

دور إدارة التخطيط في فاعلية اتخاذ القرار بالتطبيق على (شركة أرامكو)

The role of the planning department in the effectiveness of decision-making by applying to (Aramco Company)

مشروع تخرج ١

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إعداد:

عفاف عبده سليمان اسماعيل

٢٠٢١٢٠٣٢٨١

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤ م

قائمة المحتويات

المقدمة.....	٣
مصطلحات البحث.....	٤
مشكلة البحث.....	٤
أهمية البحث.....	٥
أسئلة البحث.....	٥
أهداف البحث.....	٦
فرضيات البحث.....	٦
نموذج البحث.....	٧
منهجية البحث.....	٧
الدراسة الميدانية.....	٨
هيكل البحث.....	٨
المراجع.....	٩

مقدمة:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة^(١).

فمستوى التنافسية الذي قد توضع فيه المنظمة نتيجة لزيادة سرعة وديناميكية المتغيرات التي تحيط بها، يتطلب أهداف وسياسات إستراتيجية على درجة عالية من الكفاءة التي تعنى بالرفع من قدراتها التنافسية المستدامة والتي تضمن لها الريادة والتميز لفترة زمنية أطول من تلك التي تنتهج قدرات تنافسية آنية غالباً ما يتم تحطيمها من قبل المنافسين، وهذا يقودنا بالضرورة إلى تحليل إستراتيجية بناء تلك القدرات من خلال الوقوف على منهجية التخطيط الإستراتيجي الذي تمارسه المنظمة خاصة فيما يتعلق بتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة في ظل حالة التأهب التي أدت إلى عدم توفر مقومات البيئة الملائمة لممارسة ذلك النوع من التخطيط، فلم يعد الاستقرار ميسر في البيئة التنافسية، وأصبح العمل بالخطط قصيرة الأجل وخطط التشغيل محور اهتمام إدارة المنظمة، الأمر الذي أضعف من إمكانية تعرفها على الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثم عدم قدرتها على التعامل معها لاحقاً. وجاءت التنافسية بأهداف غير تقليدية، تطلبت خطط إستراتيجية على درجة عالية من الشمول والتكامل، والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة^(٢).

يعد التخطيط واتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية، وهناك علاقات عديدة بينهما. التخطيط هو التفكير في العمل. صنع القرار هو جزء من التخطيط. التخطيط هو عملية اختيار مسار العمل المستقبلي، حيث أن اتخاذ القرار يعني اختيار مسار العمل ويمكن اتخاذ القرارات دون تخطيط ولكن التخطيط لا يمكن أن يتم دون اتخاذ القرارات. يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية اختيار مسار العمل المستقبلي^(٣).

لقد أوجدت العولمة جملة من الصعاب والتحديات أمام مختلف المنظمات الإنتاجية منها والخدمية، وفرضت حالة من التأهب القصوى لم تشهدها المنظمات من قبل؛ انعكست سلباً على أداء الكثير منها، خاصة الصغيرة ومتوسطة الحجم، فلم يعد بمقدور تلك المنظمات العمل دون رؤية واضحة، وأهداف مستقبلية تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحلية والخارجية، فكل منها أصبح قيد العديد من المتغيرات

^١ هلال. (٢٠١٦).

^٢ المبارك. (٢٠١٧).

^٣ مجلة كلية التربية. (٢٠١٥).

التي لعبت دوراً كبيراً في إعادة صياغة وتحويل مفاهيم عدة ظلت لفترة من الزمن تحكم ثقافة المنظمة وقيمها^(٤).

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة الإدارية خصوصاً في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطوراً عميقاً مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط^(٥).

على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظراً لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً، وعالمياً، وقد عرف تطوراً كبيراً في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم الإدارة^(٦).

وفي هذا البحث سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، ماهيته، تعريفه، عناصره، أهميته، أهدافه، خصائصه، مزاياه، معوقاته، مستوياته، مراحله ونماذج تسعى المنظمات أو المنشآت بشكل عام إلى البقاء والاستمرار مهما كان مجال عملها، سواء أكانت أهدافها ربحية أم غير ربحية، ولا بدّ من توظيف هذه الأهداف ضمن خطة استراتيجية مناسبة لضمان تحقيقها، فالخطط هي الوسيلة الرئيسية التي تجعل الأهداف واقعاً فعلياً؛ إذ يكمن الفرق بين المنظمات الفاشلة والناجحة في اعتمادها على خطط قوية وفعالة تكون مناسبة لمجال عمل المنظمة والبيئة المتغيرة المحيطة.

مصطلحات البحث:

- التخطيط: تتكوّن الإدارة من مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والتخطيط هو أهم وظيفة لأنّه الأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الأخرى، والتخطيط هو وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات والجدول الضروري لتحقيقه، بحيث يُعبر الهدف عن الغرض المستقبلي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتحقيقه، وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يُحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تُحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه.

^٤ يعيشي. (٢٠١٦).

^٥ الدرواي. (٢٠١٣).

^٦ نبيل. (٢٠٠٨).

- اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار العملية المعرفية الناتجة عن اختيار المعتقد أو إجراء بين العديد من الاحتمالات الممكنة. وتقدم كل عملية من عمليات اتخاذ القرار خياراً نهائياً، قد يفضي إلى اتخاذ إجراء والتي قد أو قد لا تحت على اتخاذ أي تصرف. واتخاذ القرار هو عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم، التفضيلات والمعتقدات من صانع القرار.

مشكلة البحث:

بسبب التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمات من العولمة وتزايد التنافسية ووجود منظمات كبرى انعكس ذلك سلباً على أداء الكثير من المنظمات، فلم يعد بمقدور تلك المنظمات العمل دون رؤية واضحة، وأهداف مستقبلية تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحلية والخارجية، وهو ما يجعل ضرورة تحليل إستراتيجية بناء قدرات المنظمات من خلال الوقوف على منهجية التخطيط الإستراتيجي الذي تمارسه شركة أرامكو خاصة فيما يتعلق بتحقيق تكيف شركة أرامكو مع البيئة المحيطة في ظل حالة التأهب التي أدت إلى عدم توفر مقومات البيئة الملائمة لممارسة ذلك النوع من التخطيط وقياس أثر إدارة التخطيط في اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في شركة أرامكو.

تكمن مشكلة الدراسة في أنه لم يعد الاستقرار ميسر في البيئة التنافسية، وأصبح العمل بالخطط قصيرة الأجل وخطط التشغيل محور اهتمام إدارة التخطيط في شركة أرامكو، الأمر الذي أضعف من إمكانية تعرفها على الفرص والتهديدات المستقبلية، ومن ثم عدم قدرتها على التعامل معها لاحقاً. للتخطيط الإستراتيجي دور في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات، وفق أسس الخطة الإستراتيجية المثلى؛ لذا تقوم هذه الدراسة بالبحث في البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة تلك التحديات وأثر إدارة التخطيط في اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في شركة أرامكو.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله للتخطيط كمدخل لاتخاذ القرار على مستوى شركة أرامكو، وما يتعلق بها من برامج سياسات استحوذت على اهتمام المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبرى في ظل تنامي وتطور محددات السوق المحلية والعالمية، الأمر الذي شكل لها تهديد استوجب الوقوف عنده، والبحث في البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة تلك التحديات.

ويسعى هذا البحث إلى الكشف عن مدى التوافر للخطط الإستراتيجية في شركة أرامكو عبر وضع الغايات المستقبلية ضمن أطر زمنية محددة، ووضعها للخطط التحسينية التي تواجه كفاءة وفعالية أدائها الإداري والتشغيلي وتنافسها في سوق العمل والخدمات ودور إدارة التخطيط في عملية اتخاذ القرار بشكل فاعل.

الأهمية العلمية:

تأتي أهمية البحث من الناحية العلمية الاكاديمية في زيادة حصيلة المعرفة البحثية للطالب ومجتمع البحث حيث انه يعتبر من البحوث النادرة في مكتبة الجامعة ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يشملها البحث كمرجعية لبحوث أخرى مشابهة.

أسئلة البحث:

يتناول هذا السؤال الرئيس التالي:

ما الآثار المترتبة على إدارة التخطيط وفاعليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

وتتدرج منه التساؤلات التالية:

- ما هو أثر إدارة التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.
- ما هو أثر إدارة التخطيط الفعال في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى (التعرف على إدارة التخطيط وفاعليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو).

وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز دور التخطيط في الرفع من كفاءة أداء شركة أرامكو.
- البحث في مدى حاجة شركة أرامكو للتخطيط وأثره على صناعة القرار فيها.
- الوقوف على قوة العلاقة التي تربط منهجية التخطيط الإستراتيجي ببناء القدرات التنافسية من جهة، ومدى تأثير تلك العلاقة بحجم شركة أرامكو من جهة أخرى.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح وإجراءات تحقيقها بوضوح.

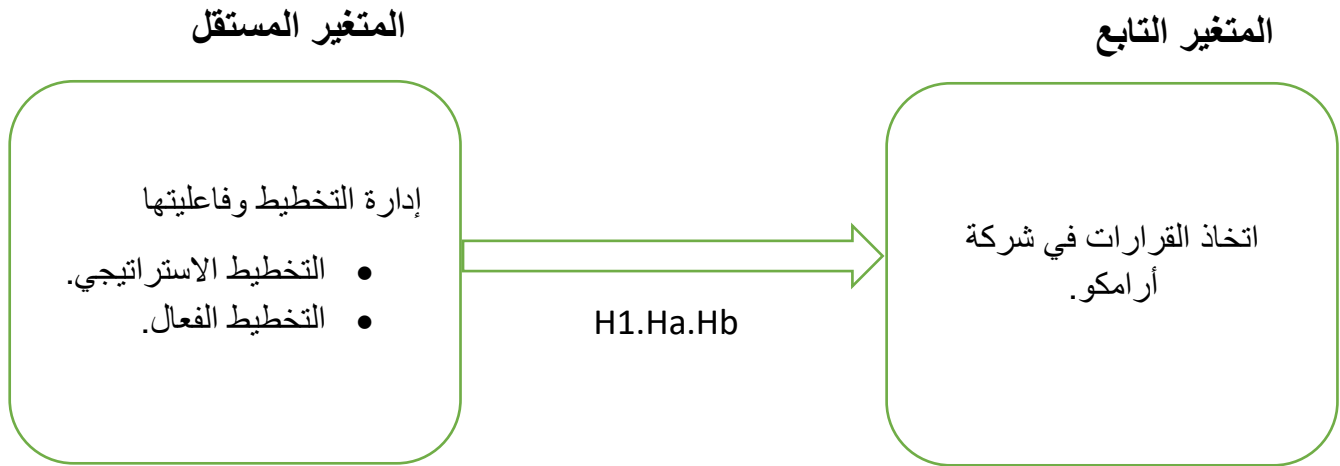
فروض البحث:

قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إدارة التخطيط وفاعليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو) بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هنالك علاقة بين التخطيط الجيد وكفاءة اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.
- هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة القدرة التنافسية في شركة أرامكو.

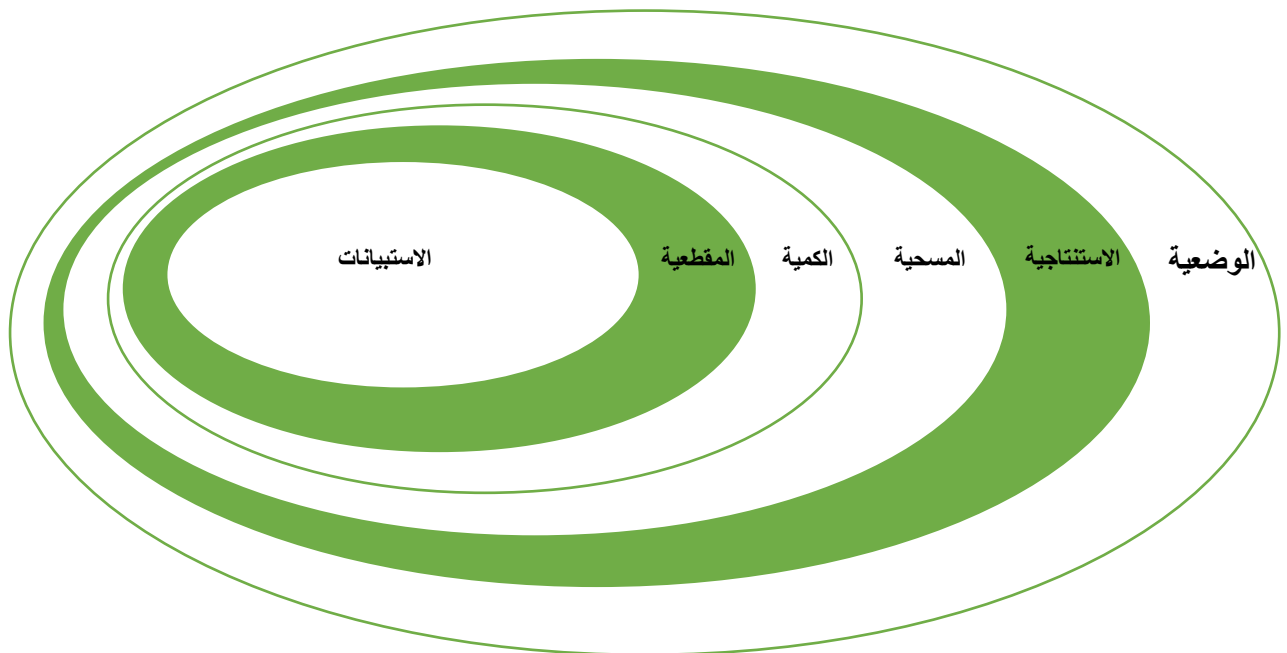
نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للكشف إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.



الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع إدارة التخطيط وفعاليتها في اتخاذ القرارات في شركة أرامكو.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على موظفي أقسام التخطيط وصانعي القرار في شركة أرامكو.

الحدود المكانية: شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

مجتمع الدراسة: أرامكو هي أكبر شركة متكاملة للنفط والغاز في العالم، ويتولى قطاع التنقيب والإنتاج فيها مسؤولية إدارة ثروة الاحتياطيات الهيدروكربونية الفريدة التي حباها الله عزَّ وجلَّ للمملكة. ويوجد المقر الرئيس للشركة في مدينة الظهران، وتزاول أعمالها داخل المملكة وخارجها، ويعمل لديها أكثر من ٧٣,٠٠٠ موظف وموظفة.

هيكل البحث:

تناول البحث الفصول التالية:

الفصل الأول: المقدمة	
الفصل الثاني: الاطار النظري	
الفصل الثالث: منهجية البحث	
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	

المراجع:

- هلال، فراس. (٢٠١٦). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالمي نموذجًا.
- مجلة كلية التربية. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن.
- المبارك، منصور علي. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- يعيشي، إبراهيم. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن-وكالة أدرار.
- الدرواي، أيمن. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة حالة على المنظمات غير الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- نبيل، حامد مرسى. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط ٣.