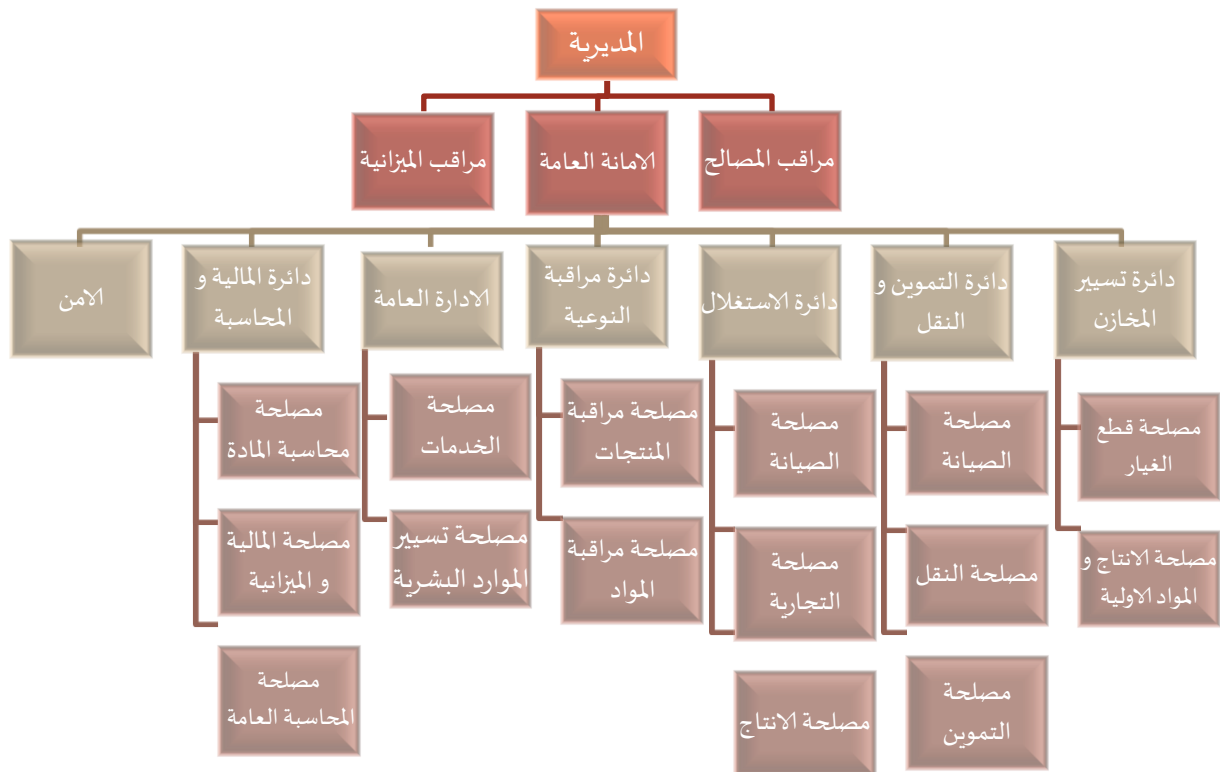
تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:

- الرئيس المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات.
- رؤساء الأقسام والدوائر والمصالح: وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة ومراقبتها.

الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما أنه وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة .



مجمع تربية الدواجن نلل-غرب
EPE-GROUPE AVICOLE OUEST « ORAVIO » SPA
SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 2.703.000.000 DA
FILIALE GROUPE O.N.A.B.
IDENTIFICATION STATISTIQUE : 0.981.2701.00083.47
SIEGE SOCIAL : Route du port la Salamandre Mostaganem



المصدر: بيانات المؤسسة

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للوحدات يتضح أن الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام:

إن حجم هذه المجمع من النوع الكبير حيث يبلغ عدد عماله 2005 عامل خلال سنة عامل موزعين حسب أعمالهم و ذلك ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: عدد العمال الموزعين حسب مهمتهم في كل وحدة :

البيان	عدد العمال	النسبة %
الإدارة	750	37.4%
الأمن	342	17.06%
عمال الإنتاج	913	45.54%
المجموع	2005	100%

-المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

بالرغم من أن الطابع المهني للمجمع يعتمد بالدرجة الأولى على عمال الإنتاج و الذي يأخذ أكبر نسبة من مجموع العمال إلا أن الوظائف الإدارية لا تقل أهمية عنه حيث أن نسبة العمال الإداريين تقارب نسبة عمال الإنتاج

الدراسة النظرية للدوائر بالوحدات UAB :

أولا: دائرة تسيير المخازن تحتوي على مصلحتين هما:

1-مصلحة الإنتاج التام والمواد الأولية:

مخازن المواد الأولية: تخزن في هذه الأخيرة جميع المواد التي تم شراؤها من طرف المؤسسة مثل: الذري، القمح الصوجا ... الخ وعند اقتراب نفاذ هذه المواد تقوم مصلحة التخزين بإعداد طلب لشراء الكمية اللازمة وتقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة وفيما يلي الجدول الذي يبين أهم معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردتهما المؤسسة.

الجدول رقم 2: معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردتهما المؤسسة

المادة الأولية	قيمة المخزون أول السنة (دج)	القيمة السنوية للمدخلات (دج)	القيمة السنوية للمخرجات (دج)	قيمة مخزون آخر السنة (دج)
الذري	11659421	35312626	359272457	5519590
الصوجا	16740728	21559027	244512903	7822852

-المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ملاحظة : لا يقل مخزون الأمان في هذه المؤسسة عن 1000 طن من الذري و 7000 طن من الصوجا.

مخازن المواد التامة :تخزن فيها المنتجات التامة المتمثلة في الأغذية الدواجن والأبقار وتقوم هذه المصلحة بإخراج المنتجات تامة الصنع بناء على طلب من المصلحة التجارية وهذا مع إعداد وصل الخروج وتسلم نسخة منه لكل من مصلحة المحاسبة العامة ومحاسبة المواد ومصلحة التوزيع ومصلحة التخزين

2 – مصلحة قطع الغيار: تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحقات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل إذن طلب إلى المصلحة التجارية

ثانيا: دائرة التموين والنقل: وتتفرع إلى ثلاث مصالح:

1- مصلحة التموين: ويقصد بها تغطية حاجات المؤسسة من المواد الأولية في حالة نقصها فيحرر طلب من ورئيس المصلحة بشراء المادة اللازمة حيث يكون مقيدا هذا الطلب بالكمية والنوعية اللازمة من المادة المراد شرائها

2-مصلحة النقل: تتكلف هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة إلى الزبائن في حين طلبوا ذلك ونقل المادة الأولية من الموردين

3-مصلحة الصيانة: دورها صيانة وسائل النقل والموافقة عليها لاستخدامها أقصى مدة ممكنة.

ثالثا: دائرة الاستغلال: تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى:

1- مصلحة الإنتاج: تصنع في هذه المصلحة أغذية الأنعام والدواجن حسب الكمية والنوعية المطلوبة من الزبائن

ملاحظة:

في حالة وجود نقص في المادة الأولية تقوم المصلحة بإرسال طلب لمصلحة تسيير المخازن تعلن عن نقصها لتبلي هذه المصلحة الأخيرة طلبها وتسدد حاجاتها بشرائها للمادة الأولية.

2- المصلحة التجارية: وظيفتها بيع المنتجات التامة حيث تأخذ من الزبون الشيك وإذن الطلب وتسلمه وصل السحب حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الإنتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون والنوع المراد شرائه على كمية والتنوعية.

ثم بعدها يتوجه إلى مصلحة تسيير المخزون فتشمله هذه الأخيرة وصل تسليم وادن لإخراج المشتريات البشراها ثم يعود الزبون إلى مصلحة التجارية ليتسلمها وصل الإخراج وتعطيه بدورها الفاتورة شرط أن ت المعلومات الخاصة بالمنتوج المشتري وتقدم منها نسخة إلى المحاسبة العامة قصد تسجيلها.

3- مصلحة الصيانة: يتم فيها صيانة تجهيزات الإنتاج والمحركات الكهربائية تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار وتكلفة اليد العاملة ومصارييف إدخال تغيرات على الآلات....

رابعاً: دائرة مراقبة النوعية: مهمتها التأكد من جودة المواد الأولية الداخلة للمؤسسة والمنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج وبعدها.

خامساً: الإدارة العامة: تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصلحتين هما: تسيير الموارد البشرية ومصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور والعلاوات والإنذارات وملفات التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات والمنح العائلية كما نقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية والعطل السنوية المستحقة.

سادساً: دائرة المالية والمحاسبة: تتكون من ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة المحاسبة العامة: تشمل أقسام ثلاث:

1.1 قسم الموردين: يتم على مستوى هذا القسم استقبال فواتير الشراء من قبل المصالح المعنية للوحدة مثل مصلحة التموين وتكون مصحوبة بإذن الطلب وإذن الاستلام وتراقب هذه الوثائق من طرف رئيس المصلحة وبعد التأكد منها يمسحها وتسجيل في اليومية الخاصة بالمشتريات ثم تسلم من هذه الوثائق نسخ إلى مصلحة المالية والميزانية أين تسدد قيد قيمة المبالغ.

2.1 قسم الزبائن: ترسل نسخ الفواتير مرفقة بإذن الإخراج وإذن الإسلام إلى مصلحة المحاسبة العامة من طرف المصلحة التجارية أين يقوم المحاسب بمراقبتها وتسجيلها في اليومية الخاصة بالزبون وفي آخر المطاف تسلك الطريق إلى مصلحة المالية والميزانية للتحويل.

3.1 قسم الأجرة: تقوم مصلحة الموارد البشرية كل شهر بوضع مذكرة الأجور الخاصة بالعمال التي تحول من مصلحة المحاسبة العامة وتراجع من طرف المحاسب ثم تسجل على قسمين هما:

أ- قسم خاص بالبنك : يستقبل شيكات الزبائن وتسجل في دفاتر الإيرادات والنفقات و توجه إلى مصلحة التوزيع التي تقوم بتجميعه وبعد تسجيلها في دفتر النفقات والإيرادات و في الأخير ترسل إلى البنك يكون هناك اتصال شهري بين المصلحة و البنك لاستخراج الكشف البنكي للمؤسسة للتأكد صحة تسجيلاتها الدفترية.

ب- قسم خاص بالصندوق : لابد أن تحتوي على مبلغ احتياطي قدره 5000 دج وهذا لدفع أجور المتمرنين تسديد ثمن شراء الطوايع ويستعمل أيضا لشراء قطع الغيار التي لا يزيد سعرها من 150 دج وجب أن تكون المديرية العامة على علم بالوضعية المالية أسبوعيا .

2- مصلحة المالية والميزانية: يقتصر عمل هذه الأخيرة حسب كلفة الشراء المواد الأولية وسعر التكلفة.

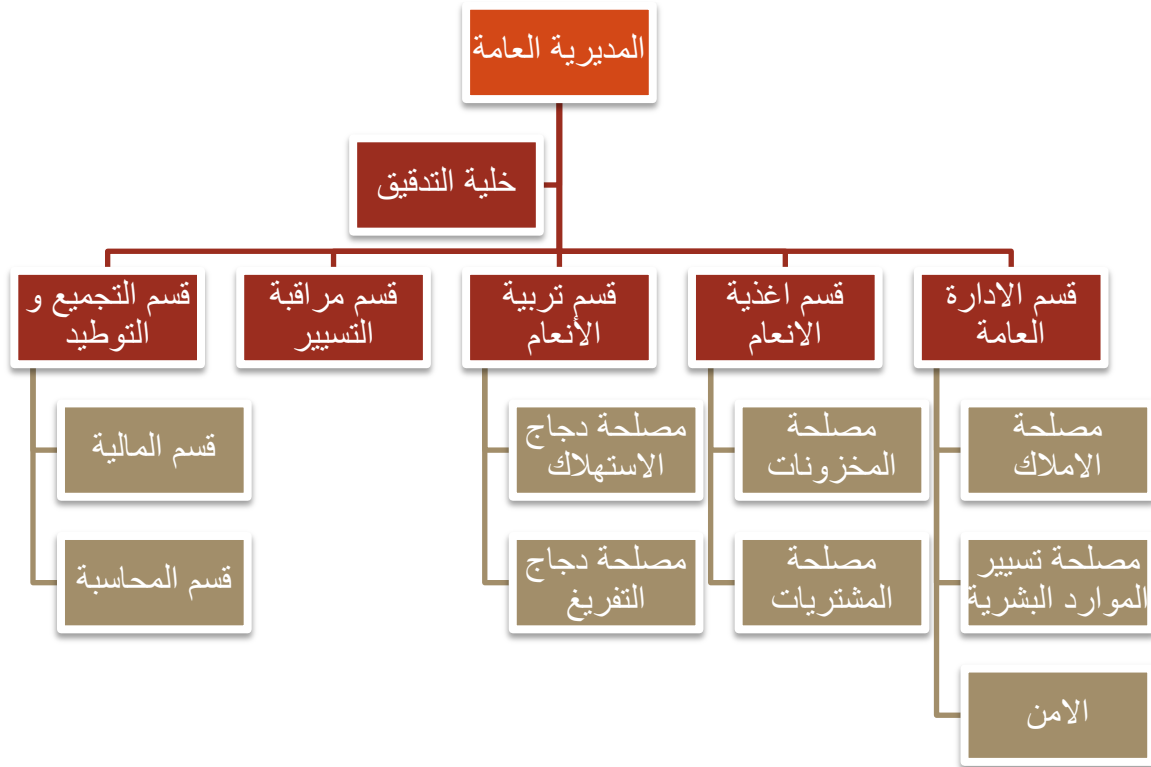
3- مصلحة محاسبة المواد (المحاسبة التحليلية): وتهتم هذه المصلحة بجرد المخزونات وحساب التكاليف المتعلقة بالدخول حسب الطرق المنتهجة من طرف المؤسسة أو حسب طبيعة المواد الأولية وتمثل هذه الطرق في:

- التكلفة الوسيطة المرجحة للوحدة CUMP
- ما دخل أولا يخرج أولا FIFO
- ما دخل أخرا يخرج أولا LIFO

سابعاً: مصلحة الأمن: من مهامه مراقبة المؤسسة والسهر على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي وخارجي⁷

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الأنعام للغرب GAO:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الأنعام للغرب GAO:



المصدر: بيانات المؤسسة

المطلب الثالث : تحليل طبيعة التخطيط الاستراتيجي بمجمع تربية الدواجن للغرب :

التخطيط الاستراتيجي لمجمع تربية الدواجن للغرب الذي يشرف على تسيير وحدات إنتاج أغذية الأنعام وإدارة محفظة الفروع في شعبة تربية الدواجن يتطلب تحليلاً دقيقاً وتحديد الأهداف والرؤى والتكتيكات لتحقيق النمو والاستدامة. فيما يلي تحليل عام لطبيعة هذا التخطيط الاستراتيجي:

تحليل معمق للبيئة الخارجية لمجمع تربية الدواجن للغرب

تحليل البيئة الخارجية يتطلب فحص العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية التي قد تؤثر على المجمع. فيما يلي شرح مفصل لهذه العوامل:

1) العوامل الاقتصادية:

1 - تقلبات الأسعار:

- أسعار المواد الخام: تتأثر تكاليف إنتاج أغذية الأنعام بأسعار المواد الخام مثل الحبوب والذرة وفول الصويا، التي تشهد تقلبات بسبب العرض والطلب العالميين.
- أسعار الطاقة: الطاقة تمثل جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل، لذا فإن تقلبات أسعار النفط والغاز يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تكاليف الإنتاج.

2 - النمو الاقتصادي:

- النمو المحلي: الأداء الاقتصادي المحلي يؤثر على القوة الشرائية للمستهلكين وعلى الطلب على منتجات الدواجن.
- النمو العالمي: الاقتصاد العالمي له تأثير على الصادرات والواردات، مما يتيح الفرص للأسواق الخارجية.

3 - التضخم وأسعار الفائدة:

- التضخم: ارتفاع معدلات التضخم يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج والتشغيل.
- أسعار الفائدة: تؤثر على قدرة المجمع على الحصول على تمويل منخفض التكلفة للتوسع أو التحسين.

2) العوامل السياسية والقانونية:

أ. السياسات الحكومية:

- دعم القطاع الزراعي: الحكومات قد تقدم دعماً للقطاع الزراعي عبر إعانات أو تسهيلات ضريبية، مما يعزز من قدرة المجمع على التوسع والنمو.
- القيود التجارية: القيود أو التعريفات الجمركية على الاستيراد والتصدير قد تؤثر على القدرة التنافسية للمجمع.

ب. التشريعات والقوانين:

- التشريعات البيئية: زيادة التشريعات البيئية قد تفرض على المجمع تكاليف إضافية للامتثال.
- قوانين العمل: قوانين العمل المتعلقة بالحد الأدنى للأجور وساعات العمل وشروط العمل يمكن أن تؤثر على تكاليف العمالة.

(3) العوامل الاجتماعية

أ. التغيرات الديموغرافية

- النمو السكاني: زيادة عدد السكان يرفع الطلب على منتجات الدواجن.
- التغيرات في أنماط الاستهلاك: الوعي المتزايد بالصحة يدفع نحو الطلب على المنتجات العضوية والطبيعية.
- ب. العادات الغذائية:
- تغير العادات الغذائية: التحول نحو النظم الغذائية النباتية يمكن أن يؤثر على الطلب على الدواجن.

(4) العوامل التكنولوجية:

أ. الابتكار في الإنتاج:

- التكنولوجيا الحيوية: تطبيقات التكنولوجيا الحيوية يمكن أن تحسن من إنتاجية الدواجن وجودة الأعلاف.
- الأتمتة: استخدام الروبوتات والأنظمة الأوتوماتيكية في العمليات الإنتاجية لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

ب. تقنيات المعلومات:

- إدارة البيانات: استخدام تقنيات البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة سلسلة التوريد والتنبؤ بالطلب.
- التجارة الإلكترونية: التوسع في قنوات البيع عبر الإنترنت للوصول إلى جمهور أوسع.

(5) العوامل البيئية:

أ. التغيرات المناخية:

- التغير المناخي: الظروف الجوية المتقلبة قد تؤثر على إنتاج الأعلاف وجودة المنتجات الحيوانية.
- الموارد المائية: ندرة المياه قد تؤثر على عمليات الإنتاج وتزيد من تكاليف التشغيل.

ب. الاستدامة البيئية:

- الممارسات المستدامة: التوجه نحو الزراعة المستدامة واستخدام موارد الطاقة المتجددة يمكن أن يقلل من الأثر البيئي ويعزز من صورة المجمع.

6) العوامل القانونية

أ. حقوق الملكية الفكرية:

- براءات الاختراع حماية التقنيات والعمليات المبتكرة من خلال براءات الاختراع.
- العلامات التجارية: حماية العلامات التجارية للمجمع لتعزيز هويته في السوق.

ب. التشريعات الصحية:

- سلامة الغذاء: القوانين المتعلقة بسلامة الأغذية والمنتجات الحيوانية لضمان جودة المنتجات وحماية المستهلكين

تحليل البيئة الخارجية لمجمع تربية الدواجن للغرب

يتطلب فهماً شاملاً ودقيقاً للعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية. هذه العوامل تتفاعل معاً لتؤثر على استراتيجية المجمع وقدرته على تحقيق أهدافه. بالتالي، من الضروري أن يبقى المجمع مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية لضمان نجاحه واستدامته.

تحليل معمق للبيئة الداخلية لمجمع تربية الدواجن للغرب

تحليل البيئة الداخلية لمجمع تربية الدواجن للغرب يتطلب فحصاً دقيقاً للعوامل التي تؤثر على الأداء الداخلي للمجمع، بما في ذلك الموارد، القدرات، العمليات، والثقافة التنظيمية. فيما يلي شرح مفصل لهذه العوامل:

1-الموارد المادية:

أ. البنية التحتية:

- المرافق الإنتاجية: وجود منشآت متطورة لإنتاج أغذية الأنعام وتربية الدواجن، مما يعزز من القدرة الإنتاجية والكفاءة. و التي يبلغ عددها 08 وحدات
- المعدات والتكنولوجيا: استخدام معدات حديثة وتقنيات متقدمة في عمليات الإنتاج، مثل نظم التغذية التلقائية والرقابة البيئية.

ب. الموقع:

- القرب من الأسواق: المواقع الجغرافية القريبة من الأسواق الرئيسية تسهم في تقليل تكاليف النقل وتلبية الطلب بسرعة.
- الوصول إلى الموارد: قرب المجمع من مصادر المواد الخام والمرافق اللوجستية يسهم في تحسين الكفاءة.

2- الموارد البشرية

أ. الكفاءة والخبرة:

- العمالة الماهرة: توفر فريق عمل مؤهل وذو خبرة عالية في مجالات تربية الدواجن وإنتاج أغذية الأنعام.
- برامج التدريب: وجود برامج تدريب وتطوير مستمرة لتحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم.

ب. الثقافة التنظيمية:

- الابتكار: تشجيع ثقافة الابتكار والتجريب مما يعزز من تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- التحفيز: نظم حوافز ومكافآت تدفع الموظفين لبذل أقصى جهدهم وزيادة الإنتاجية.

3- القدرات التنظيمية

أ. الإدارة والقيادة:

- القيادة الإستراتيجية: وجود قيادة ذات رؤية إستراتيجية قادرة على توجيه المجمع نحو تحقيق أهدافه.
- التنسيق والتعاون: وجود نظم فعالة للتنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل العمليات.

ب. التخطيط والتحكم:

- التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط استراتيجية واضحة ومفصلة تشمل أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- نظم التحكم: وجود نظم رقابة ومتابعة فعالة لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

4- العمليات والإنتاج

أ. الكفاءة التشغيلية:

- تحسين العمليات: تطبيق ممارسات تحسين مستمرة (مثل نظام Lean) لزيادة الكفاءة وتقليل الفاقد.
- إدارة الجودة: نظم إدارة جودة شاملة لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات.

ب. الابتكار في الإنتاج:

- البحث والتطوير: استثمار في أنشطة البحث والتطوير لتطوير تقنيات جديدة ومنتجات مبتكرة.

- التكنولوجيا الحيوية: استخدام التكنولوجيا الحيوية لتحسين الإنتاجية وصحة الدواجن.

5- العلاقات والعملاء

أ. إدارة العلاقات:

- العلاقات مع الموردين: بناء علاقات قوية مع الموردين لضمان استمرارية التوريد وجودة المواد الخام.
- العلاقات مع العملاء: أنظمة فعالة لإدارة علاقات العملاء والتواصل المستمر لفهم احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم.

ب. رضا العملاء:

- جودة المنتج: التركيز على جودة المنتج لضمان رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المجمع.
- خدمات ما بعد البيع: تقديم خدمات دعم فني واستشاري للعملاء لتعزيز رضاهم وولائهم.

6- التمويل والاستثمار

أ. الموارد المالية:

- إدارة التمويل: نظم فعالة لإدارة التدفقات النقدية والتمويل لضمان الاستقرار المالي.
- الاستثمار: استثمار في مشاريع توسعية وتطويرية لتعزيز النمو والابتكار.

ب. الأداء المالي:

- الربحية: تحقيق مستويات ربحية مستدامة لضمان استمرارية العمليات وتحقيق عوائد على الاستثمار.
- الكفاءة في التكاليف: استراتيجيات لخفض التكاليف التشغيلية وتحسين الهامش الربحي.

7- التكنولوجيا ونظم المعلومات

أ. نظم المعلومات:

- إدارة البيانات: نظم فعالة لإدارة البيانات وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المستنيرة.
- الأتمتة: استخدام نظم أتمتة في العمليات التشغيلية لتحسين الكفاءة والدقة.

ب. الأمن السيبراني:

- حماية البيانات: أنظمة قوية للأمن السيبراني لحماية البيانات الحساسة ومنع الاختراقات الأمنية.

تحليل البيئة الداخلية لمجمع تربية الدواجن للغرب:

يوفر فهمًا شاملاً للعوامل التي تؤثر على أدائه الداخلي. من خلال استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، يمكن للمجمع تحسين كفاءته وتعزيز قدراته التنافسية. يعتبر التحليل الداخلي خطوة حيوية في التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والنمو المستدام.

المبحث الثاني: طبيعة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة تربية الدواجن للغرب وعلاقته باتخاذ القرار:

المطلب الأول : البطاقة الفنية لمجمع تربية الدواجن للغرب ومكانة التسيير الاستراتيجي به:

قامت مجموعة AGROLOG بالاتصال بـ CETIC لإجراء خدمة تدقيق تنظيمي ووظيفي، وذلك بعد ثلاث سنوات من التشغيل. في عام 2016، خلال تحويل SGP PRODA السابقة إلى SPA مجموعة صناعية - AGRO- LOGISTIQUE باختصار مجموعة «AGROLOG».

الهدف من هذا التدقيق، من قبل وزارة MADR، هو الحصول على تحليل دقيق لتنظيم وعمل مجموعة AGROLOG وتحديد مواقع العمليات الرئيسية الثلاثة: العمليات التشغيلية، العمليات الداعمة، وعمليات القيادة.

أهداف هذا التدقيق هي:

- ❖ تحديد آليات عمل مجموعة AGROLOG؛
- ❖ وضع الشروط الضرورية والمسبقة لتوطيد المجموعة؛
- ❖ تسهيل إعادة التنظيم الإقليمي، الإداري والعملياتي المحتملة.

مكان تنفيذ الخدمة هو مقر مجموعة AGROLOG (الجزائر)، وعند الضرورة، واحدة أو أكثر من فروعها.

نطاق الدراسة، الذي أوصت به الإدارة العامة لمجموعة AGROLOG، سيشمل:

- وحدة المقر؛
- فروعها؛
- الشركات الفرعية / الفرعية.
- سيتم الإشراف على مهمة التدقيق من قبل لجنة توجيه مكونة من:
- رئيس مجلس إدارة مجموعة AGROLOG (رئيس)؛
- إطار إداري من مجموعة AGROLOG؛
- رؤساء مجلس إدارة الفروع الأربعة (04) للمجموعة:

✓ ONAB؛

✓ FRIGOMEDIT؛

✓ ALVIAR؛

✓ ENACT.

الوثيقة الحالية بعنوان «التشخيص التنظيمي والوظيفي» تندرج في إطار مهمة دراسة التنظيم المكلفة من قبل مجموعة AGROLOG إلى CETIC، وتهدف إلى «تحليل التموقع الاستراتيجي وعند الحاجة إلى تحسين تنظيم GAO».

هذه الوثيقة تعكس أعمال المرحلة الأولى من المهمة، وتهدف بشكل أساسي إلى تقديم حالة الوضع الحالي لعمل الشركة، بهدف:

توثيق تموضع GAO.

- تأكيد فهمنا ومعرفتنا بالتنظيم الحالي لـ GAO، من الناحية الهيكلية والوظيفية.
 - كشف النقاط القوية لكل وظيفة في GAO، لتعزيزها بهدف تحسين التنظيم.
 - إبراز النقاط الضعيفة والاختلالات لتقديم التصحيحات اللازمة وتحسين طرق العمل.
 - تحديد فرص التحسين والتطوير لـ GAO.
 - استهداف التهديدات المحتملة، الداخلية والخارجية، التي قد تعرقل العمل أو حتى بقاء GAO.
 - إجراء تحليل نقدي للهيكل واقتراح خيارات تنظيمية ممكنة.
- كونها «تشخيص تنظيمي ووظيفي» الذي يجب أن يكون أساساً لتقييم الموقف الاستراتيجي لـ GAO ولتحسين التنظيم – أهداف المهمة – لم نر ضرورة لتعميق وتفصيل الجوانب الوصفية للوظائف والهيكل الخاصة بالشركة.

لقد اقتصرنا على تقديم الحد الأدنى الضروري لكل من الهياكل المختلفة للتنظيم، مع احترام المنطق ونهج العمليات، أي أخذ التفاعلات بين الهياكل والهياكل الفرعية الوظيفية في الاعتبار:

- عملية الإنتاج؛
- الإنتاج والصحة (سلامة الغذاء)؛
- التسويق؛
- عملية التدقيق؛
- عملية التحكم الإداري؛
- عملية اللوجستيات؛
- عملية إدارة الموارد البشرية؛

• عملية المالية والمحاسبة.

وصف الهياكل المدروسة مختصر وبعيد عن الشمول، لكنه يسمح بتحديد البيئة الحقيقية والسياق الذي خدم التحليلات والاستنتاجات التي تناولتها الدراسة.

استنادًا إلى المنهجية المتبعة في CETIC، فإن الملاحظات والتحليلات الواردة في هذه الوثيقة هي نتاج لمصادر معلومات متنوعة، وخاصة:

- دراسة الوثائق المقدمة؛
- المقابلات التي أجريت مع المسؤولين المختلفين للهياكل؛
- الملاحظات التي تم جمعها خلال زيارات مواقع العمل.

التشخيص الحالي يتناول خمسة (05) محاور رئيسية:

- تقديم الشركة، مما يعطي صورة واضحة عن خصائصها وحجمها ووسائلها وتنظيمها وطريقة عملها؛
- تدقيق التنظيم القائم للكيانات المعنية (المجموعات والفروع المعنية بنطاق الدراسة)؛
- تدقيق عمليات الكيانات الرئيسية المعنية بالمهمة؛
- تقديم نتائج التدقيق وفقًا لتلخيص النقاط القوية والضعيفة؛
- تقديم التوصيات للتصحيحات اللازمة على المدى القصير والمدى المتوسط وفقًا لخطة التقدم؛
- اقتراح محاور وخيارات تعديل التنظيم القائم.

بطاقة الهوية:

- ❖ الاسم التجاري: المؤسسة العمومية الاقتصادية، المجمع الغربي للدواجن (EPE-GAO/ORAVIO-SPA)
- ❖ تاريخ الإنشاء: يناير 1998
- ❖ الوضعية القانونية ورأس المال: 2,703,000,000.00 دج
- ❖ عنوان المقر: طريق الميناء، السلامندر، مستغانم

المهام الرئيسية:

- ❖ إنتاج وتسويق أعلاف المواشي**
- ❖ تصنيع أنواع مختلفة من الأعلاف الحيوانية.
- ❖ توزيع وبيع هذه المنتجات في السوقين الوطني والدولي.
- ❖ إنتاج وتسويق عوامل الإنتاج الدواجن (بيض التفريخ، الصيصان اللاحمة، والدجاجات الصغيرة)**
- ❖ إنتاج البيض المخصص للتفريخ.
- ❖ تربية وبيع الصيصان اللاحمة لإنتاج اللحوم.
- ❖ تربية وبيع الدجاجات الصغيرة الجاهزة لوضع البيض.

- ❖ إنتاج، ذبح، تحويل وتسويق اللحوم البيضاء**
- ❖ تربية الدواجن لإنتاج اللحوم.
- ❖ ذبح وتحويل الدواجن في منشآت مخصصة.
- ❖ بيع وتوزيع منتجات اللحوم البيضاء.

الإنتاجات الزراعية

- ❖ زراعة المحاصيل الزراعية لأغراض متنوعة، بما في ذلك تغذية الحيوانات.

حيث وضعت الدولة في السنوات الأخيرة مخطط زراعي خاص بالمناطق الجنوبية يهدف إلى زراعة الذرة الصفراء و ذلك بغيت التقليل من واردات هذه المادة و تخفيض تكاليف الإنتاج حيث تولى الدولة وبما فيها وزارة الفلاحة و التنمية الريفية أهمية بالغة لهذا المشروع حيث أولكت مهمة الإشراف على عمليات الحصد التي تنطلق منذ جانفي إلى غاية نهاية شهر أفريل إلى مجمع التربية دواجن للغرب و بوحدة بوقطب بضبط و للإشارة فإن مناطق المعنية بهذه الزراعة هي الولايات التالية: أدرار، تميمون، تندوف .

القدرات المركبة، الأنشطة الداجنة، وحدة الذبح والمزارع النموذجية

- القدرات المركبة : وصف البنية التحتية والمعدات المتاحة للإنتاج والتحويل وتسويق المنتجات الداجنة والزراعية.
- الأنشطة الداجنة : تفاصيل العمليات اليومية والعمليات المعنية في الإنتاج الداجني.
- وحدة الذبح والتحويل (UAB) : قدرات الوحدة من حيث حجم المعالجة والتحويل للحوم.
- المزارع النموذجية معلومات حول المزارع التجريبية المستخدمة لاختبار وتحسين الممارسات الزراعية والداجنة.

الجدول 04: القدرات الإنتاجية المتاحة:

Produits	Quantités
Œufs à couvrir chair	40 millions
Poussins chair	33,6 millions
Poulets chair	5,1 millions = 7 000 T de PPC, 18 000 T de viande blanche
Produits élaborés	1 250 T de produits élaborés (charcuterie)
Capacités de stockage	Négatif = 850 T – Positif = 312 t
Abattoirs	(Cinq) 5

Œufs a couvrir ponte	14 millions
Poussins ponte	4,6 millions
Poulettes démarrées	2,6 millions de poulettes démarrées
Œufs de consommation	57,3 millions d'œufs à consommer
Production aliments du bétail :	174 000 Tonnes
Stockage aliments du bétail :	32 000 Tonnes
Transport	190 Tonnes
Surface totale fermes pilotes	4 449 Ha
Terres irriguées	165 Ha

الجدول 05: توزيع العمال حسب المناصب :

Structures	Effectifs
Siege du GAO	50
UAB	496
FilièresAvicoles	1 382
FermesPilotes	151
Total GAO	2 079

العملاء الرئيسيون

- MDN: وزارة الدفاع الوطني
- FRIGOMEDIT: شركة مختصة في التجميد والتبريد
- DGSN: المديرية العامة للأمن الوطني
- GIPLAIT: مؤسسة مختصة في صناعة الألبان
- القطاع الصحي: مستشفيات ومراكز صحية مختلفة
- المركز العقابي: المؤسسات السجنية
- الحماية المدنية: مؤسسات الحماية المدنية

- مركز التكوين CFPA: مراكز التكوين المهني والتمهين

الموردون الرئيسيون

- المواد الخام لوحدة الذبح والتحويل (UAB : (الذرة، فول الصويا، مكملات الفيتامينات والمعادن) من خلال ONAB Nutrition
- الصيصان المنتجة للحم والبيض: من شركات Aviagen
 - ✓ ،Aviagen،
 - ✓ Arbors Acres Algérie
 - ✓ ISA
 - ✓ Novogene France
 - ✓ COBB-Espagne

- المنتجات البيطرية واللقاحات:

- ✓ CEVA santé
- ✓ ،AGRI MATCO (MERIAL)،
- ✓ ،NOSOCLEAN
- ✓ NUTRIMEDIC، VETO AHRAM
- ✓ ،URBAGRI،
- ✓ AAHP،LBVET

المطلب الثاني : التحليل الاستراتيجي . تحليل SWOT

1) تحليل نوعي. الإنتاج

نشاط أعلاف الحيوانات

- ✓ بلغ إنتاج الأعلاف بجميع أنواعها حوالي 128,133 طنًا، أي ما يعادل 73% من التوقعات لعام 2019، ومع ذلك، فهي تسجل نموًا بنسبة 7% مقارنة بالإنجازات لعام 2018.

من الجيد أن نلاحظ أن أهداف تسويق الأعلاف تحققت بنسبة 78% للمبيعات خارج الشركة و58% للمبيعات الداخلية.

- ✓ الصعوبات التجارية

المبيعات خارج الشركة: مبيعات الأعلاف خارج الشركة محدودة بسبب توفر الأعلاف في السوق بأسعار تنافسية .

المبيعات داخل الشركة: المبيعات الداخلية محدودة بسبب تقليص الإنتاج الطوعي للدواجن، حيث أن أسعارها ليست تنافسية في السوق.

✓ النتائج المالية : نتائج النشاط المالي لأعلاف الحيوانات كانت أيضًا أقل من التوقعات المعتمدة في عام 2019.

نشاط الدواجن

- ✓ النتائج العادية لنشاط الدواجن سلبية لجميع الفروع، البياض واللحم.
- ✓ بلغت قيمة الإنتاج الدواجن المقدرة لعام 2019 حوالي 2,667,877 ألف دينار جزائري، أي ما يعادل 35% من التوقعات، وهذا أقل بنسبة 29% مقارنة بالإنجازات لعام 2018.
- ✓ من الجدير بالذكر أن أهداف تسويق منتجات الدواجن تحققت تقريبًا بشكل حصري مع المؤسسات الحكومية.

و من أجل استرجاع حصتها في السوق و تنفيذ البرامج الحكومية خاصة برنامج شهر رمضان المعظم الذي يهدف إلى توفير مادة اللحوم البيضاء إلى المستهلك بأسعار تنافسية تتماشى مع القدرة الشرائية للمستهلك و لهذا الغرض و دون تخطيط مسبق، اتخذ المجمع قرار شراء كميات كبيرة من الدجاج الطازج و تخزينه في غرف تبريد خاصة ليبيع إلى المواطنين بسعر مقنن 330 دينار كلغ الواحد إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي و الدراسة الدقيقة للسوق وضع المؤسسة أمام تحدي من نوع خاص تمثل في المنافسة الشراسة للمنتجين خواص الذين قدموا منتجاتهم من اللحوم البيضاء الطازجة بسعر يتراوح بين 300 و 340 دينار الجزائري كلغ واحد ما أثر سلبا على حجم مبيعات و التي يعد نهاية شهر فضيل لم تتجاوز حدود 40% من كميات المخزنة.

✓ الصعوبات التجارية

فقدان حصة في السوق: فقدان جزء من السوق الذي كانت الشركة تستحوذ عليه مع المؤسسات الحكومية.

عدم القدرة على تقديم منتجات بأسعار تنافسية: العجز عن تقديم منتجات بأسعار منافسة في السوق.

أهمية الامتثال للتحليل النوعي:

من المهم أن نوضح أن تحليل النتائج التشغيلية لـ GAO يجب أن يتم ضمن سياق اقتصادي يخضع لاقتصاد السوق. يتميز السوق الداخلي بسهولة دخوله لمجموعة كبيرة من الحرفيين المقيمين في المناطق الريفية، حيث يتم إدارة هذه النشاطات غالبًا بواسطة خلايا عائلية صغيرة لا يمكن منافستها.

إلى جانب ذلك، فإن GAO ، على غرار العديد من الشركات الوطنية (الحكومية)، لا تزال تعمل وفق قواعد لم تعد سارية اليوم.

(2) العوامل المؤثرة على نتائج التشغيل

تعاني نتائج التشغيل لجميع أنشطة GAO من تأثير مجموعة من العوامل التي تولد تكاليف تشغيل زائدة، وتتمحور هذه العوامل بشكل أساسي حول:

العوامل الهيكلية:

تعاني الوحدات التشغيلية لـ GAO من عبء هيكلي كبير، بالإضافة إلى وجود فائض كبير في العمالة. حيث توظف الوحدات التي تمت زيارتها أعدادًا كبيرة من العمال.

● القيود الرئيسية

✓ فتح سوق استيراد الصيصان:

– منافسة شديدة في السوق.

– تقليص الإنتاج بسبب ضعف المبيعات أو البيع بخسارة.

– تكاليف إنتاج أعلى من المنافسين (أعباء ثابتة أعلى).

– وفرة في العمالة في جميع الكيانات.

● القيود التشغيلية:

✓ تتعارض السلطات والمسؤوليات في GAO مع النظام الأساسي للفروع، بالنظر إلى مهام مجالس

الإدارة للفروع والمزارع النموذجية.

✓ تأخر دفع الفواتير من العملاء الرئيسيين يسبب صعوبات مالية كبيرة.

(3) النقاط القوية

✓ معرفة تكنولوجية: تمتلك GAO معرفة تقنية مثبتة تسمح لها بالعمل وفقًا لعمليات محددة

وامتثال صارم لمعايير السلامة في الصحة الحيوانية.

✓ تحكم في ظروف الإنتاج: تحكم تام في ظروف الإنتاج بجميع أنواعها المتعلقة بنشاط GAO.

✓ تتبع مستمر: القدرة على تتبع المواد من شراء المواد الخام حتى التسليم النهائي للمنتجات للعملاء.

✓ نظام جودة داخلي: تنفيذ عملية عمل تعزز العلاقة بين العميل والمورد الداخلي، مما يضمن

جودة عالية.

✓ موقع جغرافي جيد: تغطية واسعة لـ 13 ولاية في الغرب الجزائري، مع توزيع متوازن للوحدات

الإنتاجية ومراكز التوزيع.

(4) النقاط التي تحتاج إلى تحسين

✓ توافق مستوى الاستيراد: تكييف مستوى استيراد الصيصان والأعلاف مع الاحتياجات الوطنية.

- ✓ تبسيط إجراءات الإدارة: تبسيط إجراءات الإدارة، خاصة في النشاط التجاري، ويفضل اعتماد برنامج لحساب الأسعار في الوقت الحقيقي.
- ✓ لامركزية القرارات التشغيلية: تخفيف المركزية في القرارات التشغيلية.
- ✓ تقليل عدد الفروع: تخفيض عدد الفروع الزائدة (5 شركات ذات أسهم و6 مزارع نموذجية).
- ✓ تحديث بروتوكول التطعيم: تحديث بروتوكول التطعيم بشكل مستمر.
- ✓ تقليل فترات الدفع: العمل مع المؤسسات الحكومية لتقليل فترات الدفع.

(5) الفرص

✓ إنتاج الدواجن

- تنظيم الاستيراد: تنسيق استيراد الصيصان مع الاحتياجات الوطنية ومنح حصص للقطاعات المختلفة (العام والخاص).

- استخدام الطاقات الإنتاجية بالكامل: الاستفادة الكاملة من الطاقات الإنتاجية.
- منافسة الموردين: وضع الموردين الداخليين والخارجيين في حالة منافسة لتحسين الأسعار.

✓ تطوير الدواجن

- إنشاء سلالة وطنية: التعاون مع القطاع الخاص لإنشاء سلالة وطنية من الصيصان.
- إنتاج المنتجات البيطرية: تطوير إنتاج الأدوية البيطرية واللقاحات.
- منتجات ذات قيمة مضافة عالية: تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عالية.

✓ المزارع النموذجية

ملاحظة:

للإشارة فإنه خلال سنة 2024 بقرار وزاري تم عزل المزارع النموذجية عن مجمع التربية الدواجن للغرب بالتالي لم تعد تحت إشرافها و تسييرها .

توسيع الري: تكثيف الري وتطوير زراعة المواد الخام مثل الذرة والصويا.

تطوير الزراعة الشجرية: تطوير زراعة الأشجار المثمرة وزيت الزيتون.

تربية الأبقار: تطوير تربية الأبقار وإنتاج الأعلاف والإنتاج اللبني.

✓ إنتاج الأعلاف

إنتاج الأعلاف: تضمين إنتاج الأعلاف كجزء أساسي من العمليات الزراعية والدواجن، مما يقلل التكاليف.

(6) التهديدات

✓ سوق غير مستقر: سوق غير مؤكد مع تشغيل القطاع الخاص دون الالتزام بالضرائب والمعايير الصحية.

✓ تأخر دفع الفواتير: تأخر كبير في دفع الفواتير من العملاء الرئيسيين (المؤسسات الوطنية).

هذين العاملين يؤديان إلى:

- تقليل الإنتاج الطوعي: تخفيض الإنتاج الداجني بشكل طوعي ليتماشى مع الإمكانيات التجارية.
- صعوبات مع الدائنين: مواجهة صعوبات كبيرة في التعامل مع الدائنين.
- عجز المزارع النموذجية: تشغيل المزارع النموذجية بعجز مزمن.
- صعوبات مستمرة في وحدات إنتاج الأعلاف: وحدات إنتاج الأعلاف تواجه صعوبات مستمرة بين العملاء الذين يعانون من نقص السيولة وONAB كمورد رئيسي للمواد الخام.

مهام هياكل المستوى N-1:

الوظائف الرئيسية للأقسام المركزية متاحة

- ✓ قسم الإدارة العامة
- ✓ قسم إدارة وحدات الأعلاف (الأغذية)
- ✓ قسم إدارة النشاط الداجني
- ✓ قسم التحكم في الإدارة
- ✓ قسم الدراسات والتطوير
- ✓ المختبر المركزي
- ✓ مساعد تجاري
- ✓ قسم التوحيد والتحليل.

يبدو أن محتوى بطاقات الوظائف الرئيسية للأقسام المركزية قد تم تطويره داخليًا من قبل المسؤولين المعنيين، مما يبرز أهمية المهام والمسؤوليات المخصصة لمختلف مواقع العمل.

الملاحظات الوحيدة تتعلق بـ:

- ✓ تباين شكل بطاقات الوظائف المتاحة.
- ✓ أحيانًا تكون المهام والمهام متشابهة.
- ✓ المهارات المطلوبة: المعرفة، والمهارات، والتصرفات اللازمة غير متطورة بشكل كافٍ وغالبًا ما تكون غير موجودة تمامًا.

شروط الوصول:

- ✓ التكوين الأساسي
- ✓ التكوين الإضافي (متخصص)
- ✓ الخبرة المهنية
- ✓ لا تُحدد دائمًا بوضوح.

الطاقم التنفيذي للإدارة:

مساعد التدقيق الداخلي:

- ✓ ضمان نمذجة ومتابعة تنفيذ أدوات وإطارات التدقيق الداخلي.
- ✓ إعداد واقتراح البرامج السنوية للتدقيق لمجموعة من مجالات النشاطات.
- ✓ إجراء عمليات التدقيق وفقًا للبرنامج المعتمد وإعداد التقارير.
- ✓ إعداد وتقديم تقارير البعثات الداخلية.
- ✓ إعداد وتقديم تقرير سنوي للتدقيق في الشركة.
- ✓ وضع خطط التطوير ومتابعة تنفيذها من قبل الهياكل الداخلية.
- ✓ إنشاء جهاز للتحكم الداخلي في الشركة من أجل حماية أصولها، وضمان موثوقية أنظمة المعلومات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والمساهمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف العامة.
- ✓ التأكد من عمل جهاز التحكم الداخلي في الشركة بشكل متناسق ومنسق وفعال.

الخلية التجارية

- ✓ المشاركة في وضع السياسة التجارية للمجموعة على المدى القصير والمتوسط.
- ✓ المساهمة في تحديد السياسة التجارية للمجموعة.
- ✓ تحديد وتنفيذ دراسات السوق وأداء المنتجات.
- ✓ وضع وتنفيذ إستراتيجية الاتصال التجاري.
- ✓ إدارة الإعلانات لنشر مجموعة GAO ومنتجاتها.
- ✓ برمجة وتنظيم المعارض.
- ✓ التنقيب عن وكسب خطة عمل تتماشى مع الإمكانيات والأهداف التشغيلية للشركة.
- ✓ صياغة ملفات تقديم العطاءات وإجراء المفاوضات.
- ✓ إعداد وإدارة عقود التنفيذ.
- ✓ فويرة التسليم للعميل وجمع الديون.
- ✓ التعامل مع الطلبات الخاصة نيابة عن العملاء.

قسم الأمن

مهام هذه الوحدة غير مقننة أو موثقة في دليل الوظائف.

الأمن الداخلي: وظيفة تخضع للمرسوم 158-96 الصادر في 1995/09/25، ويشرف عليها رئيس قسم لم تُحدد مهامه بعد

الأمن والحراسة: وظيفة متعاقد عليها على مستوى GAO.

المهام الموكلة إلى مساعد المدير العام المكلف بالأمن الداخلي هي كما يلي:

- ✓ اقتراح وتنفيذ السياسة الأمنية للشركة بهدف حمايتها من أعمال التخريب والضرر.
- ✓ تنظيم وتفعيل أنشطة التوعية والتدريب المتعلقة بوظيفة الأمن.
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الشركة من المخاطر التي قد تعوق عملها.
- ✓ حماية ممتلكات الشركة وموظفيها من أي اعتداء.
- ✓ الوقاية من أعمال العنف والتخريب وغيرها في أماكن عمل الشركة.
- ✓ الإبلاغ والتصدي قانونيًا لمرتكبي ومساعد أعمال التخريب داخل أو في محيط الشركة.
- ✓ ضمان والحفاظ على العلاقات المهنية مع السلطات المحلية المختصة.

تنفيذ تقارير أداء وظيفة الأمن الداخلي:

- ✓ إعداد لوحة معلومات أمنية تتضمن معلومات من مختلف وحدات الشركة.
- ✓ إعداد تقارير موجزة إلى المدير العام حول حالة الأمن الداخلي.

تقديم الخدمات التشغيلية للأمن الداخلي:

- ✓ إعداد ومتابعة خطة الأمن الداخلي.
- ✓ إدارة عقود الخدمات المتعلقة بالوظيفة.
- ✓ إجراء التحقيقات حول الأحداث المرتبطة بالوظيفة.

قسم الإدارة العامة

- ✓ ضمان إدارة شؤون الموظفين اليومية للشركة.
- ✓ تنفيذ عمليات التوظيف.
- ✓ إعداد وإدارة عقود العمل.
- ✓ إعداد رواتب الموظفين.
- ✓ تدريب الموظفين.
- ✓ إدارة ممتلكات المجموعة.
- ✓ إدارة الوسائل العامة للشركة.
- ✓ إدارة أسطول السيارات الخاصة بمقر المجموعة.

قسم التوظيف والتحليل.

• المحاسبة:

- ✓ إعداد وتطبيق وتوصيل الإجراءات المحاسبية.
- ✓ متابعة وتسجيل ومعالجة التدفقات المالية اللازمة لنشاط GAO، بما في ذلك:
- ✓ تسجيل الفواتير المتعلقة بالعمليات المحاسبية.
- ✓ المحافظة على تحديث الكتب المحاسبية ومراقبة التوافق مع القوانين واللوائح السارية.
- ✓ تحليل الحسابات.

الإدارة المالية:

- ✓ متابعة وتسجيل التدفقات النقدية اللازمة لنشاط GAO.
- ✓ إدارة الصندوق المركزي ومتابعة صناديق العهدة.
- ✓ العلاقات مع البنك، بما في ذلك:
- ✓ إجراءات المصالحات البنكية.
- ✓ متابعة جداول سداد القروض والضمانات البنكية.

قسم الأعلاف:

- ✓ ضمان متابعة إنجازات وحدات إنتاج الأعلاف الحيوانية (UAB).
- ✓ مساعدة إدارات وحدات إنتاج الأعلاف الحيوانية خلال عمليات الإنتاج، بما في ذلك
- ✓ إعداد دفاتر الشروط لمكونات الأعلاف الحيوانية.
- ✓ تحديد الاحتياجات وضمان توفير الحبوب والمنتجات الداخلة في تكوين الأعلاف.
- ✓ تنسيق الإجراءات الوقائية مع المختبر والحفاظ على جودة المنتجات المصنعة.
- ✓ الإشراف على تطوير وإبرام العقود التجارية.
- ✓ ضمان التنسيق بين وحدات إنتاج الأعلاف الحيوانية.
- ✓ الإشراف على عمليات التفتيش وتوحيد أنشطة وحدات إنتاج الأعلاف الحيوانية.

المختبر المركزي:

• الأعلاف:

- ✓ -تنظيم وتفعيل والإشراف على تنفيذ برامج التحليل الفيزيائي والكيميائي للعينات في الأوقات المحددة للمواد الخام والمنتجات النهائية لوحدة إنتاج الأعلاف الحيوانية.
- ✓ ضمان تنفيذ ومعالجة العينات وفقاً لـ:
 - البرنامج الشهري والشكاوى.
 - القوانين السارية.
 - الإجراءات المتبعة والمعايير السارية.
 - قواعد الصحة والسلامة.

- ✓ ضمان تحليل النتائج.
- ✓ إصدار تقارير التحليل.
- ✓ تفسير النتائج.
- ✓ تقديم التوصيات الصحية.
- ✓ إعداد تقارير الأنشطة والخبرات الدورية.

الدواجن:

- ✓ تنظيم وتفعيل والإشراف على تنفيذ برامج متوافقة مع:
- ✓ النظافة وجودة المواشي.
- ✓ التحليلات البكتريولوجية لعينات القطيع الداجن.
- ✓ التحليلات السيرولوجية والفطرية لعينات القطيع الداجن.
- ✓ تشريح القطيع لتحديد الأمراض وأسباب الوفاة.
- ✓ تنفيذ العينات والاستلام في الأوقات المحددة على مستوى الوحدات والفروع، والتي يتم استقبالها في المختبر وفقًا ل:

- البرنامج الشهري والشكاوى.
- القوانين السارية.
- الإجراءات المتبعة، العمليات، المواصفات التقنية للتحليل والمعايير السارية.
- قواعد الصحة والسلامة.

- ✓ ضمان تحليل النتائج.
- ✓ إصدار تقارير التحليل.
- ✓ تفسير النتائج.
- ✓ تقديم التوصيات الصحية.
- ✓ إعداد تقارير الأنشطة والخبرات الدورية.
- ✓ متابعة البريد الصادر من الهيئات والجهات العميلة وتقديم الردود المناسبة.
- ✓ العلاقات مع المؤسسات الضريبية والصناديق المختلفة.

قسم تربية الدواجن

- ✓ ضمان متابعة إنجازات الشركات الفرعية المعنية بتربية الدواجن.
- ✓ مساعدة إدارات الشركات الفرعية طوال عمليات الإنتاج والتسويق، وخاصة في:
- إعداد دفاتر الشروط (كتلك الخاصة بالكتاكيت المنتجة، المنتجات الصحية، اللقاحات، إلخ).

- تحديد الاحتياجات وتوفير الكتاكيت المنتجة.
- الالتزام بالبروتوكولات الخاصة بالتطعيم.
- الحفاظ على صحة الحيوانات.
- توفير الأعلاف.
- تطوير وإبرام العقود التجارية.
- ضمان التنسيق بين الشركات الفرعية.
- ✓ الإشراف على عمليات التفتيش وتوحيد أنشطة الشركات الفرعية المعنية بتربية الدواجن.
- ✓ إجراء التدقيقات الفنية.

قسم مراقبة التسيير

- ✓ إعداد وتطبيق إجراءات الميزانية ومراقبة الإدارة.
- ✓ إعداد الخطط السنوية والمتعددة السنوات والإستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
- ✓ إعداد تقارير التنفيذ الدورية، ومتابعة وتحليل وتفسير تطور المؤشرات الرئيسية للإدارة.
- ✓ متابعة التكاليف والإيرادات حسب الوجهة بهدف تحسين الربحية.
- ✓ متابعة نتائج نسب الإنتاج، وتكاليف الأنشطة المختلفة والمنتجات.
- ✓ تحديد أوجه القصور واقتراح التدابير التصحيحية والتحسينية.

تعليق :

من خلال الدراسة ميدانية وتحليل القوائم المالية و القرارات الإستشرافية لنتائج التحليل خاصة بما تعلق بمحاسبة تكاليف فإن تبين لنا مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي و التشخيص اللوجستي إذ انه وفي غيابه كان القرار المتخذ من طرف المديرية العامة للمجمع فيما يخص توزيع احتياجات الذرة الصفراء من وحدة بوقطب إلى باقي وحدات المجمع قرار غير صائب حيث أهملت المديرية عامة دراسة تخطيطية لنقاط القوة ونقاط الضعف حيث تبين لها أن تكلفت الذرة الصفراء عند وصولها إلى وحدات مستغانم أو وادي ثلاث تكون جد مرتفعة وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج مع عدم قدرة المجمع المنافسة جعل هامش الربح ضئيل و سالب في بعض المنتجات .

وعليه وبعد التحليل الدقيق للفرص و التهديدات فانه من المفترض إن يتخذ القرار استعمال الذرى الصفراء في وحدة بوقطب دون سواها.

المطلب الثالث : التحليل النقدي لهياكل تسيير مجمع تربية الدواجن للغرب (المقر):

وحدة المقر منظمة حول:

(1) هياكل/مساعدين في الطاقم

- ✓ مساعد في التدقيق الداخلي
- ✓ خلية تجارية
- ✓ رئيس قسم الأمن
- ✓ قسم مسؤول عن مراقبة الإدارة

(2) هياكل تشغيلية

- ✓ قسم تربية الدواجن
- ✓ قسم الأعلاف والمزارع النموذجية
- ✓ قسم الدراسات والتطوير
- ✓ مختبر مركزي

(3) هياكل وظيفية

- ✓ قسم المحاسبة والتحليل
- ✓ قسم الإدارة العامة

للتذكير لأغراض التحليل، يتولى GAO:

- ✓ الإدارة المباشرة لـ 7 وحدات لتصنيع الأعلاف الحيوانية.
- ✓ تأطير 5 فروع دواجن، لإنتاج البيض واللحم.
- ✓ تأطير 6 مزارع نموذجية تم تحويلها إلى فروع مستقلة.
- تقع الإدارة المباشرة لوحدة إنتاج الأعلاف الحيوانية (UAB) تحت مسؤولية رئيس قسم الأعلاف (DAL) الذي يتكون من 4 أشخاص.
- قسم تربية الدواجن (DAV) المكون من 6 أشخاص يتولى التوحيد وفي "حد معين" التنسيق بين الفروع الداجنة وكذلك، والأهم من ذلك، الجوانب الفنية والصحية للفروع الداجنة.
- يتميز الانتشار الأفقي لهياكل مقر GAO بوجود قسم الدراسات والتطوير لمتابعة الصيانة الوقائية والتحكم في المعدات التي تم الحصول عليها في إطار الاستثمار بشكل خاص ومعدات الإنتاج بشكل عام (UAB والفروع).
- التزامن بين نشاطين تكميليين للإدارة غير ملائم للتنظيم الحالي (نشاطات الإدارة المباشرة)؛ سيكون من الأفضل من الناحية التشغيلية وضع التدقيق ومراقبة الإدارة تحت مسؤولية نفس السلطة.

- التطوير الرأسي عبر ثلاثة مستويات هرمية هو تمامًا صحيح، ولا يتطلب أي ملاحظة خاصة.
- يعمل مقر GAO بقوة عمل مؤلفة من 50 شخصًا، وهذا العدد ليس كبيرًا، لكن نقترح أنه يمكن أن يعمل بشكل أفضل مع عدد أقل: ستساعد دراسة محددة تعتمد على تحليل وقياس الوقت (AMT) في تحديد كميات المهام لكل هيكل وتحديد العدد الأمثل للأفراد، وكذلك المؤهلات اللازمة فيما يتعلق بتعقيد المهام المعينة.

خيارات محاور تعديل التنظيم الحالي مقر GAO:

- ✓ إلغاء قسم الدراسات والتطوير في مقر GAO.
- ✓ تحويل الفروع الداجنة الحالية إلى إدارات تشغيلية يتم ربطها بوحدات إنتاج اللحم والبيض.
- ✓ ربط هذه الهياكل الداجنة بإدارة مركزية أو نائب المدير العام (DGA) في مقر GAO، حيث ستتيح هذه الطريقة للرئيس التنفيذي (PDG) تحكمًا مباشرًا في تنظيم وتشغيل نشاط الدواجن.
- ✓ خيار ثانٍ يتضمن إدراج إدارتين مركبتين متميزتين للدواجن:
 - إنتاج البيض
 - إنتاج اللحم والمسالخ
- ✓ تطوير إدارة مركزية للنشاطات المختلفة للوحدات (الدواجن، UAB، والمزارع الزراعية) في الوقت الفعلي باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP).

. العمليات الرئيسية المستهدفة:

العمليات المستهدفة لاحتياجات الدراسة تشمل ثلاثة (3) مستويات من أنشطة الشركة:

- 1 عمليات الإدارة
- 2 العمليات التشغيلية
- 3 العمليات اللوجستية

الوثائق المتاحة لا تتضمن عمليات تطوير رسمية، بما في ذلك في الكتيبات التوجيهية التي تفتقر إلى الرسوم البيانية.

أدى المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين المشاركين إلى وصف العمليات التالية.

- ✓ من الجيد التوضيح أنه على الرغم من عدم التشكيل الرسمي، فإن العمليات التشغيلية والوظيفية متقنة وتطبق بشكل جيد
- ✓ من الواضح أيضًا أن طبيعة النشاط يتطلب الامتثال الصارم لشروط تربية وإنتاج الأعلاف لضمان حد أدنى من معدل الوفيات الذي يتراوح بين 4 إلى 5%.

• أهداف العمليات

عمليات مراقبة التسيير.

✓ التحكم في مراقبة التسيير

يترجم التحكم في الإدارة "النظام الذي يتبعه المسؤول الأول في الشركة لقياس الإجراءات المتخذة وتحسين العلاقة بين الوسائل المستخدمة (الموارد البشرية والمالية والتقنية) والنتائج المحققة في إطار الخطط السنوية والمتعددة السنوات. هدفه هو ضمان إدارة الخدمات بناءً على الأهداف وفهم التكاليف والأنشطة والنتائج."

✓ تنفذ مهام التحكم في الإدارة على أساس محورين رئيسيين:

❖ تحليل أداء الأنشطة لتحسين إدارتها: يجب أن يوفر التحكم في الإدارة أساسيات فهم التكاليف والأنشطة والنتائج التي تسمح بتحسين العلاقة بين الوسائل المستخدمة والنشاط أو النتائج المحققة.

❖ تعزيز حوار الإدارة بين مختلف مستويات المسؤولية (مسؤولي البرامج، مسؤولي الميزانيات التشغيلية، مسؤولي الوحدات التشغيلية، والمشغلين): يتضمن إطار عمل التحكم في الإدارة تنفيذ حوار إداري يعزز تعبير الفاعلين الأقرب إلى الميدان ونشر الممارسات الجيدة. يقوم التحكم في الإدارة بتوثيق وتوضيح هذا الحوار.

عمليات التدقيق الداخلي :

التدقيق الداخلي هو جزء أساسي من الإدارة العامة، بنفس القدر الذي يعتبر فيه التحكم في الإدارة، وهو يهدف إلى توثيق عمليات التحكم في الامتثال للالتزامات القانونية والإجراءات الداخلية، ويشارك في الإدارة وتوفير عناصر اتخاذ القرار.

هو نشاط مستقل وموضوعي يمنح المؤسسة ثقة في درجة تحكمها في عملياتها، ويقدم نصائحه لتحسينها، ويساهم في خلق القيمة المضافة".

دوره هو ضمان أن المخاطر التي تواجهها الشركة مديرة بشكل جيد وأن نظامها الداخلي يحميها من المفاجآت السيئة.

نموذج التسيير الاستراتيجي المقترح :

الجدول 06: تسيير عمليات التوظيف :

المشاركون	العمليات	الوثائق المرتبطة
قسم الإدارة العامة	سبب الحاجة	التأكيد من قبل الإدارة
قسم الإدارة العامة و المستخدم	التعبير عن الحاجة في التوظيف	الهيكل التنظيمي
الإدارة العامة و المستخدم	تحديد مواصفات الوظيفة	ملف تعريف الوظيفة، نموذج الوظيفة
الموارد البشرية	البحث عن مرشحين	الاستطلاع، نموذج الطلب للANEM
الإدارة العامة	تحليل السيرة الذاتية وملف الترشيح	الانتقاء المبدئي، السيرة الذاتية وملف الترشيح
الإدارة العامة و المستخدم	المقابلة الشخصية واختبار المهنية	الاختيار
الإدارة العامة و المستخدم	المقابلة مع المرشح المختار	اختيار المترشح
الإدارة العامة و الطبيب	الفحص الطبي للتأهيل	الفحص الطبي
الرئيس التنفيذي	الموافقة أو الرفض	القرار
الإدارة العامة	التعهد	
الإدارة العامة و المستخدم	استقبال الإداري والاحترافي	بدأ العمل

الجدول 07: عملية التحكم في الإدارة (مرقبة التسيير):

المشاركون	العمليات	الوثائق المرتبطة
هياكل داخلية + مراقبة التسيير	استلام تقارير الأنشطة الشهرية "RAM" حوالي 15 من شهر n+1	تقرير الأنشطة الشهري "RAM"
مراقبة التسيير	تحليل التقارير الشهرية "RAM" بين 15 و 20 من شهر n+1	تقرير الأنشطة الشهري "RAM"
اجتماع جميع الهياكل	توحيد التقرير الشهري "RAM" للشركة (في 20 من شهر n+1)	محضر اجتماع
مراقبة التسيير + هياكل داخلية	إعداد وتسليم تقرير الأنشطة الشهري للشركة (حوالي 23/22 من شهر n+1)	تقرير الأنشطة الشهري "RAM"
مراقبة التسيير	إعداد وتسليم التقرير الشهري السريع (في أقصى حالة في 26 من شهر n+1)	تقرير شهري سريع
مراقبة التسيير	إعداد وتسليم تقرير الأنشطة الربع سنوي "RAT" (خلال الشهر التالي للربع الذي تم تحليله)	تقرير الأنشطة الربع سنوي "RAT"
مجلس الإدارة	اعتماد تقرير الأنشطة الربع سنوي "RAT"	محضر اجتماع مجلس الإدارة +

تقرير الأنشطة الربع سنوي "RAT"		
تقارير الأنشطة السنوية للهيكل الداخلية RAA	تسليم تقارير الأنشطة السنوية للهيكل الداخلية RAA	هيكل داخلية
تقرير الأنشطة السنوية للهيكل الداخلية RAA	تحليل وإعداد تقرير الأنشطة السنوي الشامل للشركة (حوالي مارس/أبريل من العام	مراقبة التسيير
محضر اجتماع مجلس الإدارة + تقرير الأنشطة السنوي "RAA"	استعراض وموافقة على التقرير السنوي الشامل للمجمع	مجلس الإدارة

خلاصة الفصل الثاني:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع تربية الدواجن للغرب، من خلال تحليل الهيكل التنظيمي، أساليب الإدارة المعتمدة، طبيعة اتخاذ القرار، ومستوى التنسيق بين الوحدات الإنتاجية، تبين أن المجمع لا يعتمد فعلياً على مقارنة تسييرية إستراتيجية واضحة أو مهيكلية، بل تسود داخله ممارسات تقليدية يغلب عليها الطابع الإداري اليومي والقرارات الارتجالية الظرفية.

وقد أبرزت المعطيات المستخلصة أن المجمع، رغم اتساع نطاق أنشطته (الدجاج اللحم، البياض، أمهات الدجاج، بيض التفقيس، تفقيص الصيصان، وتغذية الأنعام)، إلا أنه لا يستفيد بالشكل الأمثل من هذا التنوع لتحقيق تكامل وظيفي أو تكوين رؤية إستراتيجية شاملة. فغياب أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وانعدام نظام معلومات موحد لدعم اتخاذ القرار، يقفان كأهم مظاهر ضعف التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

كما أن الهياكل التنظيمية الحالية لا تعكس ديناميكية ولا مرونة في التسيير، بل تعتمد على التسيير العمودي البيروقراطي، مع ضعف في التواصل الأفقي بين الوحدات، مما يؤدي إلى تشتيت الموارد وتضارب في المهام. أضف إلى ذلك، غياب سياسة تكوين مستمرة للموارد البشرية، ما ينعكس على مستوى الفهم الاستراتيجي لدى الإطارات، ويحد من قدرتهم على التقييم والتوجيه السليم.

إن هذا الواقع يكشف بوضوح أن المجمع بحاجة ماسة إلى مراجعة شاملة لمنهجيته في التخطيط، والانتقال من النمط التقليدي إلى نموذج إداري قائم على التخطيط الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، والقرارات المبنية على التحليل والمعطيات الميدانية.

الخاتمة

الخاتمة:

نعدّ الإدارة الإستراتيجية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، شدة التنافس، وتسارع التغيرات. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع تربية الدواجن للغرب، من خلال الإشكالية المركزية التالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل مجمع تربية الدواجن للغرب بمستغانم؟

من خلال هذه الدراسة، تم اعتماد مقاربة مزدوجة تجمع بين الجانب النظري التحليلي والجانب التطبيقي الميداني. في الجانب الأول، تناولنا بالدراسة والتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي، بدءاً من مفهومه، مراحلها، أدواته، وآليات تنفيذه، مع التركيز على أهمية اتخاذ القرار كعنصر محوري في نجاح أي إستراتيجية تنظيمية. وتبيّن من خلال الأدبيات أن التسيير الاستراتيجي لا يقتصر فقط على التخطيط طويل الأمد، بل يشمل قدرة المؤسسة على التكيف، وإعادة التوجيه، ومواجهة التهديدات واستغلال الفرص بطريقة مدروسة.

أما في الجانب التطبيقي، فقد كشفت الدراسة أن مجمع تربية الدواجن للغرب يعاني من غياب واضح للتخطيط الاستراتيجي، مما انعكس سلباً على نوعية القرارات المتخذة، والتي غالباً ما تتصف بالآنية ورد الفعل بدلاً من أن تكون ناتجة عن استشراف وتحليل. كما أظهرت نتائج التحليل أن هناك ضعفاً في التنسيق بين وحدات المجمع المختلفة (الدجاج اللحم، الدجاج البياض، بيض التفقيس، تفقيص الصيصان، أمهات الدجاج، تغذية الأنعام)، وهو ما يعرقل التكامل الوظيفي الذي يفترض أن يُعزّز من أداء المجمع ويمنحه مرونة تشغيلية.

تحليل الفرص والتحديات

انطلاقاً من تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمجمع، يمكن تحديد أهم الفرص والتحديات التي تواجهه على النحو التالي:

الفرص:

- تنوع النشاط الإنتاجي يمنح المجمع إمكانات تكاملية قوية تسمح له بضبط حلقات سلسلة القيمة.

- ارتفاع الطلب المحلي على منتجات الدواجن، خاصة في ظل التغيرات الغذائية والتحولات الاقتصادية. الدعم الحكومي الموجه لقطاع الفلاحة وتربية الدواجن، ما يمثل فرصة للحصول على تمويلات وتحفيزات.
- إمكانية عقد شراكات مع جامعات ومراكز بحث لتطوير الأداء، تحسين السلالات، وخفض التكاليف.
- توفر سوق محلية واسعة في ولايات الغرب الجزائري، ما يتيح إمكانية توسيع النشاط التجاري والتوزيعي.

التحديات:

- ضعف التسيير الاستراتيجي وغياب آليات تحليل البيئة وتقدير المخاطر المستقبلية.
- الارتجالية في اتخاذ القرار، وغياب قواعد بيانات ومؤشرات أداء لدعم الإدارة العليا.
- انعدام التنسيق بين الوحدات الإنتاجية، ما يؤدي إلى تداخل المهام وضياع الموارد.
- الاعتماد على مدخلات مستوردة في صناعة الأعلاف (كالذرة والصوجا)، مما يعرض المجمع لتقلبات الأسعار العالمية.
- غياب هيكل تنظيمي مبني على الكفاءات، وضعف التكوين في المناصب العليا.
- تهالك بعض التجهيزات والبنى التحتية، مما يحد من رفع الطاقة الإنتاجية وتحسين الجودة.
- غياب إستراتيجية تسويقية واضحة تؤطر عملية ترويج المنتجات وبناء ولاء العملاء.

النتائج المتوصل إليها :

بناءً على ما سبق، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المحورية:

1. غياب التسيير الاستراتيجي يمثل عائقاً رئيسياً أمام تحسين جودة القرارات المتخذة داخل المجمع.
2. نقص التنسيق الأفقي والعمودي بين الوحدات الإنتاجية أدى إلى تكرار في المهام وتضارب في المسؤوليات.
3. القرارات المتخذة في المجمع تفتقر للمعايير العلمية المبنية على تحليل البيانات والمؤشرات الميدانية.
4. لا يوجد نظام موحد للمعلومات والتتبع، مما يؤثر على الرقابة الداخلية والتقييم المستمر للأداء.
5. الإدارة العليا لا تعتمد على تقارير استشرافية أو أدوات تحليل استراتيجي (كالتحليل الرباعي، مصفوفة BCG، وغيرها).

التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها، تقترح الدراسة جملة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ

1. تأسيس وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي للمجمع، تتولى مهام التحليل، المتابعة، والتقييم.
2. وضع خطة إستراتيجية شاملة تغطي جميع وحدات المجمع، مبنية على تحليل SWOT دقيق، وبمؤشرات قياس أداء محددة.
3. إعادة هيكلة التنظيم الداخلي وفق منطق الكفاءات والتكامل بين الأنشطة.
4. تطوير نظم المعلومات الداخلية وربط جميع الوحدات بمنصة إلكترونية موحدة لتبادل البيانات ومراقبة الأداء.
5. اعتماد التكوين المستمر في مجال التسيير، التحليل الاستراتيجي، واتخاذ القرار لكافة الإطارات العليا والمتوسطة.
6. وضع سياسة تسويقية موجهة تستند إلى دراسات سوق فعلية وتستغل تنوع المنتجات التي يقدمها المجمع.
7. تشجيع البحث والتطوير عبر إنشاء شراكات مع المؤسسات الأكاديمية والمخابر البحثية.

إن مجمع تربية الدواجن للغرب، رغم تعدد نشاطاته وامتلاكه لإمكانات كبيرة، إلا أنه يظل بعيداً عن تحقيق أداء تنافسي مستدام في ظل غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي. وعليه، فإن تحقيق قفزة نوعية يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة استشرافية حديثة قائمة على التخطيط، التقييم، والتكيف المستمر مع المتغيرات. إن تطوير القدرة على اتخاذ القرار داخل هذا المجمع لن يكون ممكناً إلا من خلال بناء قاعدة إستراتيجية صلبة تُوجّه كافة العمليات نحو تحقيق الكفاءة والفعالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعودة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012.

ثانياً: المذكرات

- قوارية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ماجستير، جامعة البويرة، 2015.
- رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- قشيدة صوراية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (دراسة حالة الشركة الجزائرية الأوروبية للمساهمات) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- قنديره سممية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة (دراسة ميدانية بولاية قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، 2009-2010.
- غرزولي ايمان، البدائل الاستراتيجية "مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009-2010.
- فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير، جامعة باتنية، 2008/2009.

- عدلي داود محمد الشاعر، معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، دراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/ 2005-2006.
- خيارهم عبد الله أحمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، سلطنة عمان.
- بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ماستر جامعة بسكرة، 2013-2014.
- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماستر ، جامعة ورقلة، 2010-2011.

ثالثا : المجلات والملتقيات

- منى مسغوني ، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 10/2012.
- شريف بوقصبة ، علي بوعبد الله، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي ، مالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الوادي، يومي 5-6، ماي، 2013.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة، مجلة ، العدد، ص 42.

ربعا: القوانين والتشريعات

- ¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خامسا: المواقع الالكترونية:

دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27. متوفر على الموقع الالكتروني <http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/103.pdf>

تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، متوفر على شبكة الانترنت <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078>

شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية، متوفر على شبكة الانترنت http://www.m5zn.com/newuploads/2013/05/16/pdf/m5zn_95baec0d7b9e477.pdf

محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010، متوفر على الموقع <http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>

المراجع باللغة الأجنبية:

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°29, novembre 2016 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°28, mai 2016 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°27, septembre 2015 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°26, Avril 2015. www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°23, novembre 2013 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°22, Avril 2016. www.mipmepi.gov.dz

المُلخَص

ملخص بالعربية:

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب، باعتباره أحد أهم الفاعلين في قطاع الصناعات الفلاحية والغذائية. ركّز البحث على تحليل مدى تبني المجمع للمفاهيم والأساليب الحديثة في التسيير الاستراتيجي، ومدى توافق خططه مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على المقابلات وتحليل الوثائق الرسمية كأدوات أساسية لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى:

وجود محاولات لتطبيق التسيير الاستراتيجي، إلا أن هناك عدة تحديات تعيق فعاليته أبرزها:

- غياب ثقافة التخطيط طويل الأمد،

- وضعف التنسيق بين الوحدات،

- إضافة إلى محدودية الاستقلالية في اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات التخطيطية للمجمع، وتحديث أساليب التسيير بما يتماشى مع مبدأ
الفعالية والكفاءة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية العمومية، التسيير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار.

Summary in English:

This thesis explores the reality of strategic management in Algerian public economic institutions, with a case study of the Poultry Breeding Complex of the West, a key player in the agro-food sector. The research analyzes the extent to which the complex adopts modern strategic management practices and how its plans align with internal and external environmental changes. A descriptive-analytical approach was used, relying on interviews and official document analysis as primary data collection tools. The findings reveal attempts to implement strategic management, but several challenges hinder its effectiveness, notably the absence of a long-term planning culture, weak

coordination between units, and limited decision-making autonomy. The study recommends strengthening the complex's planning capabilities and updating its management methods in line with efficiency and effectiveness principles.

Keywords: Public economic institutions, strategic management, strategic planning, decision-making.