



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة بنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

مقداد نادية

مقدمة من طرف الطالبة:

مداح فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دباحي أمينة	أستاذة محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	مقداد نادية	أستاذة محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	قساس زكية	أستاذة محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2019

كلمة شكر

قال الله عزوجل: ﴿رَفَعَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾
صدق الله العظيم

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على ما أنعم علينا وعلى توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل ،

وصلى الله على سيد الخلق أجمعين محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم،

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتنا المؤطرة "مقداد نادية" والسادة المؤطرين الذين

ساعدونا في الجانب التطبيقي

كما نشكر كل موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم" الذين أحسنوا استقبالنا و قدموا لنا

يد العون وعلى رأسهم السيد المدير

ما لا يفوتنا أن نقدم كلمة شكر و عرفان إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم

التسيير...

الإهداء

أشكر الله العلي القدير الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع إلى أطيب الناس في الوجود وكلا

منهما يبعث فيا القوة و النظر إليهما يشفيني ويرعاني إلى "الوالدين الكرام" أطال الله في عمرهما.

إلى النور الشامس الساطع وإلى ضوء القمر الهادي إلى اعز "أخواتي" و "إخواني" الأحباء .

إلى أفضل زوج في الوجود وإلى صديقتي العزيزات....

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة وعلى رأسهم الأستاذة المؤطرة والمحترمة "مقداد نادية" إلى

السيد مدير البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم الذي ساعدني كثيرا أثناء التبرص في البنك وإلى جميع

طلبة السنة الثانية ماستر تسيير استراتيجي دفعة 2018-2019

الفهرس

	كلمات شكر
	إهداء
	فهرس
01	المقدمة العامة
38-05	الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي
05	تمهيد
06	المبحث الأول : الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
06	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
09	المطلب الثاني : أنواع التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
13	المبحث الثاني : خطوات التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الأول : الرؤية الإستراتيجية الرسالة الأهداف
18	المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية
26	المطلب الثالث : تحديد البدائل الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي
32	المبحث الثالث : متطلبات ، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي
32	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي
34	المطلب الثاني : معوقات التخطيط الإستراتيجي
36	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي ومقاومته
38	خلاصة الفصل
59-40	الفصل الثاني : واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم
40	تمهيد
41	المبحث الأول : نبذة حول البنك الجزائري الخارجي
41	المطلب الأول : تقديم بنك الجزائر الخارجي
42	المطلب الثاني : تقديم وكالة بنك الجزائر الخارجي – مستغانم –
45	المطلب الثالث : وظائف ونشاطات بنك الجزائر الخارجي
47	المبحث الثاني : واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم
47	المطلب الأول : أساليب جمع المعلومات والبيانات
47	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثالث : مكونات الاستبيان

49	المبحث الثالث : تحصيل نتائج الاستبيان
49	المطلب الأول : المعلومات الشخصية
51	المطلب الثاني : بيانات متعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم
56	المطلب الثالث : بيانات متعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	خصائص التخطيط الاستراتيجي	01-I
11	اهمية التخطيط الاستراتيجي	02-I
16	انواع الاهداف حسب درجة التفاصيل بها	03-I
18	العلاقة بين الرؤية الرسالة غايات اهداف المنظمة	04-I
19	مخطط يبين التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة	05-I
20	البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للمنظمة	06-I
35	معوقات التخطيط الاستراتيجي	07-I
43	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم	01-II

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	توزيع افراد الدراسة حسب الجنس	01-II
49	سن الموظفين	02-II
50	المستوى التعليمي للموظفين	03-II
50	مدة الخبرة المهنية للموظفين	04-II
50	المسمى الوظيفي للموظفين	05-II
51	وجهة نظر الموظفين بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي	06-II
51	اجابات الموظفين حول القيام بصياغة اهداف البنك المراد تحقيقها	07-II
52	اجابات الموظفين في حالة صياغة الخطة هل تتحقق اهدافهم السنوية	08-II
52	اجابات الموظفين عن الرسالة و الرؤية المستقبلية المكتوبة التي يملكها البنك	09-II
52	اجابات الموظفين عن الخطة الاستراتيجية المكتوبة و الموثقة لدى البنك	10-II
53	اجابات الموظفين عن تاثر البنك بتغيرات المحيط الذي ينشط فيه	11-II
53	اجابات الموظفين حول مصادر تاثير المحيط على البنك	12-II
54	اجابات الموظفين عن كيفية الاستجابة لتغيرات المحيط	13-II
54	اجابات الموظفين حول مستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار داخل البنك	14-II
54	اجابات الموظفين حول القيام بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط	15-II
55	اجابات الموظفين عن القيام بدراسة حاجة الزبائن و تحديد رغباتهم	16-II
55	اجابات الموظفين عن اعتقادات نجاحهم يتوقف على ماذا	17-II

55	اجابات الموظفين عن الاستراتيجية التي يتبعها البنك	18-II
56	اجابات الموظفين حول عدم الالتزام بالخطة الموضوعية	19-II
56	اجابات الموظفين عن اهتمام البنك بالمكاسب السريعة	20-II
57	اجابات الموظفين عن الاعتماد على الخبرة الشخصية	21-II
57	اجابات الموظفين حول عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي	22-II
57	اجابات الموظفين عن عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي	23-II
58	اجابات الموظفين عن صعوبة الحصول على المعلومات عن المحيط الخارجي	24-II
58	اجابات الموظفين عن التركيز على العمليات اليومية واهمال الممارسات التخطيطية	25-II

مقدمة العامة

في ظل التطورات الحاصلة في العالم وظهور المؤسسات الذكية بفضل العولمة وتأثيراتها على الحياة الاقتصادية ، كون أن المؤسسة عنصر يؤثر ويتأثر مع البيئة الاقتصادية ، لا بد من تبني طرق وانشاج أساليب تمكنها من مواكبة العصرية وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق العالمية مع حده المنافسة ومن بين هذه الطرق التي تمكنها من مواجهة المشاكل الاقتصادية ألا وهي التخطيط الاستراتيجي الذي يرسم خطط إستراتيجية للعمل على المدى الطويل ودراسة محكمة ودقيقة للمتغيرات الداخلية والخارجية للمحيط واستنادا على المسح البيئي تقوم بوضع خطط ثانوية .

بالتالي الإستراتيجية تتميز بالمرونة لتستطيع التكيف مع التغيرات ووضوح بدائل من أجل مواجهة الأخطار الغير المتوقعة بواقعية لكي لا تصدم بالواقع.

لدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا هاما وفعال في المؤسسات الجزائرية من تطورها ومواكبة العصرية ، لكي تكون قادرة على مواجهة المنافسة بكل أشكالها ، والبيئة التي كانت لم تعد موجودة حاليا أصبحت متغيرة وعلى المؤسسة أن تكون فطنة ويقظة بتبنيها خطط إستراتيجية تمكنها من الوصول إلى أهدافها وغاياتها ونشر فلسفتها واستحالة إفلاسها بل توسعها وبالتالي الخروج إلى الأسواق العالمية وتحقيق التنافسية .

ونتيجة لظهور مجموعة من التطورات في الاقتصاد الوطني والدولي أصبح على المؤسسات الجزائرية التفكير في التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه أولوية كبيرة للقرارات المتخذة داخل المؤسسة .

مشكلة الدراسة :

من هنا يمكننا صياغة إشكالية البحث التالية :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم؟

أسئلة فرعية :

لتوضيح الإشكالية سوف نقوم بطرح الأسئلة الفرعية .

- ما مجال التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة؟
- ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتخطيط الاستراتيجي؟
- هل تعتمد المؤسسات الجزائرية على التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية ،

- تستخدم المؤسسات الجزائرية التخطيط الاستراتيجي للمنافسة وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق.
- لا تهتم غالبية المؤسسات الجزائرية بالتخطيط الاستراتيجي وتعتمد على حل المشاكل اليومية للبقاء والاستمرارية
- تعاني المؤسسات الجزائرية بما فيها البنك الجزائر الخارجي من الضعف بسبب عدم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي .

دوافع اختيار الدراسة :

تكمن دوافع اختيار موضوع الدراسة في :

- اعتباره موضوع الساعة حيث يعتبر من المواضيع الحديثة .
 - مدى أهمية الموضوع في الاقتصاد الوطني .
 - الرغبة والفضول في التعرف على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطور المؤسسات الجزائرية .
- أهمية الدراسة :

- للموضوع أهمية بالغة كونه يعالج واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال مساعدة المؤسسات على معرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ولما تحتويه من فرص .
- ومواجهة التهديدات في مجال نشاطها، وتحديد نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف لديها في البيئة الداخلية، ومعرفة المنافسين بها.

أهداف البحث :

تمكن أهداف البحث في النقاط التالية :

- تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية
- إفادة المؤسسات بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بما يمكنها من بلوغ أهدافها بشكل أفضل.

حدود الدراسة :

سوف نهتم بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائري دراسة حالة البنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة تمت الدراسة الميدانية على مستوى البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم وقد امتدت المدة من مارس إلى غاية أفريل.

هيكل الدراسة : تم تقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة تم تخصيص الفصل الأول حول التخطيط الاستراتيجي ، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم التكلم في المبحث الأول عن الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وفي المبحث الثاني خطوات التخطيط الاستراتيجي وفي المبحث الثالث متطلبات ، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.

أما في الفصل الثاني تم الحديث عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم تخصيص المبحث الأول نبذة حول بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم، وفي المبحث الثاني واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول :

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

يعد التخطيط الاستراتيجي عامل مهم وأساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها إذ يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعدها على الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط الخارجي من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي :

- المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي .
- المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي .
- المبحث الثالث: متطلبات ، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول : الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي :

إن ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي قد تزايدت في السنوات الأخيرة ، وقد أصبح ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في أعمالها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها وضمان استمرارها وبقائها.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، أهميته و أهدافه ، أنواع التخطيط الاستراتيجي .

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

ان التخطيط الاستراتيجي هو ضرورة نجاح أي منظمة وله مفاهيم متعددة كما له خصائص سوف نتطرق إليها في هذا المطلب :

1- التخطيط الاستراتيجي: سوف نتطرق إلى تعريف كل من التخطيط والإستراتيجية كل واحد على حدا وبعدها سوف نعرف التخطيط الاستراتيجي .

✓ التخطيط:

تعريف صالح أبو أصبع: " التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ، تم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة"¹

تعريف روبرت باركر Robert Barker " التخطيط هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية ، وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف- اختيار الخيارات (البدائل) المتأنية عن مسارات العمل المناسبة"²

✓ الإستراتيجية:

- تعريف الإستراتيجية : " هي فن القيادة والإدارة لشؤون العرب"⁽¹⁾

- تعريف ترانجو للإستراتيجية تعرف على انها علم وفن تخطيط العمليات العسكرية على مجال واسع⁽²⁾

تعريف شاندرلر chandler " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات"³

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى القاهرة، 2012 ص 28

² المرجع نفسه ، ص 29.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، مرجع سابق ص 124.

² المرجع نفسه، ص 124.

³ المرجع نفسه ، ص 125.

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** هو عمليات مستمرة ، ومعقدة ، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ، ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به¹.

يعرف بأنه تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل².

2- **خصائص التخطيط الاستراتيجي=** ان عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص نذكر منها³.

- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية، وقيم، وأهداف، وأفكار متناثرة .
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل أحداث داخل المنظمة
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي توسعية مفتوحة وليست دفاعية منكمشة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة .
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بأولوية وليست مجرد إضافات متقطعة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة .

وستطيع أن نميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها كالاتي⁴

- أ- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد ، وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- ب- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين ، والمستفيدين ، والجمهور ، وغيرهم .

ج - المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأولى 2013م -1434هـ عمان) ص77.

² بوقليلة وهيبه ، دوداي رزيقة ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة ماستر قسم التسيير، ج خميس مليانة 2016/2017 ، ص28.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأولى 2013م -1434هـ عمان) ص81 ، ص82.

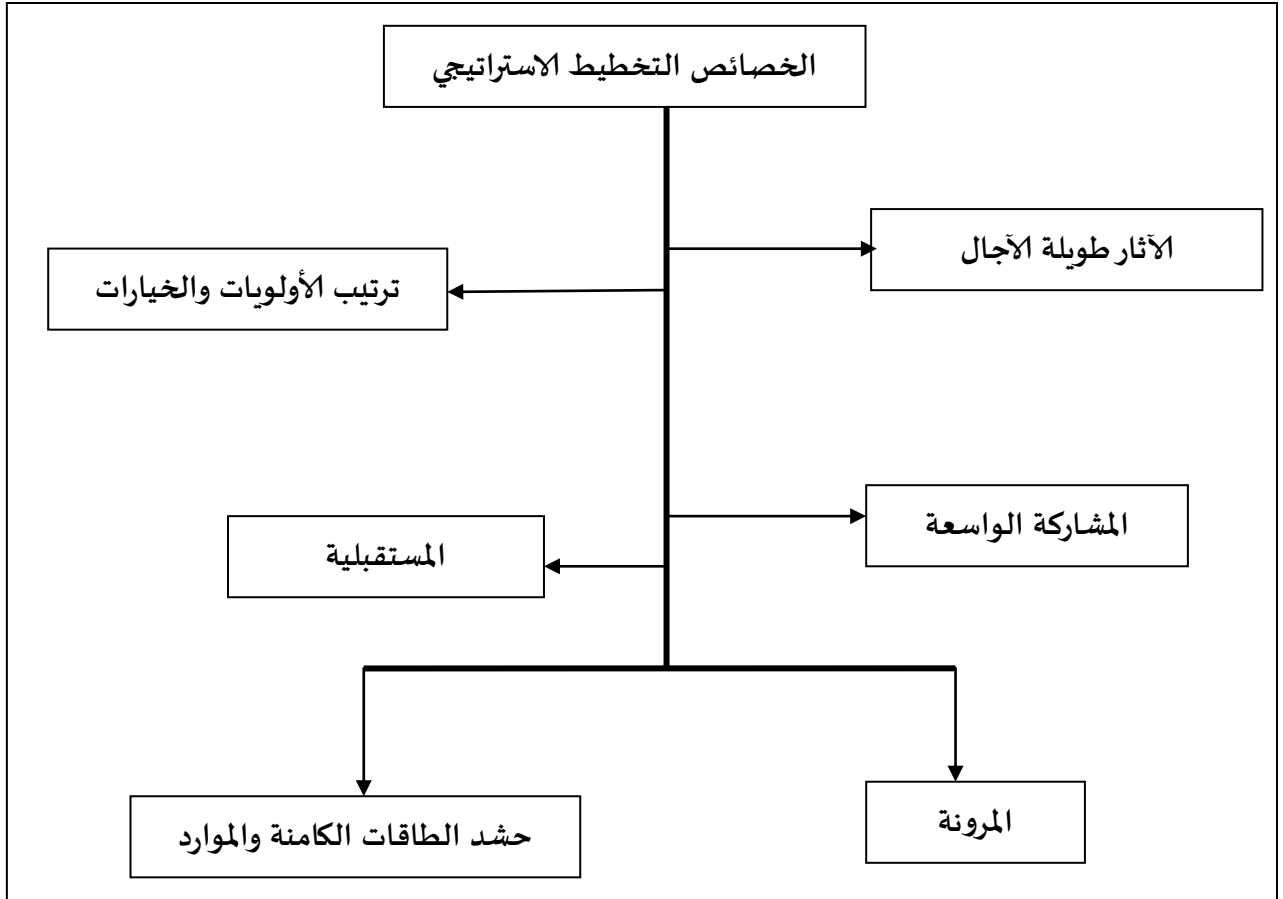
⁴ مرجع نفسه ، ص82، ص83 .

د- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها، ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

هـ - المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (futuring) بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ، ومعطيات الحاضر لأعراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل .

و - الترتيب للخيارات والأولويات : من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة الخيارات التي سلكها في خطتها التنفيذية، وأنه يرتب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها .

الشكل رقم (II-01) الخصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأولى 2013م -1434هـ عمان) ص 83.

المطلب الثاني : أنواع التخطيط الاستراتيجي.

هناك ثلاثة أقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي كالآتي¹:

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: هو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها. وكما يطلق عليها أيضا الإستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبنى على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي الغالب تكون طويلة الأجل.

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال: هي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات المناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

كما تسعى المؤسسات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات والأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق..

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: هي عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج التسويق، الموارد المالية والموارد البشرية وعلى مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ،، ويضع الإستراتيجية الكلية بعين الاعتبار عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة ، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية و الإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية .

¹ أحلام صدار، ريم زدايوية ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة العربي التبسي – تبسة، 2015-2016، ص 11-12

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي :

أشارت العديد من الدراسات إلى أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية وأهداف بالغة في المنظمة .

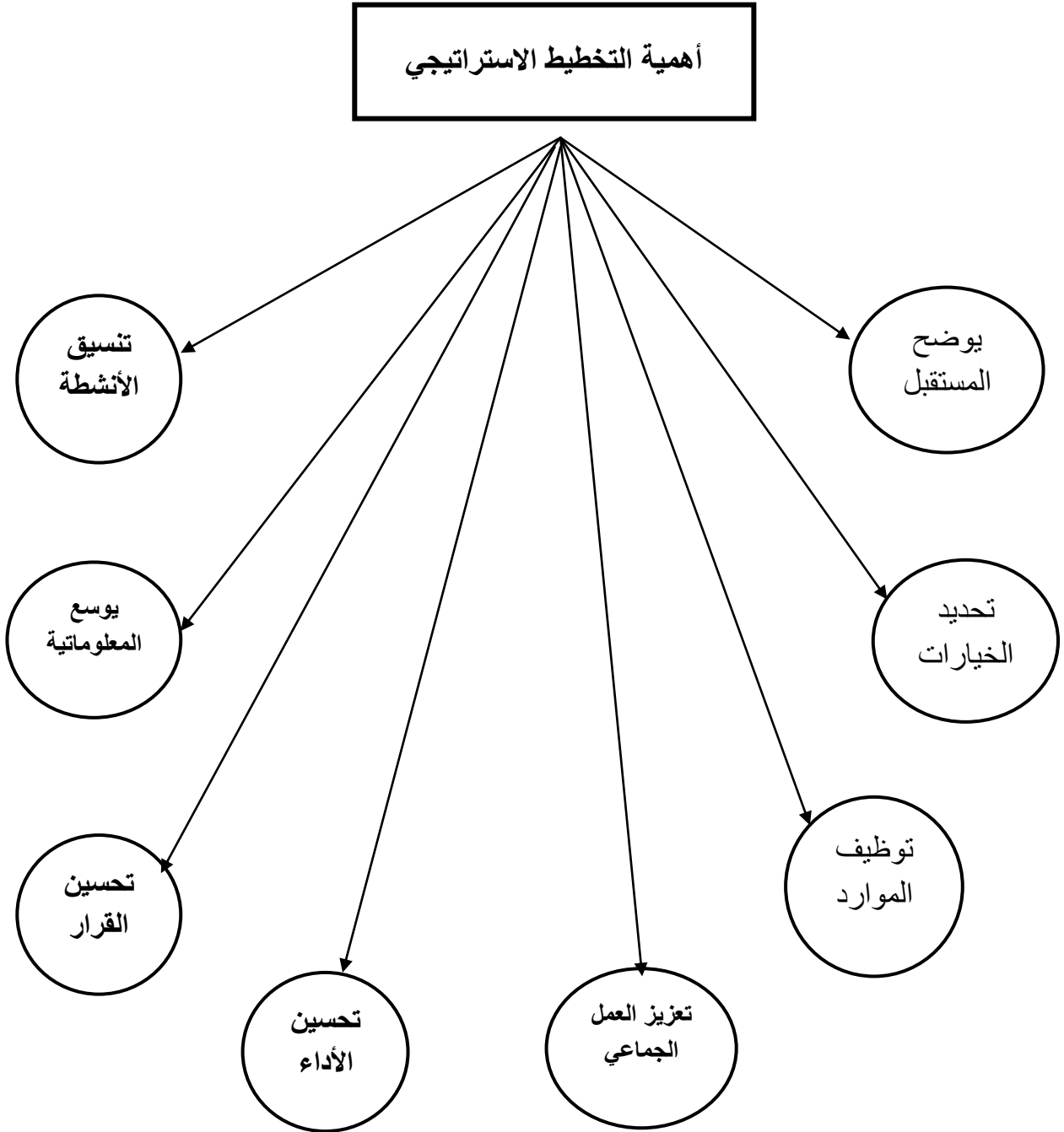
1- أهمية التخطيط الاستراتيجي : تمكن أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي¹:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- يساعد المنظمات على التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا؛
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة؛
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة؛
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المدراء؛
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛
- يساعد المنظمة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع مستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها؛
- يسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- تحقيق القدرة على التأثير و القيادة ، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن ردة فعل للأحداث الجارية ومجردة مستجيبة لها؛
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئة الخارجية ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة؛
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية؛
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة .

¹ بوقليلة وهيبة ، دوداي رزيقة، مرجع سبق ذكره ، ص32

والشكل يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم (1-02) أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي ، (دار المناهج ، عمان ، الأردن 2009) ص48.

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- رغم أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط إلا أنه نشاط أساسي وضروري في المؤسسة ، يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹.
- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
 - تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة .
 - تزايد النمو وتعظيم الفائدة ، الاهتمام بالممارسات المستمرة ، والرقابة على العمليات الجارية.
 - قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات .
 - وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا ، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات ، والخطط الإجرائية قصيرة الأجل وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.
 - توفير التحليلات الموقفية ، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها .
 - تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية المنظمة والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها.

¹ محاضرة الأستاذ مدوري نور الدين ، مادة التغيير الاستراتيجي ، ماستر 2 تخصص تسيير استراتيجي ، 2018 – 2019 ، ص 15

المبحث الثاني : خطوات التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفاعلة فالرسالة تمثل الغاية من وجود المنظمة وبدء انطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساسي بناء الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها.

المطلب الأول : الرؤية الإستراتيجية الرسالة الأهداف .

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

1- الرؤية الإستراتيجية :

1-1-تعريف : "هي تحديد مسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية¹.

1-1- خصائص الرؤية الإستراتيجية: وهي تتميز بالخصائص التالية²:

- الأهداف البسيطة طويلة الأجل : توفر أهداف واضحة ذات اتجاه واضح للعاملين من أجل تحقيق وفق الوقت والمعايير ومستويات أداء محددة .
- تحليل البيئة التنافسية : قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على الدراسات الميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة .
- التقييم الموضوعي للموارد : هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.
- التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: يتطلب توفر القيادة ويعني ذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العمال.

2-1- مرتكزات الرؤية الإستراتيجية الواضحة : من أجل تحقيق أفضل عائد بما يحقق الأهداف التي تسعى

إليها الإدارة وحتى تكون الرؤى فعالة فإنه لا بد من الأخذ في الحسبان المرتكزات التالية (1)

- ✓ مراجعة وتقويم إستراتيجيات نظام عمل المنظمة : يعطي الفرصة للإطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين ، وكذلك الرؤى والمستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المدى القريب أو البعيد.

¹ محاضرة الأستاذة بن علي عائشة ، مدخل إلى التسيير الاستراتيجي ، قسم علوم التسيير ، ماستر 1 ، تخصص تسيير استراتيجي ، محاضرة 1، 2017-2018

² أحلام صدار، ريم زدايرية ، مرجع سابق الذكر، ص13

¹ أحلام صدار، ريم زدايرية ، مرجع سابق الذكر، ص14.

✓ الاستعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الاستراتيجي: يتم من خلال اجتماعات مصغرة مع الموظفين لاكتشاف مدى إستعابهم للخطط التي تنتهجها المنظمة ، حيث يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق الإستراتيجيات .

تصميم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة: وهذا يتطلب ما يلي¹

- الخيال والابتكار، و الذي يتطلب قدرا كبيرا من التعلم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك.
- تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة.
- دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك ، والتطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة، ووضع خطط لذلك.
- الاهتمام بالمستهلك أو مطالب الخدمات لأن ذلك يساعد على الابتكار في مجالات جديدة للمنظمة .
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها ، وليست مستحيلة أو أحلام لا تتفق مع القدرات أو بيئة المنظمة .

أهمية الرؤية الإستراتيجية: تكمن أهمية الرؤية الإستراتيجية فيما يلي²

- دفع العمال للاستثمار العاطفي من أجل الحصول على منافع مالية .
- شعور الفرد بالحماس وكامل الأشياء التي يدرك قيمتها.
- بدون مشاركة في الرؤية لن يبدل الناس الجهد اللازم لنجاح وتطوير المنظمة .
- الرؤية المشتركة تدفع الناس عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة وتصبح مرشدا لهم .

2- رسالة المنظمة :

2-1-تعريف : تعرف رسالة المنظمة بأنها الإطار الرئيسي المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من

حيث مجال نشاطها ، منتجاتها، عملائها وأسواقها، وتعتبر أيضا أنها الخصائص الفريدة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات³

2-2- خصائص الرسالة : تتمثل فيما يلي⁴ :

- الوضوح وبساطة التعبير ودقته : ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحديد ما تسعى إليه؛

¹ د/ مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابق، ص101-102

² د/مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابق، ص100

³ محاضرة الأستاذة بن علي عائشة ، مدخل إلى التسيير الاستراتيجي ، قسم علوم التسيير ، ماستر 1 ، تخصص تسيير استراتيجي ، محاضرة 1، 2017-2018

⁴ محاضرة الأستاذة بن علي عائشة، مرجع ذكر سابق

- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
 - التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
 - الواقعية والموضوعية : إن رسالة المنظمة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة وتعبر عن رؤيتها وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية؛
 - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج المنظمة، يجب أن تتم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والعبارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛
 - التكيف مع البيئة : معنى التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى؛
- 3-2- أهمية وجود الرسالة المنظمة :

- يساعد على تركيز الجهود بالبشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المؤسسة تحقيقها والغرض من وجودها ووظائفها؛
- تقدم عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة؛
- تساهم في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري ، وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات؛
- تساعد في توضيح نوع الاتجاه الجديد التي سوف تعتمد المنظمة وتسعى إلى تحقيقه في المستقبل.

3- الأهداف الإستراتيجية

1-3- الغايات والأهداف:

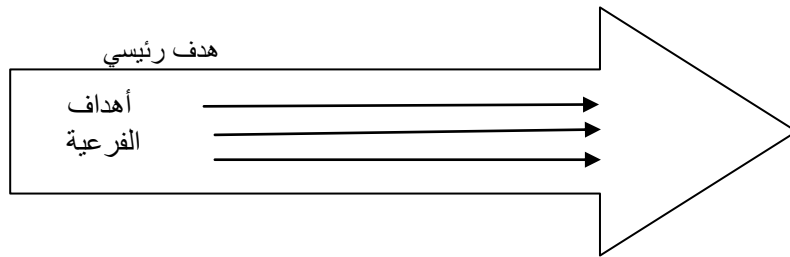
- يشير مفهوم الغايات إلى الأهداف العامة والشاملة ترغب المنظمة في تحقيقها دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميا مثل : النمو التوسع : تلبية احتياجات العملاء، المسؤولية الاجتماعية؛
- تحدد الغاية بناء على رسالة المنظمة ويجب أن يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا؛
- أما الأهداف تتمثل في النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها ، تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى ؟
- كما يجب التعبير عنها في صورة كمية تكون مدتها أقصر من مدة الغاية.

- 2-3- أهمية الأهداف: يمكن إجمال أهمية الأهداف للمنظمات بالآتي¹:
- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؛
 - تعتبر مرشد لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال؛
 - تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات؛
 - تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة؛
 - تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعال، وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز؛
 - يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة؛
 - تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء؛
 - تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة.

3-3- أنواع الأهداف: هناك أنواع عديدة من الأهداف نذكر منها²

- أ- حسب درجة التفاصيل بها: وتنقسم إلى نوعين من الأهداف، رئيسية وأخرى فرعية . حيث يتم تقسيم الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، وتحقيق هذه الأخيرة يتم تحقيق الهدف الرئيسي.

الشكل رقم (I-03) أنواع الأهداف حسب درجة التفاصيل بها .



المصدر: د/مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، (المجموعة العربية والنشر ط7 القاهرة 2012، ص115).

¹ د/مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابق، ص114.

² د/مدحت محمد أبو النصر، مرجع ذكر سابق، ص115-118.

ب - حسب نوع المجال : ويقسم هذا النوع من الأهداف إلى أهداف اجتماعية ، أهداف تعليمية، أهداف اقتصادية أهداف سياسية ...إلخ.

ج - حسب الوحدة الإنسانية: وتقسّم إلى أهداف مجتمعية ، أهداف المنظمة ، أهداف جماعية، أهداف فردية.

د - حسب المدة أو الأجل:

- 1- أهداف طويلة المدى (الأهداف الإستراتيجية): هي النتائج المرغوب تحقيقها في الآجال الطويل ، وعادة توضع في المستويات الإدارية العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والوضوح وبقدر كبير من المرونة.
- 2- أهداف متوسطة المدى (الأهداف التكتيكية): هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 3- أهداف قصيرة المدى (الأهداف التشغيلية): النتائج المرغوب تحقيقها في أجل قصير وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى من حيث: من ينفذها؟ ماذا يتم تنفيذها؟ متى يتم تنفيذها؟ ما هو مجالها؟ وتعد هذه الأهداف نقاطا فرعية للأهداف المتوسطة المدى.

هـ - الأهداف المسجلة والأهداف المتعارف عليها :

الأهداف المسجلة مكتوبة في وثيقة أما الأهداف المتعارف عليها ليست مسجلة أو مكتوبة في وثيقة .

و- الأهداف العامة الكلية: والأهداف تشغيلية تفصيلية:

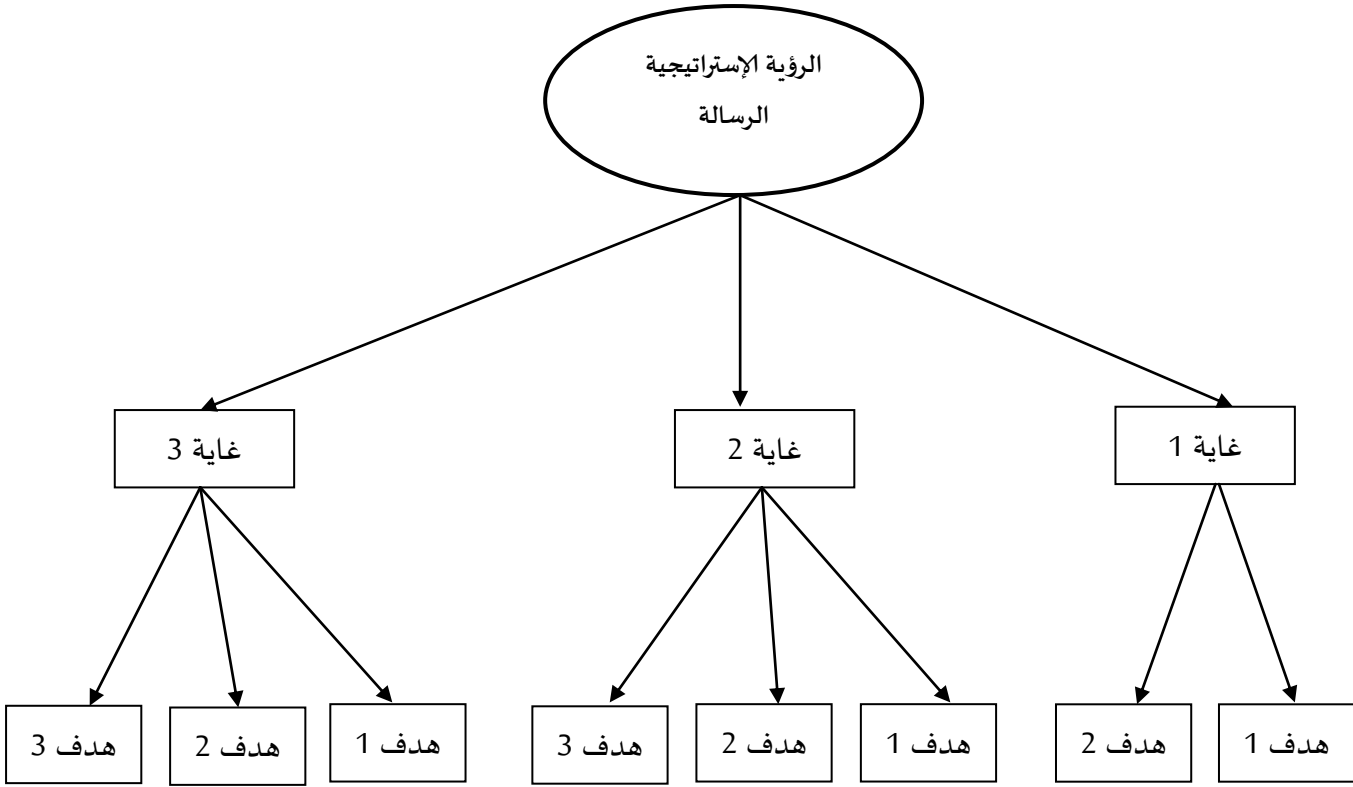
- 1- الأهداف العامة الكلية: (هي الأهداف التي تتحدد للمنظمة ككل، وغالبا ما يتم صياغتها في عبارات وصفية مثل تطوير الإنتاج وزيادة المبيعات ، وتحسين مستوى أداء العاملين.
- 2- الأهداف تشغيلية: تتحدد على مستوى الإدارات والأقسام ، ويلاحظ أن صياغة هذه الأهداف يجب أن يتم في صورة كمية بحيث تكون قابلة للقياس، وكذلك فإن الهدف التشغيلي هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين.

ح - أهداف حسب جودتها: وتصنف إلى أهداف غير جيدة وأخرى أهداف جيدة .

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ، رسالة، غايات، أهداف المنظمة .

بناء على الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة ، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الأزمنة والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1-04) العلاقة بين الرؤية رسالة ، غايات ، أهداف المنظمة .

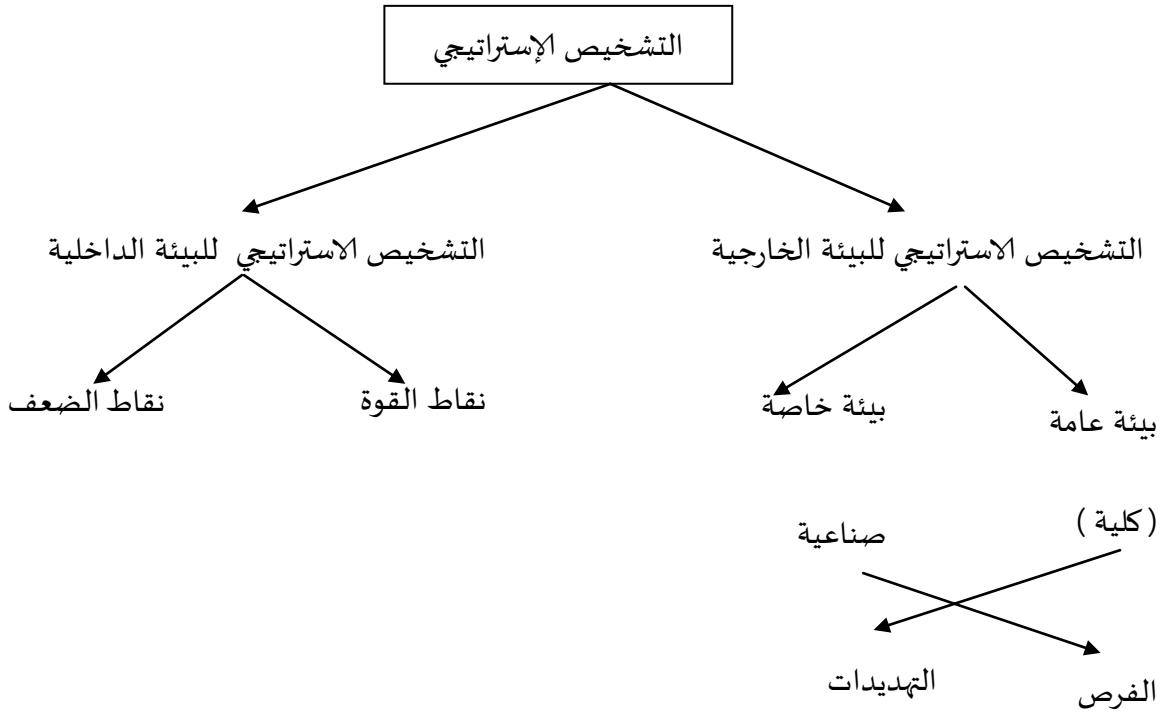


المصدر: محاضرة الأستاذة بن علي عائشة ، مدخل إلى التسيير الاستراتيجي، 2017 – 2018 ، محاضرة-2-

المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية تقوم بتحليل الإستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية وعلى مستوى البيئة الخارجية بهدف الكشف عن العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية من خارج المنظمة ومن داخلها .

الشكل رقم (I-05) مخطط يبين التحليل للاستراتيجي لبيئة المنظمة



المصدر: محاضرة الأستاذة بن علي عائشة، مادة مدخل في التسيير الاستراتيجي ، 2017 – 2018 ، محاضرة-2-

أولاً: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

1- تعريف البيئة الخارجية للمنظمة¹:

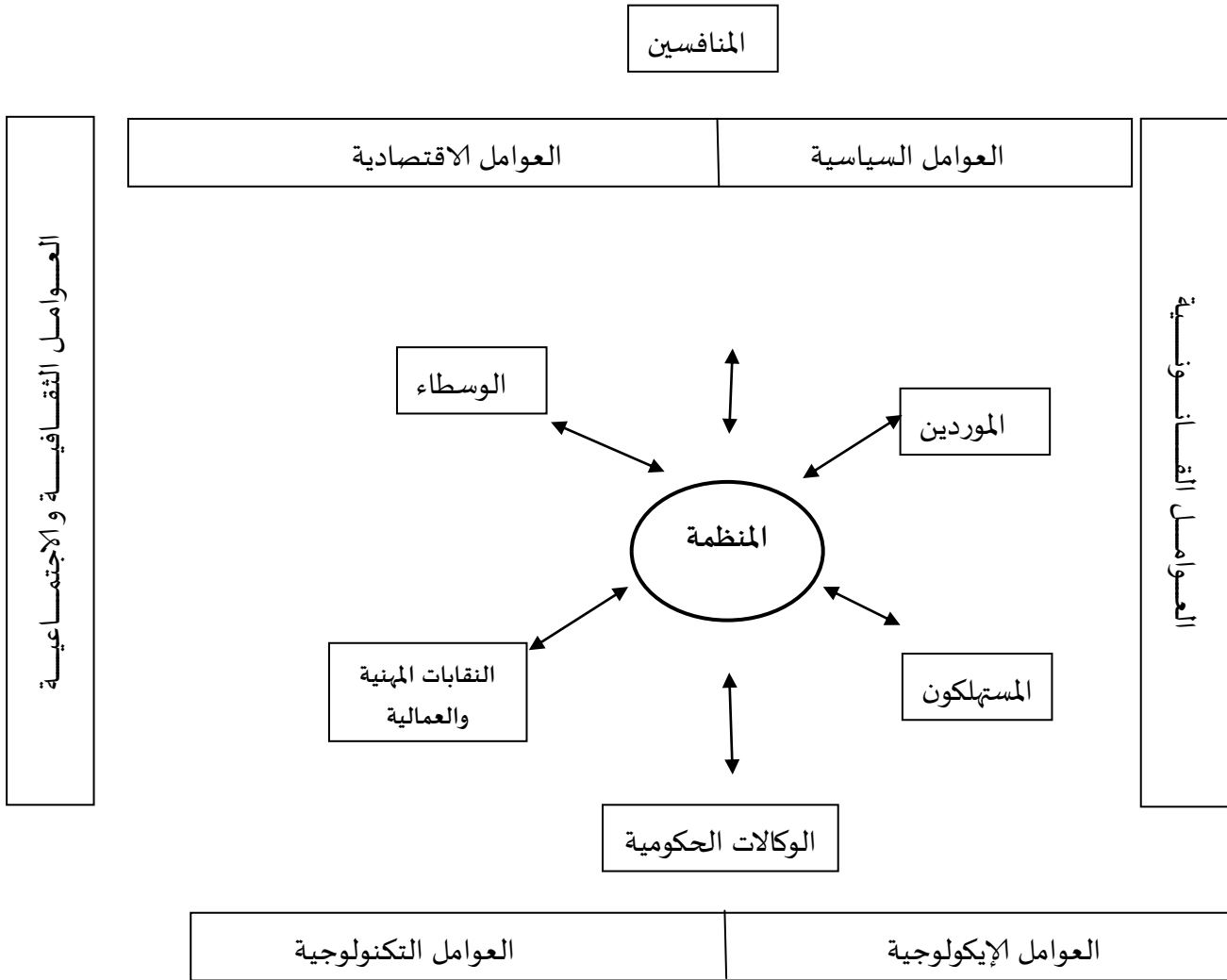
يمكن تعريفها على أنها مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة واستراتيجيتها ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة التي يصعب على المنظمة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل.

تعتبر أيضا العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة والتأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة أي كلية وفي مجالات العمل الخاصة أي صناعية .

2- البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (الدراسات الجامعية، الطبعة الرابعة الإسكندرية، 2007 ص149

الشكل رقم (I-06) البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للمنظمة .



المصدر: نادية العارف التخطيط الاستراتيجي و العولمة الدار الجامعية ط; 2 الاسكندرية 2003 ص.122

3- البيئة العامة

أ- البيئة الخارجية العامة (الكلية):

- عناصر ومتغيرات بيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع.
- متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدراجه كبيرة على قدرة المنظمة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها ، وهي تشمل المتغيرات التالية .

أ-1- العوامل السياسية: لا تعمل المنظمة بمنعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والمتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة والحكومة وكذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية مثل: الأمن والاستقرار- الحروب...إلخ.

أ-2- العوامل الاقتصادية: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل: الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية للدولة ووضع ميزان المدفوعات الدولية وطريقة توزيع الدخل وانخفاض قيمة العملة والقدرة الشرائية للفرد.

أ-3- العوامل الثقافية والاجتماعية:

الاجتماعية: تتكون من التغيرات السكانية ومستوى التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع.

الثقافية: تشمل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، وبطبيعة الحال تؤثر المتغيرات على قدرة المنظمة في التفاعل مع المجتمع

أ-4- العوامل التكنولوجية: تتمثل في البحث والتطور التكنولوجي السريع التلاحق في ميدان الأعمال، يؤثر على المنظمة من حيث الطلب على المنتجات وخدمات المنظمة والمواد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية بها ووجود المخرجات النهائية.

أ-5- العوامل الإيكولوجية (الطبيعية): تشير الى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل: المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة.

أ-6- العوامل القانونية: تعني زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة والدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي بها مثل: قوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين منح التسهيلات والقروض والإعفاءات والضرائب.

3- أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

تساعد عوامل البيئة الخارجية للمنظمة في تمكين المنظمة التعرف على الأبعاد التالية¹.

✓ الأهداف التي يجب تحقيقها؛

¹ د/ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1- ط2، دار الثقافة لنشر والتوزيع- عمان، 2004-2010، ص115

- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- ✓ تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛
- ✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة؛
- ✓ تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة؛
- ✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات؛
- ✓ البحث عن ما تتيحه البيئة من فرص وما تحمله من تهديدات.

ب - البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية):

تعتبر متغيرات تؤثر على المنظمة بطريقة مباشرة وهي تتكون من عدة عوامل هي :

- ب-1- المنافسين: جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية والموارد الطبيعية والموارد البشرية.
- ب-2- المورددين: تعتمد المنظمة في الحصول على مداخلاتها على عدد كبير من الموردين لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المداخلات ودرجة جودتها ودرجة الاستمرار في توافرها.
- ب-3- المستهلكون (الفئات المستهدفة) : العمل على إشباع حاجات المستهلك لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم.
- ب-4- الوسطاء : يمثلون الحلقة الوسطى بين المنتجين والمستهلكين وعليهم يقع العبء العمليات والوظائف التسويقية وتسهيل السلع والخدمات والمنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي في الشكل والزمان والسعر والنوعية والجودة التي يطلبها المستهلك.
- ب-5- الوكالات الحكومية : مصدر التشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمة في الأعمال وكذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو تعمل كمنافس لبعض المنظمات.
- ب-6- النقابات المهنية والعمالية: أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين و الدور الذي تلعبه النقابات المهنية وما شابه.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

- 1- تعريف البيئة الداخلية للمنظمة: يمكن تعريفها كالتالي¹:
- كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها تشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، ثقافة المنظمة/ مواردها المتمثلة في عناصر الإنتاج التسويقي، الموارد المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، نظم المعلومات.

¹ د/ فلاح الحسين ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص13

- مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارد المالية أو المادية وذلك إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

2- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

تتكون عناصر بيئة المنظمة الداخلية من مايلي¹ :

1-2- الهيكل التنظيمي: هو ذلك الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي تم فيها توزيع المهام على العمال والطرق التي تتجمع فيها معا في أقسام ووظائف المنظمة والهيكل هو الذي يعكس خارطة المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي وله عدة أشكال تشمل ما يلي :

1-2-أ الهيكل البسيط: يتكون من مستويين إداريين فقط. فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين المرتبطين به مباشرة وهذا النوع من الهيكل يناسب المنظمات الصغيرة ذات الطابع الإنتاجي الواحد.

1-2-ب الهيكل الوظيفي: يناسب المنظمات كبيرة الحجم ذات نشاطات عديدة ويتم تقسيم العمل إلى عدة وظائف منها العمليات المالية والبحث والتطوير والتسويق والشراء ويساعد هذا النوع من الهيكل المنظمة من الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد .

1-2-ج الهيكل القطاعي : يضم أقسام المنتجات ويتوسط كلا من الإدارة العليا والإدارة الوظيفية الأخرى وهو خاص بوحدات الأعمال ويمثل كل منتج وحدة خاصة به وتكون فيها السلعة متميزة ومستقلة.

1-2-د الهيكل المصفوفي : يتم فيه دمج مجالات الأقسام أو الوظائف في وقت واحد ومستوى واحد وللعاملين رئيسان يعملون كأقسام باختلاف السلع.

1-2-هـ الهيكل المختلط : تجميع أقسام مفصلة تنتج سلع مختلفة من أسواق مختلفة ولكنها تعمل تحت منشأة واحدة حيث الأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض ولكنها تشترك في مركز رئيسي واحد .

2-2- ثقافة المنظمة : هي مجموعة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والطرق التي يتم انجازها المهام وفقها وهي تخص المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى أي تكون محلية لأنها تكون نابعة من ظروفها واحتياجاتها وبيئتها الجغرافية وتطور بلادها التاريخي الحضاري.

¹ د/ فلاح الحسين، نفس المرجع ذكر سابقا، ص18.

3-2- الموارد : إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها المالية والبشرية وقدراتها التكنولوجية فهي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقة المنظمة وإمكانية نجاحها وبقائها في السوق وانجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المنظمة سرديناميكيها وحيويتها فهي الغذاء الفعال لاستمرارها وهناك نوعان من الموارد.

أ –الموارد الملموسة : هي تلك الموارد التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة في خلق قيمة للمستهلك وتشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية .

ب –الموارد الغير الملموسة : تتميز بطابعها الغير الملموس تعد من الموارد التنافسية الصعبة مثل : العلامة التجارية ، الشهرة ، الإبداع ، القدرات ، الخبرة ، والمهارات الموجودة لدى العاملين ...إلخ.

3- وظائف البيئة الداخلية للمنظمة :

تتمثل فيما يلي¹:

1-3- وظيفة التسويق : تضم كل الأنشطة التي تضمن إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف، كما على المنظمة أن تقيم قدراتها على التنبأ يعني هل لها القدرة على القيام بحملات إخبارية وهل يمكنها تخصيص ميزانية كافية للقيام بالحملات الاشهارية.

2-3- وظيفة الإنتاج : الاهتمام الأساسي به هو تحويل المواد الأولية إلى مواد تامة الصنع ولذلك على المنظمة أن تتعرف على ما مدى:

❖ قدرتها على إنتاج المنتوجات ذات جودة عالية أو العكس.

❖ قدرتها على صيانة ومتابعة عمل وسير هذه الآلات.

❖ قدراتها على تخفيض التكاليف.

❖ القدرة التكنولوجية على إنتاج المنتوجات ذات جودة عالية وكميات كبيرة.

3-3- وظيفة التموين : تتضمن مجموعة من الأنظمة التي تهدف إلى توفير مستلزمات الإنتاج والمواد الأولية في الأوقات المناسبة والمحافظة عليها من التلف والفقدان ، إن قدرة المنظمة على شراء كميات كبيرة يساعد على تخفيض من تكاليفها على المنظمة أن تتعرف على العديد من الموردين من أجل تفادي المشاكل التي تحدث في غالب الأحيان كما عليها أن تحاول قدر الإمكان من تقريب المخازن من مصادر المواد الخامة .

¹ د/ أحمد سيد مصطفى ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، دارالتمسيير الإسكندرية ، مصر 2004، ص90

4-3- وظيفة الموارد البشرية : لا بد أن تكون سياسة واضحة لتعيين الأفراد المؤهلين حسب المهارات والكفاءات داخل المنظمة من أجل تحسين أهدافها كما أن استقرار العمال في المنظمة له أثر عميق فعدم استقرارهم وتغييرهم دليل على عدم وجود استقرار في المنظمة .

3-5- وظيفة التمويل : تهتم هذه الوظيفة بالأنشطة المالية للمنظمة أي تهتم بجلب و طريقة جلب الأموال إلى المنظمة وحسن استعمالها أي يمثل مدى قدرة المنظمة على الحصول على قروض ونوع القرض الذي يمكن أن تحصل عليه.

4- أهمية البيئة الداخلية للمنظمة :

تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية للمؤسسة وتمكن أهميتها فيما يلي¹

- ✓ التعرف على القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة ومستوى أدائها والقدرة على التحكم في عوامل الإنتاج .
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات الأخرى المماثلة التي تعمل نفس الصناعة .
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
- ✓ اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية .
- ✓ تحقيق الترابط بين القوة ونقاط الضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود إلى انتهاز الفرص وتجنب المخاطر.
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص لها وقوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- ✓ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

¹ د/ أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع سابق الذكر، ص92

المطلب الثالث : تحديد البدائل الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي:

- يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي يتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل الاختيار بين البدائل المتاحة وتقويمها .

أولاً: تحديد البدائل الإستراتيجية : يعد تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الموارد المتاحة والمتوفرة لدى المنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة .

1- إستراتيجيات المنظمة على المستوى العام:

1-1 - إستراتيجية الاستقرار (الثبات) : **Stabilitiystategy** تستخدمها المنظمات التي تعتقد أن أدائها في السوق مرضي ، وعادة يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو والتوسع والحفاظ على استمرارها في السوق ويتطلب هذا معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب وفي الحصة السوقية للمنظمة، ومن تم في ربحيتها وتنوع إستراتيجية الاستقرار فتشمل¹.

1-1-1 إستراتيجية عدم التغيير : (**No – Change strategy**) تعني استمرار المنظمة على المسار نفسه دون أي تغيير يذكر.

1-2-1- إستراتيجية الربح : (**Profit strategy**) تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى النجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.

1-3-1- إستراتيجية التوقف أو التريث (**pausestrategy**) تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.

1-4-1- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر : (**proceed- with –cantonstrategy**) هي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل البيئة الخارجية.

1-2- - إستراتيجية النمو (**growthstrategy**) تتبع المنظمة إستراتيجية النمو عندما تحاول التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق الأرباح، وتدعيم مكانة المنظمة والاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض التكاليف الإنتاجية².

¹ د/مدحت محمد أبو النصر ، مرجع ذكر سابق ، ص133-134

² محاضرة الأستاذة بن علي عائشة، نفس المرجع، ص135

إن إستراتيجية النمو تتخذ شكلين أساسيين تستطيع أن تتبناهما المنظمة من أجل تحقيق النمو¹.

1-2-1 إستراتيجية النمو الداخلي: (**internal growth strategy**) هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المنظمة على قدراتها ومواردها الداخلية ، أي الذاتية من أجل تحقيق نموها، ولاعتقاد المنظمة أنه يساهم في زيادة حجم العمليات ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية ويساعد على الدخول في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية نفسها عندما ترغب في الانتشار والتوسع، وتأخذ هذه الإستراتيجية نوعين هما :

1-2-1 أ إستراتيجية التكامل الأفقي (التنوع الأفقي) (**horizontal intégration strategy**) : يهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها-لحدها – علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/ أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء ويوجد نوعين : إستراتيجية التكامل الأفقي المترابط وإستراتيجية التكامل الأفقي الغير المترابط.

1-2-1 ب إستراتيجية التكامل العمودي (التنوع العمودي) (**vertical intégration strategy**) : في هذه الإستراتيجية المنظمة تدخل مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلا من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من المنظمات الأخرى مستقلة ، يتمثل هذا النشاط في السيطرة على الموارد الأولية وتشويق المنتجات تامة الصنع ويوجد نوعين : إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي .

1-2-2 إستراتيجية النمو الخارجي: (**strategy growth**) : هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المنظمة على قدرات وموارد مؤسسات أخرى من أجل دعمها في عملية النمو (منظمات منافسة أو غير منافسة ، منظمات مكملة) تقوم بحياتها أو تعامل معها وتأخذ أشكال متعددة كما يلي :

1-2-2 أ إستراتيجية الاندماج ' الحيازة) : تعني ضم منطمتين أو أكثر معا ، و تكون النتيجة تكوين منظمة أعمال واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات مماثلة في الحجم وذلك لسبب زيادة سعر الأسهم في السوق التوجه نحو الاستثمار الجديد زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحقق التنوع الداخلي ، زيادة درجة استقرار أرباح المنظمة ويوجد نوعين من هذه الإستراتيجية : اندماج التساوي – اندماج الاستحواد (الامتصاص).

¹ د/ ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع سابق الذكر ،ص250-251-252

1-2-2- ب إستراتيجية التعاون : هو نوع من إستراتيجية النمو الخارجي ويشمل إستراتيجية التحالف – إستراتيجية الشراكة

- إستراتيجية الشراكة : هي تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر بحيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عينا لإنشاء شركة جديدة وحيث يمكن أن تفيد المنظمة مما يتوفر لدى الشريك من موارد بشرية أو مالية أو مادية كانت تفتقر إليها من قبل .

- إستراتيجية التحالف: تتفق منظمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة، ويحدد فيه حدود وطبيعة التزامات المنظمة وبالتالي و يؤثر بالسلب على المنظمة الأصلية وهذا يتيح لها فرصة لحماية أعمالها وتحقيق النمو وتزويدها بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية ، وكسبها خبرات وكفاءات وإمكانات عالية .

1-3-1- إستراتيجية الانكماش: (Retrenchmentstrategy) : تتخذها المنظمة عندما تفضل إستراتيجية الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحياتها ، وتشمل إستراتيجية الانكماش ما يلي¹ :

1-3-1-1 إستراتيجية التخفيض (الانقباض) : تستمر المنظمة في ممارسة نفس نشاطها وتقديم نفس منتجاتها مع تخفيض حجم الإنتاج ، وكذلك بخفض أو التخلص من موارد غير اقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو استثمارات .

2-3-1-1 إستراتيجية الخلع : هنا تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائياً وبالتالي التخلص من أصول ومواد غير نافعة، وقد تعيد استثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فعالية ونمواً.

3-3-1-1 إستراتيجية التصفية : تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجياً للحصول على أكبر عائد صافي منها ، على مدى فترة التصفية .

4-3-1-1 إستراتيجية البيع : تتجه الإدارة لبيع أصول المنظمة وإنهاء أنشطتها كوحدة تشغيلية متكاملة في صفقة واحدة شاملة

2-2- إستراتيجيات وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية)⁽¹⁾ (businessstrategy)

- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (cost leadership strategy) : يتطلب هذا الخيار إمكانات ذات كفاءة عالية والاستمرار على تخفيض التكاليف استخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف

¹ د/مدحت محمد أبو النصر ، مرجع ذكر سابق ، ص134-135
¹ د/ ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع سابق الذكر ص260.

بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، وتقليل النفقات في مجال البحث والتطوير وخدمات البيع والإعلان ويكون التخفيض في التكاليف دون إهمال الجودة .

- إستراتيجية التمييز (Differentiation strategy): تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركز تنافسيا مميذا ، من خلال خلق درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمييز يمكن للمنظمة فرض السعر معين، وزيادة عدد الوحدات المباعة .
- إستراتيجية التركيز: (focus strategy): تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال : إما قيادة التكاليف، أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات و الموارد المطلوبة إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية .
- 3- إستراتيجية الوظائف¹:

3-1- إستراتيجية الإنتاج والعمليات (Coperationstrategy) تحدد كيف يتم إنتاج (المنتج الخدمة) ، ويتم في هذه الإستراتيجية اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى تطورها ، وتكون أنظمة الإنتاج مرنة ، تحسن المستمر لعمليات الإنتاج والتخطيط المنتجات وأساليب التجهيز والتخزين والإمداد التي أصبحت توضع في إطار إدارة الجودة الشاملة

3-2- إستراتيجية الموارد المالية والموارد البشرية (Humann Resource strategy (Financial strategy) تتمثل في اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها ، ويمكن أن توفر لها ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة والمرونة في زيادة رأسمال لتوفير الدعم المالي لإستراتيجي الأعمال .

باعتبار المورد البشري يمثل أهم الموارد (المعرفة والمهارات) فإن تعزيز هذه الجوانب تجعل من إستراتيجية المنظمة فاعلة ، وتتمهم المنظمة ببناء موازنة مقبولة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

3-3- إستراتيجية التسويق: (Marcketingstrategy) مصطلح يستخدم لوصف برنامج المنظمة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي ، تشير إلى خطة المنظمة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به.

4-3- إستراتيجية البحث والتطوير التكنولوجي : (ResearchandDevelopmentstrategy) تركز على قضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، الابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية ، وتعامل

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع سابق الذكر ، ص 264-267

مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية / خاصة بالمنتج / خاصة بالعمليات الصناعية مع مسالة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة .

ثانيا : الخيارا إستراتيجي¹

1- تعريفه : هو القرار الذي يتم بموجبة اختيار أفضل بديل إستراتيجي من بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة .

2- نموذج تحليل المحفظة : يمثل الأدوات المستخدمة لاختيار الإستراتيجية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمة ، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

1-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة أما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي ، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي النجوم ، علامات الاستفهام أضرار نقدية ، وخلية الوضع المضطرب ، وتعتبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين ، أما حجم الدائرة فيعبر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية وتهدف هذه المصفوفة إلى التحديد الإستراتيجي من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية

2-2- نموذج مصفوفة ماكيني (G E) تتضمن هذه المصفوفة 9 مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة ، وقوة الأعمال المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة . هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات ككل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي متوسط وضعيف ، ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق وإضافة قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة .

2-3- نموذج مصفوفة هوفر (HOFER): تتكون هذه المصفوفة من 15 مربعا ، التي تعكس مراحل تطور المنتج السوق ، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال ، أما الأجزاء المضللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات ، وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة ، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية.

¹ محاضرة الأستاذة بن نامة ، مادة تنفيذ الخيارا الإستراتيجي ، محاضرة 2 2017-2018، السنة أولى ماستر تخصص تسيير إستراتيجي. تحليل المحفظة ماكيني هي مجموعة من الوحدات الإستراتيجية التي تكون مع شكل المنظمة تساعد على استغلال الصناعات أو أسواق الأكثر جاذبية

3- العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي :لغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة في المنظمة مراعاة عدة عوامل منها¹

- 3-1- تمسك الإدارة بالإستراتيجية السابقة أو الحالية ، إن استخدام الإستراتيجية الحالية يساعد على تنمية الإستراتيجية البديلة ، تقليل الوقت والجهد اللازم لتنمية هذه البدائل ، لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ، ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية .
- 3-2- اتجاه الإدارة نحو المخاطرة : هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ودرجة الربح الذي يمكن تحقيقه ، فكلما زادت درجة المخاطرة ودرجة عدم التأكد تزداد معها احتمالية تحقيق أرباح عالية ، في حيث كلما انخفضت درجة المخاطرة فإن احتمالية تحقيق الأرباح تكون منخفضة وتكون أمام المنظمة اختيار إستراتيجية النمو والتوسع .

3-3- عامل الوقت الملائم لاتخاذ القرار: هنا يفترض على المنظمة معرفة الأوقات التي تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد هذه الأنشطة عوائد، والوقت المناسب في السوق لاستقبال (المنتجات / خدمات) جديدة.

3-4- الموارد المتاحة للمنظمة: كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل ، وهذه الموارد هي الموارد المادية، المالية والبشرية ، وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد فسوف تؤثر على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.

3-5- القوة التنظيمية للمنظمة : تشكل إحدى المنظورات ا أساسية المعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي والتنبأ به على المستوى الكلي والجزئي ، ومع العلم أن في كل منظمة نظام متوازن للقوة وهذه الأخيرة تستلزم القدر من المعرفة ، والقوة تختلف عن التأثير والرقابة والسلطة والإكراه.

3-6- الحصة السوقية: تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها المنظمة ، عندما تكون حصتها السوقية كبيرة فهي تستخدم إستراتيجيات مختلفة عن إستراتيجية المنظمة ذات حصة سوقية محدودة .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع سابق الذكر، ص301-303

المبحث الثالث : متطلبات ، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي :
سوف نتطرق في المبحث والمقسم إلى ثلاث مطالب إلى متطلبات والمعوقات التخطيط الإستراتيجي
حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى إبراز أهم المتطلبات التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي حيث سنتطرق
في المطلب الثاني إلى معوقاته أما المطلب الثالث فسيبرز من خلاله العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

يحتوي التخطيط الإستراتيجي على متطلبات متنوعة وعديدة وسيتم عرضها في النقاط التالية¹ :

- 1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي : تعد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال - اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرة إعداد الخطة الإستراتيجية
- اقتناع أعضاء المنظمة مدى الارتباط القوي بين المصلحة العامة للمنظمة ومصحتها من منافع مادية ومعنوية .
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد متاحة .
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملائمتها للقيام بإعداد خطة إستراتيجية
- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي .
- 2- توفير المعلومات اللازمة: يجب على المنظمة أن تكون على دراية بعدة أمور أهمها:
 - العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها؛
 - المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية والمعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؛
 - الإجراءات التنفيذية والبرامج الزمنية للحصول على هذه المعلومات؛
 - الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات؛
 - أساليب وأدوات تحليل و تفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها؛
 - كيفية الاستفادة من هذه المعلومات.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير أحلام صدار: ريم زدايرية ، نفس المرجع ذكر سابقا ، ص 26-28

- 3- استمرارية التفكير الإستراتيجي: يتطلب العديد من المقومات منها
- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
 - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد على متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها؛
 - تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسة وقواعد العمل اعتماد على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.
- 4- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة العليا : يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي على درجة الاهتمام التي توليها الإدارة العليا ويتضح هذا من خلال مؤشرات عديدة منها .
- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيّعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة على إتخاذ القرارات؛
 - إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛
 - استعداد الإدارة الى تحمل أعباء تكلفة ومخاطرة عملية التخطيط الإستراتيجي وقدراتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛
 - مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستماع لأرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛
 - إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح و المتكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية والاستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها¹.

¹ التفكير الإستراتيجي ، توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئة المختلفة ، والقيام بإجراءات تنبأ المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، إدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة

المطلب الثاني : معوقات التخطيط الإستراتيجي :

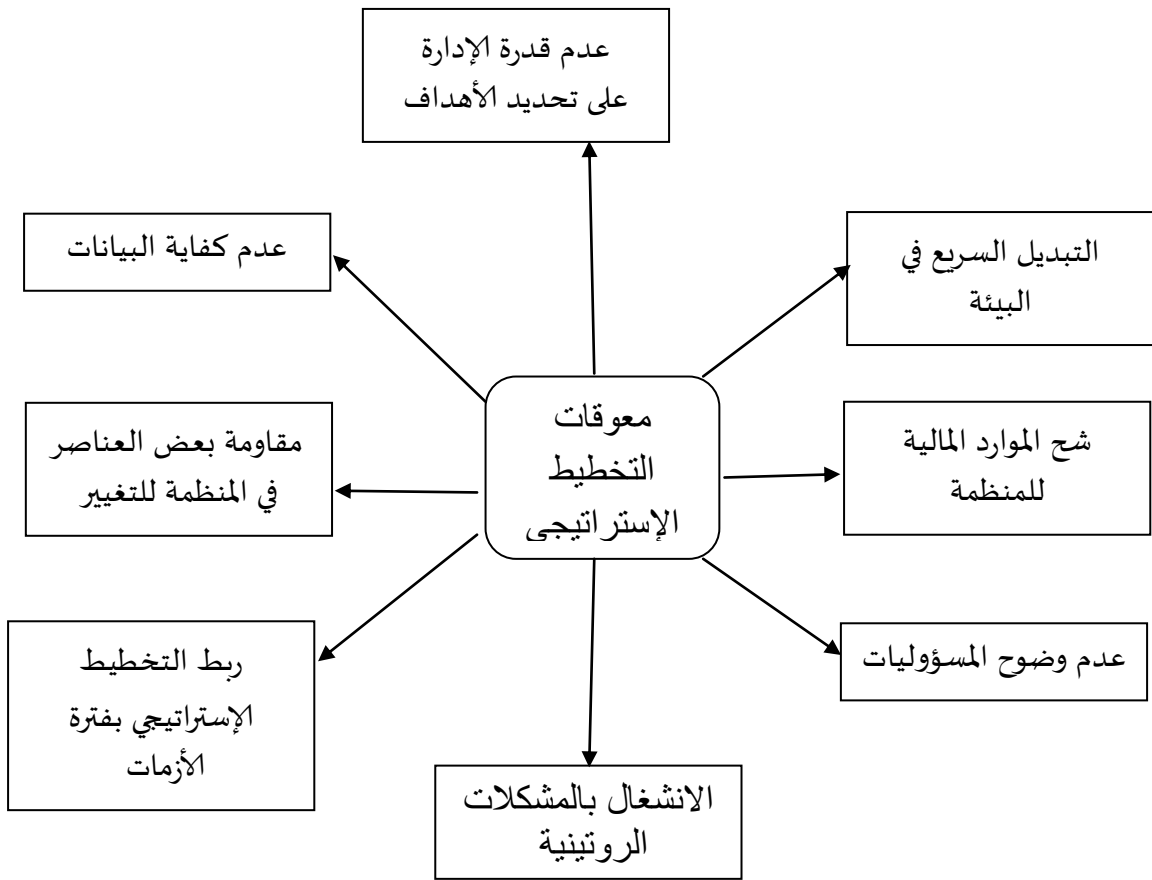
هناك العديد من الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي من أهمها نذكر ما يلي¹:

- 1- التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها .
 - 2- عدم قدرة (المنظمة) الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أنه قد توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي تعبير عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها .
 - 3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات برامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
 - 4- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .
 - 5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي .
- إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية
- 6- انشغال مستويات الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية اليومية : إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الأكرات بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يلبي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية .
 - 7- المعلومات والبيانات الإحصائية : تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع ذكر سابقا، ص 93، 94.

8- رابط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات : يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دورة في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها .

الشكل رقم (07-1) معوقات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة عمان الأردن 2013، ص 94.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي ومقاومته .

1- العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي : يمكن حصر العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي فيما يلي¹ :

- الموارد المالية : يجب أن تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي؛
 - شكل الهيكل التنظيمي : كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الإستراتيجي؛
 - تاريخ التخطيط بالمنظمة : كلما أرتبط بتاريخ الشركة مشاكل في التخطيط كما كانت عملية التخطيط الإستراتيجي بها عقبات؛
 - معدل نمو المنظمة : كلما كان معدل نمو الشركة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الإستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي؛
 - المهارات الإدارية : كلما توفرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي .
 - الوقت : كلما كان المديرين قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الإستراتيجي ، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه؛
 - توفر معلومات عن البيئة : توفر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي إلى نجاح التخطيط إستراتيجي؛
 - أنظمة المعلومات : توفر نظم المعلومات الجيد بالمنظمة ، يسهل الحصول على المعلومات .
 - ثقافة المنظمة : وجود فكر مشجع للتخطيط الإستراتيجي يؤدي لنجاحه؛
 - تحمل المخاطرة : كلما كانت الشركة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة كلما ساعد على ذلك نجاح التخطيط الإستراتيجي؛
 - المرونة : يجب أن تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها؛
 - الابتكار: الابتكار والإبداع لدى المديرين يساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي وزيادة فعاليته .
- 2- مقاومات التخطيط الإستراتيجي : يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة هذه المنظمات ومن أبرز هذه المقومات ما يلي² :
- المرونة الحركية : يقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتحقق مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة والتي يستعيد توقعها عند وضعها وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة أما الحركة فيقصد بها: عملية استمرار

¹ أحلام صدار ، ريم زدايرية ، مرجع سابق الذكر، ص 29 – 30

² بوعبد الله عائشة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي دولي تسيير الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، جامعة مستغانم ، 2018-/201 ، ص 20-18

- التخطيط الإستراتيجي وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع العمليات المتابعة ومراجعة مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى لاقتضت الظروف لذلك.
- العمق وعدم الشكلية: يقصد بعمق التخطيط الإستراتيجي اهتمامه بالمضمون واتخاذته إلى أعماق سائر المستويات ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجته.
 - الوضوح والواقعية في الأهداف: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفعالية أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوبة تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأكيد وتتدنى فاعليتها وكفاءتها ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلا في أهدافه.
 - الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة: يتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية .
 - تحقيق المتابعة والرقابة: يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساس لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهاز رقابي يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها.
 - تكامل الجهود: أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

خلاصة الفصل :

يمثل التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية لتنبؤ بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع الأهداف تحدد مسارات اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين ، وتوفر الإمكانيات ، ووجود التنظيم الملائم ، والمناخ المشجع ، ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل بحسب اختصاص هو مسؤوليته، حتى يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى النتائج المرجوة على مدى الطويل .

الفصل الثاني : واقع
التخطيط الاستراتيجي في
المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة بنك الجزائر
الخارجي وكالة مستغانم

تمهيد:

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الجزائرية بما فيها بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم، يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن العديد من الدول ، خاصة الدولة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها من خلال هذا القطاع، كما يلعب دورا كبيرا ومهما في التنمية الاقتصادية .

سنحاول في هذا الفصل تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي :

- المبحث الأول : نبذة حول بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم
- المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول : نبذة حول البنك الجزائري الخارجي :

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرضبنك الجزائر الخارجي ومن ثمة إلى الوكالة التي تم تربصنا على مستواها وذلك بمنح المعلومات الخاصة بالبنك.

المطلب الأول : تقديم بنك الجزائر الخارجي

يمكن تعريف ابنك الجزائر الخارجي كما يلي¹ :

يعتبر البنك الخارجي الجزائري بنكا تجاريا ، حيث تم إنشاؤه بحسب مرسوم 78/66 بتاريخ 1966/06/13 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنتهي لها، ولقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المتشابهة له والمتمثلة في كل من : - بنك التسليف العقاري الجزائري - التونسي في جويلية 1966.

- - بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

ولقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل ، كما وجد ليكون أداة لتحقيق السياسات الحكومية في التخطيط المالي بوضع القروض على صدى مدى القصير، والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع قروض طويلة ومتوسطة الأجل، إن يقوم إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية تمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا.

يعتبر البنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنك وطني، إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها (وكالة رئيسية ، وكالة من الصنف أ، وكالة من الصنف ب ، وكالة من الصنف ج ، حيث يتم تصنيف الفئة على أساس رقم الأعمال ، عدد العمال ، حجم العمليات....) كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب، الشيء الذي يمنحه مكانه رئيسة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري ، مما يدفعه للتحديد والحدثة قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدمتين.

¹ من مقر التربص البنك الخارجي بمستغانم

المطلب الثاني: تقديم وكالة بنك الجزائر الخارجي - مستغانم -

تعتبر وكالة مستغانم وكالة رئيسية بحكم حجم النشاطات والأعمال التي تحققها وكذا بالنظر الأقدمية، فقد ظهرت الوكالة مع ظهور BEA وهو بنك الودائع ككل البنوك الأخرى، يقوم بمعالجة كل العمليات البنكية بدون تخصص، وتتعامل مع عدد من الزبائن والقطاعات إذ تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض وفقا لما تخوله صلاحياتها ، وكالة مستغانم تقع وسط مدينة " 04 شارع الأمير عبد القادر " تتضمن 22 عامل بالوكالة المحلية¹

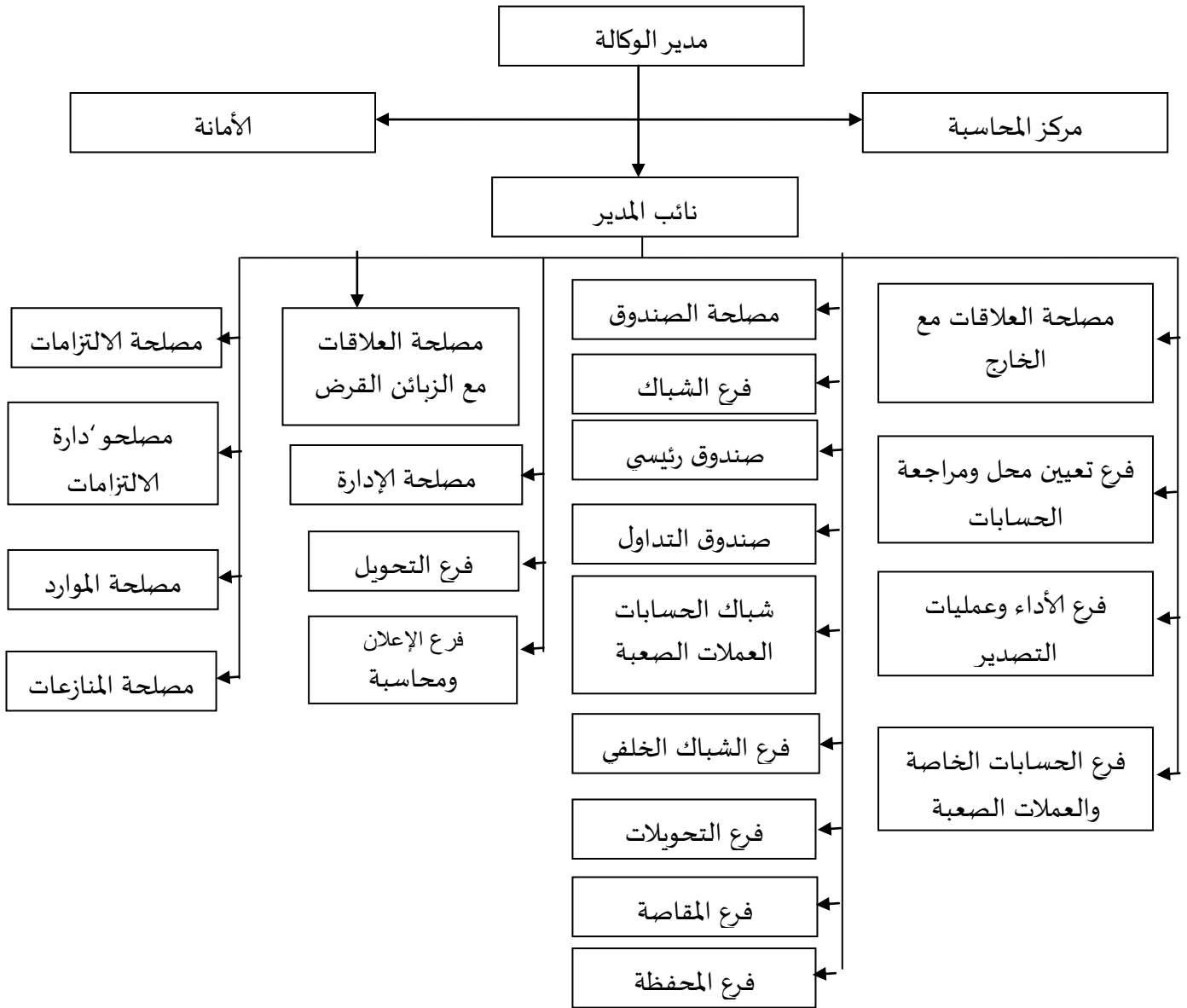
1- هيكلية وتنظيم الوكالة :

تحتل الوكالة موقعا جيدا يمنحها وضعية إستراتيجية بالمقارنة مع وكالات أخرى مما يعطيها أهمية خاصة فيما يتعلق بالبحث عن مصادر التمويل وترقية المنتجات والخدمات البنكية باعتبارها وكالة رئيسية فإنها متكلفة بتشجيع السياسة التجارية للبنك ولديها هيكل استغلال يمكنها من القيام بعدة أنشطة خاصة ، بالإضافة إلى تلك المخولة لها وذلك في إطار معالجة ومتابعة العمليات البنكية وعلاقات وظيفية مع المديرية المركزية وعلاقات التعاون مع مديريات شبكة الأشغال في البنك وفيما يخص القرض فإنها تأخذ القرارات التي هي في صلاحياتها وتطرح لأعلى المديرية المركزية لإقراض الملفات الخاصة بها والتي يتم معالجتها إلى ذلك المستوى، وعموما فإن الوكالة المركزية موضوعة تحت مسؤولية مدير الوكالة يدعمه مدير مساعد بالتجديد ووظيفة كل واحد منهما على الترتيب حسب التعليمات رقم 1408 و 1409 من تاريخ 1988/05/15.

2- الهيكل التنظيمي للوكالة

¹ من مقر التربص البنك الجزائري الخارجي - مستغانم -

الشكل: رقم (01-II) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم :



Source : Boudjamaa Mahfoud Mohamed Amine ; les credits, rapport de stage, L.N.S.F.P MEMDEA (2006/2007) p6

عرض مهمة كل منصب أو مصلحة :

المدير العام المدير التنفيذي :

يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة ومهمته اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الوكالة ويسهر على تنفيذها.

- نائب المدير : يبدي راية بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمرافقة.

- مصلحة الالتزامات : لها مهمة تفعيل القرص، ما إن رخص هذا الأخير من طرف مصلحة العلاقات مع الزبائن.
 - مصلحة العلاقات مع الزبائن: لها وظيفة جمع وتحليل كل عوامل التقسيم اللازمة لدراسة الملف بالإضافة إلى البحث عن ضمانات المتعلقة بالقروض المطلوبة.
 - مصلحة تسيير الإدارة: عملها يتعلق بكل الجوانب الإدارية على مستوى الوكالة .
 - الأمانة العامة : تعمل على تنظيم الأعمال القانونية والإدارة مثل استلام وتسليم البريد وتلقي الودائع.
 - مركز المحاسبة : يقوم بمهام تطبيق النظام المحاسبي للبنك بتنظيم الميزانيات ، وتضم الأعمال المحاسبية وضبطها وإعداد دفتر اليومية .
 - مصلحة الصندوق : لها وظيفة :
 - ✓ تلقي الودائع النقدية .
 - ✓ تنفيذ التحويلات لمصلحة حساب الزبائن.
 - ✓ القيام بتنفيذ أو أمر تسديد الحسابات الموكلة إليها في حدود المبالغة التي تملكها.
- وعليه تتبين لنا دورها :
- ✓ الحفاظ على الاتصال الوثيق والمستمر مع الزبائن القاصدين لهذه الشبايبك
 - ✓ إدارة العمليات الموكلة إليها من قبل الزبائن.
 - ✓ إدارة القيم والسهر على الحفاظ على الوثائق التي يحتفظ بها .
- مصلحة العلاقات مع الخارج :

تهتم هذه المصلحة بالعمليات التجارية التي تعطى بالعملة الصعبة ، وتستقبل التحويلات لصالح الزبائن المقيمين في الجزائر.
- مصلحة القرض:

مهمة مصلحة القرض على مستوى الوكالة جمع وتحليل كل عناصر التقييم (وثائق محاسبة ، تجارية ، جبائية ، مالية) الضرورية لدراسة الملف ومتابعة التزامات البنك والبحث عن الضمانات المرتبطة بالقروض المطلوبة .

المطلب الثالث :وظائف ونشاطات بنك الجزائر الخارجي

1- وظائف بنك الجزائر الخارجي :

البنك التجاري الذي تتمثل مهمته في جمع رأس المال القصير والمتوسط والطويل الأجل ومنح القروض وجذب عروض الزبائن وخدمة

طلباتهم: بنك الجزائر الخارجي بإمكانه القيام بما يلي¹

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى؛
- ترخيص جميع أشكال الإقراض، قروض أو تسبيقات مع أو بدون ضمان وبالمقدار ذاته بالإضافة إلى المشاركة والوساطة؛
- تمويل جميع العمليات التجارية الخارجية؛
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقات القروض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع دول أخرى؛
- المشاركة في كل نظام أو مؤسسة تأمين القروض ويمكن لها أن تكلف بالتسيير أو المراقبة مع الخارج؛
- يتخذ تحت أي شكل من الأشكال فائدة ، ومشاركة مع أي مؤسسة جزائرية أو أجنبية لها نفس الهدف المشترك أو من نفس الطبيعة لتطوير عملياتها الذاتية؛
- معالجة جميع عمليات الصرف العاجلة أو الأجلة المبرمة، المستعارة المقرضة، رهن الحيازة، ربح فروق الأسعار بين العملات الأجنبية؛
- يمكن تنفيذ كل العمليات البنكية الداخلية أو الخارجية التي تلائم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول؛
- يمكن إعادة تسيير المخازن العمومية القيام بالشراء أو القيام بالعمليات العقارية أو غير العقارية المتصلة بنشاط الشركة ، اتخاذ إجراءات اجتماعية لصالح مستفيدين؛
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.

2- نشاطات ومهام البنك الجزائري الخارجي :

مهمته الأساسية هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني والعلاقات المالية والاقتصادية للجزائر مع بلدان أخرى، وفي هذا الإطار منح له ثقة في معظم العمليات البنكية لأكبر شركات الصناعية مع الخارج) ذات النشاط والحجم الكبير).

يمنح البنك المتعاملين معه تسهيلات بنكية تشمل ما يلي² :

- قروض قصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو سنتين لتمويل رأس المال العامل؛

¹ من مقر التربص البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم -
² من مقر التربص البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم -

- قروض متوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات وقروض طويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات لغاية إحداث نشاطات جديدة أو توسيع نشاطات قائمة؛
 - يمنح البنك حسابات جارية للمدينة للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية من الأموال النقدية وضمن حدود ضيقة ويتم التعامل بها حسب التعليمات التي يصدرها مجلس الإدارة؛
 - خصم السندات التجارية؛
 - شراء الشيكات والسحوبات للإطلاع بالاستناد حاجات المتعاملين ووضعهم المالي وسمعتهم الأدبية؛
 - الإقراض على عقود التصدير الجارية بين المتعاملين وبين المستوردين في الخارج بالاستناد إلى حاجة المتعامل وضعه المالي؛
 - الإقراض لقاء وثائق الشحن للتصدير، حيث يمنح البنك هدف السلف بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضعه المالي وسمعته الأدبية.
 - إصدار الكفالات و القبولات.
- يقدم البنك الخدمات البنكية للمتعاملين وللمراسلين كما يلي¹:
- قبول الودائع وفتح حسابات جارية دائنة وتكون الودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل أو ودائع توفير.
 - إصدار الشيكات وأجواء الحوالات وتصديرة الشيكات المسحوبة على البنك : حيث يقوم البنك ببناء على طلب خطي من الزبون بإصدار الشيكات وأجواء جميع الحوالات برقية والهاتفية والعادية وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك وتقييد القيمة المعادية لهذه الحوالات والشيكات مع العمولات المترتبة عليها والمقررة أصولا والنفقات الأخرى على الحساب وفي حدود المؤونة الموجودة فيه أو لقاء دفع المبلغ نقدا حسب الحال .
 - يقوم البنك بتحصيل السندات والسحوبات والشيكات المحورة بالدينار الجزائري التي تقدم إليه وفقا للشروط التي يحددها مجلس الإدارة وبعد تظهيرها لأمر البنك.
 - يقدم البنك للمتعاملين معه والمراسليه بناء على طلبهم المشورة والمعلوم وفق التعليمات الخاصة بذلك ولا يتحمل أي مسؤولية من جراء تقديم هذه المنشورات والمعلومات.

¹ من مقر التربص البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم -

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أساليب جمع المعلومات والبيانات ومجتمع الدراسة وبناء أداة القياس واختبار الصدق.

المطلب الأول: أساليب جمع المعلومات والبيانات

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم على الأدوات التالية:

أ- وثائق البنك: فهي أول مصدر للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لموضوع البحث.

ب- الاستبيان: يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة قسمت إلى ثلاثة محاور متسلسلة، المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية للموظفين أما المحور الثاني فهو يحتوي على أسئلة متعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي للبنك، وفي المحور الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في البنك.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم والبالغ عددهم 22 موظف، حيث تم توزيع (22) استبياناً، ثم استرجاع (22) استخدمت في التحليل لهذه الدراسة.

1- تقديم الاستبيان: اعتمدنا في الدراسة الميدانية استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي في البنك وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار صحة فرضيات البحث.

2- موضوع الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتسلسلة متكونة من ثلاثة محاور، حيث يحتوي المحور الأول على أسئلة خاصة شخصية الموظف والمحور الثاني يلخص أسئلة خاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي في البنك، أما المحور الثالث يحتوي على أسئلة خاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في البنك..

3- غرض الاستبيان: قمنا بتحضير هذا الاستبيان من أجل جمع البيانات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري لوكالة مستغانم.

4- شرح طريقة الإجابة وذلك من خلال وضع العلامة (x) في الإجابة المناسبة.

5- نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المتعلق.

المطلب الثالث : مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء وهي :

- الجزء الأول: هو جزء خاص بالمعلومات الشخصية كالجنس والسن والمستوى التعليمي وغيرها .
 - الجزء الثاني: يتضمن معلومات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك ويتكون من 13 سؤال
 - الجزء الثالث: يتضمن معلومات حول معوقات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من 07 أسئلة .
- طريقة توزيع وجمع الاستبيان :اعتمدنا على طريقة توزيع الاستبيان واسترجاعه بعد فترة وجيزة من
إجابة المبحوث عن الأسئلة
- معد للردود :لقد تم استرجاع كل الاستثمارات الموزعة على الموظفين .

المبحث الثالث :تحصيل نتائج الاستبيان:

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على الأفراد الدراسة والمتمثلة في موظفو البنك تقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات والمعلومات المحصلة عليها في جدول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطائها معنى وقيمة.

المطلب الأول :المعلومات الشخصية :

يوضح الجدول التالي أفراد الدراسة على مستوى بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم:

1- الجنس :

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

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	16	6	22
النسبة	% 73	% 27	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تقدر الأولى بنسبة 73 % بينما تمثل الثانية 27 % من إجمالي الأفراد، وهو ما يعني اعتماد البنك على كفاءات الذكور بشكل واضح لما يمكن أن يقدمه من إضافة في الإدارة الجيدة.

2- السن :يتراوح سن الموظفين ما بين (45/35) سنة.

الجدول رقم (02-II) سن الموظفين

السن	أقل من 35 سنة	بين 35 سنة و45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار	5	14	3	22
النسبة	% 24	% 63	% 13	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال أن أغلب الموظفين يتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة و 45 سنة (وذلك نسبة 63 %، تم تلبيها الفئة العمرية نسبة 13 % وهذا راجع إلى الأقدمية واكتساب الخبرة المهنية في البنك ، نستنتج أن البنك لا يدعم الإطارات السامية وإعطائها فرصة في التسيير.

3- المستوى التعليمي: تختلف مستويات التحصيل العلمي من موظف لأخر، الجدول الموالي يبين ذلك .

الجدول رقم (03-II) المستوى التعليمي للموظفين:

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	2	6	4	22
النسبة	9 %	22 %	68 %	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي البنك، حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي مستوى الدراسات العليا بنسبة 68 % وهذا يفسر اعتماد البنك على هذه الكفاءات المتقدمة، لجودة العملية الإدارية التسييرية في سبيل تحقيق أفضل النتائج على كل المستويات الإدارية والمصالح تم تليها نسبة 22 % تمثل المستوى الجامعي ، ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة 9 % والمتمثلة في عمال النظافة .

الجدول رقم (04-II) : مدة الخبرة المهنية للموظفين

السنوات	اقل من 5 سنوات	5 سنوات	10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	4	6	6	8	22
النسبة	18 %	27 %	18 %	36 %	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمالية التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات هم الأكثر تمثيلا للموظفين في البنك وتمثل نسبتهم 36 % ثم تليهم فئة 5 سنوات بنسبة 27 % ، ثم تليهم فئة أقل من 5 سنوات و10 سنوات بنسب متساوية ألا وهي 18 %، وجود النسبة الأعلى دليل على وجود نوع من الانضباط واحترام أوقات العمل، وتأدية واجبات العمال بأكمل وجه كماله مجموعة من الحقوق

4- المسمى الوظيفي: الإجابة المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05-II) : المسمى الوظيفي للموظفين .

المسمى الوظيفي	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	آخر	المجموع
التكرار	1	1	10	10	22
النسبة	5 %	5 %	45 %	45 %	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين ذوي رتبة تحكم بنسب متساوية 5 % ، ثم يليها الموظفين الذي يقومون بعملية التنفيذ بنسب متساوية أيضا 10 % ، وتؤكد هذه النتائج آراء العينة كانوا من المستويات الإشرافية والغير الإشرافية.

المطلب الثاني : بيانات متعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم

نجمع المعلومات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك قمنا بطرح التساؤلات التالية :

1- ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكم ؟

الجدول رقم (II-06) وجهة نظر الموظفين بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي .

النسبة	التكرار	
36 %	8	قدرة البنك على التنبؤ باحتياجاته المستقبلية
27 %	6	عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة للبنك
45 %	10	وضع خطة عمل توضح أهداف البنك في المستقبل
100 %	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن التخطيط الاستراتيجي في البنك هو عبارة عن وضع خطة عمل توضح أهداف البنك في المستقبل وهي تمثل نسبة 45% بينما تمثل عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة نسبة تمثل نسبة 36% مما يؤكد أن البنك يعتمد على التخطيط العملي والممارسات اليومية ويهمل التخطيط الاستراتيجي .

2- هل تقومون بصياغة أهداف البنك المراد تحقيقها

الجدول رقم (II-07) إجابات الموظفين حول القيام بصياغة أهداف البنك المراد تحقيقها.

المجموع	لا	نعم	
22	2	20	التكرار
100 %	10 %	90 %	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابة كانت بالإيجاب تمثل 90 % وهذا يدل على وجود أهداف للبنك مراد تحقيقها، ولكن من الواضح أنها أهداف غير واضحة المعالم من الناحية المالية بحسب ما تعتقد ، لم تليها نسبة 10 % من إجابة الموظفين تنفي القيام بصيغة أهداف البنك المراد تحقيقها .

تمثل نسبة (32%) ونسبة (05%) يستجيب للتغيرات المحيط ببطئ

3- في حالة صياغة الخطة هل تتحقق أهدافكم السنوي:

الجدول رقم (08-II) إجابات الموظفين في حالة صياغة الخطة هل تتحقق أهدافهم السنوية

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	
22	05	15	02	التكرار
% 100	% 23	% 68	% 09	النسبة

المصدر من إعداد الطالبة الاعتماد على الاستبيان"

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68 % منة الموظفين كانت إجابتهم احيانا ما تتحقق أهدافهم السنوية المصاغة / وهذا دليل على عدم وجود نوع من التناسق والتكامل أو المهارات الكافية لذلك، أو وجود خلل في عملية الرقابة أو تنفيذ الخطة المصاغة، ثم تليها النسبة 23 % من الموظفين كانت إجابتهم ناذرة ما تتحقق أهدافهم السنوية، في الأخير النسبة المتبقية من العمال تمثل إجابتهم دائما تتحقق أهدافهم السنوية ألا وهي 09 %.

4- هل البنك يملك رسالة ورؤية مستقبله مكتوبة

الجدول رقم (09-II) إجابات الموظفين عن الرسالة والرؤية المستقبلية المكتوبة التي يمكنها البنك .

المجموع	لا	نعم	
22	2	20	التكرار
% 100	% 10	% 90	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول أن أغلبية أن أغلبية الموظفين كانت نعم البنك يملك رسالة ورؤية مستقبلية مكتوبة تمثل النسبة 90 % ومنه نعتقد أن هذا التوجه الواضح من طرق البنك سيهم في تعامل الجيد مع الأطراف ذات مصلحة ، وتمثل نسبة 10 % إجابات الموظفين نتقي وجود رسالة ورؤية مستقبلية مكتوبة لدى البنك وهذا يدل على أن هذه الفئة لا تشارك في اتخاذ قرارات البنك أو إبداء برائهم.

5- لدى البنك خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة

الجدول رقم (10-II) إجابات الموظفين عن الخطة الاستراتيجية المكتوبة والموثقة لدى البنك

المجموع	لا	نعم	
22	04	18	التكرار
% 100	% 18	% 82	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82 % من الموظفين كانت إجابتهم أن لدى البنك خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة ، وهذا ما يدل على أنه يتصف بخطط رسمية وموثقة ، تم تأتي نسبة 18 % من إجابات العمال تبين أن ليس للبنك خطة إستراتيجية مكتوبة و موثقة

6- يتأثر البنك بتغيرات المحيط الذي ينشط فيه .

الجدول رقم (11-II) إجابات الموظفين عن تأثر البنك بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه ..

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	
22	03	15	04	التكرار
% 100	% 14	% 68	% 18	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 18% من الموظفين كانت إجابتهم أحيانا البنك يتأثر بتغيرات المحيط الذي ينشط فيه، وهنا يمكننا القول أن البنك يتأثر بمحيط الخارجي الذي يمكن أن يتيح فرص للبنك كما يمكن أن يشكل له تهديدات، ويتأثر بالمحيط الداخلي الذي لديه مصادر القوة وجوانب الضعف، تم تأتي نسبة 68 % من الموظفين كانت إجاباتهم دائما البنك بتأثر بتغيرات المحيط الذي ينشط فيه ، وفي الأخير النسبة المتبقية 14 % من الموظفين كانت إجابتهك نادرا ما يتأثر البنك بتغيرات المحيط الذي ينشط فيه.

7- أبرز مصادر تأثير المحيط على البنك .

الجدول رقم (12-II) إجابات الموظفين حول مصادر تأثير المحيط على البنك

النسبة	التكرار	
% 36	08	مصادر حكومية
% 50	11	مصادر اقتصادية
% 09	02	مصادر الثقافية واجتماعية
% 05	01	مصادر أجنبية
%100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

حسب الجدول أبرز مصادر تأثير المحيط على البنك ترجع إلى مصادر اقتصادية بنسبة 50 % ، تم تلها مصادر حكومية بنسبة 36 % لا أما تأثير المصادر الثقافية والاجتماعية على البنك كانت بنسبة 09 % لتلها المصادر الأجنبية بنسبة 05 %

8- كيف تستجيبون للتغيرات المحيط

الجدول رقم (II-13) إجابات الموظفين عن كيفية الاستجابة لتغيرات المحيط

المجموع	ببطئ	بشكل عادي	بسرعة	
22	01	07	14	التكرار
% 100	% 05	% 32	% 36	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن إجابات للموظفين أغلبهم لتغيرات المحيط بسرعة ونسبة 36% ثن تليها يستجيبون بشكل عادي تمثل نسبة 32% ونسبة 05% يستجيب للتغيرات المحيط ببطئ .

9- مستوى مشاركة الموظفين داخل البنك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

الجدول رقم (II-14) إجابات الموظفين حول مستوى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

الاستراتيجي .

المجموع	ببطئ	بشكل عادي	بسرعة	
22	02	05	15	التكرار
% 100	% 09	% 23	% 68	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل البنك نسبة عالية وهي تمثل 68% ثم تليها نسبة متوسطة تمثل 23% ، وفي الأخير نسبة منخفضة جدا وهي تمثل 09% ، يتضح لنا أن البنك يتبع نظام مدرسة العلاقات الانسانية التي يتزعمها الباحث " فابول " وهي من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة لاتخاذ القرارات بالاجماع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر ابداعا وفعالية عند التنفيذ.

10- جمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط

الجدول رقم (II-15) إجابات الموظفين حول القيام بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	
22	02	08	12	التكرار
% 100	% 09	% 36	% 55	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن جمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط يكون بصفة دائمة وهي تمثل 55% ، وهذا دليل على وجود نوع من الاهتمام بمجريات المحيط الخارجي من زبائن نقابات حكومية .. إلخ وحسب اعتقادنا أن البنك يقوم بتحليل ومعالجة وكذا توثيق هذه المعلومات نظرا المستوى

الثيقة في مصداقيتها مما يؤدي إلى جعلها قادرة على تحديد وضع نشاطها مستقبلا، ثم تلها جمع المعلومات حول المحيط

أحيانا ونادرا على التوالي بنسبة 36 % ، 09 %.

11_ القيام بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم :

الجدول رقم (II-16) إجابات الموظفين عن القيام بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغبتهم.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	
22	00	07	15	التكرار
% 100	% 00	% 32	% 68	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68 % يقوم بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم، وهذا دليل على صدق الإجابة المتعلقة بمدى جمع المعلومات من المحيط مما ينعكس بالإيجاب حول إمكانية الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن جمع المعلومات حول حاجات ورغبات الزبائن جزء من التحليل البيئي الخارجي .

12_ يعتقدون أن نجاحهم يتوقف على :

الجدول رقم (II-17) إجابات الموظفين عن اعتقادات نجاحهم يتوقف على ماذا؟

النسبة	التكرار	
% 36	08	العلاقات مع الزبائن
% 36	08	القدرة على اقناع الزبائن
% 28	06	تقديم خدمات بنكية ومنح تسهيلات للمتعاملين .
% 100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

حسب الجدول يعتقد 36 % من الموظفين أن نجاح البنك يتوقف على العلاقات مع الزبائن، في حين أيضا 36 % من الموظفين يعتقدون أن نجاحهم يتوقف على القدرة في إقناع الزبائن، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 28 % يعتقدون أن نجاح البنك مرهون بتقديم خدمات بنكية ومنح تسهيلات للمتعاملين

11- الاستراتيجية التي يتبعها البنك:

الجدول رقم (II-18) إجابات الموظفين عن الإستراتيجية التي يتبعها البنك

المجموع	التنوع	التمييز	التركيز	
22	16	04	02	التكرار
% 100	% 72	% 19	% 09	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

حسب الجدول التالي يتبين لنا أن البنك يتبع إستراتيجية التنوع بنسبة 73 % والتي تتمثل في تمويل التجارة الخارجية ومنح الاعتماد للمستوردين ، تقديم ضمانات بنكية، تمثيل الدولة في حالة إمضاء اتفاقيات من أجل الحصول على قروض خارجية ، ثم تلمها إستراتيجية التميز بنسبة 18 % وتتمثل في تقديم خدمات مختلفة للزبائن على مستوى السوق الخارجي، ونسبة 09 % إستراتيجية التركيز من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية حول واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك.

- توضح إجابات الموظفين عن معنى التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لها ارتباط البنك بالتخطيط لأعماله اليومي وهذا حسب 25 % من الموظفين الذين يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة عمل توضح أهداف البنك في المستقبل وتهمل التخطيط الاستراتيجي المبني على التنبؤ باحتياجات البنك المستقبلية؛

- لا يعتقد غالبية الموظفين أن البنك يتأثر بالمحيط الذي ينشط فيه بصفة دائمة بل أحيانا ما يتأثر بذلك، وهذا راجع لعدم قيام البنك بمراقبة التغيرات المحيطة به بدقة ودراسة تأثيراته وتحليله بشكل دائم ، بل يعتمد على التعامل مع المتغيرات المحيطة به بصفة يومية والتكيف معه دون الاستفادة من التغيرات المحيطة به بشكل جدي؛

- يقوم البنك بجمع المعلومات بصورة دائمة عن المحيط الخارجي 55 % وتعمل على استخدام هذه المعلومات في تحديد رغبات زبائنه وهذا ما تعكسه الإجابة عن السؤال القيام بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم التي جاءت منها 68 % منها بصفة دائمة

المطلب الثالث : بيانات متعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي

ما درجة وجود هذه المعوقات في البنك

1- عدم الالتزام بالخطة الموضوعية :

الجدول رقم (II-19) إجابات الموظفين حول عدم الالتزام بالخطة الموضوعية

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	00	16	06	التكرار
% 100	% 00	% 72	% 28	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول تبين أن نسبة 72 % تمثل عدم الالتزام بالخطة الموضوعية درجة متوسطة كعائق عن التخطيط الاستراتيجي ، وهذا دليل على أن البنك له تأثير ضعيف بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ونسبة 28 % يمثل لها عدم الالتزام بالخطة المدروسة عائق التخطيط الاستراتيجي

2- اهتمام البنك بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية:

الجدول رقم (II-20) إجابات الموظفين عن اهتمام البنك بالمكاسب السريعة

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	06	12	04	التكرار
% 100	% 28	% 54	% 18	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن 18% يعيها الاهتمام بالكاسب السريعة بدرجة محدودة و 54% يعيها بدرجة محدودة ، و 28% يعيها بشكل كبير وكل هذا دليل على اهتمام البنك بعمليات التخطيط الاستراتيجي .

3-الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف :

الجدول رقم (II-21) إجابات الموظفين عن الاعتماد على الخبرة الشخصية

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	16	03	03	التكرار
% 100	% 72	% 14	% 14	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن 72% من الموظفين تعتمد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق أهدافها وهو ما يمثل لها عائق عن التخطيط الاستراتيجي وهذا يدل أن موظفين البنك لهم اقتناع بأفكارهم الشخصية في قراراتهم وتحديد أهدافهم ، فيما تعتمد على الخبرة الشخصية في تحقيق الأهداف بدرجة محدودة ومتوسطة ينسب مستويات تمثل 14% .

4-عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي :

الجدول رقم (II-22) إجابات الموظفين حول عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	16	03	03	التكرار
% 100	% 72	% 14	% 14	النسبة

المصدر: الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن 45% يعيها عدم توفر الأموال لعملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة محدودة ، و 41% بدرجة متوسطة و 14% بدرجة كبيرة يعيها عدم توفر الأموال اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي

5-عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (II-23) إجابات الموظفين عن عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي .

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	07	06	09	التكرار
% 100	% 31	% 28	% 41	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن عدم التشجيع على التخطيط يؤثر على 41% من الموظفين بدرجة محدودة ، وهذا دليل على التفعيل الاستراتيجي وليس لديهم الخوف من الفشل على مستوى الاستراتيجي، نسبة 28% و 31% على مستوى التوالي بدرجة متوسطة ودرجة عالية

6- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للبنك :

الجدول رقم (II-24) إجابات الموظفين عن صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	04	06	12	التكرار
% 100	% 18	% 27	% 55	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 55% من الموظفين تعتبر عدم وجود معلومات عن المحيط الخارجي بشكل عائق أمام التخطيط الاستراتيجي بدرجة محدودة، وهذا يعود إلى اعتماد البنك على مصادر مختلفة لجمع المعلومات وهذا يدل على توفر نظام معلومات داخل البنك تم تلمها 27% من الموظفين التي تغبر عن صعوبة الحصول على المعلومات من المحيط الخارجي بدرجة متوسطة ، وفي الأخير نسبة 18% تعتبره يعيق بدرجة عالية

7- التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية .

الجدول رقم (II-25) إجابات الموظفين عن التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية.

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	
22	03	09	10	التكرار
% 100	% 14	% 41	% 45	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 45% من الموظفين يعتبرون أن التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية يعيق البنك بدرجة محدودة ، وهذا بفضل طريقة التسيير داخل البنك، تم تلمها نسبة 41% من الموظفين يعتبره أن التركيز على العمليات اليومية وإهمال الممارسات التخطيطية يعيق بدرجة متوسطة ، وفي الأخير نسبة 14% تعيق بدرجة عالية .

نلاحظ أن هذه المعوقات التي تحدث داخل البنك لا تؤثر على وعي الثقافة الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وهذا يعكس القوة التي يكتسبها البنك : وقدرته على التغلب على مكل هذه المعوقات والتقليل من حدتها.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول التخطيط الاستراتيجي ببنك الجزائر الخارجي تعرفنا على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى مساهمته في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقات ، وذلك من خلال الدراسة الميدانية كآلية مساعدة على فهم دراسة الحالة الممكن اختيارها واستهدافها وتم استنتاج ما يلي :

- أن البنك الجزائري الخارجي يولي أهمية للتخطيط الاستراتيجي ، نظرا لدرجة وعي إقناع أصحابه بخبرته في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- الاهتمام يجمع المعلومات من المحيط، والاحتياجات الداخلية للبنك مثل الكفاءات والمهارات.
- اعتماد البنك على مشاركة الموظفين والخبراء في تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

الخاتمة العامة

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة الترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته ، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين ، مما سبق تقديمه يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتماسكة يتم خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، ودراسة هذه العوامل ووضعها في إطار تحليلي يؤدي إلى الوصول إلى قرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وضمان إستمراريتها ، فأهمية التخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري يبين وجود علاقة إيجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وأداء البنك يتمثل في مدى قدرته على الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، والعمل على ربطه مع محيطه الذي يساعده على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيداته ، ولكن يبقى ضمان نمو واستمرار البنك مرتبط إلى حد كبير، بخصوصياته وإمكانياته المحدودة في أغلب الأحيان.

اختيار الفرضيات :

- تعتبر الفرضية الأولى غير محققة لأن بنك الجزائر الخارجي يهمل التخطيط الاستراتيجي كون له القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية بصورة فعالة ويضمن البقاء والاستمرار في البورصات الدولية ويعتمد على التخطيط العملياتي والممارسات اليومية .
- تعتبر الفرضية الثانية محققة لأن البنك يتبنى تنظيما يسمح له بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا النظام يسمح بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تعتبر الفرضية الثالثة محققة لأن غالبية البنوك تعاني من عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أهمها اعتماده على الخبرة في التسيير واعتماده على تحقيق المكاسب السريعة على حساب التخطيط الاستراتيجي.

استنتاجات:

- التخطيطي الاستراتيجي عملية مهمة وأساسية للمنظمة إتباعها.
- عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة قصد تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات
- التخطيط الاستراتيجي: يضبط ويفعل حركة المنظمة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

الاقتراحات :

- على المنظمات الجزائرية بشتى أنواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها وعلاقتها مع المحيط الداخلي والخارجي.
- التخطيط الاستراتيجي ليس بعملية سهلة بل يحتاج إلى جهد ووقت وإمكانيات لازمة وتحليل محكم.
 - على المنظمات الجزائرية أن تعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
 - التدريب على كيفية إعداد الخطة ، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، وتفويض المهام، وعملية التحليل البيئي، من خلال الممارسة الفعلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الإدارة العليا في المنظمات الجزائرية .

قائمة المراجع و المصادر،

قائمة المراجع باللغة العربية.

1 الكتب

- د/ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، 2012
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2013
- د/مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج عمان – الأردن، 2009
- د/نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي و العولمة الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009
- د/ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل و المفاهيم و العمليات) ، الطبعة الأولى و الثانية دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2004 – 2010
- د/ فلاح الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000
- د/ احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية الأصول الأسس العلمية، دار النشر، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ،
- د/ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الرابعة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

2- الرسائل الجامعية:

- بوقليلة وهيبة ، دوداي رزيقة، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماستار أكاديمي ، جامعة خميس مليانة ، قسم علوم التسيير ، 2016/2017
- أحلام صدار، ريم زدايرية ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستار أكاديمي، جامعة العربي التبسي ، تبسة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، 2015/2016
- بو عبد الله عائشة ، مكانة إستراتيجية تسيير المواد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستار أكاديمي ، قسم علوم التسيير تخصص لنيل شهادة ماستار أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم ، 2017/2018

3- المداخلات العلمية:

- محاضرة الأستاذ مدوري نور الدين ، مادة التغيير الاستراتيجي، المستوى الثانية ماستار ، تخصص تسيير استراتيجي ، 2019/2018
- محاضرة الأستاذ بن علي عائشة ، مدخل إلى التسيير الاستراتيجي ، المستوى السنة أولى ماستار قسم علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي ، المحاضرة الأولى والثانية 2018/2017
- محاضرة الأستاذ بن نامة ، مادة تنفيذ الخيار الاستراتيجي ، السنة أولى ماستار تخصص تسيير استراتيجي المحاضرة الثانية، 2018/2017

4- معلومات أخرى:

- معلومات من مقر التربص بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم، 2019.

المراجع باللغة الفرنسية:

- BOUDJAMAA Mahfoud Mohamed amine, les crédits, rapport de stage, L.N.S.F.P (MEMDEA), 2006/2007

اسثمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سيدي المحترم بعد التحية و السلام نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول نمط التخطيط في البنك و هذا من خلال الإجابة على الأسئلة ، مع العلم بان إجابتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستار أكاديمي ، مع العلم بان إجابتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستار أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي تحت عنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم"

مع العلم بان هذه المعلومات لن تستغل الأغراض البحث العلمي و في إطار هذه الدراسة.

و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و الشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف

من إعداد الطالبة:

مقداد الأستاذة المحترمة:

مداح فاطمة زهرة

نادية

ملاحظة:

يرجى من سيادتكم الموقرة وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

ا. بيانات شخصية:

السن:

اقل من 35 سنة

بين 35 و 45 سنة

أكثر من 45 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

اقل من 05 سنوات

05 سنوات

10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي:

مدير نائب مدير رئيس مصلحة آخر

II. واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك:

1- ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي لكم:

- قدرة البنك على التنبؤ باحتياجاته المستقبلية.
- عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة للبنك
- وضع خطة عمل توضح أهداف البنك في المستقبل

2- هل تقومون بصياغة أهداف البنك المراد تحقيقها:

- نعم

- لا

3- في حالة صياغة الخطة هل تتحقق أهدافكم السنوية:

دائما أحيانا نادرا

4- هل البنك يملك رسالة ورؤية مستقبلية مكتوبة

- نعم

- لا

5- هل لدى البنك خطة استراتيجية مكتوبة و موثقة

- نعم

- لا

6- هل يتأثر البنك بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه:

دائما أحيانا نادرا

7- ما هي ابرز مصادر تأثير المحيط على البنك:

- مصادر حكومية

- مصادر اقتصادية

- مصادر ثقافية واجتماعية

- مصادر أجنبية

8- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط:

بسرعة بشكل عادي ببطء

9- ما هو مستوى مشاركة الموظفين داخل البنك في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

عالي متوسط منخفض

10- هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط:

دائما أحيانا نادرا

11- هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم:

دائما أحيانا نادرا

12- هل تعتقدون أن نجاحكم يتوقف على:

- العلاقات مع الزبائن
- القدرة على إقناع الزبائن
- تقديم خدمات بنكية و منح تسهيلات للمتعاملين

13- ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا:

التركيز التميز التنوع

III. معوقات التخطيط الاستراتيجي:

درجة عالية	درجة متوسطة	درجة محدودة	المعوقات
			عدم الالتزام بالخطة الموضوعية
			اهتمام البنك بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية
			الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف
			عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي
			عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي
			صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للبنك
			التركيز على العمليات و الممارسة اليومية و إهمال العمليات التخطيطية

ملخص الدراسة:

إن نمو واستمرار المنظمة مرتبطا إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في أداؤها ، رغم خصوصياتها وإمكاناتها المحدودة و التي تعيقها في اغلب الأحيان ، و هو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم ، حيث تهدف دراستنا التطبيقية القيام بتحليل إحصائي لآراء عمال البنك عن واقع التخطيط الاستراتيجي و معوقاته ، وإثبات صحة الفرضيات ،

كلمات مفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخطة الإستراتيجية.

Résumé

Le développement et la continuité de l'organisation est lié à un très grand point à son application du plan stratégique de fonctionnement ; malgré sa particularité et capacité limitée qui l'handicape la plupart du temps et c'est justement ce qui on a conclu lors de notre étude du réel plan stratégique de la Banque Extérieure Algérienne, Agence de Mostaganem.

Le but de notre étude pratique consiste à analyser stratégiquement l'avis des banquiers vis-à-vis à la réalité du plan stratégique

Les mots clefs :

Planification stratégique, les buts stratégiques, plan stratégique

ملخص الدراسة:

إن نمو واستمرار المنظمة مرتبطا إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في أداؤها ، رغم خصوصياتها وإمكانياتها المحدودة والتي تعيقها في اغلب الأحيان ، وهو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في بنك الجزائر الخارجي وكالة مستغانم ، حيث تهدف دراستنا التطبيقية القيام بتحليل إحصائي لآراء عمال البنك عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ، وإثبات صحة الفرضيات. منتهجين هيكلًا مقسما إلى فصلين و كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث وكانت نتائج الدراسة تبين أن أكثر الخصائص وجود تخطيط استراتيجي على مستوى البنك ككل ، وعلى المستويات الإدارية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للتخطيط الاستراتيجي والخطة الموضوعية بنسبة 82 %، وأيضا أكثر الخصائص توفرا تتعلق بمشاركة الموظفين في كل البنك في صياغة الأهداف بنسبة 68 %، نتيجة لمشاركة الإدارة العليا في وضع الخطة ومناقشة العاملين فيها حول معوقات العمل وسيرتطوراتها ، والتغلب على هذه المعوقات التي لا تؤثر على وعي ثقافة الموظفين بأهمية التخطيط.

كلمات مفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخطة الإستراتيجية.

Résumé

Le développement et la continuité de l'organisation est lié à un très grand point à son application du plan stratégique de fonctionnement ; malgré sa particularité et capacité limitée qui l'handicape la plupart du temps et c'est justement ce qui on a conclu lors de notre étude du réel plan stratégique de la Banque Extérieure Algérienne, Agence de Mostaganem.

Le but de notre étude pratique consiste à analyser stratégiquement l'avis des banquiers vis-à-vis à la réalité du plan stratégique et ses contraintes et de prouver que nos hypothèses sont juste fondées.

Etude du cas Banque Extérieure Algérienne Agence de Mostaganem

Notre plan de travail ; chaque chapitre contient trois recherche méthodiques

Le résultat de notre étude, montre que la particularité du travail est la présence au niveau des banques et de direction, qui consiste à vérifier la gestion des activités bancaires selon le plan stratégique émis et le plan est appliqué à 82 % suite à la participation de la direction générale dans le dépôts du plan et des discussions et échanges de points de vue avec employés , sur les contraintes du travail et son développements , mettre fin à ses dernière qui n'a pas d'influence sur l'esprit moral des employés.

Les mots clefs :

Planification stratégique, les buts stratégiques, plan stratégique