



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : مالية مؤسسة

بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي

كأداة لتحديد خيارات الاستثمار في المؤسسة

مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية للفترة (2018/2016)

تحت إشراف :

ا.د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطالبتين :

بن شهرة سامية.

حمري فتيحة.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
دوار ابراهيم	استاذ تعليم عالي	رئيس
بوخاري عبد الحميد	استاذ تعليم عالي	مشرفا و مقرا
ريغي سارة	استاذ محاضر ب	ممتحن

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :



سورة المجادلة، آية 11



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : مالية مؤسسة

بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي

كأداة لتحديد خيارات الاستثمار في المؤسسة

مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية للفترة (2018/2016)

تحت إشراف :

أ.د. بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطالبتين :

بن شهرة سامية.

حمري فتيحة.

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

-نهدي هذا العمل الى:

الذين زينو أسماءنا بأجمل الألقاب الى من علمونا أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى من غرسوا في روحنا مكارم الأخلاق داعميننا الاولين في مسيرتنا الدراسية نهدي هذا العمل الى آبائنا الغاليين حفظهم الله

-والى من جعل الله الجنة تحت أقدامهن واحتضنتنا قلوبهن قبل أيديهن وسهلن لنا الشدائد بدعائهن الى القلب الحنون والحنن الدافئ أمهاتنا أطال الله أعمارهن.

- الى كل صديق وقريب وقف معنا ودعمنا بكم تكتمل الأفراح وتهون الصعاب لكم منا كل الحب والتقدير.

-وأخيرا الى كل من علمنا ووقف معنا أساتذتنا الأفاضل كل باسمه ومقامه فلهم الفضل الأكبر بعد الله.



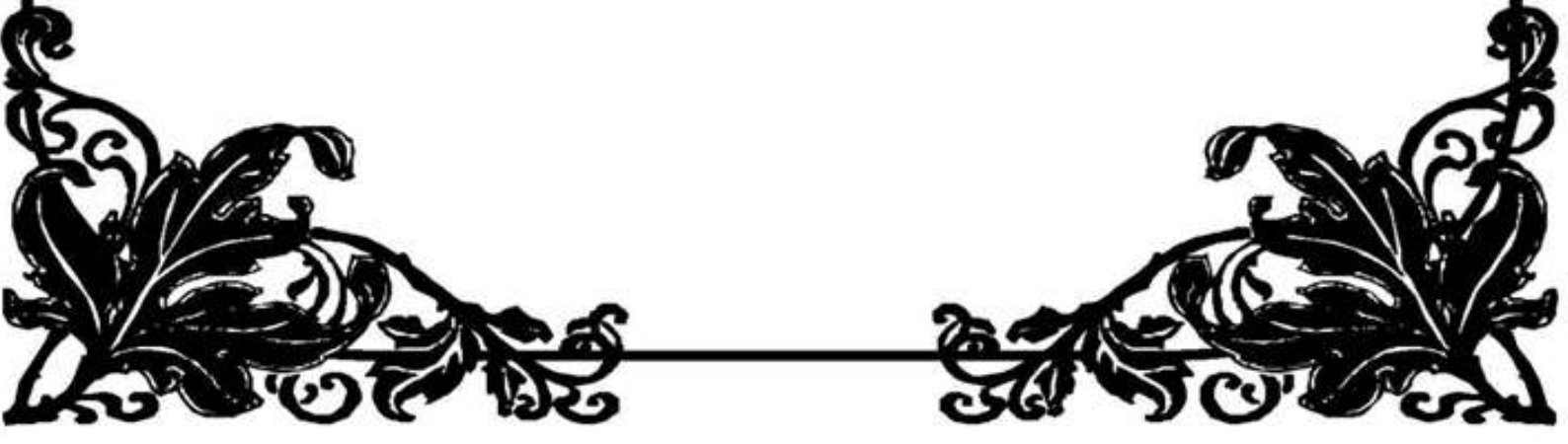
شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره ونستغفره فهو الذي أوجدنا من العدم، وربانا بالنعم وعلمنا ما لم نكن نعلم، نحمده سبحانه وتعالى ونشكر فضله وامتنانه.

ثم نقدم خالص شكرنا وعرفاننا لأستاذنا المشرف الدكتور **بوخاري عبد الحميد** و الدكتورة **شرع مريم** فقد كانت لنا خير معين وناصح لإنجاز هذه المذكرة.

وكل عبارات الشكر والامتنان لمن وقف معنا وساندنا في إنجاز هذا العمل لكم منا كل الشكر والتقدير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.



ملخص بالعربية

يتناول هذا البحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد خيارات الاستثمار داخل المؤسسة، حيث يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لخلق رؤية واضحة حول الفرص الاستثمارية والتحديات المحتملة. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستثمارية وتحليل البيئة المحيطة لتحديد الخيارات الأنسب التي تدعم النمو والتوسع المؤسسي. من خلال دراسة الحالة وتطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في اتخاذ قرارات الاستثمار. **كلمات مفتاحية:** تخطيط استراتيجي، خيارات استثمار، تحليل البيئة، نمو مؤسسي، اتخاذ اقرار.

Summary in English

This research explores the role of strategic planning in identifying investment options within an organization. Strategic planning is a crucial tool for creating a clear vision regarding investment opportunities and potential challenges. It aids in setting investment goals and analyzing the surrounding environment to determine the most suitable options that support organizational growth and expansion. By studying case scenarios and applying strategic planning models, organizations can achieve greater efficiency and effectiveness in investment decision-making.

Keywords: Strategic Planning, Investment Options, Environmental Analysis, Organizational Growth, Decision-Making.

فهرس المحتويات:

I	الإهداء	
II	شكر وعرفان	
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية	
VI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
VII	فهرس المحتويات	
VIII	فهرس الاشكال وفهرس الجداول	
X	مقدمة	
11	الجانب النظري	
14	مفاهيم حول التخطيط الإستراتيجي والخيارات الاستثمارية	الفصل الأول
15	تمهيد	
16	ماهية التخطيط الإستراتيجي	المبحث الأول
16	مفهوم وخصائص التخطيط الإستراتيجي	المطلب الأول
17	أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي	المطلب الثاني
18	مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي	المطلب الثالث
22	عموميات حول خيارات الاستثمار وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي	البحث الثاني
22	ماهية الخيارات الاستثمارية في المؤسسة	المطلب الأول
28	طرق تحديد قرارات الاستثمار في المؤسسة	المطلب الثاني
33	الدراسات السابقة	المبحث الثالث
33	الدراسات السابقة باللغة العربية	المطلب الأول
35	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	المطلب الثاني
37	المقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة	المطلب الثالث
40	خلاصة الفصل	
41	الجانب التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية	الفصل الثاني
42	تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	المبحث الأول
42	موجودات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	المطلب الأول
44	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	المطلب الثاني
48	أهمية المؤسسة في المحيط	المطلب الثالث
56	عرض البيانات	المبحث الثاني
56	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	المطلب الأول
76	خلاصة الفصل	
77	خاتمة	
78	النتائج	
79	الاقتراحات	
80	قائمة المراجع والمصادر	

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
الشكل 1	مراحل عملية اتخاذ القرار	29
الشكل 1-2	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز	45
الشكل 2-2	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	46
الشكل 3-2	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	48

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	Electricité	56
02	GAZ	57
03	نسبة الاعمال خارج الجدول الزمني لكل فئة من الخدمات	61-62
04	Les Paramètres d'Exploitations Electricité	63
05	Les paramètres d'Exploitations GAZ	65-66
06	تكاليف الادوات المحددة للكشف عن التسرب	69
07	جدول النتائج المالية المتوقعة 2026-2022	71-72
08	جدول التدفقات النقدية المتوقعة 2026-2022	73

مقدمة

مقدمة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد ،و تؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و ثقافية . تزداد تعقيدا يوما بعد يوم و تتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل لتشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية ، و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية . كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسرع في عالمنا الذي نعيش فيه ، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ،و يستوجب من المنظمات القدرة على التكيف و التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية حتى تستطيع الاستمرار و البقاء ، و إلا سيكون مصيرها الاختفاء و الانزواء .

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع ، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة ، و ذلك الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية و مواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة باه حيث يعتبر مرحلة أساسية و مهمة من مراحل العملية الإدارية ، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير و المفاضلة بين أساليب و طرق العمل ، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية ، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى ، و ذلك في عالم أصبح اصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات و الاتصالات و التطور التكنولوجي و المعرفي .

إن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يدفعنا للحديث عن الإدارة الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة و حتمية، ان أرادت المنظمات زيادة قدرتها التنافسية ، و تطوير أدائها واستمرارها ، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة .

1- إشكالية البحث:

نظرا الى ان التخطيط الاستراتيجي واحدا من اهم الآليات التي تهدف الى تحسين أداء المؤسسة و
وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية:

الى أي مدى تساهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحديد الخيارات الاستثمارية السليمة في
المؤسسة محل الدراسة؟

و لمعالجة هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يتم اتخاذ قرارات الاستثمار ضمن الخيارات المتاحة؟
- ما معوقات تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي؟
- وما العوامل المؤثرة في تحديد خيارات الاستثمار؟

2- فرضيات البحث :

- للإجابة عن هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :
- ✓ تقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في الكهرباء يساعد على الوصول إلى الخيارات الإستراتيجية للاستثمار التي تعزز أداء شركة سونلغاز ;
 - ✓ تلتزم سونلغاز بتنفيذ استراتيجيتها المتعلقة بالاستثمار من خلال قدرة إنتاج محطات الطاقة المنجزة ضمن المتطلبات الاستثمارية ;
 - ✓ يساهم تبني آليات التخطيط الاستراتيجي في نمو رقم الأعمال و تحقيق العائد الاستثماري ؛
 - ✓ تساهم الكفاءة الطاقوية في تعزيز أداء مجمع سونلغاز من خلال تحقيق الطلب الاستهلاكي ، و نمو رقم الأعمال و تقليل الضياع في الكهرباء ؛
 - ✓ يمكن الخيار الاستراتيجي للمؤسسة من وضع بدائل استثمار مناسبة ؛

3- أسباب اختيار الموضوع :

- مما سبق و لأسباب التالية ارتأينا اختيار موضوعنا هذا من أجل:
- توجيه اهتمام الطلبة و الباحثين إلى تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي و توظيفها من أجل المساهمة في تطوير المنظمة ؛
 - الرغبة في التكوين و التعمق في التخطيط الاستراتيجي و آلياته لاستثماره و محاولة توظيفه على المستوى الشخصي بداية ، ووصولاً إلى مستويات أكثر تعقيدا؛

- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع ، بالإضافة الى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية و النظرية ؛

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال البحث الى ما يلي :

- أ. التعريف بالتخطيط الاستراتيجي ؛
 - ب. التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية ؛
 - ج. معرفة ماهية الاستثمار و خيارات الاستثمار في المنظمة ؛
 - د. استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد خيارات الاستثمار في المنظمة؛
- #### 5- أهمية الدراسة :

تبين اهمية الدراسة مايلي :

- أ. تنبع أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقى اهتماما في السنوات الأخيرة ؛
- ب. تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح و تحقيق أهدافها ؛
- ج. تعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي و إمكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات ؛
- د. كما تساهم في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين و الدارسين ؛

6- حدود الدراسة:

الحدود المكانية :تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز (وكالة غرداية)

الحدود الزمنية:تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في شهر مارس 2024 .

7- المنهج المتبع في الدراسة :

من اجل دراسة إشكالية البحث ، و تحليل إبعادها و جوانبها ، و نتائجها و الإجابة عن التساؤلات الفرعية ، وإثبات صحة الفرضيات ، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من اجل الوصف الدقيق و التفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا و نوعيا و تحليل البيانات و المعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع و هذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام به.

8- صعوبات البحث :

1. الموضوع يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة المتداخلة في احيانا كثيرا؛
2. صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها اثراء الموضوع اكثر، مع ندرتها باللغة العربية؛
3. صعوبة استخراج معطيات الدراسة من البيانات التي تم جمعها؛
4. سرية بعض المعلومات التي تحظى بدرجة من الأهمية في موضوع الدراسة؛

9- هيكل البحث:

أنجز هذا البحث وفقا لما تميله مقتضيات البحوث في هذا المجال ,حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وفصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي وخاتمة .

اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المختلفة و المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وخيارات الاستثمار والدراسات السابقة اما الفصل الثاني تعرض إلى الدراسة الميدانية التي من خلالها يمكن معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد خيارات الاستثمار وذلك بأخذ عينة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكالة غرداية.

الفصل الأول:

مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي

والخيارات الاستثمارية

تمهيد:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، فأتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية و بيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية و أداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، و تزودها بقدرة اكبر على التحكم بمواردها، و تمكّنها كذلك من الاستجابة إلى التغيرات البيئية.

باختصار فان التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه، وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها و تحسين أدائها بشكل عام و هذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

سننتقل في هذا المبحث الى مفاهيم مختلفة للتخطيط الاستراتيجي و الذي يعتبر أهم آلية تسعى المؤسسة من خلالها الى تحسين أدائها

المطلب الأول : مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

تسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية بمحلة التخطيط الاستراتيجي وتسمى أحيانا مرحلة صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ويرى "داركر أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية واستيفاء المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات¹.

أما القحطاني فعرفه على انه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة، أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية².

تعريف أحمد القطامين :التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف³. ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نلخص خصائص التخطيط الاستراتيجي كمايلي⁴:

تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.

¹لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي الصالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال - جامعة بشار، 2000-2001، ص:23

²زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2016، ص 31

³عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 18

⁴.منوكي مصطفى، عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص7

الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة. التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة. قلة الموارد مما يؤدي ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية. اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

المطلب الثاني: أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي.

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط⁵:
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
 - إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
 - يعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلم على المشاكل التي تواجه المنظمة.
 - إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل⁶.
 - يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها

2- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:⁷

⁵الكوبيس محمد عادل حمد، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012 ص:16

⁶أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن - ، 2009-2010، ص 6.

⁷ عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص:30

توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة. تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.

جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها. يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.⁸

يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة.

أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.⁹

- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثرها؛

- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها؛

- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد ؛

- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه ؛

المطلب الثالث: مبررات ومراحل التخطيط الاستراتيجي.

1 مبررات التخطيط الاستراتيجي¹⁰:

يمكن أن نلخص مبرراته فيما يلي:

-تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعة.

⁸سكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

⁹سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر - 2013-2014، ص 57-58

¹⁰ نزيه حسن حسين بونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص:95

-الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة. التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى. قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.

-اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.¹¹

- تولي مدير عام جديد للمؤسسة.

2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

1.2 مرحلة الإعداد: العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة

تحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط.

هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة : هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي ؟ ما الذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟¹²

2.2 مرحلة التقدير: تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت

بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية : ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيره (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي ؟ ما العمل الذي أحسننا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه ؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل ؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟.

¹¹ الحصري نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد 24 ، الجزء الأول، أبريل 2012، ص 206.

¹² رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012، ص7.

3.2 مرحلة التصور: إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع. و عليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟¹³

2.4 مرحلة التكوين: وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة قابلة للقياس، يمكن تحقيقها موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، المحصورة في إطار زمني محدد كما الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الإستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

5.2 مرحلة التنفيذ: هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء و أصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل و إخبارهم عن خطتك.¹⁴

6.2 مرحلة التقييم: وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

المبحث الثاني : عموميات حول خيارات الاستثمار و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي

يعتبر الاستثمار احد الوسائل المكونة لأصول المؤسسة و استخدامات أي دولة ، و تختلف مفاهيمه من باحث إلى آخر و ذلك حسب توجهاتهم و انتماءاتهم الفكرية . كما بقي تعريف الاستثمار واسعا وغير

¹³ بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض ، 2010، ص 5-6-7

¹⁴ بن إسماعيل إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 5-6-7 .

دقيق وبذلك وقع الاختلاف بين ثلاثة نظرات أساسية في التحليل الاقتصادي والمالي ألا وهي النظرة الاقتصادية و النظرة المحاسبية والمالية

1-1 النظرة الاقتصادية للاستثمار :

بالنسبة للاقتصادي يفسر الاستثمار على انه كل تضحية بالموارد الآن ،أملا في الحصول على نتائج في المستقبل , شرط ان يكون المبلغ الاجمالي اكثر من المصاريف الأولية .
كما ان هذه النظرة تفسر الاستثمار بتكوين رأس المال وهي تحتوي على كل النفقات المالية المخصصة لشراء والإيداع و الصيانة و التي من خلالها تستمر عملية الانتاج .
هذه النظرة تحتوي على كل النفقات المالية المرتبطة بالانتاج سواء كانت مباشرة او غير مباشرة على فترات محددة بهدف الحصول على الفوائد¹⁵ .

1-2 النظرة المحاسبية والمالية للاستثمار:

بالنسبة للمحاسبين ،يرتبط مبدأ الاستثمار بمعيارين اساسيين هما الاستهلاك غير الفوري والملكية القانونية ،فاذا كان استهلاك سلعة او خدمة يتم خلال عدة أنشطة من طرف المؤسسة المالكة فاننا نكون بصدد استثمار¹⁶.

اما النظرة المالية للاستثمار فهي اكثر شمولية لانها تعتبر كل النفقات المادية و غير مادية كاستثمار و الذين اعتمدوا هذه النظرة يتصورون ان الاستثمار هو كل الاصول الثابتة التي تملكها المؤسسة او التي تحصل عليها على شكل قرض ايجار مثلا¹⁷

و تركز على مقياسي الديمومة و غاية الاستعمال و لقد اعتبر الكاتب J.P قرار الاستثمار و سياسة المؤسسة كتبديل قيمة مالية حالية مقابل امل تحقيق إيرادات مستقبلية ، اي اعتبار الاستثمار كل عمل تسيير و كل نفقة قامت بها المؤسسة للحصول على سلعة او خدمة بهدف تحسين مواردها يعتبر استثمارا ،اضافة الى ذلك فان النظرة المالية تعطي اهمية للعناصر التالية¹⁸ :

- المدة الزمنية؛
- الخاصية الاقتصادية للاستثمار؛
- الخطر المرتبط بالمستقبل؛

¹⁵ د. شوام بوشامة، تقييم واختيار الاستثمارات، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، وهران، ص:18

¹⁶ Frank BANCE L et Alban RICHARD, le choix d'investissement, ed, organisation et economie, 1995, Paris, p22

¹⁷ Frank BANCE L et Alban RICHARD, OPCIT, p23

¹⁸ Anne marie KEISER, gestion financière, 5^{ème}ed, eska, 1998, pp:131-132

- المردودية الممكن الحصول عليها ؛
- الاصول الثابتة و نفقات التطور ؛
- احتياجات راس المال العامل الاستغلالي الذي تمثلها الاموال الدائمة ، و ينتج هذا الاحتياج عندما تكون عناصر الاصول المتداولة اكبر من موارد التمويل الناتجة عن الاستغلال ؛

المبحث الثاني: عموميات حول خيارات الاستثمار وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية الخيارات الاستثمارية في المؤسسة :

1- تعريف الاستثمار:

ياخذ مصطلح الاستثمار عدة تعاريف تختلف من شخص لآخر ، و ذلك حسب اختلاف النظرات التي سبق ذكرها ، و فيما يلي سيتم التطرق الى مختلف التعاريف الاساسية المقتبسة من الكتب المتخصصة :

الاستثمار حسب Guilton:

هو زيادة او تنمية التجهيزات ووسائل الانتاج و الطاقات الانتاجية ، و تحسين للمستقبل مع قبول التضحية بالحاضر فهو اذن اجراء تحكيم بين الحاضر و المستقبل¹⁹ .

الاستثمار حسب KEYNES

يعني الزيادة في التجهيزات الراسمالية و هذه الزيادة تمس راس المال الثابت و المتداول²⁰ .

الاستثمار حسب BRDEL

هو عملية خلق راسمال لتحقيق منافع مختلفة و محصلة للمستقبل .

الاستثمار حسب VIZZAVONA

هو كل اقتناء لاصل معين بهدف الحصول على امتيازات مستمرة²¹ .

¹⁹Miloudiboubakeur .investissement et stratigie de developpement . opu .1988. p15 .

²⁰شوام بوشامة , مرجع سبق ذكره ,2003,ص 25

²¹Patrice vizzavona .gestion financiere.berti.9 ed.1999.p413.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن التمييز بين تعاريف ذات نظرة اقتصادية كلية و هي تلك الخاصة ب KEYNES والنظرة الاقتصادية الجزئية الخاصة ب VIZZAVONA و GUITTON

2- أهمية الاستثمار :

اصبح تقدم الدول و تطورها يقاس بحجم استثماراتها، باعتباره اهم العوامل المساهمة في رفع الدخل الوطني ، و بالتالي رفع المستوى الاجتماعي و الاقتصادي . و نظرا لهذه الاهمية فان الاستثمار يلعب دورا رئيسيا و مزدوجا في الاقتصاد ، و يهدف بصفة عامة الى توفير مناصب شغل و رفع مستوى المواد الاستهلاكية و المساهمة في التنمية و المنافسة الداخلية و الخارجية .

1.2 بالنسبة للاقتصاد يكمن دور الاستثمار في انه:

احد مكونات الطلب فالمؤسسات التي تقوم بعملية الاستثمار تسمح بتشغيل مؤسسات اخرى . و المداخل التي توزعها هذه المؤسسات تحفز بدورها الطلب و النشاط الاقتصادي ، لذلك عن طريق الاستثمار يحدث ما يعرف بمضاعفة الاستثمار²².

داخل جهاز الإنتاج لذلك فهو عنصر مهم داخل المؤسسة من خلال رفع ميزاتها التنافسية ، و محفز قوي للتنمية الاقتصادية²³.

2.2 بالنسبة للمجتمع تظهر أهمية الاستثمار خاصة في :

تشغيل فئات معتبرة من الأسر و الأفراد العاطلين ، و بالتالي ضمان توفير مدا خيل إضافية لهم و منه رفع مستوى الدخل الوطني و الاستهلاك الإجمالي ، و بهذا الصدد نوه المفكر الاقتصادي الشهير كينز إلى ضرورة الاستثمار لامتصاص البطالة و تحقيق الرفاهية الاجتماعية²⁴.

3- تصنيفات الاستثمار :

بصفة عامة يصنف الاستثمار الى فئتين هما الاستثمارات المادية و الاستثمارات غير المادية :

أ- الاستثمار المادي :

²²شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد، الجزء الأول، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2000، ص:22

²³شوام بوشامة، المرجع نفسه، ص:22

²⁴شوام بوشامة، المرجع نفسه، ص:228

ياخذ هذا الصنف من الاستثمار شكل الاصول المادية و التي تظهر في حسابات قسم الاصول و هي الاصول الثابتة و الاصول المتداولة ، بعبارة اخرى يحتوي هذا الصنف على المنتوجات المادية التي يقسمها المحاسبون الى نوعين:

• رأس المال الثابت :

يتكون من كل النفقات الخاصة ، كسواء او اكتساب مباني او تجهيزات ²⁵.

• رأس المال المتداول :

هو كل النفقات التي تساهم في تكوين مخزون المواد الاولية و انشاء المواد المصنعة و نصف مصنعة ، كما يطلق عليه الاستثمار الحقيقي بحيث يعتبر استثمارا حقيقيا كل اصل حقيقي كالسلع و العقار...اي كل اصل له قيمة اقتصادية و يترتب على استخدامه منفعة اقتصادية اضافية تكون في شكل سلعة او خدمة ²⁶.

ب- الاستثمار غير المادي :

يضم هذا الصنف كل نفقات المنتوجات غير المادية و هي اوسع من سابقتها و متعددة و حسب البروفيسور شوام يوجد قائمة تتكون من سبعة انواع مهمة ²⁷ :

- نفقات تكوين و اعادة تكوين العاملين ؛
- نفقات الحصول على معرفة علمية و تقنية ؛
- نفقات الحملات الاعلامية و الدعائية ؛
- الاشكال المختلفة المقدمة للزبائن و المشترين ؛
- شراء سندات مشاركة ؛
- نفقات الحصول على الابحاث و المعارف الحديثة ؛
- نفقات تغطية الخسائر المبرمجة ؛

كما يمكن ان تأخذ الاستثمارات تصنيفات اخرى وفقا لمعايير معينة نذكر منها :

- اهم تصنيفات الاستثمارات :

²⁵شوام بوشامة، المرجع نفسه، ص:26

²⁶شوام بوشامة، المرجع نفسه، ص:27-29

²⁷شوام بوشامة، المرجع نفسه، ص:26

تصنف الاستثمارات حسب مجموعة من المعايير ، تختلف من بلد الى اخر و من اقتصادي الى اخر و نذكر منها مايلي :

- أ- **تصنيف حسب طبيعة الاستثمار** : نجد مايلي :
استثمارات مادية - استثمارات معنوية - استثمارات مالية .
- ب- **تصنيف حسب الغاية و الهدف** : و نجد ما يلي :
استثمارات الاستبدال - استثمارات التوسع - الاستثمارات الاستراتيجية - استثمارات التجديد.
- ت- **تصنيف حسب نوعية النشاط الاقتصادي** : نجد مايلي :
استثمارات صناعية - استثمارات فلاحية - استثمارات خدماتية .
- ث- **تصنيف حسب المعيار الجغرافي** : نجد ما يلي :
استثمارات محلية - استثمارات اجنبية .
- ج- **تصنيف حسب المعيار القانوني** : و نجد ما يلي :
الاستثمار العام - الاستثمار الخاص .

لكن سنتطرق هنا الى اهم المقاييس المستعملة في المؤسسة و التي تتمثل في :

- 1- **تصنيف الاستثمارات حسب طبيعتها** : يمكن تمييز ثلاثة انواع هي :
أ. **الاستثمارات المادية** : تتمثل في الاستثمارات الصناعية ، التجارية ، المخزون و الاستثمارات ذات الخاصية الاجتماعية ، و من خصائصها ان المداخل المنتظرة منها هي صعبة التقدير²⁸ .
- ب. **الاستثمارات المعنوية** : تتضمن المحل التجاري و كل المصاريف المتعلقة بالبحث و التكوين و الدراسات ، أي الاستثمارات غير المادية بما فيها الفكرية و العلمية ، و من خصائصها أنها صعبة التقدير في بداية نشاط المؤسسة و عند حساب المر دودية²⁹ .
- ت. **الاستثمارات المالية** : تأخذ إما شكل قروض طويلة الأجل "ديون" أو سندات مساهمة أو قروض قصيرة الأجل "سيولة" و من خصائصها ان السندات تعتبر استثمارات صناعية و تجارية غير مباشرة او خارجية³⁰ .

- 2- **تصنيف الاستثمار حسب غاية الاستعمال** : يضم اربعة انواع و هي :

²⁸د.رضوان وليد العمار، أساسيات الادارة المالية، دار الميسرة، الأردن، ط1، 1997، ص117-119

²⁹ د. رضوان وليد العمار، المرجع نفسه، ص: 120

³⁰ د.. رضوان وليد العمار، المرجع نفسه، ص: 122

أ- **استثمارات الاستبدال** : تتم على اساس استبدال تجهيزات قديمة غير ملائمة مقابل تجهيزات جديدة شرط ابقاء راس المال على حاله ،و تعتبر الاكثر شيوعا اذ تؤدي الى التحديث و التطوير ، كما تهدف الى زيادة الارباح عن طريق تخفيض التكاليف مع ثبات الطاقة الانتاجية³¹ .

ب- **استثمارات التوسع** : ينقسم هذا النوع الى توسيع كمي و توسيع نوعي ، فاما التوسيع الكمي يتمثل في مدى تجاوز المؤسسة مع ارتفاع الطلب ،لذلك تلجأ الى اضافة او زيادة آلات جديدة مع آلات قديمة بهدف رفع القدرة الانتاجية . و اما التوسيع النوعي تكون الآلات الجديدة مختلفة عن الآلات الموجودة في المؤسسة و ذلك لغرض تصنيع منتجات جديدة او تحسين نوعية الانتاج³² .

ت- **الاستثمارات الاستراتيجية** :في حالة ضعف المردودية تصبح المؤسسة مجبرة على تحسين استراتيجيتها و تغييرها باحداث طرق جديدة في مجال التسيير او الانتاج او التسويق من خلال انفاق مصاريف عديدة على الدراسات و الابحاث³³.

ث- **استثمارات التحديث او التطوير** :يعتبر هذا النوع مكملا لاستثمارات الاستبدال ، فعند قيام المؤسسة بعملية الاستبدال لمعدات قديمة فانها تستثمر في معدات جديدة عادة ما تكون اكثر تطورا ، و هذا ما يساعدها على مضاعفة الانتاج و تخفيض التكاليف³⁴.

يتضح مما سبق ذكره حول مختلف التصنيفات ،انها لا تاجذ بعين الاعتبار معيار الخطر الذي له تاثير كبير على عملية اتخاذ قرار الاستثمار ، لذلك لابد من التطرق الى تصنيف اخر يدمج الخطر في التصنيف .

3. تصنيف الاستثمار بادماج الخطر :

يتم التعرف في هذا العنصر على انواع هذا التصنيف و مدى تاثيرها على عملية اتخاذ القرارات .

أ- **الاستثمارات ذات التأثيرات على المدى القصير** : من اهمها نجد المخزونات و سندات المساهمة ، وهذا النوع من الاستثمارات ليس فيه خطورة بشكل عام نظرا لضعف القيمة المالية المخصصة لها و امكانية التنبؤ بالمداخيل و التخلي او التقليل من الاستثمار³⁵ .

³¹ J-Y SEPOT, l'économie du monde, ed Nathan, 2000, paris, P:40

³² J-Y SEPOT, OPCIT, P:40

³³ IDEM, P:40

³⁴ J-Y SEPOT, IDEM, P:40

³⁵ IDEM, P:43

ب- الاستثمارات الاجبارية ذات التأثير على المدى الطويل : تتمثل في مصاريف الامن و تحسين ظروف العمل ، وبالنسبة لتأثيراتها على اتخاذ القرار ، فانه لا يقع الاختيار الا على طرق و كفاءات الانتاج ، و المردودية غير المنتظرة³⁶.

ت- استثمارات على المدى البعيد ذات خطورة محدودة : في غالب الاحيان الغاية من استعمالها او القيام بها هو الاجابة على طلب موجود و حقيقي، ومن خصائصها، ان الاخطار معروفة و محددة لكن مصاريفها كبيرة و الاخطار مستقبلية، و تتطلب اعداد استراتيجيية³⁷

ث- استثمارات على المدى البعيد ذات خطورة كبيرة الهدف من استعمالها الاستجابة للطلب كالبحت و التطوير ، قرارات الاستثمار في الخارج ، و من اهم خصائصها انها ضرورية لتطوير و تنمية المؤسسة "بعد استراتيجي".

ج- و ترتبط بخطورة كبيرة ، و يطلق عليها نفقات الابعاء كدراسات السوق ، الحملات الاعلامية و الدعاية و القيام بها هدفه التقليل من حدة الخطر.

4. عوائق و حوافز الاستثمار : يواجه المستثمر عدة عراقيل و عوائق غالبا ما تؤدي الى فشل المشروع الاستثماري ، و من جهة اخرى يصادف المستثمر فرصا و حوافز قد تساعد في انجاح المشروع او الاستمرارية و البقاء ، و يمكن تلخيص اهم العوائق و الحوافز التي ترتبط بعملية الاستثمار فيما يلي :

1-4 عوائق الاستثمار : من بين اهم العراقيل التي تواجهها عملية الاستثمار يوجد:³⁸

- ✓ التكاليف : حيث ان ارتفاع التكاليف و تعددها يعيق عملية الاستثمار .
- ✓ ندرة راس المال الى جانب معوقات التمويل : و تتمثل خاصة في ارتفاع معدلات الفائدة و نقص آليات و طرق التمويل و قلة ضمانات التمويل ، و نقص التمويل .
- ✓ مشاكل التسويق : تصادف المؤسسات عدة مشاكل في تسويق منتجاتها سواء كان ذلك في التوزيع او الترويج او تحديد السعر او المنافسة او غيرها
- ✓ الضرائب و الرسوم : ارتفاع معدلات الضرائب و تعددها ، الازدواج الضريبي ، كل هذا يعيق عملية الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- ✓ الصعوبات الادارية : و المتمثلة في الفساد الاداري "الرشوة - التعصب - التسلط - المحسوبية" بالإضافة الى بطئ الاجراءات الادارية و طول مدتها و عوائق اخرى .

³⁶ J-Y SEPOT, IDEM, P :43

³⁷ IDEM, P:43

³⁸ حياة بن حراث، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم منشورة، جامعة تلمسان، ص 23-28

✓ **العوائق القانونية :** تكمن في تعدد القوانين و كثرة التعديلات و التغييرات ، بالإضافة الى عدم تطبيقها بشكل سليم و يخدم عملية الاستثمار .

2-4 حوافز الاستثمار :

تتمثل حوافز عملية الاستثمار حسب ما جاء في المادتين 12 و 13 من القانون 16-09 المؤرخ في 03 اوت 2016 و المتعلق بترقية الاستثمار في ما يلي :

- الاعفاءات منها : الاعفاءات الجمركية ، الاعفاءات الضريبية ، تخفيض الرسوم ؛
 - التسهيلات و الاعانات الحكومية ؛
 - ضمانات الاستثمار ؛
 - الحوافز المالية و التمويلية كالدعم المالي ؛
- بالإضافة الى عوامل اخرى تشجع و تحفز المستثمر على تحقيق عملية الاستثمار مثل :
- طبيعة السوق ؛
 - الاطار التشريعي و التنظيمي للاستثمار ؛
 - الاستقرار السياسي و الاقتصادي للدولة ؛
 - البنية التحتية المناسبة للاستثمار ؛
 - البيئة الادارية البعيدة عن روتين اجراءات التأسيس و الترخيص و طرق الحصول على الخدمات المختلفة ؛

المطلب الثاني : طرق تحديد قرارات الاستثمار في المؤسسة

حتى تحقق المؤسسة اهدافها لابد من اتخاذ عدة قرارات لتسيير نشاطها بطريقة عقلانية و جيدة و توجيه اعمال افرادها وفق خطط مدروسة . و تتم هذه القرارات من خلال ما يعرف بعملية اتخاذ القرار .

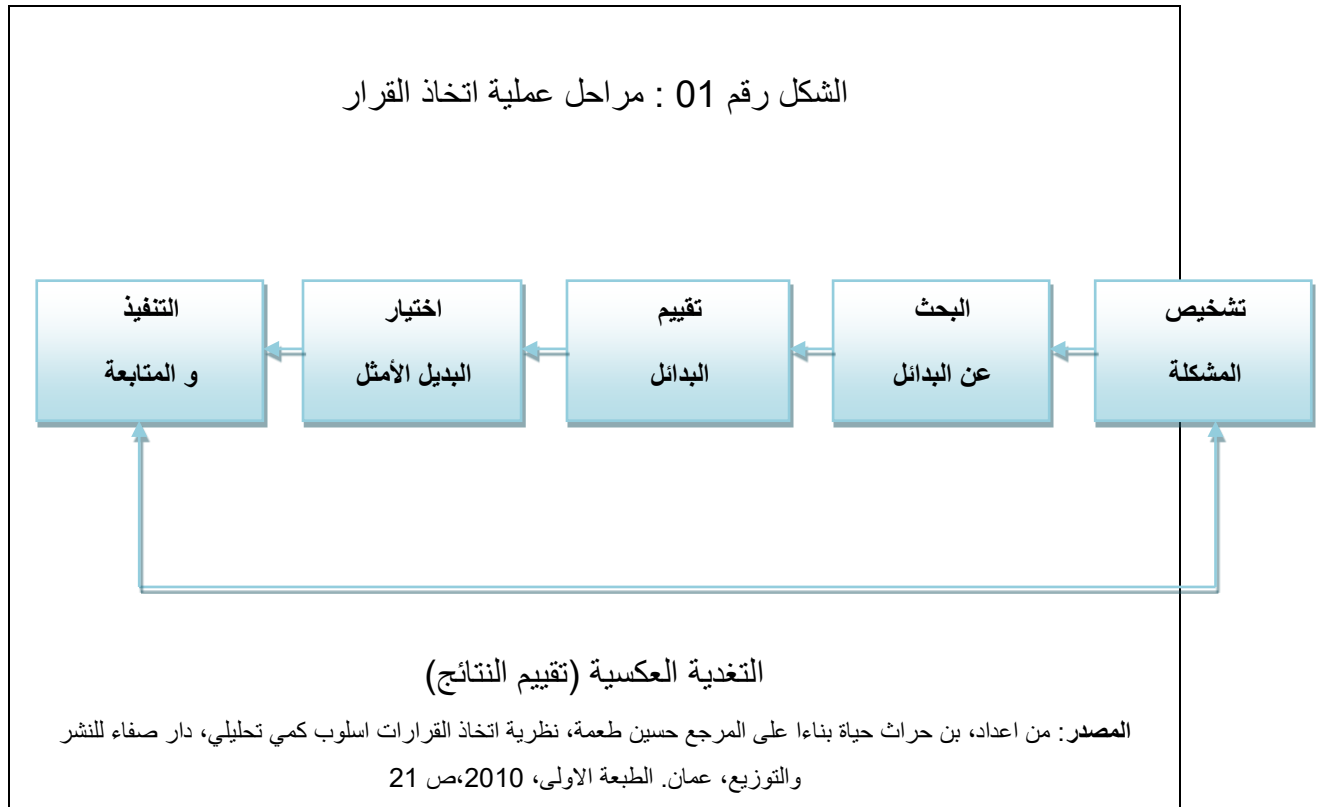
ماذا نقصد بعملية اتخاذ القرار؟

يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار وسيلة لحل المشاكل والاختيار بين عدة حلول ممكنة بهدف تحقيق اكبر عائد و باقل تكلفة . و هي سلسلة من الخطوات المتتابعة ، ووفقا لعدد من ادبيات ادارة الاعمال فانها تشمل³⁹:

³⁹ حسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص:21

- **مرحلة تشخيص المشكلة :** تحديد المشكلة ، تحليلها ، التعرف على نقاط ضعفها و قوتها ، وفقا للأهداف العامة و الخاصة المسطرة من طرف المؤسسة .
- **مرحلة البحث عن البدائل :** اقتراح و تحديد الحلول الممكنة ، بالاعتماد على تجارب و خبرات و معلومات سابقة في المؤسسة او خارجها
- **مرحلة تقييم البدائل :** اي تقديم البدائل على شكل قيم من خلال استخدام الطرق الكمية او الكيفية التي يعتمد عليها اتخاذ القرار ، ثم ترتيبها حسب الهدف " تعظيم الارباح - تخفيض التكاليف "
- **مرحلة اختيار البديل الأمثل :** تحديد البديل الذي يحقق الاهداف المسطرة ، اكبر قيمة في حالة تعظيم الارباح ، او اقل قيمة في حالة تخفيض التكاليف
- **مرحلة تنفيذ القرار و متابعته :** من خلال عملية التقييم المستمر للنتائج المحققة .

يمكن تقديم مراحل عملية اتخاذ القرار وفقا للمخطط التالي :



مفهوم قرار الاستثمار :

يعتبر قرار الاستثمار مشكلة تواجهها المؤسسة او متخذ القرار و التي تتطلب المرور بمختلف مراحل عملية اتخاذ القرار للوصول الى نتيجة واضحة اضافة الى انه متعلق باستراتيجية المؤسسة على المدى البعيد و بقرارات المؤسسة على المدى القصير ، و منه يرتبط قرار الاستثمار بالعائد و المخاطرة ،

و على المؤسسة التنبؤ بالصعوبات التي تتعرض لها من كل الجوانب لانها ستحدد مستقبلها و مصيرها ، و بالتالي أي خطأ في التقدير قد يؤدي إلى فشل المشروع و لتفادي هذه الإختلالات التنبؤية على المؤسسة ان تدرس المشروع حسب الظروف التي ستنتقل فيه ، حيث يمكن تصنيف ظروف المحيط إلى ثلاثة أنواع ،وفق للمحيط الخارجي الذي تتكيف معه المنظمة .⁴⁰

- **ظروف التأكد :** تكون البدائل و المعلومات لحل المشكلة المعروفة و معلومة كسواء معدات او مباني و غيرها من الأنشطة

- **ظروف المخاطرة :** تكون البدائل معروفة و نتائجها مشكوك فيها أي تواجه مجموعة من الإحتمالات كالتوسع و دخول اسواق جديدة .

- **ظروف عدم التأكد :** و هي الأكثر صعوبة و تعقيدا حيث تكون فيها البدائل غير معروفة و كذلك احتمالات حدوثها و العوائد المتوقعة كالقرارات الإستراتيجية ، البورصة و الأوراق المالية .

المطلب الثالث : التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحديد خيارات الاستثمار في المؤسسة

عرفت مدرسة هارفارد استراتيجية الإستثمار على انها مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمقاول و المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها ، و التي تهدف الى تكييفها مع التغيير و تحديد الغايات الاساسية و الاهداف من أجل الوصول إليها .

أما إستراتيجية الإستثمار فهي تقوم أن المؤسسة بعدة إستراتيجيات في مجال الإستثمار حتى تحدد كمية و نوعية المواد التي يجب استثمارها على المدى الطويل لاكتساب المزايا التنافسية . و تعتبر هذه الإستراتيجيات كبداية أمام المؤسسة التي عليها اختيار ما يناسب إمكانياتها و أهدافها العامة ضمن الخطة الإستراتيجية المحددة .

و عليه تنظم القرارات الاستراتيجية ضمن القرارات المالية و التسويقية المتعلقة باتجاهات المنظمة .

❖ أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة: تكمن أهميته في النقاط التالية :

- معرفة إتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا ؛
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافا و توجهات واضحة المستقبل ؛
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة ؛

⁴⁰ Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE, gestion financière, 10^{ème}ed, dunod, 2001, paris, P:341

- مساعدة متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات و فحص المشاكل الرئيسية ؛
 - تنظيم تداخل مختلف القرارات المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة ؛
 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات في المنظمة ؛
- 1- بدائل إستراتيجية الاستثمار في المؤسسة : و نميز ثلاث مجالات لتحديد البدائل الإستراتيجية و هي :

1-1 البدائل الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

أولاً : إستراتيجية النمو و التوسع : عندما تحقق نتائج إيجابية في عدة سنوات ، فإنها ستعمل على إستغلال فرص استثمار في ذلك ، فتتوسع و تعرف نوعاً من الانتعاش حيث تلجأ إلى تبني ما يعرف باستراتيجيات التنويع . و نميز منها ما يلي :

- إستراتيجية التركيز " التخصص " و هو ما يعرف بالنشاط أحادي الاتجاه
- إستراتيجية التنويع و تضم عدة بدائل مثل : التنويع المترابط - التنويع الداخلي - التنويع الخارجي - التنويع العمودي و التنويع الأفقي

ثانياً : إستراتيجية الإستقرار و الثبات : في هذه المرحلة تكون المؤسسة غير مستعدة للنمو أو التوسع الكبير ، بل ستعمل جاهدة للحفاظ على وضع مستقر و ثابت و تضم هذه الإستراتيجية عدة بدائل نذكر منها :

- استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي ؛
- استراتيجية الربح ؛
- استراتيجية التوقف ؛
- إستراتيجية الحركة مع الحيلة و الحذر ؛

ثالثاً : إستراتيجية التراجع / الدفاع " الانكماش " : عندما لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ، و تعرف وضعيتها تدهوراً مستمراً من حالة إلى حالة أخرى ، و يكون أمامها البدائل الإستراتيجية التالية⁴¹ :

- إستراتيجية التخفيض ؛

بالصرف-Staff An-Najah تعريف الادارة الاستراتيجية Staff-old.najah.edu⁴¹

- إستراتيجية التجريد ؛
- إستراتيجية التحويل ؛
- إستراتيجية المنظمة الأسيرة ؛
- إستراتيجية التصفية ؛

رابعا : إستراتيجية المشاريع المشتركة : عموما تستخدم المؤسسات البدائل الإستراتيجية حسب وضعيتها و ظروفها المادية

1-2 البدائل الإستراتيجية العامة للمؤسسة على مستوى وحدات الأعمال : و هنا نميز ثلاث أنواع

أ- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة : و تضم :

- إستراتيجية التكاليف المنخفضة ؛
- إستراتيجية التميز ؛
- إستراتيجية التكاليف المنخفضة / التميز ؛

ب- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الكبيرة : و تضم :

- إستراتيجية التكلفة الأقل ؛
- إستراتيجية التميز ؛
- إستراتيجية التكلفة الأقل / التميز ؛

ج- الإستراتيجيات الوظيفية : و تضم :

- إستراتيجية الشراء و إدارة الموارد ؛
- إستراتيجية إدارة الإنتاج / العمليات ؛
- إستراتيجية التمويل ؛
- إستراتيجية غدارة الموارد البشرية ؛
- إستراتيجية التسويق ؛

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت و تباينت الدراسات لمعالجة مواضيعها بغية التوصل الى النتائج المرجوة . ومنه تعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة او تطرق الى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل اليها من خلال الدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع ، أما الدراسات السابقة التي تناولت صميم الموضوع " التخطيط الاستراتيجي " حسب حدود علمنا وجدنا دراسات باللغة العربية منها :

✚ آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الادارية و الاقتصاد ، جامعة الازهر بغزة ، سنة 2010 .

حيث تناولت الباحثة موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالمؤسسات الاهلية النسوية حيث طرحت الاشكالية : ماهي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و اداء المؤسسات الاهلية في قطاع غزة ؟

و توصلت الى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي .
- بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

- بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية و محددة واضحة و مكتوبة

✚ احمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الاداء المؤسسي ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، بدون عنوان .

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الاداء المؤسسي حيث طرح الاشكالية التالية :

لماذا يعد التخطيط الاستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة ؟

حيث توصل الى النتائج التالية :

- ان يتم وضع خطط طويلة الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة و الاستعداد لمواجهةها

- مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي .

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

- الاستفادة من المعلومات في وضع خطط مستقبلية لاداء الشركة .

✚ الدجني اياد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، دراسة وصفية

تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه في التربية " غير منشورة " قسم

المناهج و طرائق التدريس ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2011 .

تناول الباحث موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي حيث طرح الاشكالية التالية :

مادور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ؟

حيث توصل الى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي و معيار الرسالة و الاهداف كاحد ابعاد الجودة .

- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية و الخارجية .

- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي و جودة الاداء المؤسسي .

✚ منصور ابو زقية خديجة ، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الاداء في الجامعات و ما حققته ليبيا للوصول الى الجودة ، مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء , الاردن ، 2011

تناولت الباحثة موضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الاداء في الجامعات و ما حققته ليبيا للوصول الى الجودة

حيث طرحت الاشكالية التالية :

ما التخطيط الاستراتيجي و ما مدى اهميته في رفع مستوى الاداء في الجامعات ؟

حيث توصلت الى النتائج التالية :

- ان تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية .
- تطوير غايات و اهداف الجامعات يستوجب تحسين النوعية الاكاديمية و المهنية في اعداد الطلبة .
- تساهم عملية تقييم سياسات و اجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية و تحليل افضل للبيئة الداخلية .
- ✚ غربال احلام ، اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة " ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2022

تناولت الباحثة في هذه الدراسة اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة العسكرية للاسمنت"

حيث توصلت الى النتائج التالية :

- اهتمام الادارة بتبني مرونة استراتيجية بابعادها المختلفة على ارض الواقع .
- ارتفاع مستوى الاداء المتميز للمؤسسة ما يدل على تميزها في السوق .
- وجود فروق ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية كمجموعة في الاداء المتميز للمؤسسة .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

✚ NIGAO, Strategie et organisation des entreprises chinoises en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Pauw et Bayes de Ladour, France, 2017

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر الصيني في فرنسا، كما قام بدراسة الدوافع الرئيسية للاستثمار وأسباب دخول الشركات الصينية الى السوق الفرنسية وكذلك التطرق الى آليات التحكمات في الشركات التابعة لها في فرنسا وذلك من خلال طرح الاسئلة التالية:

- لماذا و كيف تستثمر الشركات الصينية في فرنسا؟
- ماهي آليات استراتيجية تنظيم المؤسسات الصينية في فرنسا؟

وللاجابة على الاسئلة اعتمد الباحث الدراسة الميدانية من خلال اسلوب مقابلات مع 17 شركة صينية كانت لها انجازات استثمارية في فرنسا حيث اظهرت النتائج ان البحث عن اسواق استراتيجية هي الدوافع الرئيسية للاستثمار الاجنبي المباشر الصيني في فرنسا.

أما الدافع الاستراتيجي للاستثمار الصيني لفرنسا هو امتلاك شركة مملوكة بالكامل كخيار استراتيجي للدخول إلى فرنسا.

✚ Chemma Nawel, le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de tlemcen, Algerie, 2011

تناولت الباحثة في هذه الدراسة اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة البسكورية للاسمنت"

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة .

لقد تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى تقييم أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة ، حيث تتم المقارنة من خلال ثلاثة محاور أساسية و هي فعالية التخطيط الاستراتيجي ، و تحديد بدائل الاستثمار و من تم دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد هذه الأخيرة .

أوجه الاتفاق بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة :

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المضمون و المتمثل في اهمية التحكم في محددات الدراسة المتمثلة في دور التخطيط الاستراتيجي ، تحديد خيارات الاستثمار في المؤسسة ، كما تم تقييم اوجه الاختلاف على اساس متغيرات الدراسة الحالية و المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و ما مدى مساهمته في تحقيق استمرارية نشاط و نمو المؤسسة في ظل التحكم في بدائل الاستثمار و بالتالي تحقيق مردودية للمؤسسة .

و تتمثل اهم تفاصيل نقاط الاتفاق فيما يلي :

ضرورة اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية فعالة و ناجعة .

اهمية المعرفة المستمرة للمتغيرات الموجودة على مستوى البيئة الداخلية من اجل تحقيق تناغم بين الخطط و اهداف المؤسسة .

اهمية معرفة متغيرات البيئة الخارجية من اجل تحقيق خطط بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة .

أهمية القيادة و التحكم في المشاريع الاستثمارية من خلال فعالية تحقيق النتائج .

دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير على فعالية المؤسسة .

أهمية استغلال الموارد في تحقيق الأداء المطلوب .

أهمية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في بعث فرص جديدة للاستثمار في المؤسسة .

أهمية تطوير و دعم المشاريع الاستثمارية و تطوير التأهيل الفني و التكنولوجي من اجل تقليل فجوة المخاطر المالية الناجمة عن الاستثمار في المؤسسة .

أهمية رسملة الاستثمار في إنتاج الكهرباء و الغاز في الجزائر بالاعتماد على الآليات الحديثة كالطاقات المتجددة كمورد أساسي .

تبنى إستراتيجية جديدة للاستثمار تركز على معايير مستدامة صديقة للبيئة التي بدورها ستحقق مكاسب طويلة الأجل للاقتصاد و زيادة فعالية الاقتصادية و البيئية على حد سواء .

دعم التكنولوجيا و البحث العلمي خاصة في مجال البحث عن البدائل الطاقوية و تطوير الاستثمار .

أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة :

تختلف دراساتنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل من خلال النقاط التالية :

تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي من منظور المسؤول الاول للمؤسسة اما دراساتنا فتم تناولها بناء على المعطيات الميدانية و النتائج المحققة من خلال دراسة الحالة .

الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي تطرقت الى المنظور التنظيمي و الاداري و اثره على الاداء اما دراساتنا تناولت التخطيط الاستراتيجي من منظور الفعلية الانتاجية و الكفاءة و دوره في خلق بدائل استثمار .

تناولت دراساتنا تقييم نتائج الدراسة الميدانية حول متغير التخطيط الاستراتيجي بينما الدراسات السابقة عاجلت مراحل بناء التخطيط الاستراتيجي لا غير .

تناولت بعض الدراسات السابقة تقييم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في مجالات محددة اما دراساتنا تطرقت الى اعطاء خيارات متعددة للاستثمار من اجل تبني مبداء التخطيط الاستراتيجي .

أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية :

تتمثل أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية في جملة من النقاط الأساسية و التي من خلالها نحاول إبراز فعالية التخطيط الاستراتيجي للاستثمار من خلال أداء مؤسسة سونلغاز ، وهذا بناء على بعد الزبائن من خلال الاستجابة للطلب الاستهلاكي و البعد المالي من خلال نمو رقم الأعمال و العائد على الاستثمار ، و بعد العمليات الداخلية من خلال التحكم في ضياع الطاقة .

وعليه تتمثل تطلعات الدراسة في التقييم الميداني لواقع الاستثمار من خلال تطبيق فعالية التخطيط الاستراتيجي ، و كمحاولة منا للتطرق إلى موضوع من منظور تقييم أهمية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بتحديد خيارات استثمار من خلال استغلال مؤهلات و إمكانيات مؤسسة سونلغاز كما يمكننا ان نلخص أهم الأبعاد المرجوة من الدراسة فيما يلي :

دراسة أهمية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالاستثمار عن طريق تعزيز أداء المؤسسة .

التطرق إلى منظور التخطيط الاستراتيجي و دوره في اختيار بدائل استثمار للمؤسسة .

تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحديد خيارات استثمار من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة و الاطلاع على بيانات تمكن مؤسسة سونلغاز من تحسين استثماراتها من خلال المؤشرات الجزئية .

الاعتماد في الدراسة على أدوات الاقتصاد القياسي في تقييم التوجه المستقبلي للاستثمار الطاقوي في الجنوب بناء على النتائج المحققة .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص أن سياسة و إستراتيجية الاستثمار لها امتدادات داخل المؤسسة و خارجها كما أنها تمس كل مؤسسة سواء كانت هذه الأخيرة تجارية أو غير تجارية . بالإضافة إلى اختلاف الاهداف و المناهج .

كما انه لا يوجد سياسة استثمارية نموذجية يمكن تطبيقها على كل المؤسسات الاقتصادية او المنظمات و الهيئات ، بل يوجد تخطيط استراتيجي معين يجب الاخذ به لبناء هذه السياسة .

و تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي اهم خطوة تدرج ضمن وضع اي سياسة ناجعة ، كما ان اتباع سياسة معينة يؤدي بمرور الوقت الى تبني استراتيجية واضحة المعالم تهدف الى بقاء و استمرار هذه المؤسسة .

فدروة حياة المؤسسة تمر من تحقيق الاهداف قصيرة المدى الى الوصول الى الاهداف متوسطة المدة الى بلوغ الاهداف طويلة المدة ،

وعليه فان التخطيط الاستراتيجي و تحديد بدائل الاستثمار موضوعين مترابطين و متكاملين في تحقيق مختلف أهداف المشروع الاستثماري خاصة المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي: دراسة

حالة مؤسسة سونلغاز وحدة

غرداية

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

المطلب الأول: موجودات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

1.1.2. نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج

1.1.1.2. تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

بناءً على المرسوم التنفيذي، رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر، في الجريدة الرسمية الذي حدد مهمة، تتمثل في الاندماج، بطريقة منسجمة، في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، قد عزز من مكانة الشركة، كما أن إحتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني، لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز، وتسيير قنوات النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى التراب الوطني.

وبناءً على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت الشركة في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، من 624 ميغاواط، إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات

الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تُقِر، مستعملة بذلك خطوطا لنقل، ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط، والمنخفض.

في سنة 1978، طورت المؤسسة خدماتها، لتحقيق أهداف المخطط الوطني، المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء، بغية تلبية الحاجيات، حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة، لتغطية الطلب المتزايد.

2.1.1.2. تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

تم إنشاء (SDC) بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 39 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000,00 دج)، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل القانوني للشركة، إذ تؤسس طبقا لأحكام¹ الأمر 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون² 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والمتمثل في:

- 1- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها؛
- 2- تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن الراغبين في ذلك؛
- 3- فعالية وأمن الشبكة؛
- 4- التوازن بين العرض والطلب؛

¹- الأمر رقم 59 / 75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101

المؤرخة في 19 ديسمبر 1975

²- القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002

5- نوعية الخدمة؛

6- احترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة؛

7- تسويق الكهرباء والغاز؛

أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية، والمتمثلة في (سونلغاز توزيع

الوسط) باختصار (أس.دي.سي) بالأحرف اللاتينية (Sonelgaz Distribution Centre)

« SDC » En Abrégé حيث نص القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة

الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية

مسبقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم، أو بالأحرف الأولى "ش.ذ.أ. ، مع

ذكر مبلغ رأس مالها الاجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري، يقع

مقرها الاجتماعي، وفقا للمادة الرابعة في ولاية البليدة، شارع محمد بوضياف، وحددت مدة حياة

الشركة ب 99 عاماً، ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري .

ملاحظة انطلاقاً من بداية عام 2021 ستمر الشركة، بمرحلة انتقالية في هيكلها التنظيمي لغاية تطبيق

الهيكل التنظيمي الجديد بداية من عام 2022 لذا جميع المديريات التابعة لـ (SDC) تتحول الى

(RDC) كمرحلة أولية الى غاية الانطلاق الجديد في الهيكل الموضح ادناه،

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية

الجهوية والولائية

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد

أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في

العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة.

1.2.1.2. الهيكل التنظيمي للشركة (SADEG) بعد الدمج

حسب التقسم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة (SADEG) الذي سيدخل حيز التنفيذ فعليا في جانفي

2022، يتكون من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (1.2) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

تتفرع الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الى خمس مديريات جهوية وهي كالتالي:

- المديرية الجهوية للوسط مقرها في البليدة؛
- المديرية الجهوية للشرق مقرها في قسنطينة؛
- المديرية الجهوية للغرب مقرها في وهران؛
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مقرها في ورقلة؛
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي مقرها في بشار.

غير أن الهيكل التنظيمي الجديد كما اشرنا له سابقا سيدخل حيز التنفيذ، انطلاقا من 01/02/

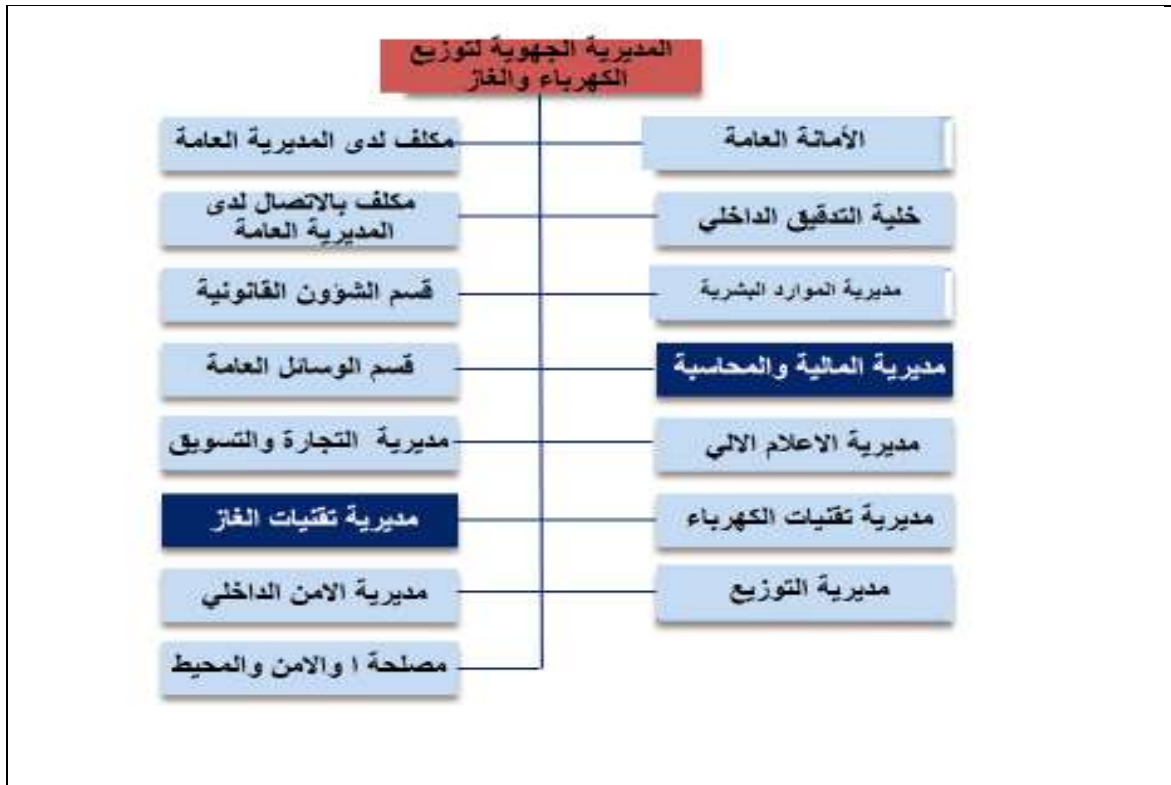
2022، كما أن الشركة وضعت مخطط استراتيجية استشرافي، يمتد الى غاية سنة 2035 لتحقيق

الأهداف التالية: معالجة العجز، وضمان استمرارية الشركة، بالإضافة إلى تأمين المواقع الاستراتيجية، والتحرك نحو الاحترافية، وضمان جودة أفضل للخدمة¹.

2.2.1.2. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة و

SocieteAlgerienne De Distribution De L'electricite Et Du Gaz (

)Decembre 2020,P6,Reorganisation De La Direction De Distribution ,

1-الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة

تاريخ الاطلاع 2021/05/30 سا 12.00 <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>

3.2.1.2. الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية

تنتمي المديرية الولائية إلى إحدى المديرية الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، اجتمعت الأخيرة في جلسة العمل الأولى في الفترة من 05-11-2020 و 08-12-2020، لتقديم أهم المقترحات في هذا الجانب، تأتي هذه المقترحات بالإضافة إلى الاجتماع المنعقد في يناير 2019، والذي جمع مديري التوزيع ورؤساء مختلف الدوائر المعنية، إن الدافع وراء قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع يتمثل فيما يلي:¹

- إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق؛
- تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة التكيف مع التقسيم الإداري الجديد؛
- تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي :

¹ – Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz ,Réorganisation De La Direction De Distribution ,Décembre 2020,P3

الشكل رقم (3.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة في المحيط

3.1.2. دراسة مختلف أقسام ومصالح المديرية الولائية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تأسيس المديرية الولائية، وأهم الدوائر والأقسام المكونة لها، باعتبارها نقطة الاتصال المباشر بين الشركة والمستهلك، عن طريق الوكالات التجارية، المقسمة على مستوى المديرية، الموزعة على مستوى ربوع الوطن.

1.3.1.2. تأسيس ومهام المديرية الولائية

تأسست المديرية الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005 م، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة بـ (شركة توزيع الجزائر (S.D A)، شركة توزيع الوسط (S.D.C)، شركة

توزيع الغرب (S .D .O)، شركة توزيع الشرق (S.D.E)، التي تأسست بمقتضى القرار، رقم 463، المؤرخ في 27 جوان 2004، إن شركة توزيع الوسط (S.D.C) سابقا احتوت على المديريات التالية: (البلدية، تيزي وزو، المدينة، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، غرداية (وتتكون كل مديرية من :

- ✓ امانة المديرية: تتكون امانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة؛
- ✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء؛
- ✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز؛
- ✓ قسم تقنيات الكهرباء؛
- ✓ قسم تقنيات الغاز؛
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية؛
- ✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط؛
- ✓ قسم العلاقات التجارية؛
- ✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الالي؛
- ✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية
- ✓ مكلف بالمهام لدى المدير؛
- ✓ مكلف بالاتصال؛

✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة؛

✓ قسم تقنيات الغاز؛

✓ قسم الموارد البشرية؛

✓ قسم المالية والمحاسبة؛

✓ مصلحة الرقابة والتدقيق؛

✓ قسم إدارة الصفقات؛

✓ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديرية الولائية للتوزيع ما يلي:

✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم

المبيعات، تحصيل الديون؛

✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛

✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة

أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛

✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها؛

✓ وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها؛

✓ تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد

الأمنية الضرورية؛

2.3.1.2. دراسة أهم أقسام المديرية

سنحاول التطرق بشكل مختصر إلى أهم نشاط بعض الأقسام، والمصالح التابعة لمديريات التوزيع،

على مستوى كل ولاية:

1- قسم استغلال الكهرباء (D.T.E):

تتمثل مهمة القسم استغلال للكهرباء، بمديرية التوزيع، في ضمان استمرارية، وجودة الخدمات،

وتشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة، وفق ما يلي:

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض، والمتوسط، ومتابعتها؛
 - ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها؛
 - ✓ تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛
 - ✓ ضمان تسيير المحولات؛
 - ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي، وعلى المدى القصير؛
 - ✓ التدخل في حالة وجود عطب، أو خطر، في الشبكة، وإصلاحه؛
 - ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة للمديرية؛
 - ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
 - ✓ التأكد من التشخيص السليم للشبكات، وتطوير برنامج الصيانة الدورية والدائمة؛
 - ✓ اقتراح إجراءات تحديث التجهيزات، من اقتناء معدات جديدة، وإعادة التأهيل، وفق
- التكنولوجيات الجديدة في المجال؛

2- قسم استغلال الغاز (D.T.G)

تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمة وكذلك تشغيل شبكات الغاز، وفقاً للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة. على النحو التالي:

- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة؛
- ✓ التدخل في حالة الاعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية؛
- ✓ اقتراح إجراءات التحديث للتجهيزات، من اقتناء معدات، جديدة وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال؛
- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها وإعداد برامج الصيانة؛
- ✓ متابعة المقاسات دورياً، وتحليل الأخطار؛
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛
- ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج؛
- ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها؛

3- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T):

يتكون القسم من (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمار، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة) ويقوم القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛
- ✓ تجمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛

✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها، من حيث النوعية، والآجال، طبقا لمخطط الإنجاز؛

✓ المصادقة على الكشف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال؛

✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية، من الجانب التقني؛

✓ إعداد التقرير العام النهائي (D.G. D)؛

✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط، طبقا لتوجيهات المديرية المركزية، وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛

✓ الحرص على استعمال التقنيات، والعتاد الحديث في الإنجاز؛

✓ ضمان الامتثال للمعايير الفنية، ومعايير السلامة؛

✓ إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة؛

✓ تنسيق بين نشاط مختلف الشركات المشرفة عن العمل؛

✓ تحليل تقارير الموقع؛

✓ ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية؛

✓ معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات؛

4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

يتكون القسم من (مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى والوكالات التجارية التي تتواجد على مستوى كل بلدية أو دائرة لأجل تقريب الإدارة من المواطن)، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:

- ✓ إحترام إجراءات توصيل لزيائن الجدد، وأشغال الخدمات المعوضة، بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزيائن، إلى غاية وضعهم بالخدمة؛
- ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين؛
- تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين، من خلال عملية التعداد، والفوترة، والتحصيل؛

- ✓ تسيير حسابات الزيائن بما ذلك الجرد؛
- ✓ فوترة مختلف الخدمات؛
- ✓ القيام بالتحريات حول الزيائن؛
- ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزيائن الجدد؛
- ✓ متابعة وتحليل ديون الزيائن حساب بحساب؛

5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M) :

- يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الاستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزيائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة) ومن بين مهامه:
- ✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة؛
 - ✓ إعداد الصفقات (Commande /Marche)، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات ؛
 - ✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز ، وقسم المالية والمحاسبة؛
 - ✓ إستقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

6- قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G) : تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء في مايلي:

- وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة اهم المخططات للمناطق الحضرية؛
- إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات (مراقبة الاستهلاك، التطوير، التوسع. الخ؛

- وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناءً على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها؛
- ضمان الامتثال للخطط الرئيسية، وخطة تطوير الشبكة، من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

7- قسم الموارد البشرية (D.R.H) :يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة ومن اهم مهامه ما يلي:

- تعزيز المهارات البشرية الموجودة وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري؛
- التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية (المهارات والإمكانيات) وتطور الأنشطة؛
- السهر على تحسين العلاقات الاجتماعية، والمهنية، وظروف العمل؛
- تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية؛
- تنسيق أنشطة الموظفين المختلفة، داخل إدارة المؤسسة، ولا سيما التوظيف، والاستقبال / التكامل، والترقية، والنقل... الخ؛

8- مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A): يطلق عليها كذلك مصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق تعمل هذه المصلحة بصفة مباشرة وتحت وصاية مدير المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:

- الرقابية على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، من حيث الالتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها؛
- مراقبة تنفيذ المهام، من حيث الامتثال لقواعد، وإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود؛
- توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح (ملاحظات، إجراءات، كتيبات، لوائح داخلية... الخ؛

- معالجة وتتبع الشكاوى، الواردة من الزبائن والمتعاملين، وكذا المراسلات الواردة من الأطراف ذوي العلاقة؛

- مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة.

المبحث الثاني : عرض البيانات

المطلب الاول :تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

يهدف " Plan Moyen Terme Direction de Distribution de GHARDAIA

2022-2026" إلى تحديد الاستراتيجيات للنمو في عدد العملاء وزيادة المبيعات

لخدمات الكهرباء والغاز في غرداية خلال الفترة المذكورة. سيتم في هذا التحليل استعراض

النتائج المتوقعة وتفسيرها بالتفصيل، مع مناقشة العوامل المؤثرة والفرضيات المستخدمة

في الحسابات.

:Electricité

بند	2021	2022	2023	2024	2025	2026	تغير متوسط PMT (%) E	تغير /2022 2021 (%)
Apport des clients ((RCN	4,424	4,175	4,317	4,668	4,734	4,800	-5.6%	1.6%

%8.4-	%3.8-	8.29 %	8.28 %	8.26 %	%8.30	9.21 %	10.06 %	Taux de pertes
-------	-------	-----------	-----------	-----------	-------	-----------	------------	-----------------------

:Gaz

بند	2021	2022	2023	2024	2025	2026	تغير متوسط ط PM TE (%)	تغير 2022 202/ 1 (%)
Ventes totales à la clientèle ((Mm3	119.9 1	124.6 7	140.1 3	152.6 7	166.37	181.3 2	%9	%9
Taux de pertes	2.11 %	2.50 %	2.50 %	2.50 %	%2.50	2.50 %	%3	%18

:Electricité

(Apport des clients (RCN): تركّز الخطة على زيادة عدد العملاء الجدد من خلال

الاتصالات الجديدة بالعملاء، والتي تظهر زيادة معتدلة على الرغم من التقلبات.

Taux de pertes: يوضح انخفاضًا تدريجيًا في معدل الخسائر، مما يشير إلى تحسين الكفاءة في شبكات التوزيع، وهو أمر حاسم لإدارة التكاليف والاستدامة.

:Gaz

Ventes totales à la clientèle: من المتوقع زيادة مستمرة في مبيعات الغاز، مع نمو ملحوظ في فئة الضغط المنخفض، مما يشير إلى زيادة الطلب، ربما بفعل الأنشطة الاقتصادية وتطوير البنية التحتية.

Taux de pertes: من المتوقع أن تنخفض خسائر الغاز بشكل كبير، مما يعكس تحسينات في الأداء العملي وربما مراقبة وصيانة أفضل لشبكات توزيع الغاز.

مناقشة النتائج

المدى الزمني والموثوقية: يستعرض الخطة نهجًا طويل الأمد لتحسين الكفاءة وتوسيع الخدمات، وهو ما يمكن أن يعزز من الموثوقية التشغيلية وتحقيق النمو المستدام.

التحديات المحتملة: تشمل التقلبات في عدد العملاء الجدد وتأثيرات السياسات الحكومية والتغيرات الاقتصادية، والتي يجب إدارتها بحذر لضمان النمو المستدام.

البنية التحتية والاستثمارات: تعزز الاستثمارات المستمرة في البنية التحتية، خاصة في الكهرباء الريفية وشبكات توزيع الغاز، القدرة على تحقيق أهداف النمو المحددة.

التخطيط الاستراتيجي: الخطة تعكس استراتيجية متكاملة للنمو والكفاءة، وتستند إلى فرضيات دقيقة حول الطلب المستقبلي وكفاءة الأداء.

باختصار، يبرز تحليل " Plan Moyen Terme Direction de Distribution de "

GHARDAIA 2022-2026 " خطة متكاملة لتحقيق النمو وتحسين الكفاءة، مع

التركيز على زيادة العملاء والمبيعات وتحسين إدارة الخسائر، مما يمثل أساسًا راسخًا للاستدامة والتوسع المستقبلي في الخدمات.

في هذا التحليل، سندرس الأداء المتوقع لشركة ما في مجالات الكهرباء والغاز بناءً على البيانات المقدمة للأعوام 2020 إلى 2026. سنتناول بشكل خاص الأوقات المتوقعة للتوصيل ومدى التزام الشركة بالجدول الزمنية المحددة.

أوقات التوصيل للكهرباء والغاز:

:Branchement électricité

تراجعت أوقات التوصيل من 7 أيام في 2021 إلى 6 أيام في 2026، مع تحسن ملحوظ بنسبة 14.3% بين عامي 2020 و 2021.

نسبة الأعمال التي تتم خارج الجدول الزمني انخفضت بنسبة 16.7% خلال نفس الفترة.

:Branchement gaz

استقرت أوقات التوصيل عند 7 أيام من عام 2021 إلى 2026، مع نسبة منخفضة للأعمال خارج الجدول الزمني عند 20% في جميع السنوات المستقبلية.

Extension gaz و Extension électricité:

شهدت الأوقات المتوقعة للتوصيل تقلبات طفيفة مع تحسن ملحوظ في بعض السنوات وانخفاض طفيف في الأخرى، ولكن نسبة الأعمال خارج الجدول الزمني بقيت مستقرة على النحو المحدد.

(DCC (Délais de Coupure Contractu

يتوقع أن تكون أوقات التوقف عن العمل في حدود الأرقام المذكورة لكل فئة من الخدمات (HTA Privé، FRM، AO)، مما يشير إلى استمرارية الخدمة المتوقعة وفقاً للاتفاقيات القائمة.

تظهر الأرقام تحسناً ملحوظاً في أوقات التوصيل للكهرباء والغاز على مدى السنوات الماضية، مما يعزز من فعالية الشركة في تلبية احتياجات العملاء.

نسبة الأعمال التي تتم خارج الجدول الزمني تشير إلى التحديات التي قد تواجه الشركة في إدارة المشاريع بفعالية أكبر.

التحليل:

يمكن أن يكون الارتفاع المتوقع في أوقات التوقف مؤشراً على ضرورة مراجعة

استراتيجيات الصيانة وإدارة المشاريع لتحسين كفاءة الخدمات.

ينبغي على الشركة مراقبة النسب المتوقعة للأعمال خارج الجدول الزمني لتحقيق أفضل

أداء ممكن.

بناءً على التحليل السابق، يمكن توجيه الشركة نحو تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع

وتعزيز التواصل مع العملاء لضمان الالتزام بالجدول الزمنية وتحسين صورتها العامة في

السوق.

باختصار، تحليل هذه البيانات يوفر رؤية شاملة حول أداء الشركة وتحدياتها المستقبلية،

مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتحسين الخدمات وتعزيز الكفاءة العامة.

Intitulé		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Evol20/21	EvolMo yenne
Branchement électricité	Jour	6	6	7	7	6	6	6	%-14.3	%3.0
	Hors	6	7	7	6	6	6	6	%-14.3	
	délai (%)	15	18	18	10	15	15	15	%16.7	%-3.6

Branchement gaz	Jour	7	10	7	7	7	7	7	%0.0	%0.0
	Hors		.	.	.	.	.	.	.	.
	délai (%)	21	21	21	10	20	20	20	%-4.8	%-1
Extension électrique	Jour	47	47	37	42	36	36	36	%-2.7	%-0.5
	Hors	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	délai (%)	53	53	53	10	50	50	50	%-5.7	%-1.2
Extension gaz	Jour	28	28	36	42	37	37	37	%2,8	%0,5
	Hors	28	36	42	37	37	37	37		
	délai (%)	51	51	10	52	52	52	52	%2,0	%0,4
DCC	AO	50	18	45	40	40	40	40	.	.
	FRM	40	.	30	.	35	30	30	.	.
	HTA Privé	40	.	25	.	40	40	40	.	.

هذا الجدول يظهر الأوقات المتوقعة للتوصيل (بالأيام) ونسبة الأعمال التي تتم خارج

الجدول الزمني لكل فئة من الخدمات (Branchement électrique)،

(Extension gaz ،Extension électricité ،Branchement gaz)، بالإضافة إلى

أوقات التوقف المتوقعة لكل فئة من خدمات DCC (Délais de Coupure

.(Contractuel

في هذا التحليل، سنستعرض البيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء الخاصة بالكهرباء والغاز

على مدى السنوات الماضية والمتوقعة حتى عام 2026. سنركز على أوقات التوقف،

ومعدلات الأعطال، والمؤشرات الأساسية الأخرى التي تؤثر على كفاءة تقديم الخدمات.

1. Les Paramètres d'Exploitations Electricité:

بند	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	تغير متوس ط PM TE (%)	تغير 2022 2021/ 1 (%)
Temps Equivalents de coupure ((Heures	2.07	1.67	1.55	2.05	2.03	2	1.95	3.13	-
								98.0	-5

94.9 -5	1.11 -	5.05	5.1	5.15	5.2	4.45	4.5	6.34	Incidents aux 100 KM ((Nbre
-76.2	2.01 -	23.8	24	24.3	24.5	19.5	19.9	22.44	Ouvertures de disjoncteurs aux 100 KM
1.7	-	-	-	1.75	1.8	1.853	1.52	1.806	SAIDI BT
1.68	-	-	-	1.73	1.78	1.85	1.62	1.659	SAIDI HTA
3.75	-	-	-	3.85	4.08	4.15	2.7	3.971	SAIFI BT
3.6	3.68	3.85	3.95	2.65	3.449	-	-	-	SAIFI HTA
99.8 -2	71.2 3	0.18	0.183	0.185	0.185	0.25	0.146	0.0118	Taux avaries des transformateurs (%)

2. Les Paramètres d'Exploitations GAZ :

بند	2020	2021	2022	2023	2024	2025	202	تغير متوسط PMT (%) E	تغير 202 20/2 21 (%)
Temps moyen de coupur e (incide (nt	1.157	0.019	0.38	1.45	-	-	1.35	1.3	1.3
Temps moyen de coupur e (entreti (en	-	2.4	1.2	3.95	1.4	-	-	1.35	1.32

0.038	0.04	0.04	0.045	0.046	0.001	-	-	-	FMC
-------	------	------	-------	-------	-------	---	---	---	-----

التفسير :

:Les Paramètres d'Exploitations Electricité

(Temps Equivalents de coupure (Heures): يوضح انخفاضاً ملحوظاً من 2.7 ساعة في عام 2020 إلى 1.95 ساعة في عام 2026، مما يشير إلى تحسن في استقرار الشبكة الكهربائية عبر السنوات.

Taux avaries des transformateurs (%): يبين ارتفاعاً في الأعطال النسبية للمحولات في عام 2020 إلى 0.25% وتراجعاً إلى 0.18% في عام 2026، مما يشير إلى تحسن في صحة المعدات على مدى السنوات.

(Incidents aux 100 KM (Nbre): تراجع طفيف في عدد الأعطال على كل 100 كيلومتر، مما يعكس تحسناً في موثوقية الشبكة.

SAIDI و SAIFI: تعبير عن متوسط عدد مرات انقطاع التيار لكل عميل (BT و HTA)، حيث يوضح الأرقام تحسناً عاماً في الأداء عبر الفترة المحددة.

:Les Paramètres d'Exploitations GAZ

(Temps moyen de coupure (incident): انخفاض كبير في أوقات التوقف بسبب الأعطال، مما يدل على تحسن في استقرار الشبكة.

(Temps moyen de coupure (entretien): ثبات نسبي في أوقات التوقف بسبب الصيانة عبر السنوات.

FMC: تراجع طفيف في معدلات الأعطال في الشبكة.

التحليل:

يظهر التحليل أن هناك تحسناً عاماً في استقرار وأداء شبكات الكهرباء والغاز على مدى السنوات الماضية والمتوقعة.

انخفاض معدلات الأعطال وأوقات التوقف يعكس جهود الصيانة الفعالة والتحسينات في التكنولوجيا المستخدمة.

معدلات SAIDI و SAIFI تشير إلى تحسن في تجربة المستخدمين بشكل عام بالنسبة لخدمات الكهرباء.

يمكن أن يكون هناك تأثير إيجابي على رضا العملاء وصورة الشركة بفضل تحسن استقرار وأداء الشبكات، مما قد يؤدي إلى زيادة في الاستخدام والثقة بالخدمات المقدمة.

تمثل هذه البيانات مدخلاً هاماً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحسين أداء الشبكات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

. هم في تعزيز البنية التحتية للغاز.

Valorisation financière globale de la partie Gaz: تعكس القيم المالية

المتوقعة للبرامج الفعلية في قطاع الغاز، مما يساعد على فهم التكاليف المتوقعة

والاستفادة الاقتصادية المحتملة للتوسعات.

التحليل:

III-1 Partie Electricité: تشير الاستثمارات المخططة إلى التزام بتحسين البنية

التحتية الكهربائية بشكل ملحوظ، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاستقرار وجودة

الخدمة.

III-2 Partie Gaz: تعزز الاستثمارات المخططة في شبكات الغاز قدرة الشركة على

تلبية الطلب المتزايد على الخدمات وتحسين الاستدامة البيئية بف

سنقوم في هذا التحليل بدراسة الاستثمارات المخططة في الكهرباء والغاز، وكذلك في بنية

البنية التحتية والمعدات الخاصة للفترة من عام 2021 إلى عام 2026. سنحلل الجداول

المقدمة ونقدم تفسيراً وتحليلاً للبيانات لفهم أفضل للإستراتيجيات المخططة وتأثيراتها

المحتملة.

III-4 Equipements spécifiques Gaz

:III-4-1 Quantité

Désignation	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total

Equipement de recherche de fuite gaz ((LASER	0	0	0	0	0	0	1
Equipement de localisation de fuite gaz ((IR	0	0	0	0	0	0	2

التفسير:

III-4 Equipements spécifiques Gaz

Quantité: توضح الجداول الأدوات والمعدات المخصصة للكشف عن تسريب الغاز

ومحددات المواقع المستخدمة لتحديد الأماكن التي تسرب منها الغاز. هذه المعدات

ضرورية لضمان سلامة وكفاءة شبكات الغاز.

التحليل:

III-4 Equipements spécifiques Gaz:

Quantité: الأدوات المحددة للكشف عن تسرب الغاز (LASER والإشعاع الأشعة

تحت الحمراء) لا تظهر أية نشاطات قبل عام 2023، مما يشير إلى أن التركيز سيكون

على تلك الأدوات بدءًا من ذلك العام.

Valorisation financière: لم يتم تحديد تكاليف هذه الأدوات بعد، مما يوحي بأن

الخطط لم تتقدم بعد فيما يتعلق بالتمويل.

:III-5 Partie Infrastructure

التكاليف والتمويل: من خلال الجداول المقدمة، يمكن أن نفترض أن التمويل مخطط له

بدقة للسنوات القادمة، مع تحديد وتخصيص الأموال لمشاريع معينة بناءً على أولويات

الشركة.

التأثير على العمليات اليومية: توضح الجداول استثمارات في البنية التحتية التشغيلية، مما

قد يؤدي إلى تحسين الكفاءة والخدمات المقدمة للعملاء، ولكن قد يكون لها تأثير على

العمليات اليومية خلال فترة البناء والتوسع.

التوسع والنمو: يشير الاستثمار الكبير في بناء وتوسيع المقار وشبكات الكهرباء والغاز

إلى رغبة الشركة في دعم التوسع المستقبلي وزيادة القدرة التشغيلية لتلبية الطلب المتزايد.

الاستدامة والصيانة: يتضمن الاستثمار في الأدوات والمعدات الخاصة بكشف التسريبات

وإصلاحها تحسينات في صيانة الشبكات، مما يعزز من استدامة العمليات والسلامة

العامة للمنظومة.

باختصار، يعكس التحليل والفرضيات المقدمة التزام الشركة بالتوسع والتحسين المستمر للبنية التحتية والعمليات، مع تحديد وتخصيص الموارد المالية بعناية لضمان النمو المستدام وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.

في هذا التحليل، سنقوم بمراجعة وتحليل جداول الحسابات الخاصة بالنتائج المالية المتوقعة للشركة من عام 2022 إلى عام 2026. سنستعرض الجداول ونقدم تفسيراً مفصلاً للأرقام المعروضة، ثم نقدم تحليلاً شاملاً للاتجاهات والمؤشرات المالية، وأخيراً نقدم بعض الفرضيات المحتملة بناءً على البيانات المقدمة.

جدول النتائج المالية المتوقعة 2026-2022

سنة	الإيرادات الإجمالية	الاستهلاكات	القيمة المضافة	النتائج الإجمالي الزائد	النتيجة الصافية للعمليات
202	4,571,096.0	-	445,742.4	-	-
2	5	4,125,353.6	0	400,706.3	1,637,627.6
		5		5	0
202	4,722,445.3	-	500,775.5	-	-
3	4	4,221,669.8	2	364,543.4	1,658,573.6
		2		6	2

–	–	525,814.3	–	4,958,567.6	202
1,741,502.3	382,770.6	0	4,432,753.3	1	4
0	3		1		
–	–	552,105.0	–	5,206,495.9	202
1,828,577.4	401,909.1	2	4,654,390.9	9	5
2	6		8		

–	–	579,710.	–	5,466,820.	202
1,920,006.	422,004.	27	4,887,110.	79	6
29	62		53		

جدول التدفقات النقدية المتوقعة 2022-2026 (التحصيلات)

سنة	مشتريات	خدمات	ضرائب	تكاليف الشخصية والاجتماعية	نفقات تمويلية	اخرى	إجمالي النفقات التشغيلية	نفقات الاستثمار	مدفوعات البرنامج الخاص	مدفوعات البرنامج العام	الإيرادات	الرصيد
2022	144	394	177	206	0	7	928	1.196	981	215	5.094	2.97
2023	151	413	186	216	0	7	973	1.256	1.030	226	5.348	3.119
2024	158	434	195	227	0	8	1.022	1.318	1.081	237	5.616	3.276
2025	166	456	205	238	0	8	1.073	1.384	1.135	249	5.897	3.440

تفسير

النتائج المالية المتوقعة:

الإيرادات الإجمالية:

توضح الأرقام ارتفاعاً تدريجياً في الإيرادات على مدى السنوات الخمس المتوقعة، مما

يشير إلى نمو الشركة وزيادة حجم الأعمال.

الاستهلاكات:

تتخفض الاستهلاكات بشكل متسارع بالرغم من زيادة الإيرادات، مما يعكس كفاءة أفضل في إدارة الموارد والتكاليف.

القيمة المضافة: تزداد القيمة المضافة بنسبة تتناسب مع الإيرادات، مما يدل على تحسين كفاءة الإنتاج والأداء التشغيلي.

النتيجة الصافية للعمليات: تسجل النتيجة الصافية للعمليات خسائر في السنوات الأولى مع تحسن تدريجي في الأعوام اللاحقة، وهو مؤشر على استراتيجية النمو التي تعتمدها الشركة.

التدفقات النقدية المتوقعة:

مدفوعات التشغيل:

يظهر الجدول زيادة في مدفوعات التشغيل بشكل متزايد مع زيادة الإيرادات، مما يشير إلى زيادة النشاط التجاري للشركة.

نفقات الاستثمار:

تتضمن تكاليف الاستثمار القادمة لتحسين البنية التحتية وزيادة القدرات التشغيلية، مما يعكس استراتيجية النمو المستقبلية للشركة.

الإيرادات (التحصيلات):

تتوقع الشركة زيادة في التحصيلات مع زيادة الإيرادات، وهو مؤشر إيجابي على قدرة الشركة على جمع الأموال المستحقة بفعالية.

تحليل النمو المستدام: تشير الأرقام إلى نمو مستدام في الإيرادات والأداء التشغيلي على مدى السنوات الخمس المتوقعة، مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والاستمرارية المالية.

إدارة التكاليف: تظهر الأرقام تحسناً في إدارة التكاليف والاستهلاكات مع تقليل الخسائر على مدى السنوات القادمة، مما يدل على فعالية الإدارة المالية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تحليل الجانب التطبيقي لمؤسسة سونلغاز وحدة غرداية، حيث تم تسليط الضوء على الأداء التشغيلي والخدمات المقدمة في مجال الكهرباء والغاز. تم التركيز على تقييم فعالية النظام، التحديات التشغيلية مثل الانقطاعات ونقص الموارد، والجهود المبذولة لتحسين كفاءة الخدمة وضمان استمراريته. فدورة حياة المؤسسة تمر من خلال تحقيق الاهداف قصيرة المدة الى الوصول الى الاهداف المتوسطة ثم الطويلة المدة فاذا وجدت المؤسسة نفسها قد بلغت الاهداف الطويلة المدة فانها تعود من جديد الى نقطة الصفر. من اجل تحقيق الاهداف قصيرة المدة .

الخاتمة

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت أحداث تغيرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، فلم يعد من القبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغير باعتباره يمثل تهديدا للمنظمات.

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجديدا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداة في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقيم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية. وهكذا تكون مسيرة المؤسسة محصورة في دائرة يتزايد حجمها بزيادة تحقيق كل الأهداف المسطرة و أي خلل سيؤدي الى انكماش .

وعليه فان سياسة و استراتيجية الاستثمار موضوعين مترابطين و متكاملين لتحقيق مختلف اهداف المشروع الاستثماري خاصة المؤسسة الاقتصادية .

النتائج:

النتائج البحث :

1. تساعد الرؤيا الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي .
2. تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق إمكانيات والموارد المتوفرة .
3. يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من اجل التطوير وتحسين مستوى الأداء .
4. التحليل الاستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
5. ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة واتخاذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط لموضوعة .
6. دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية المؤسسات غير الربحية و تحديد العمليات المستخدمة في ذلك.
7. معرفة العوامل التي سهلت تنفيذ الخطط بواسطة الدعم الكامل و النشاط لعمليات التنفيذ مع نوعية القيادة الفعالة .

1- إختبار فرضيات البحث :

- أ- ان التخطيط الاستراتيجي يهدف الى الوصول الى افضل مجالات العمل و طرق المنافسة بناءا على تحديد الخيارات المثلثة في متغيرات السوق و المتغيرات الخارجية و تحليل المنافسة .
- ب- يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يساهم بشكل مباشر في تحقيق التحسن المستمر بالمؤسسات العامة و الخاصة .
- ت- ينبغي ان تكون الاستراتيجية ذات مصداقية بحيث تكون في حدود الموارد البشرية و المالية المتاحة وفي حدود الاطار الزمني المحدد .
- ث- تواجه التخطيط الاستراتيجي مشكلات تتمثل في مشكل المتابعة و مشكل التنفيذ.

الاقتراحات :

- ✓ استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد المؤسسات بجميع انواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية .
- ✓ تشجيع التفكير الاستراتيجي و الابتكار و الابداع ، الذي من شأنه تحسين و تطوير الخطط الاستراتيجية .
- ✓ ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، التي من شأنها ان تسهل من تطوير الخطط و الاستراتيجيات .
- ✓ ضرورة التنسيق المستمر و البناء لبناء سياسة متقدمة و متطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ✓ التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي .
- ✓ ضرورة انشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ، و التي تعمل على تقديم الخطط و متابعة تنفيذها و الرقابة عليها .
- ✓ تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ✓ مشاركة اكبر قطاع ممكن من العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية و الخطط التنفيذية .
- ✓ اعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات و اهداف و استراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلا معتمدا عند تعذر تطبيق بعضها منها .

قائمة المراجع و المصادر

- شوما بوشامة، مدخل في الاقتصاد، الجزء الأول، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2000.
- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.
- عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2016.
- رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012.
- سوهايم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - الجزائر - 2013-2014.
- مدوكي مصطفى، عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- عاطف عبد الحميد عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- Patrice Vizzavona ،gestion financiere ،Berti ،9 ed ،1999.
- Anne Marie Keiser ،gestion financière ،5ème ed ،Eska ،1998.
- Hussein Toma ، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
- Jean Barreau et Jacqueline Delahaye ،gestion financière ،10 émeed ،Dunod ،2001.
- Frank Bance L et Alban Richard ،le choix d'investissement ،Ed ،Organisation et Economique ،1995 ،Paris.
- MiloudiBoubakeur ،investissement et stratégie de développement ،OPU ،1988.
- J-Y Sepot ،l'économie du monde ،ed Nathan ،2000 ،Paris.
- شوام بوشامة، تقييم واختيار الاستثمارات، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، وهران.
- شوام بوشامة، مرجع سبق ذكره، 2003.
- د. رضوان وليد العمار، أساسيات الإدارة المالية، دار الميسرة، الأردن، ط1، 1997.

- حياة بن حراث، سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم منشورة، جامعة تلمسان.
- سيد محمد عادل حمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن - 2009-2010.
- نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- الحضرمي نوف خلف محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد 24، الجزء الأول، أبريل 2012.
- بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2010.
- بوشامة، شوام، المرجع نفسه، 2003.
- Staff-old.najah.edu، تعريف الإدارة الاستراتيجية، An-Najah Staff بالتصرف.
- الأمر رقم 59/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975.
- القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002.
- <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035>، تاريخ الاطلاع 2021/05/30: الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز.
- Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz, Réorganisation De La Direction De Distribution, Décembre 2020.

