



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص

مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

تخصص إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر تخطيط في قيادة الإستراتيجية

دراسة حالة الشركة الجزائرية للأنابيب بولاية غرداية ALFAPIPE

تحت إشراف الأستاذ :

د. شنيني عادل

أ. بالة الياس

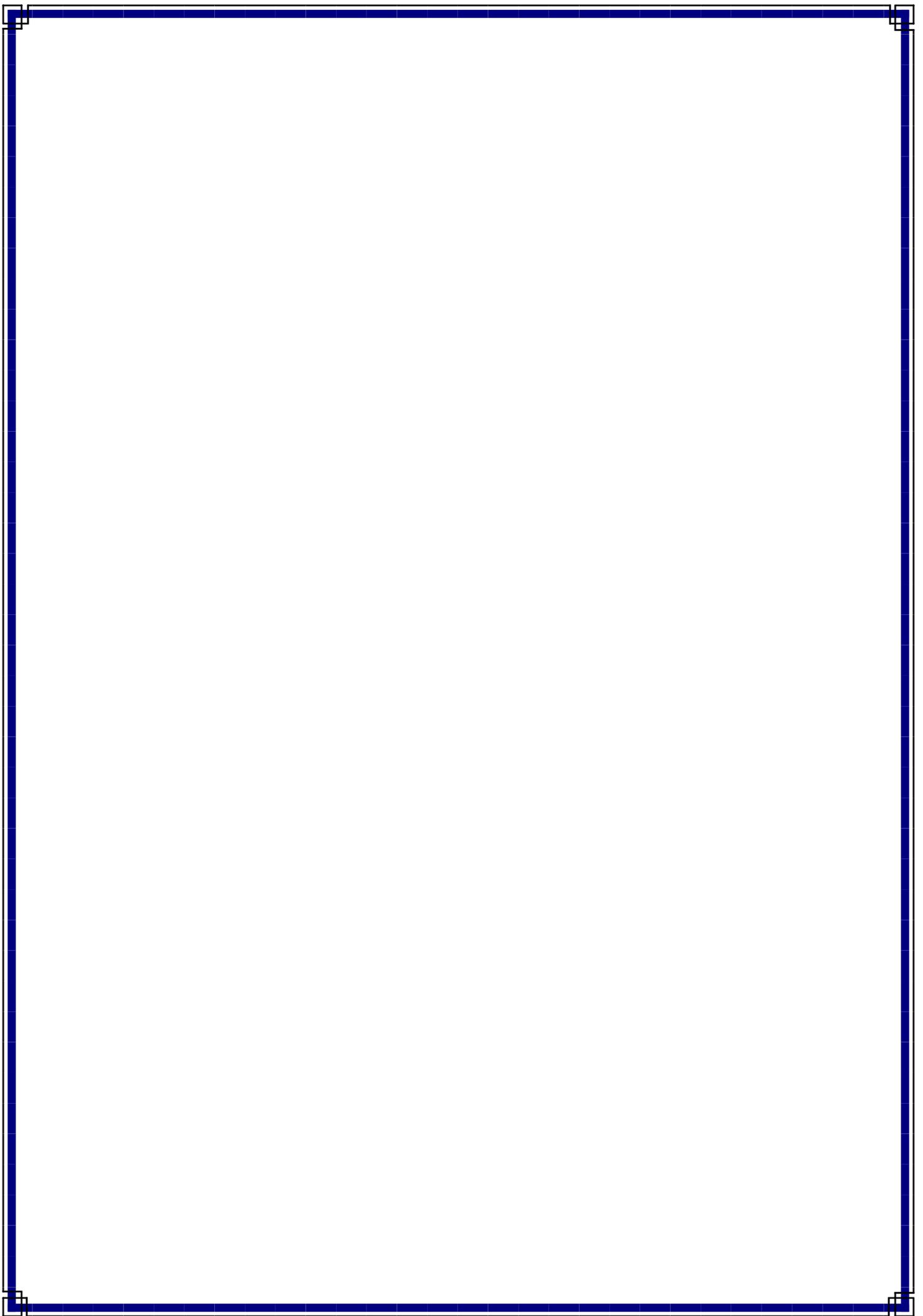
من إعداد الطلبة :

قارة عمر علي

يوسف الحاج احمد

بوحدية الناصر

السنة الجامعية : 2022 / 2023





**Université Ghardaïa**



**Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département sciences de gestion**

**Rapport de Stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**SPECIALITE :**

Titre du rapport

**Effet de la planification sur la conduite stratégique**

**Étude de cas de la Pipe Fondation ALFAPIPE Ghardaïa**

**Elaboré par :**

Dr. CHENINI ADIL

BALLA ILYES

**Encadré par :**

KARA OMAR ALI

YOUSFI HADJ AHMED

BOUHDIBA NACER

Année universitaire : 2022-2023

## الإهداء

الحمد لله وكفى علي الحبيب المصطفى و اهله ومن وفي اما بعد الحمد لله  
الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية وبعملنا هذا ثمره الجهد  
و النجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهم الله و ادامهما  
نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة و اخوات و  
الى رفقاء المشوار الدين قاسموني لحظاتهم رعاهم الله و وفقهم الى كل من  
كان له اثر على حياته و دعمني قريب او بعيد

علي

## الإهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله الحمد لله الذي وفقنا  
للوصول لنهاية رحلتي الجامعية بعد جهد و نجاح بفضلته المهداة إلى الوالدين  
الكريمين حفظهما الله و الأستاذة و لكل العائلة التي ساندتني من إخوة و  
أخوات و جميع الأقارب و الأصدقاء و إلى كل من علمني حرفا  
أهديكم بحت تخرجي المتواضع هذا سائلا المولى القديران يطيل في  
أعماركم و يرزقكم بالخيرات

الحاج احمد

## الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ها قد وصلنا الى نهاية الجامعة  
اهدي هذا العمل الى من زرعوا في قلبي بذور حب العلم والسعي نحو  
النجاح والدي ووالدتي الغاليين الى من اعطوني من ينابيع معرفتهم وخبرات  
حياتهم الكثير اساتذتي الافاضل الى من شاركوني الالم والامل والنجاح  
والفشل اصدقاء الجامعة الاوفياء اهدي لكم بحث تخرجي وما توفيقه الا  
بالله والسلام عليكم.

الناصر

## الشكر و عرفان

قال تعالى " وقل ربي زدني علما "

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهرة و باطنه ونشكره على توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع .

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر اذ قال " واشكروني ولا تكفرون "

نتقدم بالشكر الجزيل الى المشرف دكتور شنيبي عادل لقبوله الاشراف على هذا العمل و على نصائح و التوجيهات التي قدمها لنا كما نشكر جميع الأستاذة العلوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير الدين لم ييخلوا علينا بعلمهم جزاهم الله خيرا طول حياة الدراسية كما نشكر عمال وموظفين شركة العمومية الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE و خاصة قسم التجارية من بينهم بمثابة استاذي بالة الياس لتأطيره لنا ميدانيا وعلى توجيهاته و نصائحه جعل الله ذلك في ميزان حسانته و جزاه خير الجزاء ونشكر ايضا كل من شجعنا ووقف بجانبنا وكان عوننا لنا في مشوارنا الدراسي

# الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي بأبعادها المختلفة الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي الخيار الاستراتيجي لأنه احد العناصر الأساسية في القيادة الاستراتيجية حيث ويساعد التخطيط في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة كما يساعد في التنبؤ بالمخاطر و الفرص و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعامل معها وكعينة من دراسة في مؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية توجهنا إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل التخطيط والقيادة الإستراتيجية في المؤسسة و بالاعتماد على مقابلات مع إطارات وموظفين بالإدارة في المؤسسة وخاصة قسم التجارية

الكلمات المفتاحية: التخطيط استراتيجي ، القيادة الاستراتيجية ، الرؤية ، الأهداف الاستراتيجية ، المؤسسة اقتصادية ، الرسالة

## Résumé

Cette étude visait à connaître le rôle de la planification stratégique dans ses différentes dimensions Vision stratégique, Mission stratégique, Objectifs stratégiques, Analyse stratégique

L'option stratégique parce qu'elle est l'un des éléments clés du leadership stratégique est vivante et aide à planifier les mesures à prendre pour atteindre les objectifs spécifiques. Il permet également de prévoir les risques et les possibilités et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face. Comme un échantillon d'une étude à l'institution économique dans l'état de Ghardaïa, nous sommes allés à l'entreprise économique publique algérienne pour l'industrie de la pipe.

Mots-clés : planification stratégique, leadership stratégique, vision, objectifs stratégiques, entreprise économique, mission

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ
الشكر و عرفان.....	د
الملخص.....	هـ
قائمة الاشكال.....	ز
المقدمة.....	1
الفصل الاول : .....	4
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE.....	5
المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية.....	5
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي العام للشركة.....	8
الفصل الثاني : .....	12
التخطيط الاستراتيجي : المبحث الأول.....	13
المطلب الأول : تعريفات عامة.....	13
مسؤولية و أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي : المطلب الثاني.....	14
مببرات ومراحل التخطيط الاستراتيجي: المطلب الثالث.....	16
المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية.....	22
المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية.....	22
المطلب الثاني : خصائص وأهمية القيادة الاستراتيجية.....	22
المطلب الثالث: مزايا وأبعاد القيادة الاستراتيجية.....	24
المبحث الثالث : عرض و المناقشة.....	25
المطلب الاول: علاقة التخطيط بالقيادة الاستراتيجية.....	25
المطلب الثاني : اسئلة و الاجوبة المقابلة.....	28
الخاتمة.....	31

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	اندماج شركة انابيب الغاز مع الفا تيس	1
11	هيكل تنظيمي لشركة الانابيب	2
15	مسؤوليات تخطيط استراتيجي	3
18	رسالة المؤسسة ورؤيتها و غايتها و هدفها	4
21	مصفوفة سووت	5
24	ابعاد الرئيسية للقيادة الاستراتيجية	6

# المقدمة

## أ- مقدمة عامة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسارع في علمنا الذي نعيش فيه، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء.

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

إن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يدفعنا للحديث عن الإدارة الاستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت المنظمات زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها واستمرارها، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

## ب- التوطئة

تعد القيادة جوهر وصلب العملية الادارية، فضلا عن كونها تمتلك العديد من النظريات والمداخل والمدارس التي تسهم في تفسير هذه الظاهرة، كما مازالت تمتلك وتحظى بأهمية ومحاولات مستمرة للتطوير، وسيتناول في هذا المبحث الإطار للقيادة، وما يحتويه من تعريفات تتعلق بهذا المفهوم، والنظريات والمداخل القيادية، والاتجاهات الحديثة للقيادة، فضلا عن بيان وتعريف الاستراتيجية، وتعريف القيادة الإستراتيجية، كذلك يتم توضيح اهم الخصائص للقائد الاستراتيجي وممارساته، فضلا عن أهداف القيادة الاستراتيجية وانماطها.

## الإشكالية العامة:

نظرا لأهمية التخطيط والقيادة الاستراتيجية في المؤسسة ومدى تأثيرهم عليها. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي :

ما هو أثر التخطيط والقيادة الإستراتيجية في المؤسسة ؟

## وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة ALPHAPIPE ؟
- ما هو مستوى القيادة الاستراتيجية في مؤسسة ALPHAPIPE ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية؟

### فرضيات الدراسة

- تتميز ALPHAPIPE بقيادة استراتيجية مرتفعة.
- التخطيط الاستراتيجي أمر مهم وحتمي في المؤسسة.
- هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين.
- تستخدم المؤسسات الاقتصادية التخطيط الاستراتيجي للمنافسة والاستمرارية في الإنتاج
- القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE تساهم بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات.
- لمراقبة التسيير دور كبير في ترجمة وبناء استراتيجية المؤسسة.
- هنالك مستوى عال لتحسين الأداء من خلال مركزية تسيير وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع أهمه

✓ أسباب ذاتية:

✓ الرغبة في معرفة دور التخطيط في القيادة الإستراتيجية؛

✓ الميول الشخصي في البحث حول هذا الموضوع.

✓ أسباب موضوعية:

✓ تم اختيار الموضوع بسبب دور القيادة الإستراتيجية في نجاح وتطور المؤسسة؛

✓ موضوع الدراسة يتعلق بجانب التخصص المدروس.

✓ أهداف الدراسة:

أما أهداف البحث فتتمثل في :

- تعزيز القدرات التنظيمية في المؤسسة
- تحقيق أفاق ربحية للمؤسسة
- تبيان أوجه العلاقة التي تربط بين التخطيط والقيادة الإستراتيجية.

- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم القيادة الإستراتيجية.

- تبيين مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي.

✓ أهمية الدراسة:

✓ تهتم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي

والبحثي وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية؛

✓ تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات؛

✓ تطوير المجال الفكري للطلاب واكتساب الخبرة؛

✓ حدود الدراسة:

- المجال الزمني : 5 مارس 2023 الى 16 مارس 2023

- المجال المكاني : الشركة الجزائرية للأنايب بولاية غرداية ALFAPIPE

منهج البحث و الادوات

بغية الوصول الى الاهداف المرجوة في هذا البحث تم اتباع منهج الوصفي لتحليل المعلومات باضافة الى اتباع اسلوب دراسة

الحالة ، من خلال اجراء دراسة حالات عديدة وذلك عن طريق اجراء مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة في قسم التجاري

، وكذلك اعتماد على وثائق المقدمة من طرف المؤسسة

تقسيمات البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية. قسمت هذه الدراسة الى فصلين.

الفصل الاول: مخصص لدراسة الجزء النظري يحتوي على مبحثين (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية)

الفصل الثاني: خصص لدراسة تطبيقية لمحل الدراسة تطرقنا فيه لنشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي والتخطيط. القيادة

الاستراتيجية في المؤسسة.

✓ صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة التنقل عدم توفير النقل

✓ انشغال العمال بعملهم وصعوبة تقديمهم معلومات لازمة لخصوصيات الشركة

✓ استغراق الوقت لكتابة التقرير و صعوبة توازن بين متطلبات التربص و الالتزامات

✓ عدم توفر المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة

الفصل الاول :

**ALFAPIPE** عرض عام

للمؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب الحلزونية

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE

### المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة.

### النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE والتي حصلت على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1، والشهادات الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة ISO 14001 ، ISO 45001 ، OHSAS18001<sup>1</sup>

شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

الخلاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة، وتعتبر وحدة الأنابيب الحلزونية من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني والمحلي لولاية غرداية، حيث يتجلى نشاطها في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجاتها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة.

#### - نشأة المؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد و الصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم وحدتين SOTUABL و ALTUMEL، وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1982، تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات وهي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

<sup>1</sup>بناء على معلومات مصلحة المستخدمين

- شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويلات لمنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها، بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحة (PIOUUT) ومختلفت جهيزات الري.
- في إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حيث أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب(والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:
  - ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة. TGT.
  - ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران. TON.
  - ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية PTS.
  - ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية GTR.
  - ✓ وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج. TMIA .
  - ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب PIPE GAZ. الناقلة للغاز<sup>1</sup>
- هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم محطات مسارها الإنتاجي وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات المدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي:
  - PIPE GAZ - مديرية غرداية
  - مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج

#### -تعريف المؤسسة:

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و850 عامل، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م
- في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

<sup>1</sup> بناء على معلومات مصلحة المستخدمين.



## المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي العام للشركة

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \*ALFA PIPE\* التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة كالتالي:

### ■ الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

■ **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز المكون من الموظفين المنظم والمساعد الأمين للمدير والمسؤولين في إنجاز المهام وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات ومراقبة المديريات الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

### ■ مساعدو المدير العام: يتفرع مساعدوا المدير العام إلى كل من :

- **مساعد المدير العام للأمن:** وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .
- **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .
- **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:** وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .
- **مساعد المدير العام القانوني:** وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .
- **مساعد المدير العام للمراجعة :**

المديريات:

1. **المديريات الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:
  - تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
  - تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
  - تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة
2. **مديرية الموارد البشرية :** تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :
  - **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تمهيتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.
  - **دائرة التسيير :** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .
  - **دائرة الإعلام الآلي :** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.
2. **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ). وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية:
  - **دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .
3. **مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :
  - **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

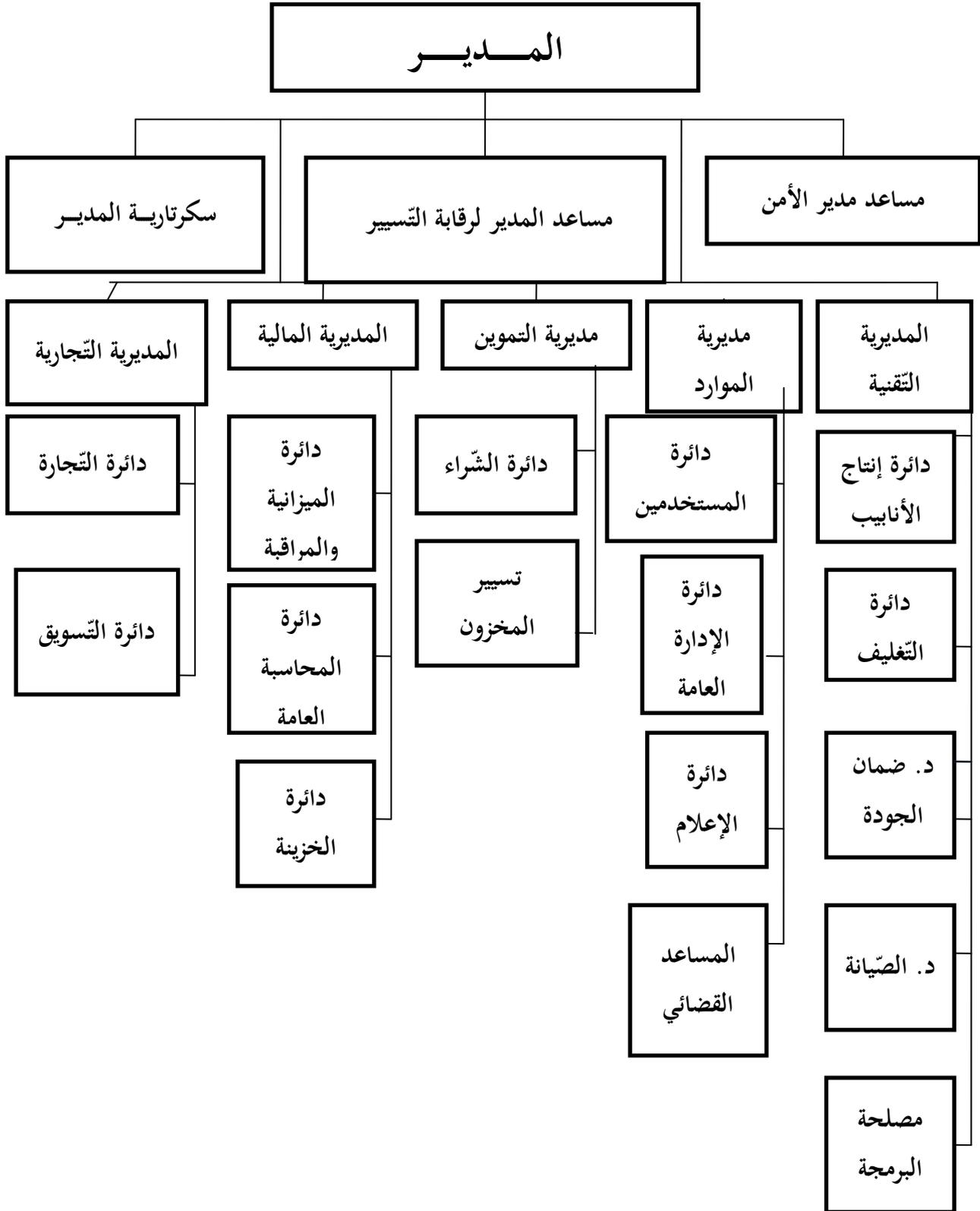
● **دائرة الخزينة :** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

4. **المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

● **دائرة التجارة :** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

**دائرة التسويق :** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

الشكل (02) الهيكل التنظيمي لشركة الانابيب



المصدر: من اعداد طلبية باعتماد على معطيات

# الفصل الثاني :

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

في ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي من الضروري على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في المستقبل وذلك من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة باتباع سياسات مدروسة تحسبها لما سيؤول اليه الوضع مستقبلا ومع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تواجهها واستغلال الفرص المتاحة.

### المطلب الأول : تعريفات عامة

#### تعريف الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

ويرى "جليوك" أن الإدارة الاستراتيجية تُعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

#### - تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية عند الفرد تشاندتر

يرى أن الاستراتيجية هي تحديد للأهداف والاعراض الرئيسية وطويلة الاجل للمنشأة [alfredchandler](http://alfredchandler.com) واعداد عدد من البدائل من التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

#### - تعريف التخطيط الاستراتيجي

ويرى داركو هي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد و مستمر للمعلومات.<sup>3</sup>

تعريف أحمد القطامين (التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططه الاستراتيجية وسياساتها بهدف

<sup>1</sup>العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص06

<sup>2</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص50

لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

<sup>3</sup>تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000-2001 ص23.

تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.<sup>1</sup>

## - خصائص التخطيط الاستراتيجي

ان التخطيط الاستراتيجي يتسم بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط. ويمكن توضيحها كما يلي  
يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغييرات هامة وتكاليف مهمة وجهود هامة.: الاثار طويلة الاجل  
يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة وسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا الى: المشاركة الواسعة  
العاملين والمستفيدين وغيرهم.

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

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة ومواردها المتاحة :حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة  
سواء كانت متاحة او يمكن توفيرها لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل لانه يعتمد على مؤشرات من الماضي والحاضر.:المستقبلية

## المطلب الثاني: مسؤولية و أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

### 1) الفرع الأول : مسؤولية التخطيط الاستراتيجي

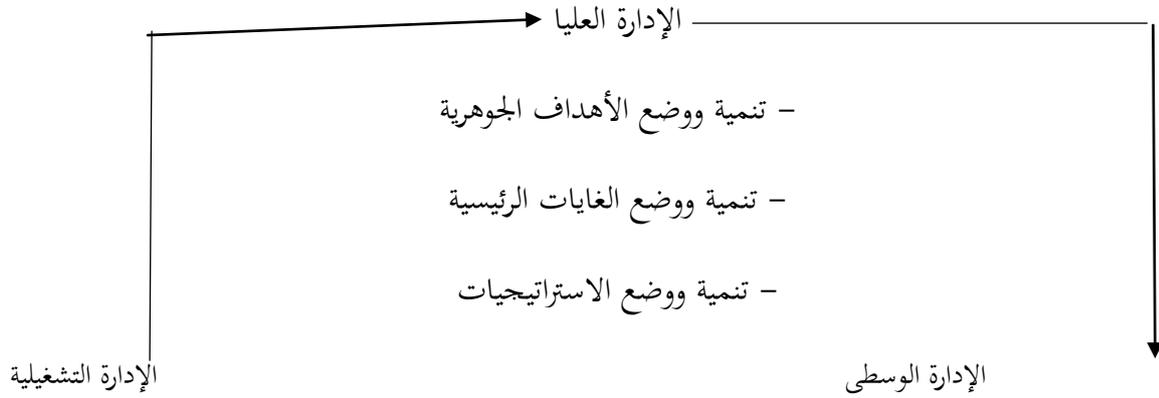
ان التخطيط الاستراتيجي يختص بالأهداف الجوهرية للمنظمات والاستراتيجيات المؤدية الى بلوغ هذه الاهداف فمن الطبيعي  
ان يعاهد الى رجال الإدارة العليا لان رجالها يشغلون مواقع تمكنهم من القيام اولا بتحقيق الربط بين المنظمات والبيئة التي  
تعمل فيها. وذلك برصد ومتابعه التغيرات والاستفادة مما تقدمه من فرص تجاربه او صناعيه او خدميه وكذلك اتخاذ القرارات  
التي تستطيع بما تجنب التهديدات.

ان رجال الإدارة العليا يستطيعون بما يتوفر لهم من سلطات وامكانيات وقدرات تقييم المراكز النسبية للمنظمات التي يعملون  
فيها والتعرف على مواطن القوى والضعف في الادارات المتخصصة التي تتكون منها.

اما المهمة الرئيسية للمخططين الاستراتيجيين فهي تحديد الغايات والاهداف الجوهرية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ هذه  
الأهداف. وذلك بتحقيق التوافق بين ما تم اكتشافه من فرص اثناء عمليه الرصد والمتابعة لتغيرات البيئة وبين مواطن القوة  
والضعف الذي تتواجد في المنظمة والتي يتم استخلاصها من عمليه التقييم للأجزاء والادوات التي تتكون منها.  
رغم ان رجال الإدارة العليا يتحملون المسؤولية الكاملة عن مثل هذا العمل الا ان هناك مسؤوليات تتحملها كل من مستويات  
الوسطى والتشغيلية.

عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد  
<sup>1</sup>بوضياف بالمسيلة، 2006-2007 ص18.

## شكل رقم (03) مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي



- تطبيق البرامج والمشاريع والاستراتيجيات

→ - تنمية ووضع الغايات

المصدر: علي الشرقاوي، العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط3، 2002،

### 2) الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

اشارات العديد من الدراسات والممارسات الى ان التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي<sup>1</sup>

- التركيز الواضح على الامور والمسائل الهامة استراتيجيا
- مساعده المدير على التفكير الاستراتيجي.
- التمكن من مواجهه القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على اداء المنشأة.
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الاجل الطويل.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.

يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها بصفه عامه فان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنميه التفاعل بين المديرين في جمع المستويات عند اعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.<sup>2</sup>

### 3) الفرع الثالث: فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من اهمها<sup>3</sup>

- توحيد جميع الجهود والادارات داخل المؤسسة نحو غايه واحده.

<sup>1</sup>رحمة زعيبي، المرجع سبق ذكره، ص 48-49

<sup>2</sup>بوزيان جواهر، المرجع سبق ذكره، ص 11-14

عاطف عبد الحميد، عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظه غزه، مذكره لنيل شهاده الماجستير في اداره الاعمال  
<sup>3</sup>الجامعه الاسلاميه، 2007، ص30

- تحديد الاهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل مما يؤدي الى التمييز وتطوير او تحسين الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية او الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
- يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغه الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.
- يمكن المدراء من مواجهه التغيرات البيئية ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.
- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
- يجعل اهداف العامة للشركة أكثر وضوحا.
- اسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها او التقليل من اثرها
- التعرف على مصادر القوى والضعف في الإدارة او القسم وتحليلها
- يوفر طريقه افضل لتوزيع الموارد
- يعطي المديرين طريقه او اتجاه متفق عليه لاتباعه

### المطلب الثالث: مبررات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

#### الفرع الأول: مبررات التخطيط الاستراتيجي

- يمكن النظر الى مبررات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحليل اثر العوامل التالية
- يؤدي تزايد تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات وتزايد وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار الى زياده الحاجة الى تخطيط لكل عنصر من عناصر الاستراتيجية العامة للمؤسسات.
- يؤدي التغيير المستمر نسبيا في اذواق ورغبات المستهلكين في الاسواق المستهدفة الى ضرورة تغيير او تعديل المزيج التسويقي للسلعة باعتبار ان كافة المؤسسات تعمل لإشباع رغبات المستهلكين في الاسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والتي يؤدي الى احداث تغيير نسبي في اداق المستهلكين والى تعدد استخدامات السلع فهذا تقدم التكنولوجي يدفع بالمؤسسات بالأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي.
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الاولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات الامر الذي يعني ضرورة حسن استخدام الموارد.
- اتساع الاسواق وتباين خصائصها مما يؤدي الى ضرورة تبني مفهوم تخطيط استراتيجي يقوم على موضوعيه وشموليته التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الاسواق المستهدفة.

- اشتداد المنافسة وخصاه بعد تحول معظم اقتصاد العالم الى فلسفه اقتصاد السوق حيث المنافسة في تزايد ومما يؤدي الى ضرورة التخطيط لأي نشاط او خطه يراد وتطبيقها في المؤسسات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

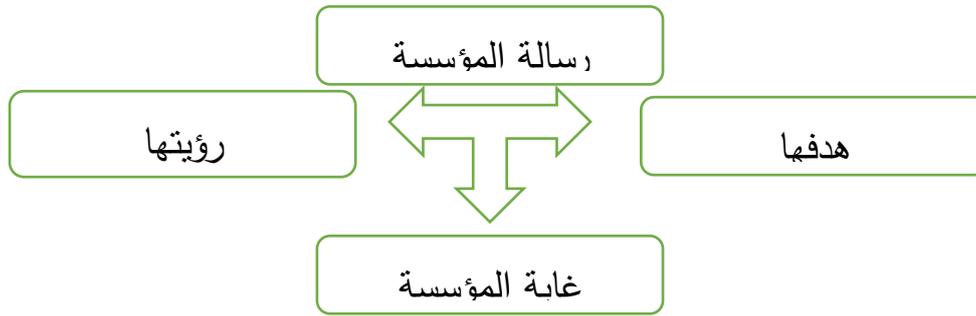
للتخطيط الاستراتيجي عدده خطوات يمر بها لتحقيق الاهداف ان الهدف النهائي للمخطط الاستراتيجي هو القيام بتحديد بلوره الغاية الهامة والاهداف الرئيسية والاستراتيجيات الشاملة التي تتكون منها الخطط الاستراتيجية ولكي يحقق هذا الهدف عليه القيام بعدد من المراحل والخطوات تشكل في مجموعتها عمليه التخطيط الاستراتيجي وتختلف المنظمات في المناهج او الطرق او الخطوات التي تتبعها في القيام بهذه العملية.

إن الخطوات الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحديد بلورة الغايات العامة للمنظمة والتي تعبر عن رسالتها في ميدان النشاط المعين.

- **الرسالة:** هي ببساطة تحديد كيف ستقوم المؤسسة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية حيث يتم تحديد النشاط والعملاء، والوسائل التي يمكن استخدامها في توليد القيم لكسب الأعمال والاحتفاظ بالسوق.<sup>2</sup> ويمكن تعريف **الرسالة** على انها عبارته عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتوضح الخصائص الفريدة فيها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع منها في مجتمعها وتعتبر عمليه صياغه الرسالة عمليه صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث انها تواصل المؤسسة اساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بضرورة اكثر كفاءه كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المؤسسة وتضع اساس جيد للوصول للأهداف ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد ان تتوفر فيها الخصائص التالية - أن تعبر عن فلسفه المؤسسة وما ترغب ان تكون عليهم مستقبلا صوره شامله وواقعية. - أن تتطابق مع غايات المؤسسة واهدافها الاستراتيجية. - قدرتها على خلق حاله من التكامل بين اجزاء المؤسسة ومكوناتها.<sup>3</sup>
- **الرؤية :** أما رؤية المؤسسة فهي توضح صوره للنجاح الذي يمكن ان تحققة المؤسسة وهي تبحث عن سبل النجاح او هي حلم او طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه ويجب الإشارة ان رسالة المؤسسة تمثل المنطق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها

نزیه حسن حسین یونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظه غزه، مذكره لنيل شهاده الماجستير في الاداره التربويه، جامعه غزه، 2009، ص95  
<sup>2</sup> أمين عبدالعزیز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص  
<sup>3</sup> احمد السعدي، الاستراتيجية وعلاقته بفعاليه الاداء المؤسسي، ماجستير، سلطنة عمان، ص47

## الشكل رقم (04) رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها



المصدر عيسى حريش، مرجع سبق ذكره، ص 75

وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، إذ أن الرؤية تمارس دورها ما ليس فقط في مرحلة البداية بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة إذ تعبر عن أسلوب تفكير أو بحث بطريقة اشمل واستعداد الاحتمالات أكثر، إذ أن نمط التفكير بشكل المستقبل مبنى على الرؤى التي غالبا ما تعبر عن صورة مثالية و فريدة للمستقبل، لأنها تثير انطبعا تذهنية و توحى بتوجه مستقبلي، وكما تعرف أيضا بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه و نوعية و القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها ومنخل الاستعراض ما تقدمنا ان الرؤية الاستراتيجية هي:

- الصورة التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

- هي الطموح تأمل المنظمة في بلوغه.

- هي حلم واقعي لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### مكونات الرؤية

لقد حدد الباحث (Wilson) 1992:18-28، أبعاد رؤية منظمة الأعمال ومكوناتها بالآتية: - مجال الأعمال Business

Scope، وهذه تعطي مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة وتتابع تقدمها به. إن مجال الأعمال يوظف التوجهات الاستراتيجية للمنظمة سواء من خلال استراتيجيات التنوع أو التراجع التي تتبناها المنظمة.

- حجم الأعمال Business Scale، إن وصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل خاصة إذا ما علمنا أن النمو لا يمثل هدفا صحيحا وضروريا في جميع الحالات، رغم أنه يعتبر مؤشرا حيويا في عالم الأعمال. إن كون الحجم بعدا مهما في رؤية المنظمة يعني مؤشرا ذو علاقة بباقي مكونات الرؤية خاصة وهو يرتبط بالاستراتيجية، واختيار حقيبة الأعمال، ونوع التنظيم، وأساليب الإدارة وغيرها.

<sup>1</sup> الإدارة الاستراتيجية الجامعة الافتراضية السورية دكتور مجد صقور ص 24

- التركيز على الأسواق والمنتجات Product & Market Focus، بعد أن يكون مجال النشاط قد حدد، فإن الضرورة تقتضي اختيار خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المنظمة الأخرى، فالقيم الأساسية للمنظمة قد تستبعد إدخال تعاملها بمنتجات تجد أنها في تعارض مع هذه القيم، كشركات صناعة الأدوية.

-التنظيم والثقافة التنظيمية Organizing & Organizational Culture، والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع.

-السمعة والعلاقات Image and Relationship، وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطى ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس<sup>1</sup>.

**الأهداف الاستراتيجية :** تعتمد الأهداف الاستراتيجية أساسا بيان الرسالة ، وهذا فإنها تبرهن علما المنظمات تسير صوب الأهداف العليا المحددة مسبقا منخل الهيكلية الرؤية والرسالة واحترام القيم التنظيمية للمنظمة، حيث إن الغرض من وضع الأهداف هو تحديد ما يجمع ملهب دقة لتحقيق رسالة المنظمة، وتعتبر الأهداف الاستراتيجية عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية معينة ، ووفقا لجدول زمني محدد، فبعضه ذه الأهداف يتعلق بتحديد موقع المنتج أو الخدمة في السوق ،وبعضه الأخر يتعلق بمركز المنظمة ككل.<sup>2</sup>

- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة

- هدف يمكن تحقيقه (موضعي وقابل للتحقيق)

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الاهداف

### الفرع الثالث : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

يعد التشخيص والاستراتيجي اساس التفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي وما يتبعه من تنفيذ ورقابة استراتيجية وهو موضوع يتسم بالسعة والشمولية فهو يشكل احدى الاركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي وذلك لتخصيصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات وتحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بما.

ويركز تشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين لبعض:

بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط.

<sup>1</sup>الطاهر محسنالغالي،( 2011 ) الإدارة الاستراتيجية، دار وائلص 212 كود 350693  
<sup>2</sup> واحسنالغاليبدار وائلللنشرص 221 كود 350693

## • تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة:

### • نقاط القوة:

هي قدرات الذاتية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها من المنظمات سواء كانت موارد او امكانيات مادية او بشرية او نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق اهداف ورساله المنظمة. وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحد او أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءه وفعالية وهي على سبيل المثال وجود موارد بشرية لديها مهارات اداريه تمكنها من العمل في المنظمة بكفاءة ولديها الخبرة الكافية والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع وتنفيذ مشروعاته.<sup>1</sup>

### • نقاط الضعف:

هي اوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد والامكانيات المادية او البشرية للمؤسسة او نظم العمل المطبقة ويمكن ان تعيق المنظمة عن تحقيق اهدافها -يساهم في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج. -يمكننا من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة. -معرفة نقاط القوة والضعف التحليل الداخلي وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام اكبر عدد من الفرص. -يساعد في امكانيه التوسع الراسي والافقي.. الخ -معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر اليها المستهلك.

## • تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة:

يقصد بالتشخيص الخارجي للمؤسسة وذلك تشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي وذلك بمعرفة الوضع الحالي والاضاع المستقبلية المحتملة في هذا المحيط الذي تتواجد فيه. اما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات او التعامل معها بطريقه معينة.<sup>2</sup>

### • تشخيص البيئة الخارجية الخاصة:

هي مجموعه من المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسات فيمكن التأثر فيها نسبيا -تهديد المنافسون الجدد. -تهديد منتجو السلع البديلة. -القوة التفاوضية للموردين الزبائن.

### • تشخيص البيئة الخارجية العامة:

<sup>1</sup> دليل للجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27  
<sup>2</sup> عيسبيرش، مرجع سبق ذكره،

هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليها لتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية.

اذ يتضح ان تشخيص البيئة الخارجية العامة للمؤسسة يجب ان يشمل العوامل الأربعة فلا يصح ان يهمل جانب واحد لان ذلك سيؤدي الى ضعف التشخيص لكن ما يجب ملاحظته ان البيئة المؤسسة لها مستويات ايضا ولا يمكن ان تغفل عنها.

- توفير المعلومات وتحليلها مما يساعد المؤسسة على التحكم في عده انشطه وتوجيهه حسب تلك المعلومات  
صياغة استراتيجية الموارد مما يساعد في فهم البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة(مواد اوليه راس مال. تكنولوجيا. افراد).

- تساهم في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها.

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

#### • تحليل SWOTT:

وهو من الاساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك الفرص المتاحة امام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

ان تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الامثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الاولويات التي يمكن تحقيقها اما تحديد نقاط الضعف فانه يساعده في التنبيه الى ضرورة العمل الجاد من اجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها الى نقاط قوة اما تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة فانه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد وتحديد تهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة في حظرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباعث المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها وهذا يقلل من الاثار السلبية التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (05): مصفوفة سووت

	ايجابي	سليبي
داخل المؤسسة	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارج المؤسسة	الفرص المتاحة	التهديدات الممكنة

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص182

<sup>1</sup>.أحمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص48

## المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانا يحتاج إلى استثمار متواصل هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في هذا المطلب. لفهم القيادة الاستراتيجية يستلزم أولا التطرق إلى مفاهيم القيادة الاستراتيجية

#### مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تباين وجهات نظر المهتمين اتجاه ذلك ويتضح ذلك من خلال التعريفات التالية:

بأنها (عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون).<sup>1</sup> **Hitt** تعريف

تعريف لبار (القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية).<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : خصائص وأهمية القيادة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أهمية القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية مهمة خصوصا في جانب تحقيق الاهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات ذات الجودة العالية لدى الادارة العليا، والذي ينعكس على شكل آثار ايجابية على فاعلية المنظمات وادائها ومزاياها التنافسية في بيئة الاعمال، كما ان استخدام مفهوم القيادة الاستراتيجية يعمل على تحسين خطوط الاتصال والتعاون الفعال بين أصحاب المصلحة وتطوير المهارات وإدارة التغيير، كما ان تشكيل فريق قيادي استراتيجي للمنظمات أمر مهم وحيوي من اجل إحداث تغيير تنظيمي ناجح للمنظمة , كما تعمل القيادة الاستراتيجية أيضاً كداعم للمرؤوسين والعمل على توجيههم وإلهامهم واحترامهم والتعامل معهم والعمل وفق رؤية الفريق.<sup>3</sup>

كما تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الامد ، كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في توجيهه وادارة القوى العاملة في المنظمة والعمل على توفير الكفاءة في العمل وتطوير الموارد البشرية ما يكسب المنظمات القدرة على متابعة المشهد الحالي وتلبية الاولويات

<sup>1</sup>Hitt,Michael ,A.Ireland ,R.Duane.The Essence of StatagicLeadership:Managing Human and SocialCapital.

Journal of leadership &OrganaizationalStudies ,Vol.9,No.1, 2002

<sup>2</sup>Par ,BgenPaul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000.p11

شارلزهل ،جونز،جاريث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل ،ترجمة محمد رافاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، الرياض،دار المريخ  
2001،<sup>3</sup>ص654-655

الجديدة ويمكن ان تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الأهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص القيادة الاستراتيجية

للقائد الاستراتيجي خصائص ومهارات متعددة يتميز بها منها ما يخص البلاغة والتي تتمحور بالاطلاع الجيد والالتزام والاستعداد للتفويض والتمكين والاستخدام الذكي للسلطة، والوعي الذاتي الذي يتمتع به القادة والاستماع والفهم والابتكار والتفكير خارج الصندوق لتغيير الوضع الراهن، والقدرة على التحدي التي تمكن من استخدام القرارات وتفسير الحالات بصورة صحيحة فضلاً عن الثقة وتبادل وجهات النظر مع الجميع ، لذا ينفرد القائد الاستراتيجي عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص التي تضيف له مزيداً من القوة والايجابية وتمكنه من القيام بمهام استراتيجية عالية الجودة وتميز وابداع فريد، وأهم هذه الخصائص يذكرها اسليم ، على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء.

- مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الاستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب في نفس الاتجاه وهكذا لا يساهم فقط على تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور استراتيجيات جديدة.

- مكان القوة التي تمكنه من التأثير في الآخرين: ويقصد بها القوة التأثيرية الذاتية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من قيادة المرؤوسين طواعية بمعزل عن صلاحياته القانونية.

- العلاقات الواسعة مع المؤثرين: أي يتمتع بشبكة علاقات داخلية وخارجية، بما يضمن ويخدم رؤية المنظمة وتطلعها المستقبلية.

- الخريطة المعرفية العقلية: ويشير ذلك إلى كون الادراك المعرفي والعقلي أحد أهم الطرائق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي ستؤدي بالنهاية الى نتيجة مفادها شعور صاحب القرار في الادارة العليا بأهمية البديل دون غيره من البدائل.

1 رشيد، صالح عبيد الرضا ، جلاب، إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملي ،عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2008ص 370

2 لمغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1999ص20، القاهرة،

## المطلب الثالث: مزايا وأبعاد القيادة الاستراتيجية

### الفرع الأول: مزايا القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية عدد من المزايا منها:

- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغيرا منظما جوهري.
- تتمثل القيادة الاستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.

### الفرع الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تأتي القيادة الاستراتيجية ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع تنافسي مميز، والتي ركزت في مضمونها على القرارات الاستراتيجية المنطقية حول الغايات، والأفعال، والسلوكيات، والعلاقة مع المرؤوسين في بيئات الغموض أو عدم التأكد، لذا فإن أبعاد القيادة الاستراتيجية تتمثل في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (06) الأبعاد الرئيسية للقيادة الاستراتيجية



**المصدر: من اعتماد طلاب اعتماد على معطيات مقدمة من طرف الشركة الجزائرية لصناعة انابيب**

**القيادة التحويلية:** تعتبر القيادة التحويلية نمطا من أنماط القيادة يحث القادة على زيادة الاهتمام برسالة المنظمة والارتقاء بمصالح المرؤوسين وتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ليس في الوقت الحاضر وإنما أيضا في المستقبل.<sup>1</sup>

**القيادة التبادلية:** تعتبر القيادة التبادلية نوعا من أنواع القيادة التي تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل الى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود الاتباع نحو اهداف المنظمة المنشودة من خلال توضيح الدور والمتطلبات انجاز المهمة فضلا عن العلاقة القائمة على فكره وجود سلسله تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف والخدمات المقدمة لتحقيق اهداف المنظمة وتستند القيادة تبادليه الى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

الضمور، ابتسام علي سلامة واخرون، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في مستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص12

<sup>2</sup> لضمور، ابتسام علي سلامة واخرون، مرجع سبق ذكره، ص12

## خلاصة الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية يتكاملان معا لتحقيق النجاح في المنظمات، حيث يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويتطلب القيادة الاستراتيجية توجيه وتحفيز وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها. وهما وجهان لعملة واحدة.

## المبحث الثالث : عرض و المناقشة

### المطلب الاول: علاقة التخطيط بالقيادة الاستراتيجية

يعتبر التخطيط من العناصر الأساسية في القيادة الاستراتيجية، إذ يساعد على تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الخطط بفعالية. وتمثل أهمية التخطيط في القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

**تحديد الأهداف:** يساعد التخطيط على تحديد الأهداف وتفصيلها بشكل واضح، وهذا يمكن القياديين من وضع خطط عمل واضحة لتحقيق هذه الأهداف.

**التوافق بين الأقسام:** يساعد التخطيط في تحديد احتياجات الأقسام المختلفة وتوافقها مع بعضها البعض، ويمكن من خلال التخطيط تحديد الموارد اللازمة وتخصيصها بشكل فعال للأقسام المختلفة.

**توفير الوقت والجهد:** يساعد التخطيط على توفير الوقت والجهد اللازمين لتحقيق الأهداف المحددة، إذ يمكن من خلال التخطيط تحديد الخطوات اللازمة والوقت المناسب لتنفيذ كل خطوة.

**تقليل المخاطر:** يمكن من خلال التخطيط تحديد المخاطر المحتملة وتحديد طرق للتعامل معها، وهذا يساعد في تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

**تحسين الأداء:** يمكن من خلال التخطيط تحسين الأداء العام للمنظمة، وتحديد المؤشرات اللازمة لقياس الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

### العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية؟

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويتم تنفيذها بواسطة فريق الإدارة والموظفين في المنظمة. ومن جهة أخرى، القيادة الاستراتيجية تتعلق بتوجيه وتحفيز وتوجيه الفريق في المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة .

وبالتالي، يمكن القول إن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويتطلب توجيه وإدارة فريق من الموظفين والإداريين لتنفيذ هذه الخطط، وهذا يتطلب وجود قيادة استراتيجية قوية وفاعلة لتحفيز وتوجيه الفريق وتحقيق الأهداف المحددة .  
وعلاوة على ذلك، يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القيادة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، بناءً على الأهداف

والرؤية والاستراتيجيات المحددة. وبالتالي، تساعد القيادة الاستراتيجية في توجيه وتحفيز وتوجيه الفريق لتحقيق هذه الأهداف والرؤية، وتحديث الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها في حال تغيرت الظروف .

وبشكل عام، فإن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية يتكاملان معًا لتحقيق النجاح في المنظمات، حيث يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويتطلب القيادة الاستراتيجية توجيه وتحفيز وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف المحددة

التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق النجاح في الأعمال، وهو يساعد المنظمات على تحديد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بطريقة محكمة وفعالة. ويتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجود قيادة استراتيجية متميزة وفعالة لتحفيز وتوجيه الفريق وتحقيق الأهداف المحددة .

وتشمل مهام القيادة الاستراتيجية تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الفريق لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتوجيه وتحفيز وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف المحددة .

وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر القيادة الاستراتيجية أسلوبًا مهمًا لإدارة التغيير في المنظمات، حيث تتعامل المنظمات مع تغيرات مستمرة في البيئة الخارجية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على أعمالها. وبالتالي، تعتبر القيادة الاستراتيجية أسلوبًا فعالًا لتحقيق التغيير في المنظمات وتحديث الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة .

وبشكل عام، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية يتكاملان معًا لتحقيق النجاح في المنظمات، حيث يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف والخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها، ويتطلب القيادة الاستراتيجية توجيه وتحفيز وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف المحددة.

### هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في تحديد القيادة الاستراتيجية المناسبة؟

نعم، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في تحديد القيادة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. فعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب تحديد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيقها. وعند تحديد هذه العناصر، يمكن تحديد الخصائص والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد الاستراتيجي المناسب لتحقيق هذه الأهداف والرؤية. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تسعى إلى التوسع في أسواق جديدة، فقد يتطلب ذلك قيادة استراتيجية تتمتع بالمهارات اللازمة لتحليل الأسواق وتحديد الفرص والتحكم في المخاطر. وبالمثل، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحسين الابتكار والإبداع، فقد يحتاج ذلك إلى قائد استراتيجي يتمتع بالمهارات اللازمة لتحفيز وتوجيه الفريق للتفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة.

وعندما يتم تحديد الخصائص والمهارات المطلوبة لدى القائد الاستراتيجي المناسب للمنظمة، يمكن استخدام هذه المعايير لتحديد الشخصية الأنسب لتولي هذا المنصب. ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القيادة

### الفرع الاول : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تلعب المؤسسة دورا إقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالمساقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.
- أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".
- ساهمت كذلك في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

#### الفرع الثاني : الأهداف الاستراتيجية

تمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك ،سونالغاز ، البناء ، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.

- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

## المطلب الثاني : اسئلة و الاجوبة المقابلة

- سؤال 1 : كيف ينمي القادة الاداريون اتصالاتهم مع العاملين لتحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة معهم بغرض تفعيل القيادة الاستراتيجية وتخطيط الاستراتيجي ؟

- الجواب 1 : حرصت إدارة المؤسسة في توطيد العلاقة بين القادة و العاملين من أجل تحقيق الفهم المشترك و تنمية الثقة بينهما وذلك بإشراك العامل في فهم الأهداف الشهرية و الفصلية و السنوية مع تفصيلها حسب المصالح المختلفة للمؤسسة وذلك في اطار تجسيد نظام جودة التسيير iso 9001 و نظام جودة النوعية API 5L حيث يحكم جميع سلوكيات و طرق الانتاج يساعدها كثيرا في اتباع خطط مبنية و القيام بتنفيذها و تجسيد المعارف في الميدان.

- سؤال 2 : تحفيز المرؤوسين و اشراكهم في اتخاذ القرارات من طرف القادة الاداريين يضمن تحقيق فعالية تخطيط الاستراتيجي ؟  
- الجواب 2 : يتم تحفيز المرؤوسين حسب سياسة المؤسسة و التي تولي أهمية بالغة للتحفيز سواء المعنوية أو المادية كما يتم اشراكهم في اتخاذ بعض القرارات من طرف القادة الإداريين عبر الاجتماعات الدورية .  
- سؤال 3: هل لدى الاطارات العليا بمركب الفا بايب سيمات القيادة الاستراتيجية؟

- الجواب 3: تحرص المؤسسة على تكوين اطاراتها في مجالات تخصصهم و كذا مجالات التسيير الاستراتيجي  
Management stratégique من أجل رفع مستوى القيادة فيهم و يحكم حصولها على نظام الجودة في التسيير و النوعية فهذا عامل مهم في وأساسي.

- سؤال 4 : هل يمتلكون فلسفه استراتيجيه في العمل؟  
- الجواب 4 : القادة في مؤسسة ألفابايب يحرصون على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الكلية التي سطرها الإدارة العامة حسب رؤية مستقبلية تتجلى في الأهداف المحددة سواء على مستوى الخطط المسطرة على المدى القريب والمتوسط أو ما يتجلى في المزانة التقديرية السنوية وكذلك في سياسة المؤسسة فيما يخص ادارة الجودة و اتباع معايير الامن وسلامة العمال والحفاظ على البيئة مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

- سؤال 5: هل يمتلكون قدره على التفكير الاستراتيجي؟  
- الجواب 5 : لدى القادة في مؤسستنا الفابايب المؤهلات والقدرة على التفكير الاستراتيجي ما يدعم التخطيط الاستراتيجي .  
- سؤال 6: هل لديهم رؤيه استراتيجيه في العمل؟

- الجواب 6: لدى القادة في المؤسسة رؤية استراتيجية في العمل تستمد من الاستراتيجية العامة لها حيث توضع الأهداف حسب كل مصلحة و في مدة زمنية محددة غالبا ما تكون متابعتها بصفة كل ثلاثة اشهر.

- سؤال 7: هل يمتلكون مهاره اتخاذ القرار الاستراتيجي؟  
- الجواب 7: تظهر مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في كثير من القادة خاصة على مستوى المديرية العامة حيث يتم رسم الخطة الاستراتيجية بالعودة الى وحدات الإنتاج لطرح الاقتراحات و مدى إمكانية تجسيد تلك الخطط.

- سؤال 8: هل عملية تحديد الاهداف التي تسعى المنظمه الى تحقيقها خاصه الاستراتيجيه منها وذلك باخذها بعين الاعتبار قدرتها الانتاجيه او مستلزمات الانتاج المتوفره لديها اضافه الى التأثير الخارجي المنتظر يجعل من الاهداف المسطره اكثر واقعيه واكثر قابليه للتحقيق؟

- الجواب 8: تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف بالاعتماد على امكانياتها و قدراتها الإنتاجية باشارك جميع مصالحتها في اتخاذ القرارات حسب نظام أو دورة عمل معينة سواء متواصل وعلى مدى 24 ساعة و 7 على 7 أسبوعيا او بدورة النظام المتقطع وذلك وفقا لحجم الطلبات والعقود المبرمة مع زبائنها والحرص على التسليم في الاجال المحددة , وبهذا تكون الأهداف أكثر واقعية و قابلة للتحقيق.

- سؤال 9: هل عملية التنسيق الفعال داخل المؤسسة وسرعه انتقال المعلومات من شأنها ان تزيد من امكانيات انتهاز الفرص المتاحة للمؤسسة خاصه على المدى القصير كما يمكن ان تحد من تهديد معين بدلا من ان تكون فرص ضائعه او خطر محقق ؟

- الجواب 9: تستعمل المؤسسة نظام معلوماتية متكامل ما يجعل من كل المعنيين يشتركون في المعلومة في وقت وجيز عبر الانترنت أي نظام الشبكية الداخلي ويضيف نظام الجودة ISO المتبع من المؤسسة من سلاسة الولوج للمعلومة واستعمالها كل حسب موقعه وهذا يسمح من انتهاز الفرص المتاحة ويمكنها من تفادي كثير من الصعوبات .

- سؤال 10: هل بعملية الرقابه وتحديد المسؤوليه يعد عمليه عقاب للطاقم البشري للمؤسسة ام هو ضروري من اجل التقويم والتصحيح حتى لا تحيد عن الاهداف المسطره وبالتالي عن استراتيجيتها؟

- الجواب 10: تعتبر عملية الرقابة من اهم عناصر الإدارة والتسيير المنتظم حيث يتم من خلالها التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية وعدم الانحراف عن الاهداف المسطرة وذلك بوضع مقاييس الأداء ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ويظهر هذا جليا في التقارير الدورية من طرف مصالح الرقابة والتوجيهات و القرارات التي تاخذها الإدارة من أجل تصحيح المسارات مع قابلية القادة لهذه الرقابة لكشف الصعوبات و العمل على حلها باحترافية وجودة عالية.

- سؤال 11: هل الهيكل التنظيمي يأثر على تخطيط؟

- الجواب 11: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة المؤسسة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح وقد تعارض فلسفة التنظيم الهيكلي مع الاستراتيجية المتبعة لكن المؤسسة تقوم بورشات تحديث وتحيين الهيكل التنظيمي بصفة دورية (كل 5 سنوات تقريبا) من أجل وضع هيكل تنظيمي يخدم الاستراتيجيات المتبعة وبخاصة مع تطوير مجال الإنتاج والخدمات حيث تقوم المؤسسة بتطوير منتاجاتها باستمرار حيث تعطي اهمية بالغة للتطوير و زيادة محفظة المنتجات وذلك بالاستثمار و اضافة خط آلة تلحيم جديدة ما رفع من نطاق المنتجات فيما يخص سواء القطر من 508 مم الى 2032 م كاقصى حد أو سمك الانابيب بداية من 6.25 مم كأدنى حد الى 25.40 مم كأقصى حد بينما كانت القدرة الانتاجية بقطر يتراوح بين 508 مم الى 1625 مم و بسمك يتراوح بين 7.98 مم الى 15 مم , بهذا تضاعف عدد المنتجات و اصبح بالامكان انتاج نوعية من الانابيب ذات السمك المرتفع و قوة ضغط عالية و التي كانت تستورد من الخارج .

- سؤال 12: ما هو نوع التخطيط الذي تستعملونه في الشركة؟

- الجواب 12: يختلف نوع التخطيط المتبع في المؤسسة حسب كل حالة فهي تنتهج التخطيط القريب والمتوسط المدى في تسيير مشاريعها مع زبائنها المعتمدين مثل سونطراك و سولغاز ... ووضع الميزانيات التقديرية و كذا في تحديث بعض الماكينات و الاستثمارات التي تقوم بها كما نجد انها تنتهج التخطيط البعيد المدى في طرح منتجات وخدمات جديدة وللمؤسسة خطط

استراتيجية على المدى المتوسط و البعيد حيث تسعى الى تقديم خدمات مد الاناييب بين المحطات التابعة لسونطراك و سونلغاز والتكفل بنقل الاناييب أيضا .  
كما تقوم المؤسسة بالتخطيط حسب الوظيفة حيث تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التموين وغيرها.

## الخاتمة

يعتبر التخطيط من الادوات الاساسية التي تساعد القادة الاستراتيجيين في تحقيق اهدافهم و تحديد الطريق الذي يجب اتباعه لتحقيق رؤيتهم فعندما يبدأ القائد الاستراتيجي في التخطيط يحدد الاهداف و الاولويات و يحدد الاجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الاهداف و يمكن ان يساعد التخطيط في تحديد المخاطر المحتملة و الفرص التي يمكن استغلالها و يمكن ان يساعد في تقليل المخاطر و زيادة الفرص النجاح كما يمكن ان يساعد التخطيط في تحسين التنظيم و التنسيق و تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف

وبشكل عام فان التخطيط يساعد القادة الاستراتيجيين في اداء عملهم بكفاءة و فعالية و يمكن ان يساعد في تحقيق النجاح المستدام على مدى الطويل و لذلك فان القيادة الاستراتيجية تعتبر غير قابلة لتفريط فيها و يجب ان تتضمن التخطيط كجزء اساسي من عملية القيادة الاستراتيجية

### نتائج الفرضيات

- يجب ان يكون للتخطيط والقيادة الاستراتيجية جميع المتغيرات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية -
- التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية (الموظفين الاداريون) حتى يمكنها من تنمية خططها
- للخبرة دور مهم في تخطيط الفرد ، من جانب التخطيط أو القيادة

## المراجع:

### 1/ الكتب

- 1/ العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 2/ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 3/ واحسن الغالي دار واقل للنشر ص 221
- 4/ دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27
- 5/ شارلزهل، جونز، جارث، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، الرياض، دار المريخ، 2001، ص 654-655
- 6/ رشيد، صالح عيج الرضا ، جلاب، إحساندهش، الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملي ،عمان، دارالمناهج للنشر والتوزيع 2008 ص 370
- 7/ مغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ص 20
- 8/ الضمور، ابتسام علي سلامة وآخرون، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في مستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 ، العدد 2010، ص 1، 12
- 9 \ Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane. The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. Journal of leadership & Organizational Studies , Vol.9, No.1, 2002
- Par ,Bgen Paul.R.Hussey. Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, 2000

### 2/ الأطروحات

- 1/ لعروسي عبد المالك، دهماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير
- 2/ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007 ص 18
- 3/ عاطف عبد الحميد، عثمان شويخ، واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظه غزه، مذكرة لنيل شهاده الماجستير في ادارة الاعمال الجامعة الاسلاميه، 2007، ص 30

4/نزیه حسن حسین یونس، توظیف التخطیط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظه غزه، مذكره لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعه غزه، 2009، ص95

5/ احمد السعدي، الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي، ماجستير، سلكنه عمان، ص475

6/ الإدارة الاستراتيجية الجامعة الافتراضية السورية دكتور مجد صقور ص24