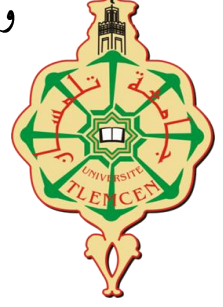


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير

تخصص : إدارة اعمال

من طرف : بوبكر سهيلة

بعنوان:

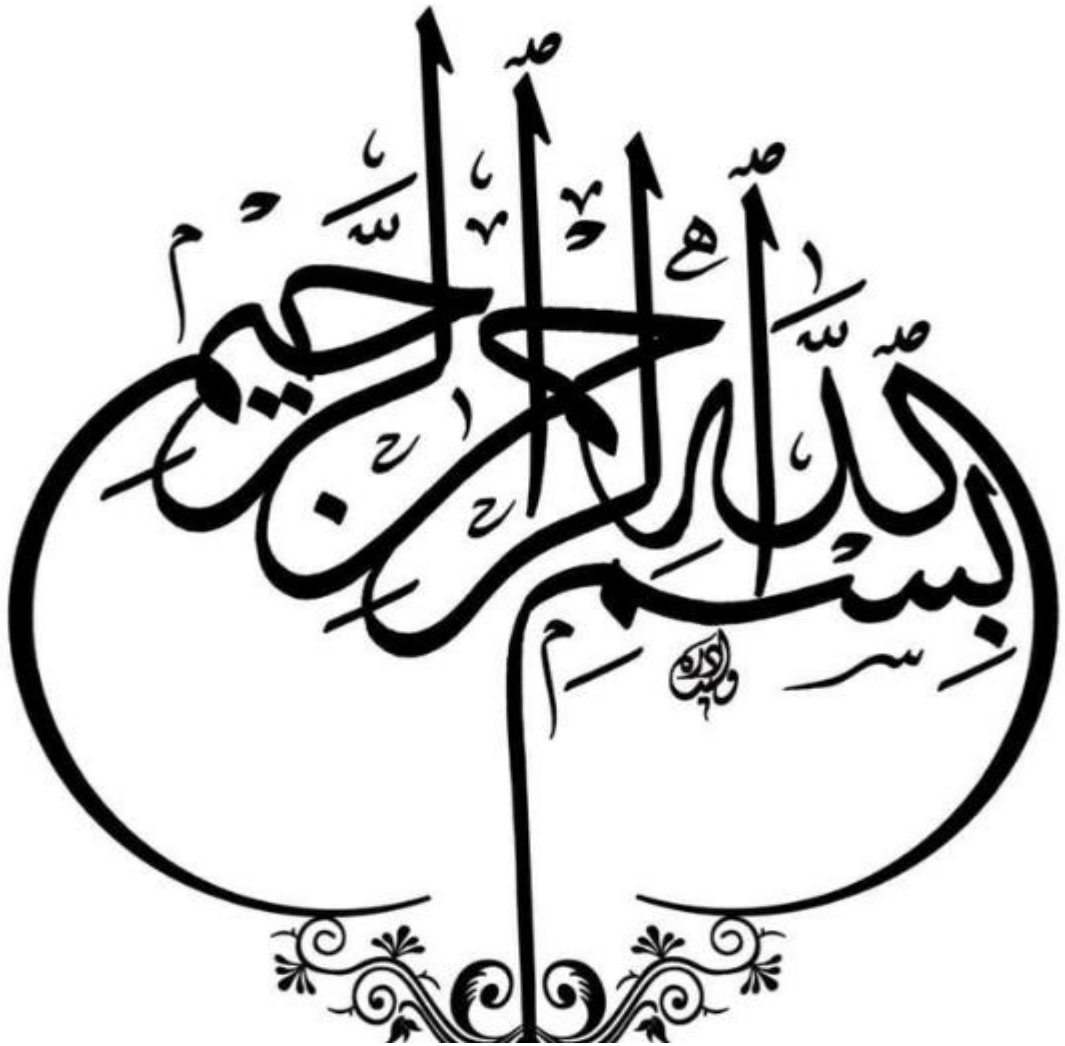
دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة نפטال NAFTAL - تلمسان

نوقشت بتاريخ 2025/06/19 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

السيد بن سهيلة ثاني توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
السيد فروانه حازم	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
السيد كشكوش بومدين	أستاذ التعليم عالي	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية  
2025 - 2024





## الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا ماكنت لافعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء  
و الختام "واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين".

أولا احمد و اشكر الله عز و جل على فضله العظيم و تيسيره الكريم في انجاز  
مذكرتي فما كان العمل ليتم لولا عونه و توفيقه سبحانه تعالى فله الفضل كله و المنان  
جميعها على ماكرمني به لاتمام ثمرة النجاح هذه.

"من لايشكر الناس فلا يشكر الله"

أتقدم بخالص الشكر و التقدير الى استاذي الفاضل مشرف مذكرة تخرجي "ا.د حازم  
فروانة " الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة و نصائحه السديدة و دعمه المتواصل  
لقد كان لاشرافه و جهده الكبير اثر بالغ في اعداد هذه المذكرة.

كما أتوجه بجزيل الشكر لاعضاء لجنة المناقشة و اساتذتنا بقسم "علوم التسيير" على  
المجهودات المبذولة لايصالنا لما نحن عليه الان.

كما لايفوتني التقدم بالشكر و الامتنان الى المدير العام لمؤسسة "نفضال" و الى كافة  
الموظفين الكرام للمؤسسة على حسن الاستقبال و تعاونهم اللامحدود و على كل  
المعلومات القيمة و الارشادات التي قدموها لي فكان لها دور كبير في اثراء  
مذكرتي أتمنى لهم المزيد من التقدم و النجاح .

و في الختام لا يسعني الا ان اجدد شكري و امتناني لعائلتي الكريمة و لرفقاء دربي  
الذين كانوا خير داعم و سند لي طوال هذه الرحلة .

"كل من امن بقدراتي و قدم لي كلمة طيبة و دعوة من القلب و كل من كان لي عوناً  
وقت الشدة لكم مني جزيل الشكر و العرفان دمتم لي سندا".



## الاهداء

من قال انا لها "نالها"

و انا لها ان ابت رغما عنها اتيت بها

اهدي هذا التخرج

الى نفسي،لم تكن الرحلة قصيرة و لاينبغي ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان سهلا لكنني فعلتها و نلتها، فخورة بي و بما حققت وهذا النجاح هو البداية فقط.

الى من زين اسمي باجمل الألقاب،يا من تعب وضحى و سعى لاجلي، يامن دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل فخري و اعتزازي و سندي "ابي الغالي" اطل الله في عمرك و ادامك تاجا فوق راسي.

الى روح فاضت نقاء و طهرا،الى من علمتني الصبر،الى من كانت تتمنى رؤية هذا ليوم، الراحلة من الحياة الحاضرة في قلبي.... نامي يا قريرة العين،فدعواتك كانت سندي و هذا التخرج ثمرة غرسك الطاهر "امي رحمة الله عليك" اسأل الله ان يجمعني بك في الفردوس الأعلى.

الى من شاركتاني ادق تفاصيل حياتي،سروري و همي،يا من كنتما ملجئ و سند و عون لي في وقت شدتي و ضعفيختي الحبيبتين، شكرا لكم على كل شئ احببكمما "اختي الحبيبتين ابتسام و أسماء"

الى كل واحدة منكن، يا من كنّ بصيص الأمل في لحظات التعب، والضحكة التي أنارت دربي في أوقات الجدلقد كنتم الدعم الحقيقي، والصدائة التي لا تقدر بثمن"صديقاتي العزيزات نهاد خديجة ياقوت مريم".



## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نפטال في تلمسان، و لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث، ثم توزيع (42) استمارة و ثم تحليل (40) استمارة مثلة في استمارات الاستبيان المقبولة باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط قوية و طردية بين فعالية إدارة الاعمال و جودة التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نפטال محل الدراسة بالإضافة الى ان هناك تاثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاعمال و التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نפטال

الكلمات المفتاحية : إدارة الاعمال، التنبؤات المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي.

## Résumé

Cette étude visait à identifier le rôle de l'administration des affaires dans les prévisions futures au sein de la Naftal Corporation à Tlemcen. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu pour collecter des données primaires à partir de l'échantillon d'étude, puis distribuer (42) des formulaires et ensuite analyser (40) des formulaires similaires aux questionnaires acceptés. En utilisant le logiciel SPSS, l'étude a révélé qu'il existe une corrélation forte et directe entre l'efficacité de la gestion d'entreprise et la qualité des prévisions futures au sein de la société Naftal étudiée, en plus de cela, il y a un effet statistiquement significatif entre la gestion d'entreprise et les prévisions futures au sein de la Corporation Naftal.

**Mots-clés** : administration des affaires, prévisions futures, planification stratégique.

### *summary*

This study aimed to identify the role of business administration in future forecasts within the Naftal Corporation in Tlemcen. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect primary data from the study sample, then distribute (42) forms and then analyze (40) forms that are similar to the accepted questionnaire forms. Using SPSS software, The study found that there is a strong and direct correlation between the effectiveness of business management and the quality of future forecasts within the Naftal Corporation under study, in addition to that there is a statistically significant effect between business management and future forecasts within the Naftal Corporation.

Keywords: business administration, future forecasts, strategic planning.

أ	الشكر و التقدير.....
ب	الاهداء.....
ج	الملخص.....
و	الفهرس.....
1	مقدمة.....
7	الفصل الأول: الاطار النظري لادارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية .....
8	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال .....
8	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال و وظائفها.....
14	المبحث الثاني :مدخل للتخطيط الاستراتيجي .....
14	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده.....
17	المطلب الثاني : مراحل و معوقات التخطيط الاستراتيجي.....
22	المبحث الثالث: ماهية التنبؤات المستقبلية في المؤسسة.....
23	المطلب الأول: مفهوم التنبؤات المستقبلية و الأنواع.....
24	المطلب الثاني : أساليب و تقنيات التنبؤات المستقبلية و عيوبها.....
27	المبحث الرابع : العلاقة بين إدارة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي و التنبؤات المستقبلية .....
28	المطلب الأول : إدارة المخاطر المستقبلية للمؤسسة.....
30	المطلب الثاني : الاستشراق الاستراتيجي للمستقبل .....
35	الفصل الثاني : الدراسات السابقة .....
36	المبحث الأول :الدراسات السابقة العربية و الأجنبية.....
36	المطلب الاول: الدراسات العربية.....

51	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
57	المبحث الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة.....
57	المطلب الأول : أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة.....
59	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
62	الفصل الثالث : دراسة ميدانية مؤسسة نפטال-NAFTAL.....
63	المبحث الاول: مدخل لمؤسسة نפטال.NAFTAL.....
63	المطلب الاول :تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-نפטال-.....
69	المطلب الثاني:ماهية لمؤسسة -نפטال- محل الدراسة.....
71	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
71	المطلب الأول : منهج و مجتمع الدراسة.....
72	المطلب الثاني: أدوات و متغيرات الدراسة.....
75	المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان و اختبار صحة فرضيات الدراسة.....
76	المطلب الاول: عرض و تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين.....
80	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.....
91	الخاتمة.....
94	الملاحق.....
107	قائمة المصادر و المراجع .....
111	قائمة الاشكال.....
112	قائمة الجداول.....

# المقدمة العامة

---

مقدمة :

في عصر يشهد تحولات جذرية و تحديات متسارعة و في ظل بيئة معقدة أصبح ملزما على المؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة و التكيف و هذا من خلال ترصدها للكثير من التحولات المفاجأة و محاولة التعرف عليها و التعامل معها وذلك من خلال استغلالها أن كانت فرصة و تجنبها إن كانت تهديدا و أن تتكيف معها بشكل يضمن استمرارها و تفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تقاسمها نفس المجال .

لم يعد التنبؤ بالمستقبل مجرد ميزة تنافسية أو أداة إضافية بل ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة و ازدهارها فالاعتماد على الخبرات السابقة و تحليل الوضع الراهن غير كافيا بل يستوجب استشراف المستقبل و استباق التغييرات المحتملة و هنا يبرز الدور الحيوي لإدارة الأعمال القوة الدافعة التي تقود المؤسسات نحو المستقبل .

فإن إدارة الأعمال ليست مجرد مجموعة من الوظائف الادارية بل هي رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية و في صميم هذه الرؤية يقع التنبؤ بالمستقبل الذي يساعد في تحديد الاتجاهات المستقبلية و يزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية التي قد تساهم في تخطيط و اتخاذ قرارات استراتيجية و مستنيرة .

تتضمن عملية التنبؤات المستقبلية في إدارة الأعمال على استخدام أساليب تحليلية نوعية و كمية لدراة الاتجاهات الحالية و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية مما يساعد في تحديد المخاطر المحتملة و تطوير خطط للتعامل معها . حيث ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة في المؤسسة و هو يمثل جوهر عملية الإدارة فهو يحدد المسار الذي تسلكه المؤسسة وذلك من خلال وضع خطط و سياسات و إجراءات لتوجيه مواردها و جهودها نحو تحقيق أهداف طويلة الاجل .

تعمل كل من ادره الاعمال و التنبؤات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي كمجموعة متكاملة لتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات المستقبلية . حيث يؤدي ذلك الى بناء ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة الى تحقيق التميز و النجاح و الازدهار مستقبلا .

على ضوء ما تقدم فإن الإشكالية المطروحة هي :

ما هو دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة النفط ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأدوات و الأساليب التي تعتمد عليها إدارة الأعمال في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية؟
- كيف يمكن لإدارة الأعمال أن تؤثر على التنبؤات المستقبلية ؟
- كيف تساهم التنبؤات المستقبلية في بناء تخطيط استراتيجي فعال ؟
- ما هي التحديات التي قد تواجه المؤسسة في الدمج بين إدارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية و التخطيط الاستراتيجي ؟

قصد الإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ فرضيات الدراسة:

- تساهم إدارة الأعمال في التحسين من دقة التنبؤات المستقبلية من خلال عملية تحليل البيانات .
- تبني إدارة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة بعزز من جودة التنبؤات المستقبلية في مختلف مجالات أعمالها .
- تأثر التنبؤات المستقبلية بشكل ايجابي على فعالية التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات المستقبلية .
- تقوم إدارة الأعمال بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على دقة التنبؤات المستقبلية

✓ اهداف الدراسة:

- استعراض الأدبيات و المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية .
- بيان الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة.
- دراسة العوامل التي قد تؤثر على دقة التنبؤات المستقبلية .
- التعرف على أهم الأدوات و التقنيات المستخدمة في التنبؤات المستقبلية.

✓ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال جوانب متعددة تتمثل في الأهمية البالغة لدور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية و ذلك في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية المتسارعة حيث أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أدوات و استراتيجيات تمكنها من استشراف المستقبل و تقليل المخاطر في بيئة الأعمال فإن فهم هذا الدور يساعد المؤسسات على تحسين أداءها و الاستفادة من الفرص لتحقيق التميز و الاستدامة و التكيف مع التغيرات البيئية بشكل مستمر.

✓ حدود الدراسة :

تحدد الدراسة من خلال المكان و الزمان وفقا لما يلي :

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نפטال بمركز نقل و توزيع الوقود في المنطقة الصناعية الرمشي - تلمسان-.
- الحدود الزمانية : تم اجراء الدراسة الميدانية في فترة ممتدة من شهر مارس إلى أبريل من سنة 2025 .

✓ منهج و أدوات الدراسة:

للإجابة على الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة تم الاعتماد على مايلي:

- المنهج الوصفي التحليلي: استخدم هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة بغرض تحليل وفهم دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة مع التركيز على كيفية مساهمة الإدارة في رفع كفاءة و جودة التنبؤات المستقبلية لتحقيق اهداف المؤسسة.
- كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بدراسة حالة مؤسسية - نפטال - مع الاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها احصائيا . كما تم دعم الدراسة باجراء مقابلة لجمع وثائق ذات صلة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ✓ أسباب و مبررات اختيار موضوع الدراسة :

يعود اختيار هذا الموضوع الى جملة من الدوافع الشخصية و الموضوعية وهي كالتالي:

#### • الأسباب الشخصية:

- يرجع السبب الرئيسي الذي أدى للباحث لاختيار الموضوع هو الميول الشخصي اليه كونه يندرج ضمن اختصاص الباحث.
- الرغبة في التعمق في احد المواضيع التي تعد من ركائز نجاح المؤسسة و هو دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة.

#### • الأسباب الموضوعية:

- ان أسباب اختيار الموضوع تنبثق من الأهمية و المكانة البالغة للموضوع بحدا ذاته دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية للمؤسسات.
- نقص الوعي و عدم ادراك المؤسسة لاهمية موضوع التنبؤات المستقبلية لضمان استمراريتها و نجاحها.

## ✓ صعوبات الدراسة :

- قلة المصادر والمراجع و الدراسات التي تبحث في موضوع العلاقة بين إدارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية .

## ✓ هيكل الدراسة :

للاجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات و قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة و تنتهي بخاتمة و يمكننا توضيح الفصول على الشكل التالي :

- الفصل الأول الاطار النظري لادارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية و التخطيط الاستراتيجي و لقد خصص المبحث الأول للاطار المفاهيمي لادارة الأعمال حيث تم تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة به ، بالإضافة إلى أهميتها و أهدافها ، أما المبحث الثاني فتضمن مدخل للتخطيط الاستراتيجي و مراحل و معوقاته كما حاولنا في المبحث الثالث التعرف على واقع التنبؤات المستقبلية في المؤسسة من خلال عرض أهم الأساليب و الأدوات المتعلقة بها بالإضافة إلى عيوبها و في آخر مبحث قمنا بدراسة العلاقة بين إدارة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي و التنبؤات المستقبلية .
- أما بالنسبة للفصل الثاني فخصصناه للدراسات السابقة فتطرقنا في مبحثه الأول إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية و في المبحث الثاني وضعنا مقارنة بين مختلف هذه الدراسات السابقة بالإضافة إلى موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة .
- و في الفصل الثالث الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية حاولنا اسقاط ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في شركة نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها - نפטال- بتلمسان الرمشي.

# الفصل الأول

---

الإطار النظري لإدارة الأعمال والتنبؤات المستقبلية

الفصل الأول :الاطار النظري لادارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية .

تمهيد :

في عالم الأعمال المشارع أصبحت القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة حيث يهدف هذا الاطار النظري التطرق إلى استكشاف العلاقة المتشابكة بين الادارة و التنبؤات المستقبلية و التخطيط الاستراتيجي و كيفية مساهمة كل منهما في تحقيق أهداف المؤسسة و تعزيز قدرتها التنافسية و قد تعرفنا في هذا الفصل عما يلي :

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لادارة الأعمال .

المبحث الثاني : مدخل للتخطيط الاستراتيجي .

المبحث الثالث : ماهية التنبؤات المستقبلية .

المبحث الرابع : العلاقة بين إدارة الأعمال و التنبؤات المستقبلية و التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال.

تعتبر الإدارة جزءاً أساسياً من حياة الإنسان منذ وجوده على الأرض ، فتنظيمه لحياته من أنواع الإدارة أن نشأت هذه الجماعات، و قد أصبحت الإدارة عنصراً حيوياً في المجتمعات الحديثة ، حيث تزداد أهميتها باستمرار نتيجة لتوسع المجالات و الأنشطة البشرية و توجهها نحو مزيد من التخصص و التنوع من جهة أخرى ، أدت التطورات التكنولوجية إلى تغيرات كبيرة في شكل الإدارة فأصبح ما يميزها أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها و تطبيقها لميادين متعددة من المعرفة .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأعمال و وظائفها.

إن إدارة الأعمال من المصطلحات الأكثر تداولاً و استعمالاً. ظهرت أهمية الإدارة بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية شهدت عملية إنشاء المصانع تنوعاً ملحوظاً ، مما تطلب حدوث تحول نوعي و كمي في تطوير إدارة الأعمال بمساهمة كبيرة من العلماء في هذا المجال<sup>1</sup>.

أولاً: التعريف بإدارة الأعمال :

- الإدارة :

لغة : كلمة إدارة تعني هي التصرف و التدبير و يدير تشير إلى الفعل الحالي تعني تمكينه من التصرف حالياً .

اصطلاحاً : توجد هنالك العديد من التعاريف لأن العلماء لم يتفقوا على تعريف محدد و واضح يرجع ذلك الاختلاف إلى عدة أسباب .

<sup>1</sup> الدكتور ساهم شيهاني ، مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، السنة 2019 ،

- عرفها هنري فايول : أن معنى كلمة تدير ، هي أن تنشأ و تخطط و تنظم و تصدر أوامر و تنسق و تراقب .
  - ويعرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور قائلا: "ان الإدارة هي أن تتمكن من معرفة بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بأفضل طريقة و أقل تكلفة ممكنة "
  - ويعرفها مصطفى أبو بكر على أنها عملية مستمرة تتضمن أركان محددة تعتمد على مفاهيم و أسس علمية تهدف الى توظيف الموارد و الإمكانيات المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- يقول علي محمد توفيق: اعتبر إدارة الأعمال استثمارا للموارد البشرية لأداء الأعمال المفيدة و الأعمال الصالحة هي كل ما ينفع الناس ومن خلال هذا ما يتضح أن الانسان هو العنصر المحوري في عملية للإدارة و الأعمال المفيدة هي الهدف الرئيسي للإدارة.<sup>2</sup>
- فإدارة الأعمال هو علم و فن إدارة الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة بأفضل الطرق الممكنة من حيث التكلفة و الوقت و الجودة بهدف تحقيق أهداف محددة بعبارة أخرى هي عملية تسبق عناصر الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف مع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.<sup>3</sup>
- و بشكل مختصر : إدارة الأعمال هي عملية تنظيم و توجيه و التخطيط و الرقابة على الموارد البشرية و المالية المادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية في بيئة عمل متغيرة باستمرار .

ثانيا : وظائف إدارة الأعمال :

- التخطيط **planning** :

<sup>1</sup> شويح محمد ، تحليل منهجية إدارة الأعمال ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر -3- ، 2013 ، ص 10-11-12 .

<sup>2</sup> جمال محمد عبد الله ، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم ، الدار المعترف للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، السنة 2015 ، ص 52 .

هو عملية عقلانية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة و الاحتياجات و اختيار أفضل مسار للعمل من بين الخيارات المتاحة يتم ذلك من خلال صياغة خطة و ميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل .

و من عناصر التخطيط الفعال:

➤ الاعتماد على معلومات صحيحة ودقيقة و كافية .

➤ تحديد الأهداف بوضوح .

➤ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الممكنة .

يتضمن التخطيط عدة مراحل تشمل : تحديد الأهداف و المعايير وضع سياسات و إجراءات و التنبؤات إعداد الميزانية و وضع برامج العمل و جداول زمنية المرتبطة بها .

تعتبر الخطط التنظيمية الاطار الذي يعزز التكامل بين الأنشطة الفردية المتنوعة داخل المؤسسة فهي تحدد ما ينبغي على المؤسسة القيام به و أين و متى و كيف و من المسؤول عن تنفيذ هذه المهام .

**(1)** تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و من ثم وضع الأهداف و التوجهات المناسبة للمؤسسة مثل : زيادة الربح أو التوسيع حصتها في السوق ...

**(2)** ربط موارد المؤسسة بتحقيق هذه الأهداف و ضمان توافرها .

**(3)** إعداد تقرير بالأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>

- التنظيم Organizing:

<sup>1</sup> دكتور مدحت محمد أبو النصر ، المرجع سابق ، ص 35 .

يتطلب تنفيذ الخطط السابقة تحديد الاختصاصات المختلفة اللازمة لذلك تم توزيعها على الأفراد و الجماعات داخل المنظمة بشكل منظم يضمن تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم.

تستند جوهرية وظيفة التنظيم إلى تجميع المدخلات البشرية الاقتصادية في وحدات تنظيمية متنوعة مع تحديد العلاقة بين هذه الوحدات بما يحقق التعامل في التنسيق اللازمين لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية .

تتضمن وظيفة التنظيم انشاء هيكل تنظيمي ملائم و تهيئة و تطوير بنية الوظائف الادارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط كما تشمل توزيع المسؤوليات المحددة على الأفراد الذين يستغلون هذه الوظائف و تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب<sup>5</sup>.

- التوجيه Directing :

تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من المهام الفرعية مثل القيادة و اشراف و الاتصال و التحفيز و يمكن تلخيص ذلك على النحو التالي :

لكي تتمكن الموارد بشرية من التصرف وفقا للأهداف و الخطط و السياسات و الاجراءات المحددة مسبقا يجب أن يتم التواصل معها و توفير القيادة و الاشراف المناسبين بالاضافة إلى تقديم التحفيز اللازم لها .

لا تقتصر هذه الوظيفة على اصدار الأوامر و التعليمات من الوحدات التنظيمية فحسب بل تشمل أيضا اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يسهل قبولهم لهذه الأوامر و التعليمات و تنفيذها .

يحتاج جميع العاملين بغض النظر على مستواياهم إلى قدر من التحضير لتشجيعهم على العمل بجد مما يساهم في زيادة فعالية و كفاءة الانتاجية .

## - الرقابة Controlling :

تتم عملية الرقابة من خلال و سائل الضبط و ذلك لضمان سير جميع الأنشطة في المنظمة وفق السياسات و الخطط و الميزانيات المحددة بهدف نظام الرقابة إلى رصد الأخطاء وتصحيحها بالإضافة إلى العمل على تجنبها في المستقبل .

بمعنى آخر أن وظيفة الرقابة تسعى إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأهداف و الخطط و السياسات التي تم وضعها مسبقاً من خلال وظيفة التخطيط و من خلال الهيكل التنظيمي الذي تم إنشاؤه في وظيفة التنظيم يتم تحفيز و تشجيع العاملين على تنفيذ هذه الخطط عبر وظيفة التوجيه .

تعتبر الرقابة كوظيفة إدارية بأداة لتزويد الإدارة بالمعلومات حول الآراء الفعلي مما يتيح إمكانية مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً في حال وجود اختلافات غير مرغوب فيها بين الآراء الفعلي و الآراء المخطط يمكن اتخاذ اجراءات تصحيحية حسب الظروف السائدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتور مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق ، ص 36 .

المطلب الثاني : أهمية إدارة الأعمال وأهدافها .

أولا : أهمية ادارة الأعمال .

تعتبر الادارة الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة ، سواء كانت تعمل في مجال الصناعة أو الخدمات أو غيرها . يلعب الدور الذي تؤديه الادارة دورا حاسما في تحديد نجاح أو فشل المنظمات الاقتصادية مما يجعلها من العوامل الانسانية في نمو المجتمع و تقدمه أو تخلفه و تأخر، يعتمد نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تتبنى أساليب علمية في اتخاذ القرارات و أداء الوظائف الادارية المختلفة مع التركيز على الابتكار و التطوير و التكيف مع الظروف المحلية و العالمية .

تتواجد الادارة في جميع أنواع المنظمات و هي المحرك الذي يرفعها للعمل بكفاءة نحو تحقيق أهدافها ، تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تعزيز أداء المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة ، يتميز الانسان عن غيره من الكائنات بالعلاقات التي يقدمها مع الآخرين ، حيث يسعى لتحقيق المنافع و يؤدي أدوارا متعددة و يتحمل مسؤوليات ، مما يبرر أهمية الادارة كوسيلة لتنظيم جهود الأفراد و تبادل المنافع .

تعتبر الادارة من العناصر الأساسية و الحيوية في عصرنا الحالي ، حيث تلعب دورا مباشرا في تسهيل الأعمال و تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف حيث يتميز علم الادارة عن غيره من العلوم بوجود مساحة واسعة للإبداع إن يعتمد على مبادئ و أسس تتيح إمكانية إضافة أفكار جديدة لتطوير العمل أو قد ازدادت أهمية الادارة بشكل ملحوظ بعد الحرب العالمية الثانية حيث شهدت فترة ما بعد الحرب توسعا واسع في انشاء المصانع مما استدعى نقلة نوعية و كمية في علم تطوير الادارة بفضل مساهمة العديد من العلماء في هذا المجال و يشير بيترديكارد أن للإدارة دورا حيويا في جميع مجالات الحياة حيث أن التقدم الاقتصادي و الاجتماعي يعتمد

بشكل كبير على فعالية الإدارة مؤكداً أنه لا توجد دولة مختلفة بل هناك دول تفتقر للإدارة الجيدة<sup>1</sup>.

ثانياً: أهداف إدارة الأعمال .

تسعى الإدارة لتحقيق الأهداف التالية :

- تعتبر الإدارة الأداة الأساسية في تنظيم العمل داخل منظمات الأعمال.
- تتحمل الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة بالإضافة إلى خدمة المجتمع ككل نظراً أن الإدارة هي المسؤولة عن استمرارية المنظمة فإن ذلك يتطلب منها الفترة على مواجهة العديد من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل : انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة .
- تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل بينها وبين البيئة الخارجية من خلال تنسيق جهود الفاعلين الاقتصادية لتحقيق الأهداف المنشودة .
- لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يجب على الإدارة التعامل مع التغيرات المستمرة في احتياجات المجتمع و ذلك لمواجهة حالات عدم اليقين الناتجة عن التغيرات في بيئة العمل<sup>2</sup> .

المبحث الثاني : مدخل للتخطيط الاستراتيجي .

التخطيط الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية فهو يساعد على تدعيم مركزها التنافسي و من ثم الحفاظ على الاستمرارية و وصولاً إليها إلى الزيادة في جميع مجالات نشاطها

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده.

<sup>1</sup> بدرأوي شهيناز ، مطبوعة بيداغوجية ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تمسان ، 2022 ، ص 4 .

<sup>2</sup> بدرأوي شهيناز ، المرجع السابق ، ص 6 .

لقد تعددت المعاني المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي و يعود ذلك إلى مفهوم المستقبل و مدى ادراك الادارة له إضافة إلى الأساليب المستخدمة لمواجهته و هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.  
أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

لعب التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تطوير المنظمات و قد حظي مفهومه باهتمام كبير من قبل الباحثين حين وصفه جونر بأنه " عملية منهجية لتطوير برامج العمل المهدف لتحقيق الأهداف من خلال جمع المعلومات و البيانات و تحللها و تقييمها و اختيار الفرص المناسبة .

كما أشار هوشي إلى أنه : جزء أساسي من الادارة و عنصر حيوي فيها لانه يعكس فهم المستقبل و متطلبات التعامل معه و يعبر عن الآفاق الفكرية و الفلسفية للادارة مما يجعله متماشياً مع مراحل تطورها .

و من جهة أخرى يرى ستينر أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات التي تنظم العمليات و تستخدم الموارد بشكل دقيق لتحقيق تلك الأهداف .

و كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تهدف إلى تصور الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً و تنفيذها و متابعتها .

يعرف جون بيير التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الانشطة التي تحدد الاتجاهات الرئيسية للمنظمة مما يتيح لها التعديل و تحسين و تعزيز وضعها التنافسي<sup>1</sup>.

يمكننا أن نعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى البعيد بأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نيلة جعدج ، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية ، علوم التسيير جامعة محمد بوضياف سيلة، سنة 2016 ، ص 22 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2010، ص 91.

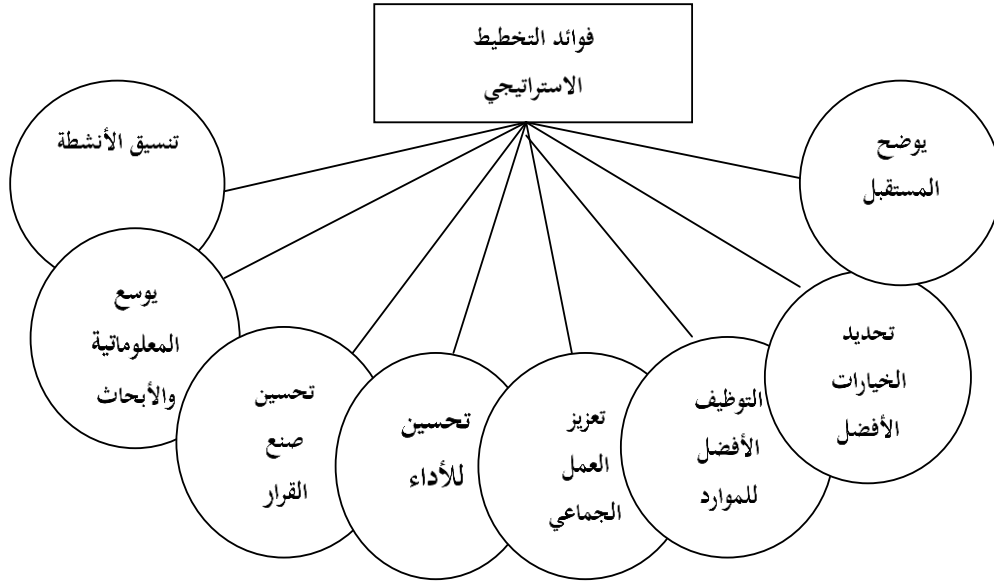
ثانياً: فوائد التخطيط الاستراتيجي .

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توضيح المستقبل و تصور الأحداث مما يمكن المنظمة على الاستعداد للتغيرات البيئية القادمة بالإضافة إلى وضع الاجراءات اللازمة لمواجهتها .
- يساهم في مساعدة المنظمة على استخدام أسلوب عقلاي في اتخاذ قراراتها مما يساهم في اختيار أفضل الطرق لتحقيق أهدافها .
- يعزز من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية و الاقتصادية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في المستقبل<sup>1</sup> .
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة كفاءة و فعالية عمليات اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة بالإضافة إلى استكشاف و تعديل الانحرافات من خلال وجود معايير تستند إلى الأهداف الاستراتيجية.
- التركيز على السوق و البيئة الخارجية ، حيث يعتبر استغلال الفرص و مواجهة التهديدات أساس نجاح المنظمات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة في تحديد النمو المتوقع من خلال تقييم الأهداف الرئيسية لمستقبلها .
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل التعصب حيث أن الأهداف الغير المتوقعة قد تخلق العديد من الاستدلالات للمنظمة بالإضافة الى ذلك يعمل على خلق بيئة فعالة لإدارة عملية التغير من خلال تشجيع اتخاذ القرار على التفكير بما سيفعل في حال حدوث تغير معين<sup>2</sup> .
- يوفر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة لجميع أصحاب المصلحة .
- يعزز الوعي بأهمية التغير في ظل التحديات و الفرص المتاحة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> مخناش ابتسام ، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات تأمين الأضرار ، أطروحة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، عت و ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف -1- ، 2014/ 2015 ، ص 19

<sup>2</sup> نبيلة جعيجع ، المرجع السابق ، ص 23 - 25 .

<sup>3</sup> داودي فاطمة الزهراء ، أطروحة دكتوراة ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية الاجتماعية ، كلية علوم الانسانية و الاجتماعية ، علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر -1- ، سنة 2019/2020 ، ص 123 .



الشكل رقم 01: فوائد التخطيط الاستراتيجي.

المصدر: مخناش ابتسام ، أطروحة ماجستير ، التخطيط الاستراتيجي كاداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف 01-، 2015، ص19.

### المطلب الثاني : مراحل و معوقات التخطيط الاستراتيجي .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي سلا سلة من المراحل المترابطة و المتتابعة و المتكاملة لاعداد الخطة و تنفيذها و

متابعتها و تقويمها قد تتخللها مجموعة من المعوقات.

اولا: مراحل التخطيط الاستراتيجي .

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي .

تحيط بالمؤسسات العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي توتر بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاطها

منها عوامل اقتصادية ، السياسية ، اجتماعية و اجتماعية و اجتماعية و اجتماعية هذه العوامل قد تشكل للمؤسسة

مجموعة من الفرص و التهديدات التي يجب التكيف معها من خلال تحيّل نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة. تتطلب مرحلة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية جمع كمية كبيرة من البيانات و المعلومات و ذلك من خلال التحليل المنهجي كامل للوضع الحالي و المستقبلي ، تعتبر هذه المرحلة في الإدارة الاستراتيجية .

حيث تتضمن اكتشاف و ترتيب مجموعة من المشكلات التي تحتاج الى حلول استراتيجية بمعنى اخر يتم تحديد الفرص و التهديدات التي توفرها البيئة الخارجية و مطابقتها مع الجانب الآخر أي نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة و من هذه المطابقة نستطيع من تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة مع مراعاة الأهداف و الغايات .

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق التكيف البيئي من خلال العناصر التالية :

- تحديد موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية و كيف تؤثر خياراتها الاستراتيجية على أبعاد المؤسسة سواء كانت قوى داعمة أو معيقة.
- كما يركز على تحليل الموارد و القدرات الاستراتيجية التي تحدد قدرة المؤسسة على استثمار الفرص و تجنب التهديدات<sup>1</sup>.

2. مرحلة إعداد و صياغة الاستراتيجية .

إن التخطيط الاستراتيجي هو صياغة استراتيجية فعالة و تطبيقها و تقييمها في ضوء التغيرات المحيطة و ذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية و ضمان الاستدامة و يشمل ذلك عناصر أساسية : الرؤية و الرسالة و الغايات .

(أ) مرحلة إعداد الرؤية :

<sup>1</sup> داودي فاطمة الزهراء ، المرجع السابق ، ص 128.

بعد الرؤية بمثابة تصور واضح للمستقبل الذي تطمح إليه المنظمة و تجاوز و وضعها الحالي و هي تمثل نظرة استراتيجية بعيدة المدى تحدد الوجهة المستقبلية و تساعد على التنبؤ بالمستقبل لتحقيق الأهداف المنشودة فالرؤية هي تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المنظمة .

(ب) مرحلة إعداد الرسالة:

تأتي الرسالة كإجراء إداري رسمي يحدد المهام الأساسية للمنظمة و تشرح الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خلال مرحلة التطبيق لتحقيق الرؤية و تمثل الرسالة الغاية الأساسية لوجود المنظمة و نطاق عملها الرسمي .

(ج) مرحلة تحديد الأهداف و الغايات الاستراتيجية :

تشير الغايات و الأهداف إلى النتائج النهائية للمنظمة و تحدد بناء على رؤية و رسالة المنظمة و تحويلها إلى صيغ قابلة للإنجاز و تنطلق الغايات من وضع المؤسسة و سمعتها و إنتاجها و حجم مواردها المتاحة و أداءها . أما الأهداف الاستراتيجية فتعتمد بشكل عام على القرارات الاستراتيجية المتخذة و الناتجة عن القرارات المحددة للأنشطة التي تجسد رسالة المنظمة<sup>1</sup> و رؤيتها.

(د) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

إن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وضع القرارات و الإجراءات و الأنشطة التي تحددتها الإدارة بل يتطلب أيضا ترجمة هذه الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال تفعيل دور جميع أفراد المنظمة ، و قد عرف جونسون و جوش تنفيذ الاستراتيجية بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجية من إطارها النظري إلى تطبيق عملي و ذلك عن طريق تحويلها إلى إجراءات تنفيذية ضمن بناء أنظمة تخطيط و تخصيص الموارد البشرية و المالية بالإضافة إلى أنظمة إدارة الأفراد و الحوافز القيادية و تشمل هذه المرحلة البرامج التنفيذية

<sup>1</sup> داودي فاطمة الزهراء ، المرجع السابق ، ص 139-140.

و الميزانيات و تعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي و أنظمة المعلومات و الاتصال الفعال بين مختلف المستويات<sup>1</sup>.

(هـ) مرحلة الرقابة الاستراتيجية .

تعتمد المنظمات على عملية التعليم و الرقابة لتحديد مدى تحقيق الأهداف المندرجة و الكشف عن أي آثار سلبية غير متوقعة خلال مرحلة التنفيذ أو تلك التي لم تكن واضحة أثناء التخطيط و يتم من خلال ذلك فحص مدى توافق الخطة و القرارات المعتمدة مع تحقيق الأهداف بالطريقة المطلوبة فالرقابة هي عملية يتم من خلالها تقييم كفاءة و فعالية الأداء الخاص بالمؤسسة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فالرقابة الاستراتيجية هي عملية جوهرية تهدف إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق رسالة المنظمة لأنها تعمل على تصحيح أي انحرافات تحدث في مسار الخطة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ليصبح أكثر تعقيداً في أساليبه و طرقه ، مما أدى لظهور العديد من التحديات التي تعترض استخدامه كأداة فعالة في إدارة المؤسسات و من أبرز هذه المعوقات :

(1) تردد مديري المؤسسة في اعتماد التخطيط الاستراتيجي و يعود ذلك الى :

- شعورهم بعدم توفر الوقت الكافي .
- عدم اهتمامهم بتطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي .
- نقص المعرفة و المهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

(2) الانطباع السلبي الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي منها :

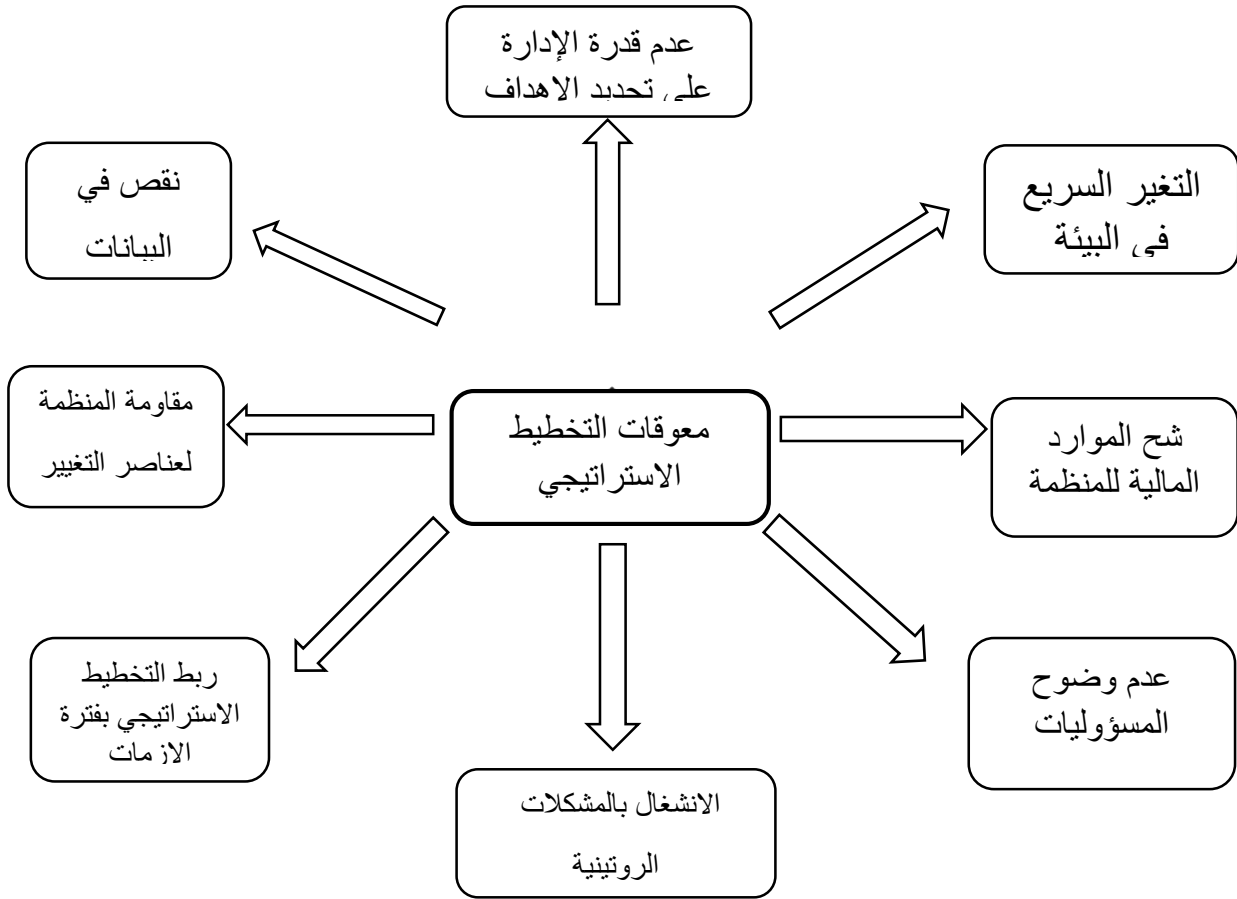
<sup>1</sup> داودي فاطمة الزهراء ، المرجع السابق ، ص 141.

<sup>2</sup> داودي فاطمة الزهراء ، المرجع نفسه ، ص 143-144 .

- صعوبة انشاء نظام و فعال للتخطيط الاستراتيجي .
  - التحديات المرتبطة بجمع البيانات و تحليلها لوضع خطة استراتيجية .
- (3) ضعف الميزانية و الموارد المتاحة للمؤسسة .
- الحاجة إلى وقت و تكاليف كبيرة في التخطيط الإستراتيجي حيث تتطلب :
  - مناقشات مطولة لوضع رؤية و رسالة للمنظمة و أهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>.
- (4) مواجهة بعض العناصر في المؤسسة مقاومة للتغيير حيث تمسكت بالسياسات و الاجراءات و البرامج الحالية التي اعتادت عليها و لاهذا معارض لشكل
- (5) مباشر للتخطيط الاستراتيجي الذي يعود إلى التكيف مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ساملي نصر الدين : أطروحة ماجستير التخطيط الاستراتيجي التسويقي و تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، السنة 2015 ، ص 21 .

<sup>2</sup> مخناش ابتسام ، المرجع السابق ، ص 26 .



الشكل رقم (02): معوقات التخطيط الاستراتيجي.

المصدر: مخناش ابة سام ، أطروحة ماجستير التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات

التأمين على الاضرار ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

السنة 2016، ص 26 .

المبحث الثالث: ماهية التنبؤات المستقبلية في المؤسسة .

ان التنبؤ بالمستقبل لا يعني الادعاء بمعرفته بشكل دقيق و انما محاولة علمية و منهجية لاستشراف ما قد يحدث

اعتمادا على تحليل المعطيات الحالية و التجارب السابقة .

المطلب الأول: مفهوم التنبؤات المستقبلية و الأنواع.

ان التنبؤات المستقبلية لم تعد خيارا ثانويا بل أصبحت جزءا أساسيا من منظومة التخطيط الاستراتيجي الحديث.

أولا : مفهوم التنبؤات المستقبلية .

يعتبر التنبؤ علما و فنا يهدف إلى معرفة الأحداث المستقبلية ، كما أنه عملية تقدم المعلومات المستقبلية استنادا إلى بيانات تاريخية بعد تحليل سلوكها في الماضي .

التنبؤ هو التقدير الكمي للقيم المتوقعة استنادا إلى المعلومات المتاحة لدينا في الماضي و الحاضر <sup>1</sup>.

التنبؤ هو عملية تتضمن التخطيط و وضع افتراضات بشأن الأحداث المستقبلية و ذلك باستخدام تقنيات معينة على مدى فترات زمنية متنوعة فالتنبؤ أداة أساسية يعتمد عليها المدبرون و صانعو القرار حول الأوضاع المستقبلية للمؤسسة <sup>2</sup>.

التنبؤات المستقبلية : هو عملية تخمين ما سيحدث في المستقبل أي يتم رسم صورة مستقبلية للمؤسسة على ضوء نتائج التنبؤ .

يعتبر التنبؤ محاولة فهم اتجاه بعض المتغيرات في المستقبل مما يساعد المؤسسة في وضع استراتيجيات نشاطها و تحديد احتياجاتها المستقبلية <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إيمان رزاق ، صبري مقيم ، فعالية التنبؤ باستخدام نموذج التمهيد الأسي في ترشيد قرارات الانتاج - دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت بحجار السود سكيكدة ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 11 ، ماي 2018 ، ص 183 .

<sup>2</sup> هدى بن عبید ، فريد بن ختو ، التنبؤ بالطلب على البنزين العادي في مؤسسة النفطال حاسي مسعود ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الدراسات الاقتصادية لكمية ، العدد 3 ، سنة 2017 ، ص 139 .

<sup>3</sup> بن زهية محمد ، مطبوعة بداعوجية في تقنيات التنبؤ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ، سنة 2024 ، ص 3 .

ثانيا : أنواع التنبؤات المستقبلية .

تستخدم المؤسسات عادة ثلاثة أنواع من التنبؤات لتخطيط لمستقبلها و هي :

(1) التنبؤ الاقتصادي : يركز هذا النوع على التنبؤات المستقبلية للقضايا الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع مثل

: توقع دورات الأعمال ، التضخم النقدي ، التوسع العمراني بالاضافة إلى مؤشرات أخرى تساهم في

التخطيط الاقتصادي .

(2) التنبؤ التكنولوجي : يتعلق هذا النوع بتوقعات التقدم التكنولوجي على مستوى العالم ، مما يساعد في

التخطيط لانتاج السلع أو خدمات جديدة يتطلب ذلك أيضا التخطيط لانشاء مصانع جديدة أو توسيع

المصانع القائمة اضافة للتخطيط للموارد البشرية والمالية .

(3) التنبؤ بالطلب المبيعات : يختص هذا النوع بتقدير المبيعات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المؤسسة مستقبلا

، هذا التنبؤ محركا رئيسيا للإنتاج و تعتبر نتائج هذا التنبؤ مدخلات مهمة لتخطيط أنشطة التسويق و

التمويل و إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> .

المطلب الثاني : أساليب و تقنيات التنبؤات المستقبلية و عيوبها .

أولا : أساليب التنبؤات المستقبلية .

لا نستطيع القول أنه يوجد تقنية واحدة من بين طرق التنبؤ تعتبر فعالة بشرط أن تتحقق مجموعة من الشروط

و هي : التكلفة الدقة ، توافر البيانات اللازمة ، الوقت المحدد بالاضافة إلى توفر الامكانيات المالية و البشرية و

المادية لاجراء عملية التنبؤ .

(1) الأساليب الغير نظامية النوعية :

<sup>1</sup> بن زهية محمد ، المرجع السابق ، ص 4

تعتمد هذه الأساليب على التقدير الذاتي ولا تتطلب وجود قاعدة أو تحديد المتغيرات التي تفسر سلوك المتغير بل تستند إلى الخبرة و التقدير الشخصي و منها<sup>1</sup>:

➤ أسلوب التناظر : يتم التنبؤ باتجاه متغير باستخدام الاتجاه المحتمل لنفس المتغير في حالة تشابه على سبيل المثال : يمكن التعرف على أثر تخفيض عمله على التضخم لبلد ما من خلال تحليل نفس الظاهرة لبلد آخر مشابه جدا للاقتصاد البلد الأول.

➤ أساليب معتمدة على آراء ذوي الشأن و الخبرة :

المسح الميداني و الاستقصاء: يهدف هذا الاجراء إلى جمع آراء ذوي الخبرة و المعنيين ب شأن بعض الأنشطة الاقتصادية و ذلك لتوقع بعض مؤشرات الاقتصادية مثل اتجاهات السوق و يتم ذلك من خلال استطلاع عينة من الأشخاص المعين .

➤ طريقة دلفي :

تستند هذه الطريقة إلى مشاركة مجموعة محددة من الخبراء في عملية التنبؤ بظاهرة معينة و ذلك من خلال مراسلة تتضمن المراحل التالية :

➤ يتم اختيار شخص مسؤول عن إدارة عملية التنبؤ بعرف بالمتسق و يجب أن يتمتع هذا الشخص بخبرة و معرفة عميقتين بالظاهرة المعنية و يقوم بار سال استفسارات إلى خبراء على شكل قائمة أمثلة بهدف الحصول على آراءهم حول الظاهرة التي يتم التنبؤ بها.

➤ طريقة السيناريوهات :

<sup>1</sup> أ قادرين رياض ، أن بوزيان محمد ، نماذج التنبؤ بالمبيعات ، دراسة حالة شركة ALGAL الألمنيوم ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 15 ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، ص 146-147 .

هو و صف أو سرد لمجموعة من الأحداث و التصرفات التي من المتوقع حدوثها في المستقبل بالاضافة إلى توضيح القوى التي قد تؤدي إلى حدوثها يعتمد هذا الوصف على ترتيب منطقي

لتسلسل الأحداث<sup>1</sup> .

(2) الأساليب النظامية ( الكمية ):

- نموذج المحاكاة :

هو عبارته عن نماذج رياضية تساعد في فهم الآثار المحتملة للقرارات و السياسات الاقتصادية التي قد تؤثر على المسار المستقبلي و على تحقيق الأهداف المنشودة .

نموذج المدخلات و المخرجات : سيستخدم هذا النموذج في عمليات التخطيط و التنبؤ عن طريق العلاقات التبادلية بين القطاعات الاقتصادية المحلية خلال عملية الانتاج من خلال جداول المدخلات و المخرجات لفترة زمنية محددة .

- طريقة تحليل السلاسل الزمنية :

تستند السلاسل الزمنية إلى النماذج العشوائية و أبسطها هو المسير العشوائي ، تستخدم هذه النماذج في الانحدار الذاتي للوسط المتحرك المتكامل المعروف بـ **ARIMA** مما يتيح إجراء التنبؤات المناسبة و اختبار دقتها و قد زاد استخدام هذه النماذج في مجال الإدارة لاتخاذ القرارات و خاصة خلال التسعينات بفضل جهود " بوبكس و جينكس " اللذين استنبط أفضل النماذج للتنبؤ<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> آقادرين رياض ، أبن بوزيان محمد ، المرجع السابق ، ص 148 .

<sup>2</sup> آقادرين رياض ، أبن بوزيان محمد ، المرجع السابق ، ص 149-151 .

ثانيا :عيوب التنبؤات المستقبلية .

- إن الصعوبة الرئيسية في محاولة القيام بعملية التنبؤ ،مستقبل الظروف الاقتصادية هي ببساطة أن المستقبل شيء مختلف عن الماضي و ذلك يكمن في القيام بتحليل البيانات التاريخية التنبؤ بالمستقبل .
- وتتضح صعوبة فهم القوى الدافعة للتغير في أي وقت لأنها متعددة و معقدة فيمكن أن تحدث في أي لحظة كما أن اكتشافها و قيا سها ليس بالأمر السهل و بناءا على ذلك لا يمكن الاعتماد على الماضي كمرشد رئيسي للم مستقبل إذ ينطوي ذلك على مخاطرة كبيرة بالا ضافة إلى ضرورة توفر الدقة في الأساليب المستخدمة حتى تكون النتائج صالحة للاستخلاص توصيات للسياسة الاقتصادية و هو ما يصعب تحقيقه .
- فعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته أساليب التنبؤ خاصة الكمية التي تعتمد بشكل أساسي على برامج رياضية إلا أن هناك تحديات تظل قائمة في عملية التنبؤ.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع : العلاقة بين إدارة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي و التنبؤات المستقبلية .

ان العلاقة بين إدارة الأعمال و التخطيط الاستراتيجي و التنبؤات المستقبلية هي علاقة تكاملية و تفاعلية حيث تمثل التنبؤات المستقبلية مدخلات أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي في حين يمثل هذا الأخير جزءا من وظيفة إدارة الاعمال التي تسعى الى تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup> ليلي خواني، أساليب و نماذج التنبؤ بالطلب على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر، أطروحة دكتور، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011، ص 16 .

المطلب الأول : إدارة المخاطر المستقبلية للمؤسسة .

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر.

تعتبر عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى تقييم و مراقبة المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة سواء من الداخل أو من الخارج يعتمد هذا النهج على مجموعة من الخطوات لضمان استمرارية و تطور و نجاح المؤسسة<sup>1</sup>.

- توقع الخطر و الأخذ لاحتياط : تعتبر الإدارة بالتوقع جزءاً أساسياً من أساليب الإدارة الاستراتيجية حيث تساهم في تقليل عن صر المفاجأة و عدم اليقين من خلال توقع الخطر حيث يمكن فهم الظاهرة بشكل أفضل .

- تؤثر عملية توقع المخاطر و اتخاذ الاحتياطات بشكل كبير على مستوى الخسائر و وقوع المخاطر حيث تحدث الخسائر نتيجة حوادث غير متوقعة مما يؤدي إلى إنقطاعات تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة و من ناحية أخرى توقع المخاطر قبل وقوعها يساهم في استمرارية عمل المؤسسة و يسمح لها بالتطوير و التحسن المستمر في أداءها<sup>2</sup>.

و بما أن إدارة المخاطر علماً يعتمد على التحليل الواقعي لهيكله المخاطر بالإضافة إلى النماذج القياسية و الحسائية و كما أنه فن أيضاً يتطلب اختيار النموذج المناسب و نظراً للارتباط الوثيق بين المخاطر و تحقيق النتائج لذا يجب على المؤسسة دراسة الظواهر و المتغيرات المحيطة بها لرسم رؤية مستقبلية تساعدها في تجنب و مواجهة مختلف المخاطر و من بين هذه النماذج :

<sup>1</sup> عبدلي لطيفة ، مذكرة ماجستير ، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته SCIS ، سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، السنة 2012 ، ص 85 .

<sup>2</sup> عبدلي لطيفة ، المرجع نفسه ، ص 86 .

• سلاسل ماركوف : وهو أسلوب علمي يهدف إلى دراسة وتحليل ظاهرة معينة في الوقت الراهن بهدف التنبؤ سلوكها في المستقبل.

• قانون الأعداد الكبيرة : وهو أداة تساهم في تمكين المؤسسة من اجراء توقعات بشأن مجموعة المخاطر التي قد تواجهها مما يساعدها في التحكم و السيطرة عليها<sup>1</sup>.

لذلك يجب على مؤسسته تبني ثقافة إدارة المخاطر لأنها مهمة جدا في العصر الحالي مما يتطلب ضرورة التركيز على مفهوم الخطر و إدارته داخل المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها و استراتيجياتها المستقبلية التي تعتمد بشكل أساسي على التوقع و التنبؤ بالمستقبل الغامض و ما يحمل من مخاطر<sup>2</sup>.

ثانيا : دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المستقبلية.

إن النجاح في مواجهة و إدارة المخاطر بمختلف أنواعها و على جميع المستويات يعتمد على مجموعة من الدعائم الأساسية و في مقدمة هذه الدعائم تأتي المعلومات التي تعتبر حجز الزاوية لنجاح جميع الاجراءات المتخذة خلال مختلف مراحل إدارة المخاطر يبدأ ذلك من التنبؤ مرورا بعمليات التخطيط و بناء السيناريوهات بالاضافة إلى تقديم البدائل و اختيار الأنسب منها و يتضمن ذلك أيضا اتخاذ القرار بشأن أسلوب التعامل مع الخطر .

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين إدارة المخاطر سواء من خلال تسريع الوصول إلى الخطر ، أو من خلال توفير المعلومات و السيناريوهات بشكل الكتروني أو من خلال توافر نظم معلومات متنوعة و منها نظم دعم اتخاذ القرار ، شهد علم بحوث العمليات تطورا ملحوظا لتطبيق تكنولوجيا الحاسوب الالي ، حيث أصبح تنفيذ نماذج المحاكات بشكل أفضل و أسرع للوصول للحل الأمثل لمواجهة المشكلة أو الخطر، و

<sup>1</sup> عبدلي لطيفة ، المرجع السابق ، ص 93 .

<sup>2</sup> عبدلي لطيفة ، المرجع نفسه ، ص 107 .

نتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات أصبحت تشكل أساس التخطيط المسبق لدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الخطر من خلال استنباط نماذج التنبؤ و المحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار

المناسب في الوقت المناسب لذا ستظل المعلومات من الدعامة الأساسية لصانعي و متخذي القرار .

إن تقدم تكنولوجيا صناعة المعلومات و أساليب نقلها و تداولها إلى جانب التطبيقات الجديدة و المتطورة و نظم المعلومات يساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر واتخاذ القرار المناسب و الأمثل و في الوقت المناسب لمواجهة و التعامل مع المخاطر المستقبلية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل .**

الاستشراف فن يتجاوز كونه مجرد علم ، حيث يركز على المستقبل التي يتسم بالحركة و الديناميكية .

- اولاً: مفهوم الاستشراف الاستراتيجي .

الاستشراف الاستراتيجي هو نظرة مستقبلية بعيدة المدى تركز على الأهداف طويلة الأجل مما يعكس رغبة في تشكيل المستقبل بدلاً من مجرد التفاعل .

يتضمن الاستشراف الاستراتيجي مرحلتين : المرحلة الاستكشافية التي تتمثل في التنبؤ و مرحلة إعداد المستقبل المرغوب فيه فهو عملية تجميع بين عدة تخصصات بهدف الحصول على رؤية شاملة حول الظاهرة المدروسة.

الاستشراف الاستراتيجي هو عبارة عن رسم الهدف المرغوب الوصول اليه في المستقبل و من ثم تحديد أفضل طريق لتحقيق هذا الهدف يجب أولاً وضع توقعات لجميع السيناريوهات المحتملة التي قد تحدث في المستقبل قد تكون سيناريوهات ايجابية و قد تكون سلبية و أهم شيء أنه لا يمكن فصل بين الاستشراف و الاستراتيجية

<sup>1</sup> موجار بوعلام، عبدة سعاد، بركان انيسة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الازمات المعاصرة ، دراسة حالة تجربة سنغافورا في مواجهة جائحة كوفيد ، مجلة الابحاث الاقتصادية ، المجلد 7، العدد 2، ص 94 و 95.

حيث يتضمن الاستشراف وضع استراتيجيات تساعدنا على تجنب العقبات و رسم الطريق الأمثل نحو تحقيق الهدف<sup>1</sup>.

- ثانيا :أهمية الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل .

تظهر أهمية الاستشراف الاستراتيجي كأداة فعالة للمؤسسات في مواجهة التعقيد و الغموض و عدم اليقين المرتبط بالمستقبل فهذا النهج يشجع الإدارة و القادة على تبني التغيير و توقع تحولات السوق بالاضافة إلى تحديد الفرص و التهديدات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسة.

يعتبر الاستشراف الاستراتيجي عنصرا أساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي خصوصا في بيئات الأعمال المعقدة و غير المؤكدة فهو يساهم في مساعدة المؤسسات على توقع التغيرات المستقبلية و تطوير استراتيجياتها للتكيف و الازدهار.

فهو و سيلة منهجية متعددة التخصصات تشمل التنبؤ و تقسيم الخبراء للتعقيدات المستقبلية في بيئة أعمال المؤسسة مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة و استراتيجية تحضيرا للتغيرات الغير متوقعة .

فالاستشراف الاستراتيجي يساهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي و المستقبلي و يدعم صانعي القرار من خلال توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة مما يجعلها دائما على استعداد لمواجهة المستقبل .

يعد الاستشراف الاستراتيجي حافزا قويا في تحليل السياقات المستقبلية بشكل عملي و فعال فهو بمثابة جوهرية لإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي فيقوم بجمع و تحليل

<sup>1</sup> تندرست محمد ، أطروحة دكتوراه آليات تفعيل مناخ الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر- دراسة استشرافية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، السنة 2020 ، ص 113 .

معلومات شاملة حول التحولات المستقبلية في بيئة عمل المؤسسة فهو يتيح لها الانفتاح على التغيرات المحتملة و توقع الاتجاهات القادمة مما يمكنها من الاستمرار مستقبلا

معلومات شاملة حول التحولات المستقبلية في بيئة عمل المؤسسة فهو يتيح لها الانفتاح على التغيرات المحتملة و توقع الاتجاهات القادمة مما يمكنها من الاستمرار مستقبلا<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حافظ سعيد القواسمي ، رسالة ماجستير ، دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد ، دراسة ميدانية شركية اوريدو في الضفة الغربية ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، إدارة أعمال جامعة الخليل ، سنة 2024 ، ص 29-30 .

## خلاصة :

و من خلال مما سبق نستخلص أن إدارة الأعمال الفعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن التنبؤ بالمستقبل وتحليل الاتجاهات والتنبؤات تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية ، بينما يتضمن التخطيط الاستراتيجي أن تكون الأهداف واضحة . فان دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية هو المحور الأساسي للنجاح والاستمرارية في أي مؤسسة.

# الفصل الثاني

---

الدراسات السابقة

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة .

تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة بالنسبة للباحث و مكتسبا له حيث تمكنه من معرفة الأفكار التي قد تم تناولها في دراسات السابقة المتعلقة بدراسته .

فيما يخص الموضوع محل الدراسة ( دور إدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة ) هناك بعض الدراسات النظرية العامة في حين هناك نقص في الدراسات وفي الأبحاث السابقة التي تخص الموضوع في حد ذاته .

حيث قد سمنا هذا الفصل إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية أما المبحث الثاني فهو عبارة عن دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و بين الدراسة الحالية.

## المبحث الأول : الدراسات السابقة .

المبحث الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية و الأجنبية.

المطلب الاول: الدراسات العربية.

الدراسة 01 :

- ( ناظور حفيظة 2019 ): التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة

مؤسسة سونطراك - الجزائر - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 03.

- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة إلى ابراز مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهمية الادارة الاستراتيجية في اتخاذ القرار .
- التعريف بوسائل التخطيط الاستراتيجي المؤثرة على نمو المؤسسة الاقتصادية .
- السعي لابراز الدور المنتظر من استراتيجية التسويق في ظل التوجه الاقتصادي الجديد الذي تسوده المنافسة القوية و الحادة .
- محاولة التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة و الوقوف على ملامح التسيير الاستراتيجي بها .

- النتائج :

- التخطيط الاستراتيجي هو و سلبية أساسية تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى صب تفكيرها و تركيزها على الأهداف التي يجب أن تضعها من أجل تنفيذ رسالتها .
- تحليل المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الاستراتيجي يمر بمراحل متتالية بدايتها جمع البيانات و المعلومات من مختلف المصادر تم القيام بدراسة و معالجة هاته البيانات بطرق كيفية و كمية لتحديد المعلومات الحالية و المستقبلية للمؤسسة.

- إن تقييم أداء التخطيط الاستراتيجي من العناصر الرئيسية للتسيير الاستراتيجي التي من خلالها يمكن تحديد بقاء و استمرار المؤسسة فالفرص و التهديدات التي يتم تشخيصها من خلال هذا التحليل لها دور رئيسي في صياغة و اختيار الاستراتيجيات استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية .
- ظهرت ملامح التسيير الاستراتيجي لمجمع السونطراك الا من خلال الاستراتيجية التي يعتمد عليها منذ سنة 2001 و التي تحددت على المستوى العام باستراتيجيات النمو و التوسع في أنشطة مختلفة و على وحدات عمل تتبنى استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف و التميز أما على المستوى الوظيفي أدى إلى اغتنام الفرص و اجتناب المخاطر و تحليل التهديدات و بالتالي تفعيل تسييرها الاستراتيجي .

- التوصيات :

- يجب بشكل ضروري أن تتبنى المؤسسات الاقتصادية استراتيجية فعالة تمكنها من كسب ميزة تنافسية.
- ان شاء موظفين مؤهلين و ذوي كفاءة و تحسب مساهمة مسؤوليتهم في النجاح و وظائفهم و تكون تابعة للمديرية العامة للمجتمع و لها فروع عبر مختلف مناطق صنع القرار و توكل لها مجموعة من المهام و هي متابعة التحليل ، و تشخيص أهم الفرص و التهديدات المستقبلية و المواكبة للتطورات و أداة رئيسية مساعدة في اتخاذ القرار .

- منهج الدراسة :

- استخدام " المنهج الوصفي التحليلي " و منهج " دراسة حالة " .

الدراسة 02 :

- (ليديا فلاح 2021) استخدام أدوات التحليل المالي في تقسيم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية و التنبؤ بفسلها المالي - دراسة حالة - اطروحة دكتوراه في كلية علوم مالية و محاسبة ، جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج - .

- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح كيفية استخدام أدوات التحليل المالي و اختبار فعاليتها في تقسيم الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية و من تم استخدامها للتنبؤ بخطر الفشل المالي .
- تبسيط موضوع تقسيم الوضع المالي و تلخيص النسب المالية في عدد محدود يسهل على المحلل المالي استخدامها و مراقبتها .
- التعرف على المخاطر المالية التي قد تواجهها المؤسسة خلال مختلف مراحل حياتها.
- تطوير نموذج التنبؤ بالفشل المالي باستخدام النسب المالية المستخلصة و اختبار فعاليتها
- في التنبؤ بالفشل المالي قبل حدوثه .

- النتائج :

- ساعدت عملية التقسيم المالي في فهم و تحليل البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية ، مما يتيح الحكم على الوضع المالي للمؤسسة و مستوى نشاطها و فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى الكشف عن الاختلالات التي قد تؤثر على استقرار و استمرارية المؤسسة .
- رغم اختلاف و تعدد أدوات قياس و تعليم الوضع المالي للمؤسسة يعتبر التحليل الكمي للمعلومات المستخرجة من القوائم المالية من أفضل الأدوات حيث تقدم تحليلا معمقا لجوانب الوضع الحالي و التشغيلي للمؤسسة .
- يعتبر الفشل المالي وضعاً حرجاً يعيق المؤسسة عن إدارة مواردها و عوائدها بشكل يمكنها من تغطية جميع تكلفتها و التزاماتها .

- تختلف أساليب التنبؤ بالفشل المالي باختلاف وجهات نظر الباحثين فبعضهم يركز على الأساليب الكمية والاحصائية باعتبارها الأكثر دقة بينما يرى آخرون أن المؤشرات الكمية وحدها لا تكفي و أن هناك مؤشرات أخرى تلعب دورا كبيرا .
- أظهرت الدراسة التطبيقية أن تقسيم الوضعية المالية للمؤسسة يكون من خلال الملائمة المالية المفسرة بالسيولة من جهة و المديونية من جهة أخرى بالاضافة إلى الرجعية أي حجم الأرباح المحققة و كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها من خلال هذه النسب المالية المختارة يتم تقديم تقسيم حقيقي لأي وضعية مالية للمؤسسة محل الدراسة و اعتبارها إحدى أدوات التحليل المالي أظهرت فعاليتها في بناء نموذج للتنبؤ بخطور الفشل المالي قبل 3 سنوات من حدوثه بدقة تفوق 73% .

- التوصيات :

- إدراك القائمين على إدارة المؤسسات لأهمية التعاون مع مكاتب استشارة لأنه يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على دراسات دقيقة و صحيحة .
- تعزيز وعي مديري المؤسسات الاقتصادية بمخاطرهم المالية من خلال استخدام النسب المالية المقترحة لتقسيم وضعهم المالي .
- التركيز على ترشيد القرارات المتعلقة بالجوانب المالية و الادارية و ضرورة الرقابة لتفادي أي مشكل قد يؤدي إلى فشل المؤسسة
- من الأفضل تطوير نظام المعلومات عند انشاء قاعدة بيانات شاملة تسهل اقتراح نماذج يمكن أن تساعد المؤسسات على تجاوز التدهور المالي و الاستقرار و النمو .

- منهج الدراسة :

- المنهج الوصفي في الجزء النظري ، المنهج التحريبي في الجزء التطبيقي، استبانة لعينة /165/ مشاهدة .

الدراسة 03 :

- (نحاوة عبلة 2024) : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية - دراسة حالة

مؤسسة السونطراك-، أطروحة دكتوراه - قسم علوم التسيير - جامعة الجزائر 03

- الأهداف :

- استعراض الاطار النظري لكافة عناصر الدراسة بجاني ذلك التخطيط الاستراتيجي و الأداء .
- التعريف ببطاقة التعليم المتوازن لأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي و و سلبية لتقسيم الأداء بهدف تحسينه .
- تقديم الخطة الاستراتيجية لمؤسسة سونطراك و مدى تحقيق السونطراك للأهداف المسطرة في استراتيجية التحويل 2030 مع اكتشاف فجوات الأداء و حلول لها.

- النتائج :

- تعكس النتائج التي حققتها السونطراك أداءا ماليا جيدا إلا أن هذا الأداء كان مرتبطا بارتفاع أسعار النفط حيث توجد علاقة طردية قوية بينهما بينما العلاقة مع حجم الانتاج أقل قوة .
- استطاعت السونطراك من تحقيق الهدف المتعلق بحجم الاحتياطات السنوية .
- بالرغم من أن المؤسسة لم تحقق أهدافها المسطرة فيما يخص حجم الانتاج و المبيعات لما خطط له إلا أنها حققت إنجازات مهمة في العمليات الداخلية و في مجال البحث و التطوير و التكوين في كل الأهداف الاستراتيجية التي تسطرها فكل سنة تضع برامج تكوين بمعايير عالمية بالرغم من ذلك لم تتحدد السونطراك استراتيجية مذبوطة في هذا المحو .

- التوصيات :

- يجب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتوجيه كافة الأهداف الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف المالية .

- للحفاظ على إدارة السونطراك بعيدة عن تقلبات أسعار النفط نقترح احتساب النتائج المالية للشركة بناء على سعر مرجعي ثابت و منخفض للنفط حيث يتم تحويل الفرق في السعر إلى الخزينة العمومية كضريبة وفقا لتقلبات أسعار النفط .
- كما نوصي باجراء اصلاحات اقتصادية عميقة من قبل الدولة بهدف الاقتراب من معدلات الرواتب العالمية لضمان عدم هجرة الكفاءات هذا سيمكن سونطراك من تطبيق أسعار السوق على منتجاتها .

- المنهج :

- المنهج الوصفي في الجانب النظري .
- منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي .

الدراسة 04 :

- ( سمير سليمان عبد الحمل ، عدنان محمد مسلم الرجوب 2020 ) : التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ، جامعة القدس المفتوحة فلسطين ، المحلة الجزائرية للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 04 ، العدد 01 ، الصفحة 15-40.

- الأهداف :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .
- التعرف على متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في إ : الأزمات .
- استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في الكشف المبكر عن الازمة و احتواءه لها .

- النتائج :
- تتجلى أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا فهو يساهم في تحديد جميع الفرص المتاحة لتجاوز الأزمة و تحليل المخاطر و التهديدات التي قد تؤدي لحدوث الأزمة .
- تبين أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا كانت بدرجة مرتفعة و ذلك من خلال التقويم المستمر و المتابعة للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة و التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في المستقبل .

- يظهر دور التخطيط الاستراتيجي في الكشف المبكر عن الأزمات يشكل واضح .

- التوصيات :

- التأكيد على ضرورة ضم التخطيط الاستراتيجي للتعرف على الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف.

- العمل على تعزيز وسائل الاتصال بين الموظفين و الادارة لاحتواء الأزمة و التعامل معها بشكل أسرع .

- اشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي لفهم جميع جوانب و ظروف بيئة العمل .

- المنهج الدراسة :

- اتباع المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبانة لعينة /59/ عامل في بلدية دورا .

الدراسة 05 :

- (عوشع بن محمد بن حير المحروقي 2024 ) : دور التخطيط الاستراتيجي و استشراف المستقبل (التخطيط الاستشاري) في دعم اتخاذ القرار لدى المؤسسات الدولية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الشرقية.

- الأهداف:

- هدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي و استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسات دولة العمان .
- تسعى إلى تقسيم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- قياس مستوى استشراف المستقبل في تلك المؤسسات .
- تحليل جودة القرارات التي تتخذها القيادات العليا في سلطنة العمان .
- التعرف على التغيرات المستقبلية و التنظيمية المطلوبة في المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي و استشراف المستقبل .

- النتائج :

- توصل الباحث إلى أن غالبية القيادات الإدارية في سلطنة عمان تدرك العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن التحليل الاستراتيجي و فعالية التخطيط الاستراتيجي و دعم إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية .
- تؤمن غالبية القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان بأهمية التحليل الاستراتيجي كوسيلة لدعم اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.
- يعتبر معظم القادة الإداريين أن الربط بين التنبؤ بالمستقبل و استكشاف البدائل له أهمية كبيرة في دعم اتخاذ القرارات داخل مؤسسات الدولة في سلطنة عمان.
- يعتبر معظم القادة الإداريين أن الربط بين التنبؤ بالمستقبل و استكشاف البدائل له أهمية كبيرة في دعم اتخاذ القرارات .

- التوصيات :
- من الضروري أن تبدأ عمليات التخطيط الاستراتيجي في كل مؤسسة من قمة الهرم الإداري مع وضوح رؤية شاملة لضمان نجاحها .
- ضرورة انشاء قسم في جميع المؤسسات يركز على دراسة كافة أشكال التحديات و المخاطر و كيفية التصدي لها و معالجتها قبل وقوعها ، كما يسدد على أهمية وجود منهج واضح يشير شذبه في التخطيط الاستراتيجي و استشراف المستقبل .
- أهمية الاستفادة من التجارب الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي و استشراف المستقبل لدعم اتخاذ القرار .

- أهمية تكوين و انشاء مراكز خاصة لاستشراف المستقبل .

- منهج الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي ، استبانة لعينة 369 موظفة .

الدراسة 06 :

- (الدكتورة هبة حاكم كامل محمد 2023) :التخطيط الاستراتيجي كمدخل لادارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الايوائية للأطفال، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، العدد 61 ، الجزء الثالث ، قسم التخطيط الاجتماعي بالقاهرة.

- الأهداف :

- تقسيم مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الايوائية .
- تحديد مستوى إدارة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الايوائية .
- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الايوائية .

- تحديد التحديات التي يمكن أن تعيق استخدام التخطيط في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الايوائية.
- اقتراح خطة لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر.
- النتائج :
- تشير الدراسة إلى وجود ارتباط ذو علاقة طردية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الايوائية و قد أظهرت النتائج أن الأبعاد الأكثر ارتباطا بالتخطيط الاستراتيجي في سياق إدارة المخاطر المستقبلية تشمل كل من المقومات الاستراتيجية ثم الخطط الاستراتيجية ، الأهداف الاستراتيجية ثم الرؤية و القيم الاستراتيجية .
- التوصيات :
- نشر الوعي بضرورة انشاء إدارة خاصة للتعامل مع المخاطر المستقبلية .
- تعزيز الوعي نحو إدراك أهمية إدارة المخاطر و دورها في استدامة و استمرارية المؤسسة .
- منهج الدراسة :
- المنهج الوصفي، استبيان 112 فرد .
- الدراسة 07 :
- (إبراهيم طفر 2022): دور ادارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسات ، المجلة العربية للنشر العلمية ، العدد 44 .
- الأهداف :
- تهدف هذه الدراسة في استكشاف كيفية امكانية استخدام عمليات التنبؤ كوسيلة لانتاج المعلومات و البيانات مثل التنبؤ بحصة السوق و المخزون و المبيعات و التدفق النقدي و التكاليف و ذلك لدعم اتخاذ

القرارات بالا ضافة إلى مجالات الفائدة المرتبطة بالتنبؤ في سلة القيمة و قيمة التنبؤ كأداة داعمة لاتخاذ القرارات في سياق الإدارة الوظيفية و مساهمة التنبؤ في تحسين ذلك .

- النتائج :

• تشير الدراسة إلى أن وظيفة التنبؤ يمكن تطبيقها في العديد من مجالات اتخاذ القرار الوظيفي ، سواء في الأنشطة الأساسية أو أنشطة الدعم ضمن سلسلة القيمة في كل من هذه المجالات هنا لا حاجة إلى مجموعة متنوعة من التوقعات : عدد المنتجات المطلوبة ، ساعات تشغيل تشير المكينات ، كميات المواد الخام وغيرها ..

• على الرغم من أن التنبؤ يعد عنصراً أساسياً للعديد من القرارات الإدارية العامة إلى أن الأدبيات الحالية لا تعكس الفهم الكامل للقيمة و المساهمة الايجابية للتنبؤ في اتخاذ القرارات الوظيفية و من الواضح أن نطاق التنبؤ واسع مما قد يفسر عدم تحقيقه لمستوى كاف من التطبيق .

الدراسة 08:

- (حنان بن عوالي 2014): التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زيغود يوسف بتونس-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة شلف- الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، ص 54- 63

- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الطلب مستقبلاً ، بتكوين الحكم الأمثل عن بعض الأحداث المستقبلية .

- اعتبار التنبؤ بالطلب خطوة ضرورية من خطوات التخطيط الاستراتيجي لانه يقوم هذا الأخير أساسا بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وذلك لتحديد أهداف تتنا سب مع الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة لمواجهة المستقبل .

- النتائج :

- يعتبر التنبؤ بالطلب محاولة من إدارة المؤسسة لتقدير احتياجات السوق من السلع و الخدمات التي تنتجها و هناك مجموعة من العوامل قد تؤثر على دقة هذا التنبؤ منها عوامل خارجية و عوامل داخلية ، كما توجه نوعين رئيسيان من أساليب التنبؤ أساليب نوعية و أخرى كمية .
- يتطلب وضع خطة إستراتيجية فعالة التنبؤ الدقيق بعدد المرض حيث يعتبر هذا العنصر من أهم المتطلبات ، يساعد التنبؤ الدقيق في وضع افتراضات سليمة و أهداف واضحة كما يجب تدريب العاملين في المؤسسة الصحية على تنفيذ هذه الخطة لتحقيق التميز المؤسسي .

الدراسة 09 :

- ( فاطيمة بوادو 2015): التنبؤ بمبيعات المؤسسات الجزائرية باستخدام نماذج الاسلا سل الزمنية و تقنية الشبكات العصبية الاصطناعية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - شلف - أطروحة دكتوراه كلية، العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة ابن خلدون - تيارت .

- الأهداف :

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أساس نظري لفهم عملية التنبؤ بالمبيعات و استعراض أهم النماذج المستخدمة في هذا المجال .

- كما تسعى إلى استكشاف بعض الأدوات الاحصائية المستخدمة في التنبؤ و شرح كيفية عملها .
- تقوم الدراسة بتقسيم فعالية الأدوات التقليدية في التنبؤ و مقارنة نتائجها ببعض التقنيات الحديثة مثل الشبكات العصبية الاصطناعية مع التركيز على مدى اسهامها في ايجاد حلول لزيادة مبيعاتها و تحقيق أقصى الأرباح .
- النتائج :
- يعد التنبؤ الدقيق بالبيانات أمرا بالغ الأهمية للمؤسسة في توجيه خططها و برامجها المستقبلية و لتحقيق ذلك يجب الاعتماد على أساليب علمية .
- تعتبر طريقة بوكس و جينكينز مناسبة جدا عندما يكون عدد المشاهدات أكثر من 50 و كلما زاد حجم البيانات المتاحة تحسنت دقة التنبؤ و أصبحت القيم المتوقعة أقرب إلى القيم الفعلية .
- أكد تطبيق منهجية بوكس و جينكينز على جودة هذا الأسلوب و قدرته على تقديم تنبؤات دقيقة و قريبة من الواقع، ثم تحديد نموذج /ARMA/6.6 باعتبارها النموذج الأنسب للبيانات بناء على معايير المطابقة المختلفة .
- عند مقارنة أسلوب بوكس جينكينز بالشبكات العصبية الاصطناعية في التنبؤ بالمبيعات الكهرباء تبين أن أسلوب بوكس جينكينز قدم أراء أفضل بناء على معيار جزر متوسط مربع أخطاء أقل ، و عليه يمكن للمؤسسة الاعتماد على هذا الأسلوب لتقدير و توقع الكميات المستقبلية بدقة .
- يتأثر أداء كل من أسلوب بوكس - جينكينز و الشبكات العصبية الاصطناعية لكمية البيانات المدخلة فكلما زاد حجم بيانات السلسلة الزمنية المتاحة تحسنت دقة التنبؤ في كلا الأسلوبين .

- إن استخدام الأساليب الاحصائية الحديثة يعزز بشكل كبير قدرة الادارة على توقع مبيعات الكهرباء المستقبلية بدقة و لذلك يمحيط للمؤسسة الاعتماد على هذه الأدوات في عمليات التقدير و التنبؤ بالمبيعات نظر للتقارب الكبير بين القيم المتوقعة و القيم الفعلية .
- التوصيات :
- نظرا لانتشار شركة سونلغاز على مستوى الوطن و تنوع منتجاتها فاتها تعتمد في عملية التنبؤ على أسلوب غير دقيق حيث يتم تقدير الكميات المنتجة بناء على تقديرات اجمالية.
- توصي الدراسة باعتماد النموذج الذي تم التوصل إليه باستخدام طريقة بوكس جينكينز و الاستفادة منه في عملية التخطيط و التنبؤات المستقبلية .
- على الرغم من تفوق أسلوب بوكس - جينكينز على الشبكات العصبية الاصطناعية في هذه الدراسة إلا أن ذلك لا يعني فشل الأساليب الاحصائية بشكل عام بل يشجع على محاولة دمج أسلوبين للحصول على نتائج في التنبؤ أدق.
- عند التعامل مع السلاسل الزمنية ذات درجة تعقيد عالية يفضل استخدام نماذج الشبكات العصبية الاصطناعية .
- تقترح الدراسة بضرورة انشاء مؤطرين مختصين في مجال البرمجيات والحواسيب في إدارة مؤسسات الجزائر كما توصي بوضع خطط مستقبلية بناء على قيم التنبؤ المستخرجة .
- منهج الدراسة :
- الإعتتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بكل مقوماته الكمية و الكيفية و المنهج التجريبي في الدراسة الميدانية .

الدراسة 10 :

- (حميدة عدوم 2023): التخطيط الاستراتيجي كالية لتطوير الأداء التنظيمي للفواعل في إدارة المخاطر و الأزمات بالجزائر مجلة المفكر - المجلد 18 - العدد 01 ، جامعة باتنة 01 .

- الأهداف :

● تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء الفاعلية في إدارة المخاطر و الأزمات في الجزائر ، فتملك القدرة على الاستجابة الفعالة والاستباقية بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع الأزمات ، كما أن وضع سيناريوهات وبرامج ومخططات تساهم في إتخاذ قرارات استراتيجية وفعالة يعتبر من العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في مجال المخاطر و الأزمات و هو أمر ضروري لتحسين أداء الفاعلين .

- النتائج :

● أظهرت نتائج الدراسة عدم قدرة الجزائر على إنشاء نظام متكامل لإدارة المخاطر و الأزمات بالإضافة إلى غياب الآليات الضرورية لتنفيذ استراتيجيات فعالة للوقاية والاحتواء ، كما تبين عدم استعدادها لتبني استراتيجيات جديدة للتعامل مع هذه التحديات، وهذا يستدعي التركيز على التخطيط الاستراتيجي كأحد الأدوات والأساليب الأساسية لتعزيز الجاهزية والكفاءة في إدارة الأزمات .

- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الدراسة 11 :

(Messiliti nabila2018) :the role of strategie intelligence to anticipate the future of the organization, مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية المجلد9 العدد3 جامعة

مستغانم.

- الأهداف :

تهدف هذه الدراسة :

- محاولة تحديد نوع العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و التميز التنافسي المستدام .
- استكشاف واقع الذكاء الاستراتيجي في شركة ooredoo في الجزائر، حيث تم الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي في استشراف مستقبل المنظمة في بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد .
- مع التركيز على أهمية تبني أفضل الاستراتيجيات لتحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها.

- النتائج :

في سياق هذه الدراسة تم التعرف على مجموعة من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى دراسة من خلال البحث و المعرفة و هي :

- دور الاستشراف الاستراتيجي في استدامة التميز التنافسي .
- المقارنة المعيارية في تطبيق النموذج الأروبي للتميز في منظمات الأعمال .
- أهمية إدارة المعرفة و مدى مساهمة أمن المعلومات في الحفاظ على الأداء المتميز للمنظمة في أعمالها.

- ظهرت الأ ساليب الحديثة للتحليل المالي كنتيجة لنقائص الموجودة في الأ ساليب التعليمية و كذا التطورات الحاصلة في المجال الحالي و حالات عدم التأكد التي تحيط بالمؤ سسات حيث كان لابد على هذه الأخيرة أن تتماشى مع التطورات حتى تتمكن من اثبات وجودها في السوق و المواصلة.

الدراسة 12 :

(sahoun Imane, Bekhouche Ouhadi Felle 2023) :Lapport du diagnostic strategique et financier au business plan de l'entreprise-cas de

Sountrak-مجلة العلوم الإدارية و المالية ،المجلد7،العدد1.

- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الأساسي للتشخيص الاستراتيجي و التمويل في وضع خط عمل.
- ابراز أهمية التشخيص الاستراتيجي و المالي و أنه من الأدوات الضرورية للإدارة في جميع مراحل صنع القرار .
- القيام بدراسة حالة لشركة سونطراك عام 2019 بهدف معرفة إذ كانت قد وضعت توقعاتها على أساس تشخيص استراتيجي و مالي جيد يعكس واقع البيئة التي تعمل بها.

- النتائج :

- يجب أن يأخذ تطوير خطة العمل بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للشركة مما يتيح نقاط القوة و الضعف و كذلك الفرص و التهديدات .
- يؤدي التشخيص الاستراتيجي إلى تحديد استراتيجية يتم تقسيمها إلى خطط بيانات تشغيلية تعكس واقعها بفضل أدوات التنبؤ ثم يقوم التشخيص المالي بالتنبؤ بتكاليف هذه الخطط و تحديد الجدوى الربحية .
- تبين أن التوقعات التي تم وضعها يتم اجراءها على أساس تشخيص استراتيجي و مالي جيد على الرغم من أن عام 2020/2019 تميز بجائحة كوفيد 19 التي أثرت على العالم الاقتصادي .

الدراسة 13 :

-(Brahmi Fatiha,Khlif Abd rezak2016) :L,utilisation de l,analyse swot de l,élaboration d,une plan de d,éveloppement stratigique-cas de l'université de Guelm12مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد

- الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تشخيص البيئة الكلية و البيئة الجزئية لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات الجامعة قالمة .
- معرفة موقع الجامعة بالنسبة لمنافسيها .
- المساعدة في توجيه القرارات الاستراتيجية التي قد تساهم في تطوير جامعة قالمة.

النتائج :

من نتائج هذه الدراسة و ذلك باستعمال تحليل swort بوجود 33 نقطة و 38 نقطة ضعف و 12 تهديدا و 12 فرصة فالموقف الاستراتيجي و الوضع الحالي التي هي في مرحلة خطر /استراتيجية البقاء / إلى حد أنها تعاني من نفس الوقت إلى نقاط ضعف و تهديدات ، فإن جامعة قالمة موجودة في تحدي صعب التحدي الاستراتيجي لذلك ستظهر على الاعتماد على نقاط قوة لمواجهة التهديدات التي تواجهها فمن خلال ا ستغلال فعاليتها و تحليل نقاط ضعفها يمكن لجامعة قالمة تحسين موقعها و تعزيز قدرتها التنافسية .

الدراسة 14 :

-(Kerroucha Ikram,Salah Ilyes2018) :La préision des L'entreprise ,  
مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم ,  
التجارية المجلد 11 العدد 1-جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.

- الأهداف :

● تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الاتقان الجيد لتقنيات و برامج التنبؤ بالمبيعات لتحسين أداء الشركة بشكل ملحوظ و ذلك عن طريق اختبار نمذجة با استخدام نموذج الانحدار الذاتي المتجهي أولا سنناقش الجوانب النظرية للأداء بالإضافة إلى دور التنبؤ بالمبيعات كأداة رئيسية للرقابة الادارية ثم تسليط الضوء على هذا الدور في شركة جزائرية متخصصة في انتاج الحليب و منتجات الألبان .

- النتائج :

● تظهر النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أن تحسين أداء هذه الشركة يعتمد على التنبؤ الجيد بالمبيعات القائم على إدارة المخاطر مما يسمح بتوقع أفضل مستقبل في بيئة تنافسية وغير مستقرة ، بحيث يتيح التطور الكبير في الأساليب الاحصائية للشركات معالجة بيانات و تحليل المعلومات المعقدة بسرعة و بالتالي تتغير الشركات من استخدام هذه الأساليب الاحصائية لتحسين نتائجها و من بينها أسلوب النمذجة الاحصائية لتحديد أهداف المبيعات المتوقعة و يسمح للشركات بأن تكون أكثر فعالية في رؤاها و اجراءاتها و هذا يسمح بتقليل المخاطر و التخطيط بشكل استراتيجي للمستقبل.

الدراسة 15 :

(Bezzar Mohammed Soufyane2020): les mécanismes d'application de l'intelligence économique comme moyen de gestion des risques encourus par les établissements bancaires-cas des banques en

Algérie, أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر

بلقايد تلمسان.

- الأهداف :

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المصرفية مع تقديم نظرة شاملة على تحليل و تقييم و إدارة المخاطر المعرفية نظرا لأن البنوك تعمل في بيئة اقتصادية مفتوحة فالمنافسون عالميون و الأسواق في تغيير مستمر و مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أصبح توفير المعلومات المناسب للشخص المناسب و في الوقت المناسب تحديا استراتيجيا .

- النتائج :

- من أهم نتائج دراستنا وجود تطبيق فعلي لمنهج الذكاء الاقتصادي لدى البنكين المدروسين أو التركيز على إدارة مخاطر الائتمان ب شكل كبير في عملية إدارة المخاطر المعرفية ، كما و صلنا إلى أن بنك سو ستييه جنرال يمارس اليات الذكاء الاقتصادي في إدارة مخاطره ب شكل أف ضل من البنك الوطني الجزائري و ما لاحظناه من خلال بحثنا هو أن المخاطر متأصلة في النشاط المصرفي و أن الهدف من إدارة موارد و مصادرة ليس القضاء عليها بل إدارتها من خلال البحث عن عملاء و اختيارهم بناء على منطق و مبادئ الإدارة الرشيدة .

فإن النهج ذكاء الأعمال يمكن مختلف المؤسسات المعرفية من توقع التغيرات في بيئتها التي من المحتمل أن

تؤثر عليها في المستقبل فهو يعد نهجا استباقيا.

المبحث الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة .

المطلب الأول : أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة .

أولاً: أوجه التشابه.

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها ما يلي :

- بالنسبة للأهداف :

❖ اتفقت كل من ( دراسة ناظور حفيظة 2019/ و دراسة نحاوة عبلة 2024) في هدف رئيسي و هو

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير و تحسن أداء المؤسسات الاقتصادية.

❖ تشترك الدراستان ( سمير سلىمان عبد الجمل ، عدنان محمد 2020/ و / الدكتورة هبة حاكم كامل

محمد 2023) إلى السعي لا ستكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات بالاضافة

إلى / دراسة حميدة عدوم 2023/ .

❖ حيث ركزت كل من الدرا سات التالية : ( در اسة حنان بن عوالي 2014/ و / در اسة ابراهيم طفر

2022/ و /دراسة(Kerroucha Ikram, Salah Salah 2018 )

في محاولة تسليط الضوء على أهمية إدارة التنبؤات المستقبلية و أهم الأدوات و التقنيات المستعملة في ذلك في

المؤسسات .

- بالنسبة للمنهجية :

❖ اعتمدت الدراسات ( الدكتورة هبة حاكم ، كامل محمد 2023/ و / يوشع بن محمد بن جبر 2024/

و / ليديا فلاح 2021 / و / سمير سلىمان، عدنان محمد 2020 ) على المنهج الوصفي التحليلي

لدراسة العلاقة بين متغيراتها في الاطار النظري .

تشابهت أغلب الدراسات كذلك في استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات للقيام بالدراسة الميدانية بالإضافة إلى الأداة الإحصائية لتحليل هذه البيانات .

- النتائج :

❖ أظهرت نتائج كل من الدراسات ناظور حفيظة 2019/ و / نحاوة عبلة 2024/ إلى التأثير الإيجابي الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين و تطوير أداء المؤسسات .

❖ دعمت النتائج التي توصل إليها / سمير سليمان، عدنان محمد 2020 / و هبة حاكم ، كامل محمد 2022 / نتائج دراسة حميدة عدم 2023 / في تأكيد وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة المخاطر و الأزمات .

ثانياً: أوجه الاختلاف .

- بالنسبة للأهداف :

❖ بينما سعت دراسة / ناظور حفيظة 2019 / و / نحاوة عبلة 2024/ إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ركزت / دراسة سمير سليمان ، عدنان محمد 2020/ و / هبة حاكم 2023 / على بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر و الإزمات .

❖ في حين ركزت الدراسة ليديا فلاح 2021 / و / BRahim Fatiha, Khelif 2016

على استخدام أدوات تحليل و تقييم المؤسسة صادية للتعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية و ركزت دراسة / ابراهيم طفر 2022/ و / Kerroncha Ikram, Salah Elyes 2018/ على أدوات و أساليب التنبؤات المستقبلية للمؤسسة .

- بالنسبة للنتائج :

❖ على عكس نتائج / دراسة ليديا فلاحى 2021 / و / 2016 /BRahim Fatiha, Khelif التي

ركزت على أهمية الأساليب الكمية و الاحصائية في التنبؤات, توصلت دراسة حنان عوالي 2014 / و /

ابراهيم طفي 2022/ لدور التنبؤات في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات المستقبلية .

❖ بينما أكدت كل من دراسة / ناظور حفيظة 2019 / و / نحاوة عبلة 2024/ على الدور الكبير للتخطيط

الاستراتيجي في أداء المؤسسات مستقبلا والعلاقة بينهما ركزت دراسة سمير سلىمان ، عدنان محمد

2020 / هبة حاكم 2023 / على علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة المخاطر و الأزمات .

#### المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

يتبين لنا أن كل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة تضمنت موضوع لإدارة الأعمال و بالضبط التخطيط

الاستراتيجي الان والتنبؤات المستقبلية بشكل عام و ذلك من خلال الأبعاد و التعاريف المختلفة ، حيث

ساهمت إدارة الأعمال في تحسين دقة التنبؤات المستقبلية و فعالية التخطيط الاستراتيجي و ذلك من خلال

أدوات و تقنيات متطورة تساعد في تحديد الاتجاهات المستقبلية و اتخاذ قرارات استراتيجية بالاضافة إلى إدارة

المخاطر المحتملة لتحقيق النجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل مستمر.

حيث أن كل دراسة من الدراسات السابقة اقتصر على تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بصورة

مفصلة و أخرى تناولت أدوات أساليب التنبؤات المستقبلية و أخرى إدارة المخاطر و الأزمات بالاضافة إلى

الاستشراف الاستراتيجي و عليه تتميز دراستنا على سابقتها بأنها قامت بجمع جميع هذه المواضيع المذكورة

سابقا في دراسة واحدة شاملة و تطرقت للعناصر الأساسية الخاصة بكل موضوع .

## خلاصة :

- في هذا الفصل تم استعراض و دراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا الحالية و التي تناولت بشكل أساسي مفهومي التخطيط الاستراتيجي و التنبؤات المستقبلية في سياق إدارة الأعمال إلا أنه هناك قلة و نقص في الأدبيات الحالية التي تركز بشكل مباشر على الدور المحوري لإدارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة فلا يزال يحتاج إلى المزيد من البحث فتأتي هذه الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذا الجانب المهم .

# الفصل الثالث

---

دراسة ميدانية مؤسسة نפטال -NAFTAL-

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية مؤسسة نפטال -NAFTAL-

تمهيد :

- بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بدراسة كل من إدارة الاعمال و التنبؤات المستقبلية وتطرقنا الى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع . سنعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي على اسقاط المفاهيم النظرية على ارض الواقع و لهذا و جب علينا اختيار احدى المؤسسات الجزائرية الا وهي مؤسسة نפטالNAFTAL.واكتفينا بتخصيص دراستنا هذه على مستوى مركز نפטال «2138» دائرة الرمشي بولاية تلمسان.وقد وقع اختيارنا لهذه المؤسسة نظرا لتوافقها مع موضوع دراستنا باعتبارها شركة وطنية رائدة تلعب دورا حيويا في قطاع الطاقة الجزائري الذي يمثل الدعامة الأساسية للاقتصاد الجزائري فقد تواجه تحديات و فرص كبيرة كالتقلبات في الأسواق و التطورات التكنولوجية . فان مؤسسة نפטال تحتاج الى إدارة اعمال فعالة تعتمد على تخطيط استراتيجي و تنبؤات مستقبلية دقيقة لضمان استمراريتها و تنافسيتها ضمن القطاع على المدى البعيد.

- وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على :

- المبحث الأول :تقديم مؤسسة نפטالNAFTAL.

- المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات (المنهجية).

- المبحث الثالث : تحليل النتائج و مناقشته.

## المبحث الاول: مدخل لمؤسسة نפטال NAFTAL.

ان الجزائر من الدول التي جاهدة لتنمية وتطوير اقتصادها و حوالي 97 بالمئة من الدخل الوطني هو من قطاع المحروقات ومن اهم المؤسسات التي تعمل بفعالية في تحريك هذا القطاع نجد شركة نפטال.

## المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-نפטال-.

- اولاً: نبذة عن مؤسسة - نפטال - .

تاريخياً وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة السونطراك الى ان اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 افريل 1980 الذي اقتضى انشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP). بدأت المؤسسة نشاطها في جانفي 1982 و اهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية عدلت و قسمت فيها وفق مرسوم 189/87 في اوت 1987 الى شركتين وطنيتين :

- شركة نפטاك (Naftec): شركة مختصة في تصفية و تكرير البترول الخام.
- شركة نפטال (naftal): مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني و عرفت على الصعيد الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية حيث يتكون المصطلح الاجنبي لشركة نפטال (Naftal) من:

- (naftal): مصطلح عربي يقصد به النفط.

- (al): الحرفين الاولين لكلمة الجزائر Algeria.

- تعريف بمؤسسة -نפטال- :

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري تابعة بنسبة 100% لمجمع سونطراك . تاسست سنة 1982 و هي شركة مساهمة براس مال قدره 160.000.000.000.000 دج

الدور الرئيسي للمؤسسة نפטال هو تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطني :

- توزيع و تخزين و تسويق الوقود /غاز البترول المميع/ الزيوت و الزفت/العجلات .

- نقل المواد البترولية و مشتقاتها من مراكز التكرير الى المراكز الرئيسية و الى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المثلثة في الانابيب و الشاحنات.
- في عام 2023 قامت شركة نפטال بتسويق اجمالي قدره 16.1 مليون طن من المنتجات البترولية كما يلي :

منتجات	إنجازات عام 2023
الوقود البرية (مليون طن متري)	12.1
وقود الطيران (بالآلاف من الاطنان المترية)	636.4
الوقود البحرية (بالآلاف من الاطنان المترية)	333.2
غاز البترول المسال (مليون طن متري)	2.5
البيتومين (بالآلاف الاطنان المترية)	401.8
زيوت التشحيم (بالآلاف من العلامات التجارية)	78.1
المنتجات الخاصة (بالآلاف من العلامات التجارية)	5.9
إطارات المركبات (الآلاف من الوحدات)	236.4

الجدول رقم (01): مبيعات نפטال لسنة 2023.

حققت أنشطة نפטال سنة 2023 رقم معاملات بقيمة 423.1 مليار دينار بزيادة قدرها 4.57% مقارنة بالسنة الماضية.

- ثانيا : الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة -نפטال-.

من خلال متابعة المؤسسة لنشاطها فأنها تسعى الى تحقيق :

- مواصلة مهمتها في توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتنوعة.

- تحسين جودة خدماتها.

إضافة الى ذلك فان مؤسسة نפטال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق اهداف استراتيجية تسمح لها

بتحقيق اهداف استراتيجية منها :

- تجديد وإعادة تاهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

- تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
  - تطوير الشراكة مع متعاملين ذوي الخبرة و البحث عن التحالفات الاستراتيجية.
  - توسيع نشاطها الى أسواق خارجية.
  - تنفيذ برامج تكوين و تدريب فعال للموارد البشرية و ذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
  - تجديد وسائل النقل البرية و معدات الصيانة.
  - تنظيم و تطوير وظيفة التسويق و التوزيع للمنتجات البترولية ومشتقاتها.<sup>1</sup>
  - ترقية المنتجات الصديقة للبيئة لغاز البترول المميع (سيرغاز).
  - ثالثا: فروع مؤسسة -نפטال-.
- كل فرع من الفروع يقوم بمجموعة من النشاطات و الوظائف الأساسية وذلك وفقا للاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### أ- فرع الوقود (branche carburants):

- ضمان التموين المنتظم و الامداد و ذلك من منابع الى المخازن الرئيسية.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في احسن الظروف.
- ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة الوطن.

#### ب- فرع غاز البترول المميع (branche G.P.L):

وهو مكلف بتسيير منتجات البوتان butane و البروبان propane وقود غاز البترول المميع GPL و من مهامه تحليل ووضع استراتيجيات خاصة بوظائف التموين التخزين و توزيع و بيع هذه المنتجات.

### ج- الفرع التجاري : (branche commerce)

يعتبر هذا الفرع من اهم فروع مؤسسة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك من خلال :

- ضمان تسويق المنتجات في كافة أنحاء الوطن.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع و التخزين و النقل و الصيانة.

- رابعا: منتجات مؤسسة -نפטال-.

يمكن تصنيف المنتجات التي تقوم نפטال بتسويقها الى:

1- الوقود (Carburants): يعتبر الوقود سريع الالتهاب ينتج عن تقطير النفط و يستعمل بكثرة في

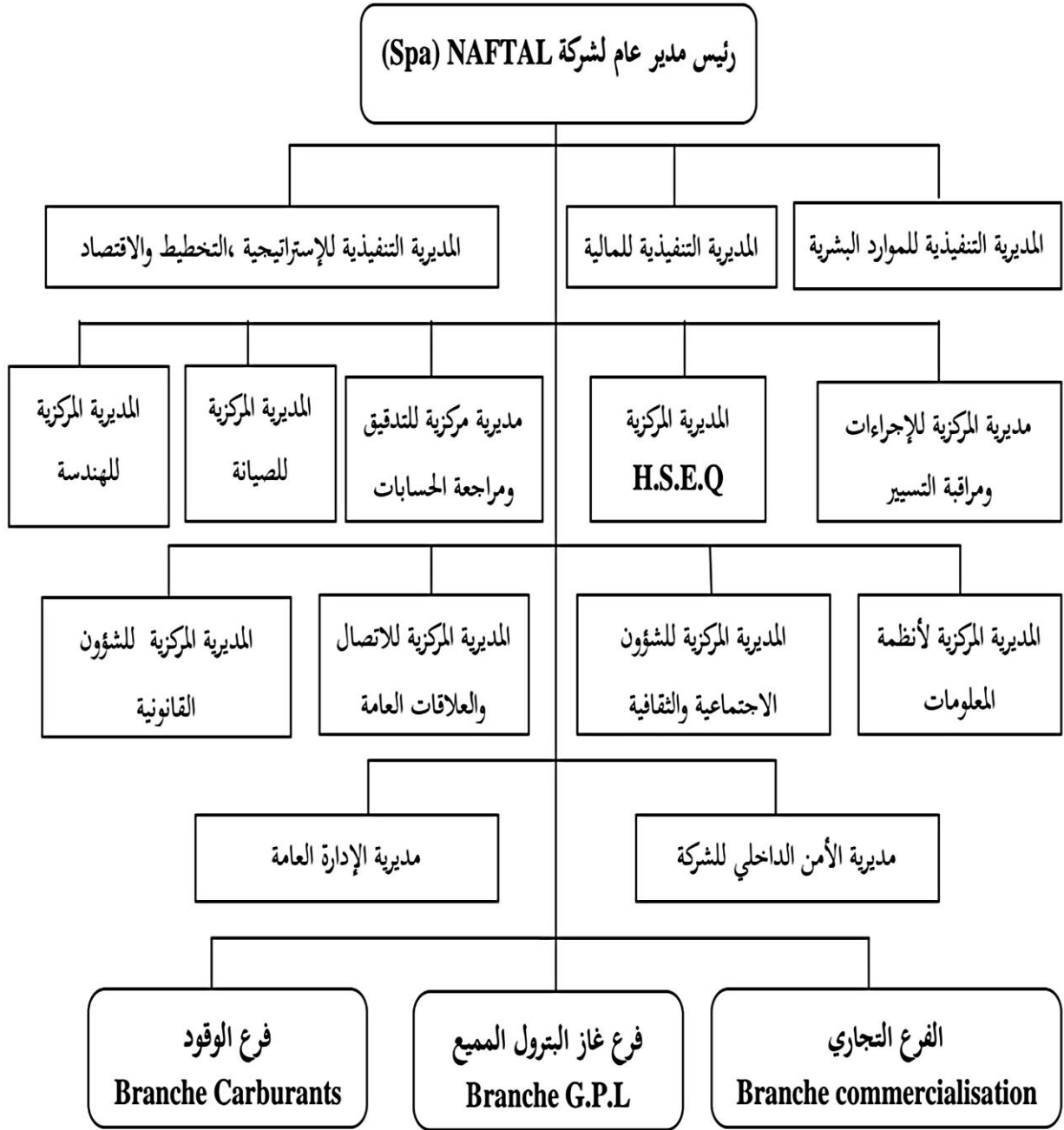
المحركات ذات الاحتراق الداخلي و تمثل مبيعات المؤسسة نפטال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم اعمال المؤسسة و يتم تصنيفه حسب الاستخدام:

- الوقود الخاصة بالا ستخدام البري يتمتل في وقود المحركات من نوع بترين و ديازال و يضم كل من بترين عادي و ممتاز و بترين خالي من الرصاص إضافة الى مازوت و غاز بترول مميع.

2- الزيوت (Lubrifiants): على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الاستعمالات سواءا في قطاع السيارات او القطاع الصناعي لمختلف الالات.

- 3-العجلات المطاطية(Pneumatiques): بفضل بنيات التخزين و شبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات هذه المنتجات تخضع لرقابة صارمة و ذلك حرصا على سلامة الزبائن و مستعمليها.
- 4-مادة الزفت (Les Bitumes): الزفت هي المواد المستعملة في انجاز الطرقات و تغطية الا سطح و تستخدم في البنايات و الا شغال العمومية و هي مادة معدنية طبيعية ذات اللون القاتم و صلبة ناتجة عن التقطير البترول و هي اخربقايا النفط أي بعد استخراج كل أنواع الوقود و الزيوت و الشح
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة -نפטال- :

الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها ، وهذا ماحرصت عليه نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في أبريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها ، وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.



الشكل (03): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة - نפטال - .

المطلب الثاني: ماهية لمؤسسة - نפטال - محل الدراسة.

اولا: التعريف بمركز نפטال الرمشي (2138) بولاية تلمسان.

تعتبر وحدة من الوحدات النفطية الخاصة بمقاطعة التسويق بتلمسان هي مركز لتوزيع و تسويق و نقل الوقود عبر كامل إقليم الولاية و تتكون من رئيس مركز بوجود مصلحتين بالمركز الأولى مصلحة تسيير التوزيع

Gestion distributions و الثانية مصلحة النقل. transports.

- دورها الأساسي هو القيام بعملية التسويق للمنتجات البترولية وفقا للوائح العمل و التوجيهات التي تصدر عن المديرية العامة و كذا توصيات و تعليمات مدير المقاطعة.

- القيام بالمتابعة اليومية لشاحنات نפטال من حيث مصداقية الوثائق الإدارية .

- المراقبة اليومية لكل عطل قد يطرا على مستوى الشاحنات بالتنسيق مع القسم التقني لطلب التدخل لاصلاح العطل.

- القيام بالتسيير الإداري للموزعين عن طريق مراجعة الأوراق الخاصة بمهمة التوزيع frères de déplacements.

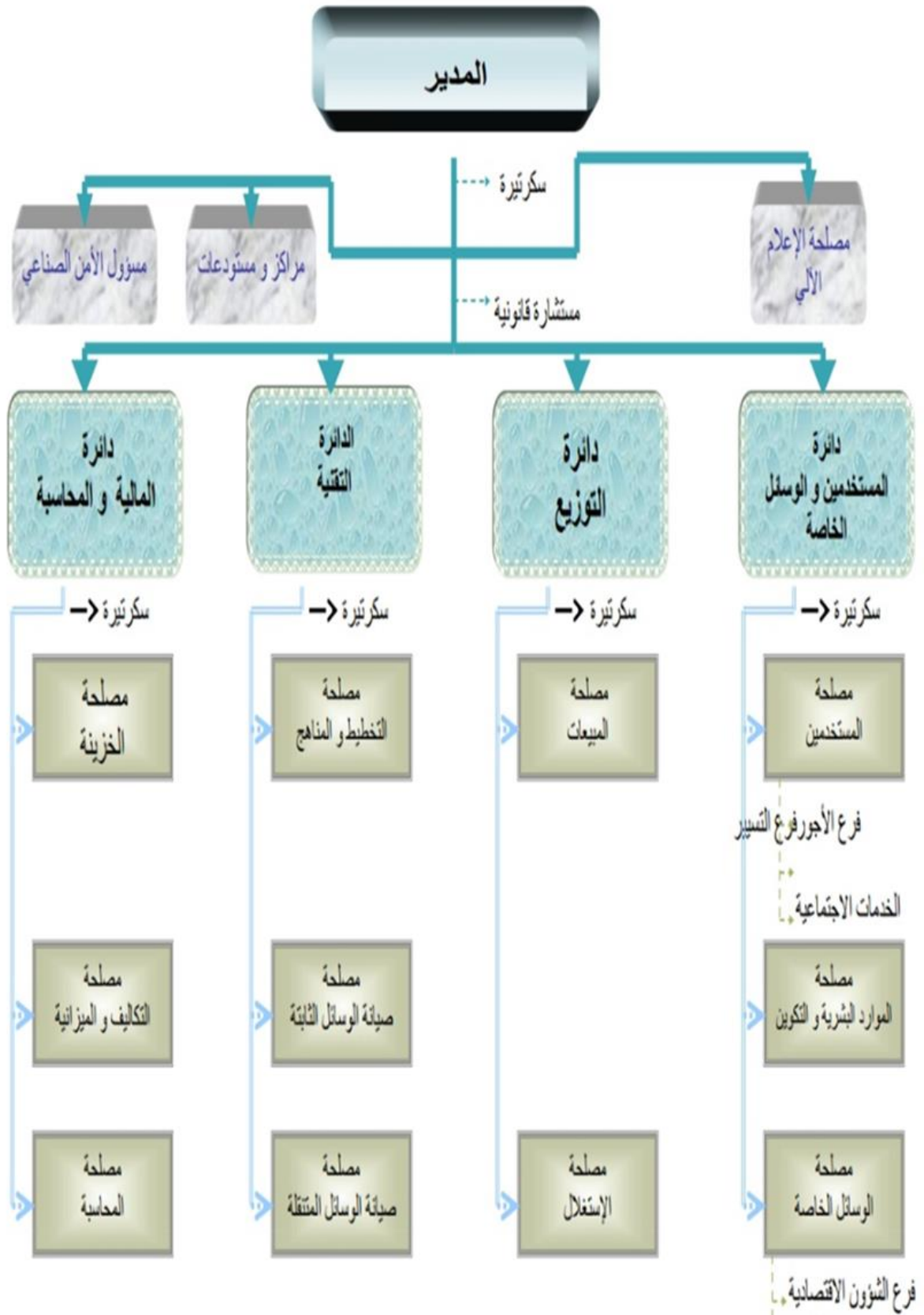
- الحساب اليومي للكمية الاجمالية التي يتم توزيعها و نقلها عبر شاحنات نפטال يوميا و ارسالها الى المقاطعة.

- ثانيا : الهيكل التنظيمي للمركز.

- الهيكل التنظيمي للمركز يمثل التقسيمات الداخلية لوحدة نפטال الرمشي (2138) مقاطعة تلمسان و

الذي يمثل التوزيع الهرمي للمسؤوليات و العلاقات بين مختلف الأقسام لضمان سير العمل و تحقيق الأهداف .

و سنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي المعتمد :



الشكل (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة - نפטال - محل الدراسة.

- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية لمؤسسة - نפטال - و لتحقيق هذا الهدف سيتم استخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل .
- سنتطرق في هذا المبحث الى منهج الدراسة المتبع و مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات بالإضافة الى التعريف بمتغيرات الدراسة.
- **المطلب الأول : منهج و مجتمع الدراسة.**
- سنتطرق في هذا المطلب الى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية و التعريف بمجتمع الدراسة.
- اولا : منهج الدراسة.
- في هذه الدراسة الميدانية سنعمد على لمنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المستجوبين حول فقرات و محاور الاستبيان بتحليلها و استنتاج ما يمكن استنتاجه.
- ثانيا :مجتمع و عينة الدراسة.
- لا سقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني علينا أولا تحديد مجتمع الدراسة بحيث أقيمت الدراسة على مستوى قسم التسويق لوحدة - نפטال - الرمشي بلغت عدد افراد عينة الدراسة (42) فردا فقمنا بتوزيع لكل فرد منهم استمارة واسترجعنا (40) نسبة 95 بالمئة.

الجدول رقم (02): تعددات الاستبانات في الدراسة.

المسترجعة (النهائية)	الموزعة	الاستبانات
40	42	المجموع
95	100	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات و متغيرات الدراسة.

اولا: تحديد أدوات الدراسة.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة نلجا الى عملية جمع البيانات و ذلك من خلال الأدوات التالية :

#### 1- المقابلة:

حيث قمنا بعملية اتصال شخصي فعال جرى مع افراد عينة الدراسة بهدف الحصول على معلومات و إزالة الغموض عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة حول المؤسسة محل الدراسة للتعرف عليها و تحديد جوانب مشكلة الدراسة بصورة دقيقة وواضحة.

#### 2- الاستبيان :

لمعرفة دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية في مؤسسة نפטال تطلب الامر الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات اللازمة حول هذا الموضوع و يتكون استبيان الدراسة من مايلي :

1 - / خاص بالمعلومات الشخصية للافراد المستوجبين(الجنس و العمر والخبرة...).

2 - / تغطي محاور الاستبيان على حسب فرضيات الدراسة التالية :

- الفرضية الاولى: تساهم إدارة الاعمال في التحسين من دقة التنبؤات المستقبلية من خلال عملية تحليل البيانات .
- الفرضية الثانية : تبني إدارة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة التنبؤات المستقبلية في مختلف مجالات اعمالها.
- الفرضية الثالثة: تآثر التنبؤات المستقبلية بشكل إيجابي على فعالية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الرابعة :تقوم إدارة الاعمال بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على التنبؤات المستقبلية.

- يحتوي كل محور من المحاور التالية على (04) فقرات.

- تم اعداد الاستبيان على أساس مقياس ليكارت خماسي الابعاد وذلك من اجل تحديد وقياس آراء افراد العينة حول المحاور التي تناولها الاستبيان كالتالي:

الجدول رقم(03): مقياس ليكارت خماسي الابعاد.

الموافقة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة

- لضمان مصداقية أداة الدراسة ودقة نتائجها تم اجراء اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach,s) من خلال برنامج SPSS والذي يعد من اكثر المؤشرات استخداما في قياس مدى اتساق هذه الأداة و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ	معامل الارتباط لبيرسون (معامل الصدق)
إدارة الاعمال	8	0.876	0.924
التنبؤات المستقبلية	8	0.810	0.906
الاستبيان	16	0.901	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- أظهرت النتائج في الجدول ان قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة و اعلى من القيمة المقبولة احصائيا 0.6. حيث بلغ معامل الثبات لمتغير (إدارة الاعمال) بلغت (0.876) بينما بلغت (0.810) لمتغير التنبؤات المستقبلية اما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.901 مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان . بالإضافة الى ذلك تم حساب معامل لبيرو سن لكل من المتغيرات فقد بلغت (0.924) لإدارة الاعمال و (0.906) للتنبؤات المستقبلية مما يعكس مستوى صدق مرتفع و يؤكد ان الفقرات تقيس ما صممت من اجله بدقة
- وعليه يمكن الاستنتاج بان أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و الصدق تعكس قدرتها على جمع بيانات موثوقة تفني باغراض الدراسة الميدانية.

### 3- أداة SPSS:

- لتحقيق اهداف الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Sciences) كأداة أساسية لمعالجة و تحليل هذه البيانات التي تم جمعها. حيث تم ادخال البيانات بدقة للبرنامج و من ثم استخدام مختلف الإجراءات الإحصائية

شمل ذلك اجراء تحليلات وصفية لاجل تلخيص مختلف خصائص العينة و المتغيرات المدروسة من خلال حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية و التوزيعات التكرارية بالاضافة للاختبارات الاحصائية المناسبة وذلك بهدف اختبار الفرضيات القائمة و تحديد مدى دلالة النتائج على مستوى المجتمع وقد ساهم برنامج SPSS بشكل فعال في تنظيم البيانات و تحليلها بصورة منهجية مما أدى الى استخلاص نتائج دقيقة مستندة على أداة إحصائية قوية.

-ثانيا: متغيرات الدراسة.(نموذج الدراسة)

- في هذه الدراسة التي تستهدف فهم دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية للمؤسسة تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي :

المتغير المستقل (independant variable): وهو إدارة الاعمال وكل الجوانب و الممارسات المتعلقة بها التي يفترض ان تآثر على التنبؤات المستقبلية كالتخطيط الاستراتيجي و الأدوات التنبؤية ...

المتغير التابع:(dependant variable) و هو التنبؤات المستقبلية وكل الجوانب التي يفترض انها تتأثر بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بإدارة الاعمال مثل جودة التنبؤات المستقبلية و فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية...

- ان النموذج العام للدراسة يعتبر إدارة الاعمال متغيرا مستقلا يؤثر على التنبؤات المستقبلية كمتغير تابع وان التحليل الاحصائي الاولي في SPSS تم بناء على هذا .

-المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان و اختبار صحة فرضيات الدراسة.

بعد استرجاع الاستمارات و تفرغها بوا سطة برنامج SPSS نتطرق في هذا المبحث عرض و تحليل محاور الاستبيان و ما يحتويه وذلك بداية بتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية

للمستوحين تم بيانات المحاور المتبقية المتعلقة بمتغيرات و فرضيات الدراسة وبعدها مدى وجود علاقة و

ارتباط بين المتغيرين المستقل إدارة الاعمال المتغير التنبؤات المستقبلية.

- المطلب الاول: عرض و تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجويين.

- اولاً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

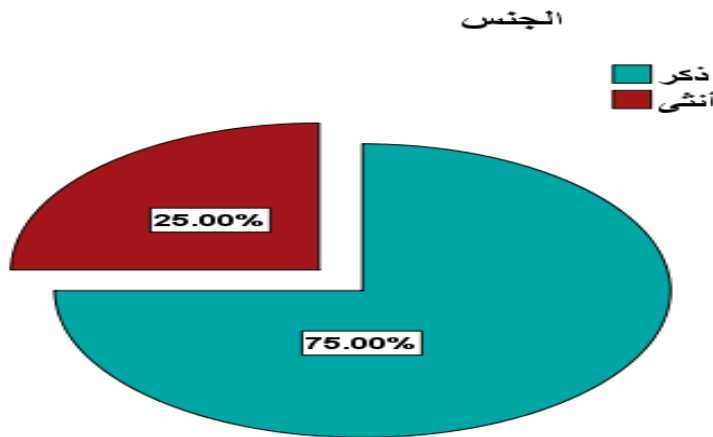
- يوضح كل من الجدول والشكل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

الجدول(05): التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرارات	
75.00	30	ذكر
25.00	10	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل(05): النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول 05.

حيث تشير النتائج الى الذكور يمثلون نسبة 75% من اجمالي العينة (n=30) في حين تشكل الاناث نسبة 25% فقط أي (n=10) ويمكن تفسير هذا التفاوت الى بان قطاع المحروقات و خاصة مؤسسة نפטال يغلب فيها الطابع الذكوري خاصة في المناصب التقنية و الميدانية و عليه فان هذا التوزيع على الأرجح يعكس البنية الواقعية للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

- ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

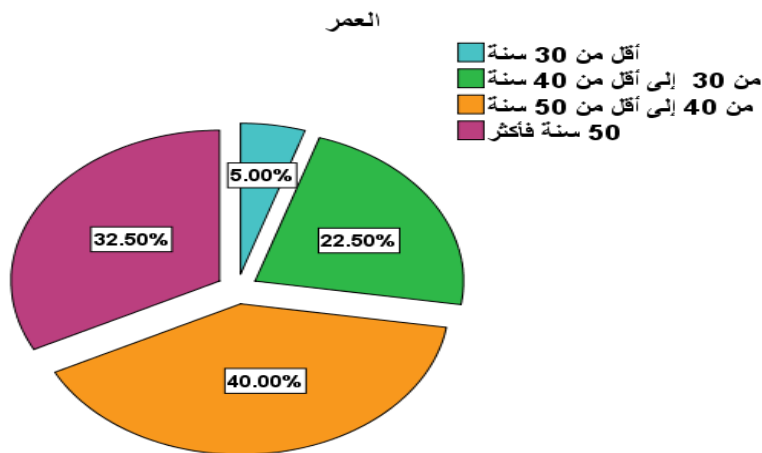
- يشير كل من الجدول والشكل توزيع افراد العينة وفق الفئات العمرية كالتالي:

الجدول (06): التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر.

العمر		
النسبة المئوية %	التكرارات	
5.00	2	أقل من 30 سنة
22.50	9	من 30 إلى 40 سنة
40.00	16	من 40 إلى 50 سنة
32.50	13	50 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب فئة العمر.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

- تكشف البيانات الإحصائية ان الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في العينة هي فئة من 40 الى 50 سنة بنسبة 40% تليها فئة 50 سنة فاكتر بنسبة 32.5%. اما الفئات الأصغر سنا أي من 30 الى 40 سنة واقل من 30 سنة فقد سجلت نسبا اقل وهي 22.5% و 5% على التوالي و هذا ما يعكس واقع المؤسسات الكبرى مثل نפטال حيث توجد الفئات العمرية المتقدمة نتيجة الخبرة المتراكمة و متطلبات المناصب التي تسند غالبا الى الافراد ذوي الاقدمية.

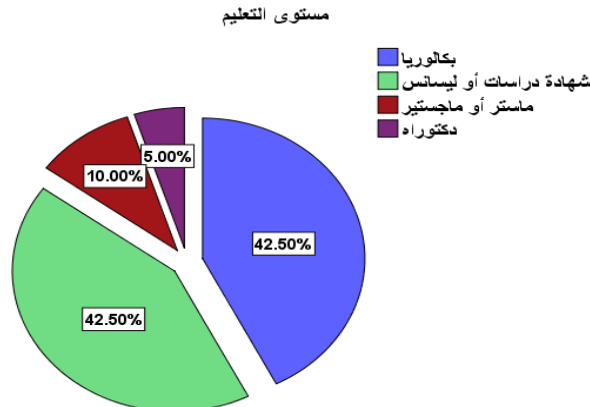
- ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

- كما هو موضح في الجدول و الشكل التالي:

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية %	التكرارات	
42.5	17	بكالوريا
42.5	17	شهادة دراسات أو ليسانس
10.0	4	ماستر أو ماجستير
5.0	2	دكتوراه
100	40	المجموع

الجدول (07): التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.

الشكل (07): التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول 07.

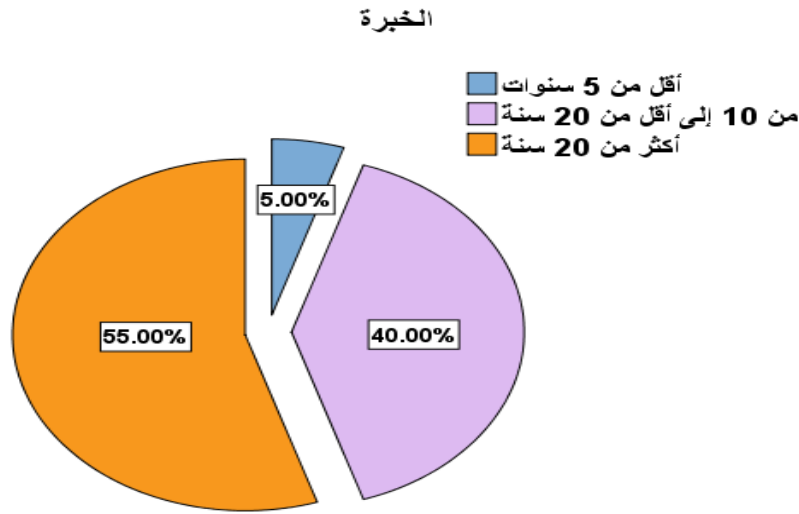
- أظهرت النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي لعينة من موظفي مؤسسة نפטال ان غالبية الافراد يمتلكون مستوى تعليمي متوسط حيث تمثل شهادتا البكالوريا و الليسانس بنسبة 85% من اجمالي المستجوبين بينما لا تتعدى نسبة الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير او دكتورا) 15% يمكن اعتبار هذا التوزيع مؤشرا على وجود تفاوت في الكفاءات الاكاديمية داخل المؤسسة لكن كما نعلم ان نפטال تعتمد بشكل كبير على سياسة التكوين و التدريب المستمر والتي تعوض نسبيا ذلك النقص من خلال تاهيل الكفاءات الميدانية و تعزيز قدراتهم في التسيير و التخطيط من خلال الورشات و الدورات التدريبية.
- رابعا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.
- فيما يتعلق بالخبرة المهنية فيوضح الجدول و الشكل النتائج التالية:

الخبرة		
النسبة المئوية %	التكرارات	
5.00	2	أقل من 5 سنوات
40.00	16	من 10 إلى أقل من 20 سنة
55.00	22	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع

- الجدول رقم ( 08 ): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

. الشكل رقم ( 08 ) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول 08.

- كشفت البيانات ان 55% من المستجوبين (n=22) لديهم اكثر من 20 سنة خبرة في مؤسسة نפטال
- بينما يشكل ذوي الخبرة التي تتراوح بين 10 و 20 سنة نسبة 40% (n= 16) في حين لا تتجاوز نسبة 5% (n=2) للذين يملكون اقل من 5 سنوات من الخبرة المهنية. وهذا يدل على ان مؤسسة نפטال تعتمد بشكل كبير على موارد بشرية ذات خبرة طويلة مما يعكس نوعا من الاستقرار الوظيفي وهو امر إيجابي من حيث الجودة و الدقة في الأداء بالإضافة الى الفعالية المتوسطة الخبرة تمثل شريحة مهمة يمكن الاعتماد عليها في عمليات الاشراف والتنفيذ اما بالنسبة للفئة الأقل خبرة مؤسسة نפטال دائما تعمل على استقطاب و تكوين جيل جديد من الموظفين لضمان استمرارية المؤسسة .

- **المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.**

- سنقوم بعرض النتائج المتوصل اليها من التحليلات الإحصائية في جداول تم قراءتها و التعليق عليها وفق تسلسل فرضيات الدراسة.

إدارة الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تساهم إدارة الاعمال في التحسين من دقة التنبؤات المستقبلية من خلال عملية تحليل البيانات			
تأثر عملية تحليل البيانات بشكل إيجابي على فعالية التنبؤات المستقبلية	3.85	0.483	موافق
تعتمد المؤسسة على نتائج عملية تحليل البيانات في اتخاذ قراراتها المستقبلية	4.05	0.504	موافق
استخدام البيانات في الادرة التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل	4.20	0.723	موافق
تساعد تقارير تحليل البيانات على فهم وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة	4.10	0.591	موافق
تبني إدارة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة التنبؤات المستقبلية في مختلف مجالات اعمالها			
يعمل الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة والاكثر تعقيدا بأقل وقت وجهد لتحديد الاتجاهات المستقبلية	3.95	0.677	موافق
توفر التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة أدوات وأنظمة متطورة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة وفعالية	3.85	0.834	موافق
تساعد التكنولوجيا الحديثة على رفع مستوى التنبؤات وتقليل الاخطاء	4.15	0.770	موافق
تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة إدارة أعمال المؤسسة واتخاذ قرارات دقيقة وبشكل أسرع	4.15	0.736	موافق
إدارة الأعمال	4.037	0.493	موافق

الجدول(09): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات إدارة الاعمال.

- المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS.
- يعرض الجدول نتائج استبيان يتعلق بإدارة الاعمال حيث يتضمّن عدة عبارات ويقدم لكل منها متوسط إجابات المستجيبين (المتوسط الحسابي) و انحرافا معياريا بالإضافة الى مستوى الاتفاق مع كل عبارة (الموافقة).

- أولاً : تساهم إدارة الاعمال في التحسين من دقة التنبؤات المستقبلية من خلال عملية تحليل البيانات.
- من خلال نتائج الجدول وفيما يخص ان عملية تحليل البيانات تؤثر بشكل إيجابي على فعالية التنبؤات المستقبلية يشير المتوسط الحسابي البالغ 3.85 مستوى اتفاق متوسط الى مرتفع في ان تحليل البيانات يؤثر إيجابيا على التنبؤات المستقبلية بالنسبة للانحراف المعياري المقدر ب 0.483 فهو منخفض نسبيا ما يعني ان اراء المستجوبين كانت متقاربة جدا ولم يكن هناك اختلاف كبير في تقييمهم للعبارة. اما فيما يتعلق باعتماد المؤسسية على نتائج عملية تحليل البيانات في اتخاذ قراراتها المستقبلية فقدرة المتوسط الحسابي ب 4.05 وهي نسبة موافقة مرتفعة نسبيا تعكس الثقة القوية لا استخدام نتائج تحليل البيانات في اتخاذ القرارات المستقبلية وكانت نسبة الانحراف المعياري 0.504 منخفضة نسبيا داعمة لهذه الموافقة أي درجة تباين قليلة بين الآراء .
- بينما قدرت نسبة المتوسط الحسابي لا استخدام البيانات في الإدارة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة مستقبلًا ب 4.20 مما يفسر على وجود موافقة عالية من المستجوبين على دور البيانات في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وهذا المتوسط هو الأعلى. ومع ذلك يشير الانحراف المعياري الى 0.723 أي هناك بعض التباين النسبي بين المستجوبين حول درجة الموافقة والاعتناع. بالنسبة لتقارير تحليل البيانات انها تساعد في فهم وتحديد الاتجاهات المستقبلية قدر متوسطها الحسابي ب 4.10 أي اغلب المستجوبين يتفقون على أهمية التقارير الناتجة عن تحليل البيانات اما الانحراف المعياري فكان بنسبة 0.591 أي تباين متوسط في الآراء.
- بالاحير نستخلص ان هناك موافقة قوية بأهمية تحليل البيانات في تحسين دقة التنبؤات المستقبلية و دورها البارز بالرغم من وجود بعض التباين في الآراء حول درجة هذه الأهمية و التأثير.
- ثانيا : تبني إدارة المؤسسة لتكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة التنبؤات المستقبلية في مختلف مجالاتها.

- تشير نتائج الاستبيان الى وجود ادراكا إيجابيا لدى المستجوبين حول دور التكنولوجيا الحديثة في دعم وظائف إدارة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالتنبؤات المستقبلية و يتجلى هذا من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة التي سجلتها العبارات المرتبطة بهذا المحور. فقد أشار المستجوبين ان الذكاء الاصطناعي فعلا يعمل على تحليل البيانات الضخمة و الأكثر تعقيدا باقل وقت و جهد حيث سجلت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.95 مما يدل على الموافقة الواسعة رغم ان الانحراف المعياري 0.677 يشير الى تفاوت نسبي في تجارب الافراد او مدى اطلاعهم على الا استخدامات الفعلية للذكاء الاصطناعي . كما اكد المستجوبين على الدور المهم للتكنولوجيا في توفير ادوات و أنظمة متطورة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي اكثر دقة بمتوسط حسابي 3.85 الا ان الانحراف المعياري المرتفع 0.834 يعكس تباينا ملحوظا قد يعود هذا الى اختلاف درجة تبني التكنولوجيا بين مختلف وظائف الإدارة. في السياق ذاته حظيت العبارة المتعلقة بان التكنولوجيا الحديثة تساعد في رفع مستوى التنبؤات و تقليل الأخطاء بدرجة عالية من القبول بمتوسط 4.15 ما يعكس وعيا واضحا بدورها في تعزيز دقة التنبؤات المستقبلية رغم وجود بعض التفاوت في الآراء حيث قدر الانحراف المعياري ب0.770 كما اكد المستجوبون باسهام التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة إدارة أعمال المؤسسة و على اتخاذ قرارات بشكل اسرع و ادق و هو ما يعكس الثقة الكبيرة في قدرتها على تحسين دقة العمليات المستقبلية للمؤسسة.
- وبالخير يتضح ان هناك اهتماما واضحا من طرف المؤسسة نפטال بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال لدعم عملياتها التنبؤية اذ نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام لاجابات المستجوبين حول عناصر إدارة الأعمال بلغ 4.037 و هو ما يقع في نطاق موافق ما يعكس الاتفاق اغلب المستجوبين في فعالية تطبيق إدارة الأعمال في المؤسسة مع وجود تباين بنسبة منخفضة 0.493 ما يعكس انسجام الآراء.

الجدول (10): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات التنبؤات المستقبلية

التنبؤات المستقبلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تأثر التنبؤات المستقبلية بشكل ايجابي على فعالية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المستقبلية			
تعتمد المؤسسة على التوقعات المستقبلية في وضع خططها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية	4.05	0.677	موافق
تساعد التنبؤات المستقبلية في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة	3.75	0.630	موافق
تساهم التنبؤات المستقبلية في تعزيز كفاءة القرارات المتخذة في المستقبل	3.85	0.580	موافق
التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد	4.10	0.841	موافق
تقوم إدارة الاعمال بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على دقة التنبؤات المستقبلية			
تحليل المخاطر يقلل من احتمالية حدوث الازخام في التنبؤات المستقبلية	3.90	0.778	موافق
تقوم إدارة المخاطر بتقييم مدى تأثير كل خطر على التنبؤات المستقبلية	3.90	0.632	موافق
تقوم إدارة المخاطر بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر	4.10	0.632	موافق
تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التنبؤات المستقبلية	4.10	0.632	موافق
<b>التنبؤات المستقبلية</b>	<b>3.968</b>	<b>0.445</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

- يوضح الجدول نتائج الاستبيان المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية من خلال تحليل إجابات حول مجموعة من

العبارات ذات صلة وذلك باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمؤشرات إحصائية بالإضافة

لمستوى الموافقة.

- ثالثا : تآثر التنبؤات المستقبلية بشكل إيجابي على فعالية التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات المستقبلية.
- أولا أظهرت العبارة الأولى "تعتمد المؤسسة على التوقعات المستقبلية في وضع خططها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية" متوسطا حسابيا مرتفعا قدره 4.05 ما يعكس موافقة قوية من طرف المستجوبين على أهمية التنبؤات المستقبلية في دعم عمليات التخطيط داخل المؤسسة اما الانحراف المعياري فهو 0.677 يشير الى درجة معتدلة من التباين بين آراء الافراد ما يدل على اتفاق نسبي عام مع بعض التفاوت. اما بالنسبة للتانية "تساعد التنبؤات المستقبلية في تحديد الفرص و التهديدات المحتملة للمؤسسة" فقد حققت متوسط قدره 3.75 وهو ما يدل على وجود موافقة إيجابية لكنها بدرجة اقل مقارنة بالعبارة السابقة في حين بلغ الانحراف المعياري 0.630 و هو ما يعكس تباينا متوسطا في الآراء وقد يشير ذلك الى تفاوت خبرات المستجوبين في تحليل البيئة. قد حققت العبارة الثالثة "تساهم التنبؤات المستقبلية في تعزيز كفاءة القرارات المتخذة في المستقبل متوسطا قدره 3.85 و هو ما يدل على اتفاق واضح حول القيمة العملية للتنبؤات في تحسين نوعية القرار الإداري و الانحراف المسجل كان 0.580 و هو منخفض نسبيا ما يعكس تباينا عاديا في الآراء و يدل على ادراك موحّد لأهمية ربط التنبؤات باتخاذ القرار. وفيما يتعلق بالعبارة التالية "التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد" فقد سجلت اعلى متوسط حسابي قدره 4.10 ما يؤكد على قناعة راسخة بين المستجوبين بأهمية التخطيط بعهد المدى في ضمان استمرارية المؤسسة الا ان الانحراف المعياري كان 0.841 و هو الأعلى بين العبارات مما يدل على تباين أكبر في وجهات النظر قد يكون ناتجا عن اختلاف المناصب او سنوات الخبرة داخل المؤسسة.
- رابعا: تقوم إدارة الاعمال بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على دقة التنبؤات المستقبلية. فيما يتعلق بان "تحليل المخاطر يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء في التنبؤات المستقبلية فقد أشار المتوسط الحسابي الى 3.90 دلالة على مستوى مقبول من نسبة الموافقة و مع انحراف معياري قدره 0.778 ما

يعكس تباينا نسبيا في مدى ادراك افراد العينة لفعالية ممارسات تحليل المخاطر على التنبؤات المستقبلية. و بالنسبة ل"تقوم إدارة المخاطر بتقييم مدى تاثير كل خطر على التنبؤات المستقبلية فقد سجلت نفس المتوسط الحسابي السابق 3.90 و لكن بانحراف معياري اقل بلغ 0.632 ما يشير الى درجة اعلى من الاتفاق و تجانس أوضح في الآراء و هو ما يمكن ان يعكس أهمية تقييم المخاطر بشكل موضوعي داخل المؤسسة. بينما حقق المتوسط الحسابي ل"تقوم إدارة المخاطر بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر" نسبة مرتفعة 4.10 ما يدل على الاقتناع القوي بان المؤسسة تعتمد خطط استباقية في إدارة التحديات بالنسبة للانحراف المعياري البالغ 0.632 يعكس استقرارا في الآراء مما يعزز مصداقية النتيجة. بالنسبة للعبارة الأخيرة "تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التنبؤات المستقبلية" فحققت نفس النتائج السابقة 4.10 للمتوسط و 0.632 للانحراف مما يؤكد درجة عالية من الوعي المؤسسي بأهمية تكامل إدارة المخاطر مع عملية التنبؤات المستقبلية لتحسين دقة النتائج.

- بناء على مما سبق فان المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.968 مما يعكس مستوى موافقة قوي في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ 0.445 مما يدل على تجانس كبير في آراء المستجوبين و يشير الى ان مؤسسة نפטال تولي أهمية واضحة للتنبؤات المستقبلية بما يخدم جودة الأداء المؤسسي في بيئة متغيرة و معقدة.

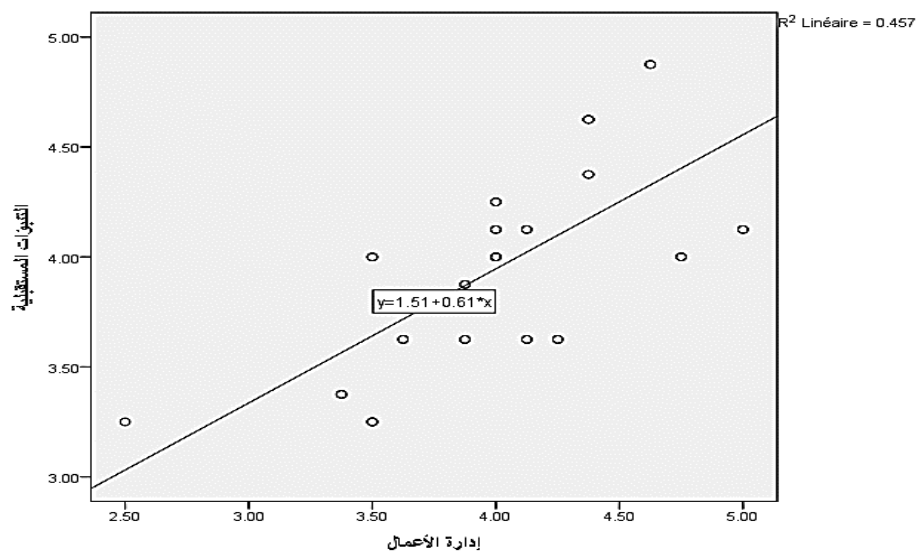
✓ اختبار الفرضية الرئيسية:

- التحليل الاحصائي للعلاقة بين إدارة الاعمال و التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نפטال بعد تحليل نتائج الاستبيان تم التحقق من العلاقة بين متغير إدارة الاعمال "كمتغير متغير" و التنبؤات المستقبلية" من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط و قد أظهرت نتائج الجدول الاحصائي و المعاملات البيانية ما يلي :

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مربع معامل الانحدار المعدل R <sup>2</sup>	قيمة F	قيمة T	معامل B	قيمة الثابت	مستوى الدلالة sig
ادارة الاعمال	التنبؤات المستقبلية	0.676	0.457	0.442	31.92	5.65	0.610	1.507	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول (11): معامل التحديد و الانحدار لمتغيرات الدراسة.



- حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0.676 ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة الى قوية بين إدارة الاعمال و التنبؤات المستقبلية أي انه كلما زادت فعالية إدارة الاعمال داخل المؤسسة تحسنت قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل. و يعزز هذا الاستنتاج أيضا من خلال قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.457 ما يعني ان نحو 45.7 بالمائة من التغيرات في مستوى التنبؤات المستقبلية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في ممارسات إدارة الاعمال و هو ما يعد مؤشرا إيجابيا لقوة النموذج التفسيري.

اما قيمة معامل الانحدار الخطي (B) فقد بلغت 0.610 و هي قيمة موجبة و تفسر على النحو التالي كل زيادة بوحدة واحدة في م مستوى تطبيق إدارة الاعمال تؤدي الى زيادة قدرها 0.610 من م مستوى التنبؤات المستقبلية مع ثبات باقي العوامل. و يدعم هذا التفسير من خلال المعادلة الخطية المعروضة على الشكل البياني :

$$Y = 1.51 + 0.61x$$

Y : تمثل التنبؤات المستقبلية.

X : تمثل إدارة الاعمال.

-1.5 هو الثابت أي القيمة التقديرية للتنبؤات المستقبلية في غياب دور إدارة الاعمال.

و قد كانت قيمة  $T=5.65$  و هي مرتفعة و دالة و كما ان قيمة م مستوى الدلالة  $(sig)=0.00$  و هي اقل من 0.05 ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية للعلاقة و بالتالي ترفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاعمال و التنبؤات داخل مؤسسة نפטال و تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاعمال و التنبؤات المستقبلية. اما بالنسبة لقيمة  $F=31.92$  فذلك هي دالة إحصائية مما يشير الى مدى صلاحية النموذج ككل لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

اما بالنسبة للشكل البياني المرافق فيدعم النتائج المذكورة أعلاه من خلال عرض النقاط البيانية الخاصة بكل حالة فرضية حيث تتوزع النقاط بشكل متقارب حول خط الاتجاه الخطي الصاعد مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين رغم بعض التشتت الذي يعد طبيعيا في الدراسات الميدانية.

## خلاصة :

- وبعد دراستنا لمختلف الجوانب التطبيقية لموضوعنا و تحليل نتائج الاستبيان حسب المحاور و التي كانت مبنية على أساس الفرضيات الموضوعية في محاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن استنتاج ان إدارة الاعمال داخل مؤسسة نفضال تلعب دورا فعالا و محوريا في دعم اليات التنبؤ المستقبلية من خلال تحسين العمليات الإدارية و التخطيطية و التحليلية بما يساهم في الاستعداد للتغيرات المحتملة و التعامل معها بمرونة و استباقية و تشير النتائج الكمية الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية تعزز هذا الطرح.

الخاتمة العامة

---

في وسط التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم المعاصر باتت المؤسسات مجبرة على تبني اليات حديثة في الإدارة من اجل مواجهة التحديات المستقبلية و تحقيق الاستدامة و التنافسية . و من هذا المنطلق سعت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الاعمال في دعم و تطوير التنبؤات المستقبلية باعتبارها احدى الركائز الأساسية في صناعة القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات و تم التركيز في ذلك على مؤسسه نفعال كنموذج ميداني و قد تناولت الدراسة جملة من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الحديثة . حيث تم التطرق لإدارة الاعمال باعتبارها منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي كما تم التوسع في مفاهيم التنبؤات المستقبلية بوصفها عملية تحليلية تهدف الى استشراف الاتجاهات و التغيرات المحتملة . و ذلك من خلال أدوات وأساليب علمية تساعد متخذي القرار على تقليل درجة عدم اليقين الى جانب التركيز على إدارة المخاطر و استشراف المستقبل كأداة ضرورية لتعزيز الرؤية للمدى البعيد . كما كشفت نتائج الدراسة الميدانية المبنية على استبيان و تحليلات إحصائية ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الاعمال و نجاعة التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نفعال .

#### - أهم النتائج :

- 1- تبين ان إدارة الاعمال تؤثر بشكل مباشر ومعتبر على دقة التنبؤات المستقبلية داخل مؤسسة نفعال .
- 2- تلعب وظيفة التخطيط الاستراتيجي دورا محوريا في توجيه أنشطة المؤسسة نحو الأهداف المستقبلية .
- 3- تمثل إدارة المخاطر أداة فعالة لتحليل السيناريوهات و تقليل مستوى اللايقين في البيئة التشغيلية .
- 4- يعد استشراف المستقبل أداة استباقية تدعم صناعة القرار و تساعد على بناء رؤى طويلة المدى .
- 5- وجود وعي متزايد لدى موظفين مؤسسة نفعال بأهمية دمج أدوات التنبؤ ضمن منظومة الإدارة .

- اهم التوصيات :

1- ضرورة تعزيز ثقافة التنبؤ و الاشراف داخل مؤسسة نفضال من خلال تكوينات دورية و تحديث

الأدوات التحليلية.

2- ضرورة دمج مخرجات التنبؤات المستقبلية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي على كافة المستويات

الإدارية.

3- الاستثمار في نظم المعلومات و التحول الرقمي لدعم عمليات التنبؤ و التحليل الاستراتيجي.

4- تشجيع المؤسسة على التعاون مع مراكز بحث و خبراء مختصين في مجال الاشراف المستقبل لتعزيز

القدرة التنافسية

5- تفعيل اليات إدارة المخاطر بشكل مؤسسي عبر انشاء وحدات مختصة داخل المؤسسة.

الملاحق

---



جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

### استبيان حول إدارة الاعمال والتنبؤات المستقبلية للمؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...، نتشرف بان تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور إدارة الاعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، و نظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، نخطبكم علما ان استخدام هذه الاجابات سيكون لأغراض البحث العلمي ، مع السرية التامة وعدم الافصاح عن المجيبين.

ملاحظة<sup>[2]</sup>: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة .

وشكرا لتعاونكم تفضلوا

بقبول فائق الاحترام والتقدير.

1 -معلومات شخصية:

		أنثى	ذكر	الجنس
العمر	30 أقل من سنة	الى أقل 30من سنة 40من	الى 40من 50 أقل من سنة	سنة و 50 أكثر
مستوى التعليم	بكلوريا	شهادة دراسات أو ليسانس	ماستر أو ماجستير	دكتوراه
الخبرة	أقل سنوات 05من	الى أقل 05من سنوات 10من	الى أقل 10من سنة 20من	أكثر سنة 20من

**1-اولا**: تساهم ادارة الاعمال في التحسين من دقة التنبؤات المستقبلية من خلال عملية تحليل البيانات.

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا

**2-ثانيا:** تبني ادارة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يعزز من جودة التنبؤات المستقبلية في مختلف مجالات اعمالها.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1-يعمل الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة والأكثر تعقيدا باقل وقت و جهد لتحديد الاتجاهات المستقبلية .
					2-توفر التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة أدوات و أنظمة متطورة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي اكثر دقة و فعالية.
					3-تساعد التكنولوجيا الحديثة على رفع مستوى التنبؤات و تقليل الأخطاء.
					4- تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة إدارة أعمال المؤسسة و اتخاذ قرارات دقيقة و بشكل اسرع.

**3-ثالثا :** تآثر التنبؤات المستقبلية بشكل ايجابي على فعالية التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات المستقبلية.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1-تعتمد المؤسسة على التوقعات المستقبلية في وضع خططها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية
					2-تساعد التنبؤات المستقبلية في تحديد الفرص و التهديدات المحتملة للمؤسسة

					-تساهم التنبؤات المستقبلية في تعزيز كفاءة 3 القرارات المتخذة في المستقبل.
					- التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في نجاح 4 المؤسسة على المدى البعيد.

4-رابعا: تقوم إدارة الاعمال بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على دقة التنبؤات المستقبلية.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1-تحليل المخاطر يقلل من احتمالية حدوث الاخطاء في التنبؤات المستقبلية.
					2-تقوم إدارة المخاطر بتقييم مدى تأثير كل خطر على التنبؤات المستقبلية.
					3-تقوم إدارة المخاطر بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر و مراقبتها بشكل مستمر.
					4- تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التنبؤات المستقبلية.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.810	8

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.901	16

**Corrélations**

		إدارة الأعمال	التنبؤات المستقبلية	الاستبيان
الأعمال إدارة	Corrélation de Pearson	1	.676**	.924**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	40	40	40
المستقبلية التنبؤات	Corrélation de Pearson	.676**	1	.906**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
الاستبيان	Corrélation de Pearson	.924**	.906**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	30	75.0	75.0	75.0
أنثى	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	5.0	5.0	5.0
من 30 إلى أقل من 4 سنة	9	22.5	22.5	27.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	40.0	40.0	67.5
50 سنة فأكثر	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

مستوى التعليم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا	17	42.5	42.5	42.5
شهادة دراسات أو ليسانس	17	42.5	42.5	85.0
ماستر أو ماجستير	4	10.0	10.0	95.0
دكتوراه	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	2	5.0	5.0	5.0
من 10 إلى أقل من 20 سنة	16	40.0	40.0	45.0
أكثر من 20 سنة	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تأثر عملية تحليل البيانات بشكل إيجابي على فعالية التنبؤات المستقبلية	40	0	3.85	.483
تعتمد المؤسسة على نتائج عملية تحليل البيانات في اتخاذ قراراتها المستقبلية	40	0	4.05	.504
استخدام البيانات في الادارة التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل	40	0	4.20	.723
تساعد تقارير تحليل البيانات على فهم وتحديد الاتجهات المستقبلية للمؤسسة	40	0	4.10	.591
يعمل الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة والاكثر تعقيدا بأقل وقت وجهد لتحديد الاتجاهات المستقبلية	40	0	3.95	.677
توفر التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة أدوات وأنظمة متطورة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة وفعالية	40	0	3.85	.834
تساعد التكنولوجيا الحديثة على رفع مستوى التنبؤات وتقليل الاخطاء	40	0	4.15	.770
تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة إدارة أعمال المؤسسة واتخاذ قرارات دقيقة وبشكل أسرع	40	0	4.15	.736
إدارة الأعمال	40	0	4.0375	.493
				71

تأثر عملية تحليل البيانات بشكل إيجابي على فعالية التنبؤات المستقبلية

تعتمد المؤسسة على نتائج عملية تحليل البيانات في اتخاذ قراراتها المستقبلية

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	10.0	10.0	10.0
موافق	30	75.0	75.0	85.0
موافق جدا	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	20.0	20.0	20.0
موافق	30	75.0	75.0	95.0
موافق جدا	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

استخدام البيانات في الادرة التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	4	10.0	10.0	12.5
موافق	21	52.5	52.5	65.0
موافق جدا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساعد تقارير تحليل البيانات على فهم وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	2	5.0	5.0	7.5
موافق	29	72.5	72.5	80.0
موافق جدا	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يعمل الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة والاكثر تعقيدا بأقل وقت وجهد لتحديد الاتجاهات المستقبلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	10	25.0	25.0	25.0
موافق	22	55.0	55.0	80.0
موافق جدا	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

توفر التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة أدوات وأنظمة متطورة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة وفعالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
محايد	8	20.0	20.0	27.5
موافق	21	52.5	52.5	80.0
موافق جدا	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساعد التكنولوجيا الحديثة على رفع مستوى التنبؤات وتقليل الأخطاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	6	15.0	15.0	17.5
موافق	19	47.5	47.5	65.0
موافق جدا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساهم التكنولوجيا الحديثة في زيادة كفاءة إدارة أعمال المؤسسة واتخاذ قرارات دقيقة وبشكل أسرع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	20.0	20.0	20.0
موافق	18	45.0	45.0	65.0
موافق جدا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تعتمد المؤسسة على التوقعات المستقبلية في وضع خططها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية	40	0	4.05	.677
تساعد التنبؤات المستقبلية في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة	40	0	3.75	.630
تساهم التنبؤات المستقبلية في تعزيز كفاءة القرارات المتخذة في المستقبل	40	0	3.85	.580
التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد	40	0	4.10	.841
تحليل المخاطر يقلل من احتمالية حدوث الاحطاء في التنبؤات المستقبلية	40	0	3.90	.778
تقوم إدارة المخاطر بتقييم مدى تأثير كل خطر على التنبؤات المستقبلية	40	0	3.90	.632
تقوم إدارة المخاطر بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر	40	0	4.10	.632
تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التنبؤات المستقبلية	40	0	4.10	.632
التنبؤات المستقبلية	40	0	3.9688	.44555

تعتمد المؤسسة على التوقعات المستقبلية في وضع خططها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	8	20.0	20.0	20.0
موافق	22	55.0	55.0	75.0
موافق جدا	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساعد التنبؤات المستقبلية في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محايد	8	20.0	20.0	25.0
موافق	28	70.0	70.0	95.0
موافق جدا	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساهم التنبؤات المستقبلية في تعزيز كفاءة القرارات المتخذة في المستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	25.0	25.0	25.0
	موافق	26	65.0	65.0	90.0
	موافق جدا	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
	موافق	24	60.0	60.0	70.0
	موافق جدا	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تحليل المخاطر يقلل من احتمالية حدوث الاخطاء في التنبؤات المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	5.0	5.0	15.0
	موافق	28	70.0	70.0	85.0
	موافق جدا	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقوم إدارة المخاطر بتقييم مدى تأثير كل خطر على التنبؤات المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	25.0	25.0	25.0
	موافق	24	60.0	60.0	85.0
	موافق جدا	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقوم إدارة المخاطر بوضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15.0	15.0	15.0
	موافق	24	60.0	60.0	75.0
	موافق جدا	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة التنبؤات المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15.0	15.0	15.0
	موافق	24	60.0	60.0	75.0
	موافق جدا	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.442	.33274

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الأعمال

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.535	1	3.535	31.927	.000 <sup>b</sup>
Résidu	4.207	38	.111		
Total	7.742	39			

a. Variable dépendante : التنبؤات المستقبلية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الأعمال

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.507	.439		3.433	.001
إدارة الأعمال	.610	.108	.676	5.650	.000

a. Variable dépendante : a. التنبؤات المستقبلية

# المصادر و المراجع

---

I. قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية :

(أ) المصادر :

(1) الكتب:

- بلال خلف السكارنة ،التخطيط الاستراتيجي ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،السنة2010.
- دكتور مدحت محمد أبو النصر ، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية ، مصر القاهرة ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012.
- جمال محمد عبد الله ، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم ، الدار المعزز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، السنة 2015.

(2) المقالات:

- (حنان بن عوالي 2014): التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة المؤسسة الاكاديمية لدراسات الاجتماعيات والانسانية .
- هدى بن عبيد ، فريد بن ختو ، التنبؤ بالطلب على البترين العادي في مؤسسة النفطال حاسي مسعود ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الدراسات الاقتصادية لكمية ، العدد 3 ، سنة 2017.
- ايمان رزاقى ، صيري مقيم ، فعالية التنبؤ باستخدام نموذج التمهيدي الأسي في تشيد قرارات الانتاج - دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت بحجار السود سكيكدة ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 11 ، ماي 2018.
- أ قادرين رياض ، ابن بوزيان محمد ، نماذج التنبؤ بالمبيعات ، دراسة حالة شركة ALGAL الألمنيوم ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 15 ، جامعة تلمسان ، الجزائر.
- موجار بوعلام، عبيدة سعاد،بركان انيس، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الازمات المعاصرة، دراسة حالة تجربة سنغافورا في مواجهة جائحة كوفيد ،مجلة الابحاث الاقتصادية،المجلد 7،العدد2، 2022..
- (سمير سليمان عبد الحمل ، عدنان محمد م سلم الرجوب 2020) : التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا ،جامعة القدس المفتوحة فلسطين ، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 04 ، العدد 01.
- (إبراهيم طفر 2022) : دور ادارة الأعمال في التنبؤات المستقبلية داخل المؤسسات ، المجلة العربية للنشر العلمية ، العدد 44.

- (الدكتورة هبة حاكم كامل محمد 2023): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤتمرات الايوائية للأطفال، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 61، الجزء الثالث، قسم التخطيط الاجتماعي بالقاهرة.

- (حميدة عدوم 2023): التخطيط الاستراتيجي كالية لتطوير الأداء التنظيمي للفواعل في إدارة المخاطر و الأزمات بالجزائر مجلة المفكر - المجلد 18 - العدد 01، جامعة باتنة 01.

ب) المراجع :

(1) المحاضرات:

- الدكتورة سهام شيهاني، مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، السنة 2019.

- بدر اوي شهيناز، مطبوعة بيداغوجية، مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022.

- بن زهية محمد، مطبوعة بيداغوجية في تقنيات التنبؤ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، سنة 2024.

(2) المذكرات:

- ليلي خواني، أساليب و نماذج التنبؤ بالطلب على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر، أطروحة دكتور، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011.

- عبدلي لطيفة، مذكرة ماجستير، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته SCIS، سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة 2012.

- شويح محمد، تحليل منهجية إدارة الأعمال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر -3، 2013.

- مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات تأمين الأضرار، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، عت و، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2015.

- سالمى نصر الدين: أطروحة ماجستير التخطيط الاستراتيجي التسويقي و تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -3، السنة 2015.

- ( فاطيمة بوادو2015): التنبؤ بمبيعات المؤسسات الجزائرية باستخدام نماذج السلاسل الزمنية وتقنية الشبكات العصبية الاصطناعية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - شلف - أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ابن خلدون - تيارت.
- نبيلة جعدجع ، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير جامعة محمد بوضياف سيلة، سنة 2016.
- ( ناظور حفيظة 2019): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 03.
- داودي فاطمة الزهراء ، أطروحة دكتوراه ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية الاجتماعية، كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر -1 - ، سنة 2020.
- تندرت محمد ، أطروحة دكتوراه آليات تفعيل مناخ الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر- دراسة استشرافية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، السنة 2020.
- ليديا فلاح 2021 ( استخدام أدوات التحليل المالي في تقسيم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية و التنبؤ بفسلها المالي - دراسة حالة - أطروحة دكتوراه في كلية علوم مالية ومحاسبة ، جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج. -
- حافظ سعيد القواسمي ، رسالة ماجستير ، دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد ، دراسة ميدانية شركية اوريدو في الضفة الغربية ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، إدارة أعمال جامعة الخليل ، سنة 2024.
- (نخاوة عبلة 2024) : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة السونطراك-، أطروحة دكتوراه - قسم علوم التسيير - جامعة الجزائر 03
- (عبدو شع بن محمد بن جبر المحروقي 2024) : دور التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى المؤسسات الدولية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الشرقية.

**II. المراجع و المصادر باللغة الأجنبية :**

(أ) المصادر :

(1) المقالات:

- 1) (Brahmi Fatiha, Khelif Abd rezak 2016) : L'utilisation de l'analyse swot de l'élaboration d'un plan de développement stratégique-cas de l'université de Guelm. مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد 12.
- 2) Kerroucha Ikram, Salah Ilyes 2018) : La précision des L'entreprise , Quel role pour améliorer la performance , مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية المجلد 11 العدد 1 - جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
- 3) (Messiliti nabila 2018) : the role of strategic intelligence to anticipate the future of the organization, مجلة الاقتصادية و التنمية البشريّة المجلد 9 العدد 3 جامعة مستغانم.
- 4) (sahoun Imane, Bekhouche Ouhadi Felle 2023) : Rapport du diagnostic stratégique et financier au business plan de l'entreprise-cas de Soutrak-1. مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 7، العدد 1.

(ب) المراجع :

(1) المذكرات :

- 1) -(Bezzar Mohammed Soufyane 2020) : les mécanismes d'application de l'intelligence économique comme moyen de gestion des risques encourus par les établissements bancaires-cas des banques en Algérie, أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	فوائد التخطيط الاستراتيجي.	1
22	معوقات التخطيط الاستراتيجي.	2
68	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة -نفطال-.	3
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة -نفطال- محل الدراسة.	4
76	النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة الجنس.	5
77	توزيع افراد عينة الدراسة حسب فئة العمر.	6
78	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	7
80	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	8

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	مبيعات نפטال لسنة 2023	1
72	تعددات الاستبانات في الدراسة	2
73	مقياس ليكارت خماسي الابعاد	3
74	قيمة الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	4
76	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس	5
77	التكرارات و النسب المئوية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر	6
78	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
79	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	8
81	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات إدارة الاعمال	9
84	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات التنبؤات المستقبلية	10
87	معامل التحديد و الانحدار لمتغيرات الدراسة	11