جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة -ادارة أعمال-

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة :**لامية عاتي**

atilamia650@yahoo.fr

**المحاضرة رقم 02 :التخطيط الاستراتيجي و عناصر التوجه الاستراتيجي**

**أهداف المحاضرة:**

اطلاع الطالب على المحاضرة سوف يتيح له الوقوف على مزايا و عيوب التخطيط الاستراتيجي ،و كذا تمكنه من التمييز بين القرارات الاستراتيجية و العملية، سيتمكن الطالب أيضا من الالمام بعناصر التوجه الاستراتيجي من رسالة ،رؤية ،أهداف و قيم.

**خطة المحاضرة:**

* التخطيط الاستراتيجي
* القرارات الاستراتيجية
* عناصر التوجه الاستراتيجي
1. **التخطيط الإستراتيجي**

مع كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها وزيادة ديناميكية البيئة التي تنشط في إطارها، إستوجب ذلك وضع هيكل محكم لعملية التخطيط، بحيث تكون أكثر شمولية وإحتواءاً لتحركات منافسي المنظمة.

* 1. **تعريف التخطيط الإستراتيجي**

 عرّف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "الصياغات بعيدة المدى والخطط والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة". يشير التعريف السابق إلى أهمية البعد الزمني في التخطيط الإستراتيجي وتكامله مع الجانب التشغيلي.

وعرف Steiner التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير وإستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف". بالنسبة لـ Steiner يكمن منطلق التخطيط الإستراتيجي في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

فالتخطيط الإستراتيجي، يعد مرحلة متقدمة من مراحل تطور التخطيط ومرحلة سابقة لمراحل تطور الإدارة الإستراتيجية، يتميز بالخصائص التالية:

* 1. العملية،المستقبلية،الشمولية والتبادلية،الفاعلية،الإستمرارية،التوجه بالعملاء**مزايا التخطيط الإستراتيجي**

حضي التخطيط الإستراتيجي بصفته حلقة مهمة في الممارسات التسييرية بإهتمام بالغ لدى الممارسين أو المنظرين، حيث كان محل إثراء معرفي كبير، شمل العديد من جوانب التخطيط الإستراتيجي بما في ذلك مزاياه، والتي يمكن إستعراض أهمها فيما يلي:

* إن الخطة تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد مختلف عناصر التوجه الإستراتيجي.
* يوضح التخطيط الإستراتيجي في بعده التحليلي، مختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تصادفها المنظمة في المستقبل.
* يعزز التخطيط الإستراتيجي من عمليات الإدارة الأخرى، المبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والتضارب.
* يعطى إطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
* يحقق إلتفافا وتشارك حول أداءات محددة مسبقا.
* يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للإتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجهها.
* التزود بالمعلومات المساعدة في عملية إتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى.
	1. **معوقات إستخدام التخطيط الإستراتيجي**

توالت خلال الثمانينات الإنتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي لعل أهمها ما تناوله Steiner بإعتباره من أسباب فشله:

* إعتقاد الإدارة العليا بإمكانية تفويض التخطيط.
* محدودية إشراك المسيرين الرئيسين في عملية التخطيط.
* إهتمام الإدارة العليا بالمشاكل الأنية على حساب تلك الطويلة المدى.
* غياب المناخ التنظيمي المناسب لعملية التخطيط.
* الإعتقاد بإمكانية فصل التخطيط الشمولي عن بقية العمليات التسييرية.
* التركيز على الرسمية المفرطة على حساب المرونة والإبداع.
1. **القرارات الإستراتيجية**

تتخذ منظمة الأعمال خلال فترة نشاطها، العديد من القرارات، لعل من أهمها ما يعرف بالقرارات الإستراتيجية لكن قبل التطرق إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل، ينبغي توضيح المصطلحات التالية:

* القرار: يمثل الناتج الذي تم إعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والإختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده إدارة المنظمة.
* إتخاذ القرار: ويعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) إعتماد بديل واحد من بين عدة بدائل مطروحة.
* صناعة القرار: تشير إلى عمليات منظمة ومستمرة، تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل، قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكن في كل الأحوال لا تعني إتخاذ القرار.
	1. **تعريف القرارات الإستراتيجية**

عرف Mintzberg القرارات الإستراتيجية على أنها: " القرارات التي تأخذ في الإعتبار الفرص، التهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة" يشير Mintzberg في التعريف السابق إلى أن المنظمة تعتمد على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، في بناء القرارات الإستراتيجية، ما سيضمن لها فرص كبيرة في النجاح.

كما عاد Mintzberg إلى تعريف القرارات الإستراتيجية بـ: "هي القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية وإتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة". يشير Mintzberg في هذا التعريف إلى الظروف المحيطة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي التغير وعدم التأكد، ما تعد السمة الأساسية لبيئة منظمة الأعمال في وقتنا الحالي، كما يفصل Mintzberg في النجاحات التي تنتظر المنظمة حينما تتخذ هذه القرارات.

ما يمكن إستخلاصه من التعاريف السابقة الذكر، أنها تشترك جميعها في التطرق لخصائص القرارات الإستراتيجية والتي سنفصلها فيما يلي.

* 1. **خصائص القرارات الإستراتيجية**

تتميز القرارات الإستراتيجية بجملة من الخصائص، نذكر أهمها في:

* 1. الأهمية،المركزية،طويلة المدى،التوجه المستقبلي،التوجه النظمي
	2. **القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية**

إذا كانت القرارات الإستراتيجية تخص التوجهات الكبرى للمنظمة الموجه نحو المستقبل والتي تبحث عن علاقة توافقية بين بيئتها الداخلية والخارجية، فإن القرارات التشغيلية هي ترجمة قصيرة المدى في شكل تخصيص للموارد المادية والبشرية ومباشرة التنفيذ بما يرتبط به من برامج وإجراءات. والجدول رقم (1) يوضح أوجه إختلاف القرارات الإستراتيجية عن تلك التشغيلية.

**جدول رقم (1): الفرق بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  القرارالخصائص | القرار الإستراتيجي | القرار التشغيلي |
| طبيعة القرار | معقدة | روتينية |
| نطاق القرار | شامل | موضعي |
| المدى الزمني للتأثير | طويل نسبياً | قصير |
| أبعاد القرار | متعددة | أحادية |
| البيئة | متغيرة | ثابتة |
| الأهداف | متعددة  | أحادية |
| درجة الوضوح | قليلة | عالية |
| حجم الإستثمار | عالي | ضعيف |
| دقة المعلومات | في الغالب محدودة | دقيقة |
| مصدر المعلومات | في الغالب خارجي | داخلي |
| التأثير | شامل | محدود |
| الرجوع عن القرار | ضعيف  | قوي |
| الزمن | متغير | ثابت |
| النماذج | موجه، مساعد على | لوغارتمي |
| طبيعة الجهد المطلوب | جهد ذهني | جهد عال |
| الإبداع | واسع | محدود |
| الهيكلة | ضعيفة | قوية |
| درجة التأكد | ضعيفة | عالية |
| القواعد التنظيمية | لا تنظمها قواعد قانونية سابقة | وجود إجراءات ولوائح ومعايير جاهزة |
| المركزية | عالية | ضعيفة |
| مصدر القرار | الإدارة العليا | الإدارة الوسطى / الدنيا |
| نماذج من القرارات | قرارات التوسع، فتح أسواق جديدة، منتج جديد، تغيير أساسي في البناء التنظيمي | منح إجازة إعتيادية، إعلان عن مناقصة، تطوير الموازنات، التعامل مع قضايا العاملين اليومية |

.**4عناصر التوجه الاستراتيجي**

تعتبر عناصر التوجه الإستراتيجي بمثابة البوصلة التي تحدد مسار المنظمة فأي غموض يشوب تلك العناصر سيؤثر حتما على أدائها، قد يختلف الباحثون في ترتيب هذه العناصر، إلا أنهم يتفقون حول طبيعتها، ممثلة أساساً في: الرسالة، الرؤية، الغايات والأهداف والقيم. ويعتبر تحديد مركبات التوجه الإستراتيجي من أولويات التخطيط الإستراتيجي.

1. **الرسالة**

يعد إعداد رسالة المنظمة من المهام الصعبة التي تقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية، فتحديد الرسالة سوف يرسم صورة قبلية Prototype عن مكانتها التنافسية، ويتم في الرسالة توصيف كل من:

1. التعرف على الأعمال الحالية والمستقبلية ويتضمن:
* ما هي الأعمال التي تمارسها المنظمة؟
* ما هي الأعمال التي تستطيع المنظمة التواجد فيها؟
* ما هي الأعمال التي ترغب المنظمة دخولها؟
1. التعرف على عملاء المنظمة، ويشمل:
* تحديد الشريحة السوقية.
* البحث في إحتياجاتهم ورغباتهم.
* كيفية الوصول إليهم.
1. الأسواق التي تخدمها المنظمة:
* ما هي الأسواق الحالية؟
* ما هي الأسواق المستقبلية؟
1. عوامل النجاح الأساسية.

تجدر الإشارة، أن المنظمات وفي تحديدها لرسالتها، تقوم بتوظيف العناصر السابقة الذكر، بدرجة أكبر أو أقل عن باقي المنظمات المنافسة، والأمثلة التالية خير توضيح على ذلك.

**أمثلة عن بعض الرسائل:**



سقي العالم وإلهام أوقات التفاؤل والمرح وخلق القيمة والتميز.



تنظيم المعلومات على مستوى العالم لجعلها مفيدة وفي متناول الجميع.



رسالتنا أن نكون الإختيار الأول لكل العملاء الذين يبحثون عن حلول سياقة وأن ننال الإجماع حول منتجاتنا وخدماتنا المبدعة وحول إحترامنا للمؤسسات.



رسالتنا أن نكون أحسن علامة رياضية في العالم.



تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم.

**شركة** Cardinal Health



شركة Cardinal Health " تعد الشركة رائدة في تقديم الخدمات التي تدعم الرعاية الصحية، في جميع أنحاء العالم، وتعرض الشركة نطاقا واسعاً من الخدمات الصحية لمزودي الرعاية الصحية والمصنعين، لمساعدتهم في تحسين كفاءة الرعاية الصحية التي يقدمونها ونوعيتها وتتضمن هذه الخدمات، وتوزيع المستحضرات الطبية، وتصنيع منتجات الرعاية الصحية وتوزيعها، وتطوير نظم تسليم الأدوية وتعبئة المستحضرات الطبية، وغير ذلك من الأنشطة".

فرسالة شركة Cardinal Health، تقودنا إلى فكرة ما مدى توسع المنظمة في رسالتها، فعلى فرض أن رسالتها كانت "توفير الخدمات الصحية"، فلن يلمس مستقبل الرسالة الإختلاف بين مجال نشاط المنظمة ومنافسيها، مما لا يفي المنظمة حقها في التعريف بها. وعلى هذا الأساس، ستبذل المنظمة جهداً كبيراً في إعداد مضمون الرسالة بحيث تبدو من خلالها فريدة ومتخصصة إلى حد كبير.

1. **الرؤية الإستراتيجية**

تحديد رؤية المنظمة يفرض الإجابة على السؤال: إلى أين تريد أن تصل المنظمة؟

وبالتالي فالرؤية هي تصور لمّا ستؤول إليه المنظمة في المستقبل دون إهمال حالتها الحاضرة، فمستقبل المنظمة سيتحدد وفق ما تقوم به المنظمة اليوم. فالرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه وهذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم، وهو بذلك محاولة إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.

* 1. **أهمية الرؤية**

تقديم الرؤية كجهد حقيقي لإسعاد العملاء وإفادة المجتمع هو أمر أكثر تحفيز وجدوى من مجرد التركيز على زيادة أرباح المساهمين. كما أن توصيل الرؤية لجميع المستويات، سيخلق نوعاً من الإئتلاف والإلتفاف حولها.

إلى جانب أهمية توصيل الرؤية، تهتم المنظمة بإستقرار رؤيتها الإستراتيجية، لكن هل هذا ممكن؟ بما أن الفارق الزمني بين وضع الرؤية وتحقيقها طويل، ستطرأ العديد من التغيرات التي ستدفع المنظمة إلى إعادة النظر فيها، لعل أبرز مثال على ذلك، ما قامت به شركة Intel الأمريكية والتي كان نشاطها الأساسي صناعة شرائح الذاكرة الإلكترونية لكن المنافسة الشرسة من طرف الشركات اليابانية دفعتها إلى التخلي عن هذا النشاط لصالح المعالجات الدقيقة وهو ما يعكس تغير رؤية Intel.

* 1. **علاقة الرؤية الإستراتيجية بالرسالة**

إذا كانت الرسالة هي تقديم صورة المؤسسة في الحاضر، فالرؤية هي عكس صورة الحاضر في المستقبل، بناءاً على قراءات إستشرافية، لما سيكون عليه:

1. طبيعة التغيرات التي تحدث في نطاق السوق.
2. طبيعة إحتياجات العملاء الجديدة أو المختلفة.
3. ما هي طبيعة المنظمات التي ترغب المنظمة الإنتماء إليها؟

في الحقيقة، يتطلب إعداد الرؤية توفر عنصر الإبداع فيما يتعلق بكيفية إعداد المنظمة للمستقبل، وليس مجرد طرح طموح أو أحلام جوفاء.

**أمثلة عن بعض الرؤى الإستراتيجية**

****

المنتوج موضوع بحث من قبل المستهلك في جميع دول العالم.

****

أفضل وأسرع مقدم خدمة في العالم.

****

رؤيتنا: إلهام العالم، خلق المستقبل.

Our vision : « Inspire the world, Create the future ».

****

نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة.

****

أن نغمر الأرض بنور الضيافة ودفئها، من خلال تقديم تجارب استثنائية، في كل فندق ولكل نزيل وفي كل وقت.

1. **الغايات والأهداف**

كي لا ينتهي الحال بمضامين الرؤية والرسالة إلى مجرد شعارات أو أحلام يصعب تحقيقها، ينبغي على المنظمة أن تضع غايات وأهداف، بل وأن تحسن التحديد لأنها في النهاية، ستكون الرقيب على قدرة المنظمة في تحديد أدائها وتقويمه. إلا أنه هناك الكثير من يخلط بين المفهومين، فالهدف ليس الغاية وإنما إشتقاق منها، والإثنان يعكسان إلتزام إداري بتحقيق مستوى أداء محدد الموضوع والأفق الزمني.

يمكن تعريف الغاية على أنها: "أهداف شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، توضع بصورة مجردة".تظهر الغايات كأنها أهداف عامة تعكس توجهات المنظمة الكبرى وترتبط بإستراتيجيتها.

أماالهدف فهو: "حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة". والأهداف أكثر تفصيلا من الغايات ترتبط بنتائج محددة مسبقا.

* 1. **خصائص الأهداف**

حسب أغلب المتناولين لخصائص الأهداف الجيدة من باحثين ومفكرين، يراعى في الهدف الجيد، سبع خصائص أساسية وهي أن تكون: محددة، قابلة للقياس، جريئة، مرتبطة بنتيجة، مرتبطة بزمن، منسجمة، بالإمكان مراجعتها.

* محددة،قابلة للقياس،الجرأة،الإرتباط بزمن،منسجمة، إمكانية المراجعة.
	1. **أنواع الأهداف**

في نشأتها وخلال حياتها تتبنى المنظمة عدد كبير من الأهداف، سواء بسبب كبر نشاطها أو الأطراف ذات المصلحة، نذكر من بينها:

* الربحية: يمثل الهدف المشترك بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، يمكن أن تقاس الربحية بمؤشرات كـ: العائد على الإستثمار، العائد على حقوق الملكية، نسبة الأرباح إلى إجمالي المبيعات، نسبة الأرباح من رأس المال المستثمر وغيرها من المؤشرات المالية.
* النمو: لا تكتف المنظمة بتحقيق مؤشرات مالية جيدة، وإنما تسعى دوماً إلى المحافظة عليها في مستويات عالية، لأن نمو المؤسسة، يعني قدرتها على تحقيق أهدافها الأخرى كالبقاء، السيطرة على المواد.
* البقاء: تفضل المنظمة في كثير من الحالات أن تكتفي بالبقاء في السوق بالرغم من تكبدها خسائر على أن تخرج منه، على أمل أن تتغير الأمور مستقبلا.
* الإنتاجية: تقيس الإنتاجية علاقة المخرجات بمدخلات المنظمة، حيث تسعى المنظمات الوصول إلى معدلات مرتفعة منها.
* الحصة السوقية: تعد من أهم أهداف المنظمة والذي يعكس مكانتها ضمن المنافسة يترجم هذا الهدف بمبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات السوق ككل.
* تطوير العاملين: وهي مختلف الأنشطة التي سوف تسمح بتقديم ما هو أفضل للمورد البشري، وتشمل الترقية، التدريب، التكوين، التحفيز...إلخ، وكما يقول Peter Drucker، من أهداف المنظمة، إرضاء المستهلكين الداخليين كالخارجيين.
* التميز التقني: يرتبط بهدف التميز التقني مجموعة كبيرة من الأهداف النوعية وهي: التحسين، التجديد، التطوير، الإبتكار، الإبداع الخاص بالمنتج في حد ذاته أو طرق إنتاجه أو تسويقه...إلخ.
* المسؤولية الإجتماعية: لم يعد إشراك المنظمة في خدمة المجتمع من الشعارات بل أهداف تتبناها وتسعى إلى تحقيقها حتى تعزز من مشروعيتها على مختلف الأصعدة المحلية أو حتى الدولية.
* إرضاء العملاء: من أسمى أهداف المنظمة، تدركه بتوظيفها لإستراتيجية متكاملة.

 ما يلاحظ عن الأهداف السابقة الذكر، أنها تتراوح ما بين التقليدي المالي والإستراتيجي أي التي تربط المنظمة بمنافسيها، والبحث عن مكانة لها ضمنهم أو أعلى منهم، فهل هناك تناقض، أم تكامل؟

على العموم تولي المنظمة أهمية كبيرة في تحقيق كلا الصنفين من الأهداف المالية والإستراتيجية على حد السواء، لكن في بعض الحالات الظرفية، قد تضطر المنظمة إلى الدخول في تحديد الأولويات، خاصة فيما يتعلق بإختيار مبادرات إستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المالي قصير الأجل، أو التضحية بخفض المبادرات الإستراتيجية التي تهدف إلى خلق مكانة تنافسية أفضل وذلك في المواقف التالية:

* معاناة المنظمة من ضائقة مالية.
* عدم جدوى التحركات الإستراتيجية، لاسيما لما تكون محفوفة بالمخاطر.
* ضعف قدرة المنظمة على إستشعار الفرص الإستراتيجية.

حيث يتم إعداد الأهداف بمراعاة هرمية إتخاذ القرار على مستوى المنظمة من الأعلى إلى الأسفل، تتيح هذه الطريقة ميزتان أساسيتان:

من جهة، تساعد هذه العملية على تحقيق ترابط وثيق بين أهداف وأقسام المنظمة المختلفة وإستراتيجيتها الشاملة، ومن جهة أخرى، تساعد هذه العملية على توحيد الجهود الداخلية لنقل المنظمة للمسار الإستراتيجي المختار.

عادة ما يرتبط المستوى الذي يُتخذ فيه القرار بمجال زمني محدد، فالأهداف الإستراتيجية تعد طويلة الأجل، التكتيكية متوسطة الأجل، في حين تعد أجال قصيرة لتحديد الأهداف العملية.

**أمثلة عن بعض الأهداف**

****

إرضاء عملائنا 100% في كل يوم وفي كل مطعم ولكل عميل.

****

توفير pizza ساخنة وشهية في أقل من نصف ساعة.

****

نمو المبيعات بـ 10 %سنويا.

1. **القيم**

تعد القيم مكوناً أساسياً للثقافة التنظيمية بالمنظمة والتي تحدد سلوكاتها وتوضح من خلالها هوية المنظمة ككل.

* 1. **تعريف القيم**

عرفت القيم على أنها: " مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين"[[1]](#footnote-1). فالقيم حسب هذا التعريف هي المرشد لسلوك الملتزمين بها.

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من المعتقدات، والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات ووسائل يختارها هؤلاء المديرين، لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد المنهج الذي يتبعونه في إنجازهم لأعمالهم، وإدارتهم لمنظماتهم وإتخاذهم لقراراتهم"[[2]](#footnote-2). يُشير التعريف السابق لتأثر القرارات والإنجازات المحددة داخل المنظمة بقيم هذه الأخيرة، والتي تعكسها قيم مديريها.

* 1. **مكونات القيم**

تختلف المنظمات في تحديدها لقيمها، فمنها من تفصّل ومنها من تلخصها في مجموعة قليلة، ويرجع تحديد القيم إلى خصوصية كل منظمة، على العموم يندرج في إطار القيم ما يلي:

* السلامة.
* الإبداع والمعرفة.
* صورة المنظمة في قطاعها.
* صورة المنظمة في المجتمع.

**أمثلة عن القيم**

****

الإبداع، الحفاظ والسيطرة على روعة disney.

****

المرونة: نؤدي أعمالنا بمرونة وفاعلية عالية، وبكل ثقة نتخذ قرارات جريئة تعزز مصلحة شركائنا.

التعاون: نعمل بروح الجماعة ونتعاون بشفافية ونتبادل المعارف والمهارات ليكون موظفونا الأفضل.

التفاني: نفخر بعملنا ونجتهد دوماً لتحقيق نتائج مميزة.

الابتكار: نجتهد دوماً لتطوير أعمالنا وتعظيم قدرات موظفينا الإبداعية.

الاحترام: نكتسب الاحترام من خلال التزامنا بالعدل والثقة والنزاهة في جميع علاقاتنا.

التفوق: نتميز في إنجاز أعمالنا ونقدم بانتظام أفضل مستويات الجودة.



الضيافة: نحن متحمسون لتقديم تجارب متميزة في الإقامة الفندقية لنزلائنا.

النزاهة: إننا نتخذ الإجراء المناسب، طوال الوقت.

القيادة: نحن رواد في مجالنا وفي مجتمعاتنا.

العمل الجماعي: نحن نعمل بروح الفريق في كل ما نقوم به

الملكية: نحن مسؤولون عن أفعالنا وقراراتنا.

الآن: إننا نعمل من منطلق الإحساس بضرورة الإنجاز السريع والالتزام بالانضباط.

قائمة المراجع:

1. آرثر أيه تومسون، آي هجي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006.
2. آرثر أيه تومسون، آي هجي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2006.
3. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
5. عبد المليك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
6. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012.عبد المليك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
1. الطراونة تحسين، "أخلاقيات القرارات الإدارية"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (2)، 1999، ص.ص 137-155. [↑](#footnote-ref-1)
2. عبد الله، نجلاء محمود، "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، عمان، الجامعة الأردنية، 2000، ص33. [↑](#footnote-ref-2)