المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنايبب بسيدي بلعباس -

أ.ميسم الصغير

د.ليبق محمد بشير

meissem_86@yahoo.fr

جامعة سيدي بلعباس

ملخص: إن الظروف الراهنة وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها العولمة والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات أدت إلى تحديث نمط التسيير والتي أجازت أيضا مسيرة الانتقال من التخطيط السابق إلى ما يسمى بالتخطيط المعتمد على الإستراتيجية ، وذلك باعتباره الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ولا شك أن التخطيط يحدد مسار العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية وهي الوظيفة الأولى والأساسية في عمل الإدارة ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام الإدارة بوضع إستراتيجية واضحة المعالم محددة بمجاهة مواقف مستقبلية وفقا لرسالة واضحة و رؤى مدروسة، خصوصا وان المؤسسات اليوم أقل فعالية وكفاءة أمام المتغيرات البيئية التي تتجه حركتها الديناميكية للتغير بشكل سريع لم يكن معهودا من قبل، حيث يجب تفهم أبعاد وانعكاسات التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والتأقلم مع تطوراتها وإلا فإن المركز التنافسي للمؤسسة سيضعف وقد تنهار وتخرج من السوق، كما يجب على مديري المؤسسات اليوم إعادة التفكير في أنماط التسيير لأن تلك الأنماط لا يمكن أن يتم استخدامها لغزو الأسواق الخارجية المستهدفة.

الكلمات المفتاحية: العولمة، التخطيط، الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، رسالة المؤسسة، الأهداف، المنافسة الخارجية، نمط التسيير.

Abstract: The current conditions and the resulting challenges of local and international, most notably globalization and the explosion of knowledge and technological development and the information revolution has led to this mode of management, which allowed also the process of transition from the former planning to so-called planning-based strategy, so as the road that determines the directions for activities to address the problems and deal with internal and external variables, and no doubt that planning determines the course of action and works to increase the efficiency and effectiveness of administrative post, the first and fundamental work of the department does not verify the effectiveness of the plan only through the Administration's developing clear strategy specific to counter the positions of the future, according to a clear message and vision studied, especially as today's organizations are less effective and efficient in front of environmental variables that went movement dynamics of the change quickly was not the case before, where you must understand the dimensions and implications of changes in the business environment and adapt to the developments and only the competitive position of the institution will weaken may break down and out of the market, the managers must rethink today's organizations in the patterns of governance, because those patterns can not be used for the invasion of foreign markets targeted the right incentives to him.

مقدمة:

على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفياتي على العالم بأول خطة خماسية للتنمية من 1928 حتى 1933م، وبعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومن بين هذه الدول الجزائر، فمنذ فجر الاستقلال اعتمدت على أنماط تسييرية بحري تبعا لمسيرات نموية شاملة حيث اعتبرت المخططات الوطنية التي استخدمت انطلاقا من 1962 حجر الزاوية للاقتصاد ومن الطبيعي أن تكون النتائج المتوقعة من خلال هذه الأنماط (التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي) ليست في تمام الصورة التي رسمتها الأذهان لإيجاد الحلول وتحقيق التقدم، ذلك أن البلاد كانت قد عانت مشاكل كثيرة من خلال عدم قدرة السلطات العامة والمؤسسات الاقتصادية على تطبيق إعادة الهيكلة للقطاع العام، وما يتعلق بالقطاع الصناعي على وجه الخصوص أدى إلى تكريس العمل والجهود لبحث مخطط تقويم يمكن المؤسسة من النجاح والإفلات من الإفلاس حيث أن الظروف الراهنة وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية لعل من أهمها العولمة والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات التي أدت إلى تحديث نمط التسيير والتي أجازت أيضا مسيرة الانتقال من التخطيط السابق إلى ما يسمى بالتخطيط المعتمد على الإستراتيجية.

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية الرئيسية كالتالي :

كيف يساهم مصطلح الإستراتيجية في جعل المؤسسة الجزائرية قادرة على القيام بعملية التسيير في ظل تحديات أبرزها العولمة؟

- إن السؤال الرئيسي يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

✓ ماذا تعني كلمة الإستراتيجية؟

✓ كيف تطور الفكر التسييري المعتمد على الإستراتيجية؟ وما هي مختلف مدارس هذا الفكر؟

✓ ما هو واقع تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؟

- فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات السابق طرحها تم وضع الفرضيات التالية:

1- عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المؤسسات الوطنية يؤدي إلى عدم التعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة وكيفية استثمارها والاستفادة منها وعدم تحديد أوجه الضعف والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

2- ضعف وإن لم يكن غياب التفكير والتصور الإستراتيجي لدى القيادات ومديري هذه المؤسسات وغياب الوقت والجهد الموجه لعملية التخطيط المعتمد على الإستراتيجية يؤدي إلى التعامل الجيد مع كلا البيئتين الداخلة والخارجية.

3- إن عدم وجود دراسات كافية عن الأسواق الخارجية المستهدفة والقصور الواضح في نظام المعلومات أدى إلى انخفاض مستوى التكيف مع عملية التخطيط والتفكير الإستراتيجي.

أهمية الدراسة: يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بحكم الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية والتي تبحث عن مخرج لها يمكنها من التحكم في أبعديات وميكانيزمات اقتصاد السوق المفروض عليها وتحاول أن تثبت هذه الدراسة أن الإستراتيجية قد تكون ذلك المخرج.

ب- انتشار ظاهرة العولمة ووجوب الاهتمام بها ودراسة جميع جوانبها للتمكن من التكيف مع متطلباتها ومواجهتها بالاعتماد على طرق علمية كالإستراتيجية التي تهتم أساسا بدراسة محيط المؤسسة وسوقها بما في ذلك من تهديدات خارجية قد تواجه المؤسسة في عملها.

حدود الدراسة: يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالأبعاد التالية:

أ- **البعد المكاني:** قد تطرقنا إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة شيالي للأنايب (CHIALI Tubes) حيث قمنا بأخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثلين في عمال المؤسسة (رؤساء ومرووسين) وأخضعناهم للدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى النتائج التي تصدق أو تكذب فرضيات الدراسة.

ب- **البعد الزمني:** وحتى نعطي لدراستنا الطابع الواقعي والآني قمنا بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة (CHIALI Tubes) ابتداء من 2009/07/07 إلى غاية 2009/09/14 وذلك حتى نتمكن من الحصول على المعلومات والقيام بفرزها وتحليلها والوصول إلى النتائج المطلوبة.

المنهجية المتبعة: من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية اعتمدنا على الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

وعليه تحقيقاً لأهداف الدراسة وإشكالياتها وفروضها سنقوم بتسليط الضوء على ثلاثة محاور رئيسية وهي كالتالي:

المحور الأول: ماهية الإستراتيجية.

المحور الثاني: تطور الفكر التسييري المعتمد على الإستراتيجية.

المحور الثالث: واقع تطبيق الإستراتيجية كآلية نمط تسيير مسايرة للعولمة في المؤسسة الجزائرية.

1- المحور الأول: ماهية الإستراتيجية

الواقع إن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من إستراتيجيات فهو أمر يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في بيئة الأعمال ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً وهو ما هي الإستراتيجية؟ وما المقصود منها؟ إن الوصول إلى تحقيق مثل هذه الإجابة يمر حتماً عبر معرفة المفاهيم والأبعاد الأساسية المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

1-1- مفاهيم عامة حول الإستراتيجية:

الواقع إن معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات، فهو أمر يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في دنيا الأعمال ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً وهو ما هي الإستراتيجية؟ وما المقصود منها؟ إن الوصول إلى تحقيق مثل هذه الإجابة يمر حتماً عبر معرفة المفاهيم والأبعاد الأساسية المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

1-1-1- تعريف الإستراتيجية:

- تعد كلمة الإستراتيجية مفهوماً مستمداً من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية، وذلك لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق أو حصار، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو.¹

¹ د. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، "الإدارة (لمحات معاصرة)"، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 465

- ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية **STRATEGOS** والتي تعني كلمة **جنرال**¹، وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف الشخص على أنه مكون من مجموعة من الأبعاد أو بالأحرى الخصائص وهي كالتالي:²

- **الخاصية الأولى:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات وتمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

- **الخاصية الثانية:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة فهو يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة الهامة التي تعتمد أساسا على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة، في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمداد سالكة، وخلق الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة واقتناصها عندما تسمح الفرصة وهذا ما يسمى: **بالعقل الإستراتيجي متعدد الأبعاد.**

- **الخاصية الثالثة:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يدرك جدا أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترّب منه أو يبتعد دون أن يسقط في إحدى حوافه الخطيرة إنه يراقب ويتتبع ويتصنّع بأذن حساسة على ما يجري من مداولات إستراتيجية عند الخصوم وعند الحلفاء في ساحة المعركة على حد سواء، كما يتتبع ويحلل كل ما يقال بين صفوف قواته وبين صفوف أعدائه، كما أنه أيضا ذلك الشخص الذي يعرف متطلبات النصر في معارك البقاء ويعلم أنه لديه أدوار هامة وشاقة يجب أن يؤديها بقوة وصبر من أجل أن يكون قادرا على تحقيق أهدافه، وهو الأمر الذي يتوقف على قدرته على أداء الأدوار التالية³:

- يحدد بدقة نقاط القوة والضعف لديه ولدى أعدائه في ساحة المعركة.

- يناصر لجذب الآخرين لعقد التحالفات للتأثير في مجرى المعركة لصالحه.

¹ د. أحمد ماهر، د. جلال المحرسي، د. حمد الدميح ود. راشد العجمي، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 238.

² نوري منير، "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الدفعة 2004-2005، ص 80

³ Michel GERVAIS, «**Contrôle de gestion et planification d'entreprise**», 3^{ème} Edition, Economica, Paris, 1989, P60

- يفاوض أعداءه لتحقيق أكثر الشروط ملائمة لتحقيق السلام ووقف الحرب.
- يفاوض قياداته لتزويده بما تحتاجه قواته من دعم وفي الوقت المناسب.
- يمارس دوره في تحفيز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجاً واحداً لا يتجزأ.
- ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات أو بالأحرى إلى المجال الإداري، وذلك للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

ولقد عرف مصطلح الإستراتيجية في المؤسسة عدداً هائلاً من التعاريف والمعاني المختلفة ندرج البعض منها، لمحاولة تمييز النقاط المشتركة بينها وهي كالتالي:

- حسب **I.ANSOFF**¹: "فقد كان أكثر انتقائية واعتبر الإستراتيجية على أنها كل قرار يدور حول اختيار الزوج (منتوج/سوق) فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي وذلك في ظروف عدم التأكد"، وقد نقح **A.MARTINET**² هذا التعريف، حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة واعتبر الإستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، إذ ذكر أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باختيار الوسائل والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف.

- أما حسب **A.CHANDLER**³ فقد عرفها بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف".
- وقد ركز **CHANDLER** (شاندلر) على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة وقام بالربط ما بين تحديد الأهداف طويلة الأمد واختيار طرق التصرف اللازمة لذلك.

¹ I. ANSOFF, « **Stratégie de développement de l'entreprise** », Organisation, Paris, 1987.

² A. MARTINET, « **La Stratégie** », Vuibert, Paris, 1983, P13

³ د. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، "الإدارة (لمحات معاصرة)"، مرجع سابق، ص 465

كما قدم (M. PORTER) تعريف أكثر شمولية، باعتبار أن الإستراتيجية "هي إنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة، لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل".

أما حسب (Thomas)¹ والذي يعرف الإستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

- وما نخلص إليه من التعريفات السابقة، هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي تصور بواسطة مجموعة من القرارات المتناسقة والذي يعكس الجذور العسكرية لها، دون أن يعني ذلك أن كل العمليات الإستراتيجية هي نتيجة لممارسات التخطيط الإستراتيجي إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من توجهات المسيرين ورغباتهم، كما استنتجت ذلك بعض الدراسات الحديثة، فمساهمة نماذج اتخاذ القرار والتخطيط لا يجب أن تتغاضى عن أهمية ودور شخصية المقرر في سياق القرار الإستراتيجي وعقلانيته وصرامته في تحليل المشاكل.

المحور الثاني: تطور الفكر التسييري المعتمد على الإستراتيجية

2-1-مدارس الفكر الإستراتيجي: هناك عدة مدارس وتوجهات تناولت هذا الفكر الإستراتيجي

ويمكن حصرها في التالي:

2-1-1- مدرسة هارفارد:

- ظهرت في مدرسة هارفارد (Harvard) في سنوات الخمسينات (50)، مادة تسييرية جديدة تسمى السياسة العامة، هدفها هو تعظيم الربح برفع قيمة الأسهم، وبما أن المؤسسات تعرض منتوجات جديدة في أسواق مختلفة، فإنه يتعيّن على الإدارة العامة التنسيق بين السياسة العامة للمؤسسة والاستراتيجيات (منتوجات/أسواق) وامتدت آجال التنبؤ من عام واحد (01) إلى ما بين عامين (02) حتى عشرة أعوام (10)².

- حيث أن هذه المدرسة تبنت مصطلح التخطيط طويل الأجل ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المصطلح هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث

¹ Thomas, J, G, « **Strategic management: Concepts** », Practices and cases, N.Y, 1988. P38

² بوزيدي دارين، "مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، مرجع سابق، ص 19.

من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا وتتضمن عملية التخطيط هذه بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي وتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة (Gap Analysis)¹ وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية. هنا فإن التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم الإمكانيات أو زيادة حجم طاقة الصنع يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

2-1-2- مدرسة التخطيط الاستراتيجي: في منتصف الستينات (1960) كان "Ansoff"

وعدد من مستشاري المكاتب المختصة في الإستراتيجية وراء مرحلة من التدقيق في أدوات التحليل وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ونظرا لأهميتها فهي موضوع دراستنا وستتطرق إليها بالتفصيل حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، فقد يجرى التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية².

ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلا في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي والذي قد يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجي للسوق³، يركز على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

¹ Rudoff Grüning, Richard Kühn, «Planifier la stratégie», Presses Polytechniques et universitaires romandes, 2004, P9

² Mintzberg, H OP CIT. P52.

³ د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر ود. طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج

تطبيقي)"، مرجع سابق، ص 26.

2-1-3- مدرسة التسيير الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية): إن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي أو بالأحرى إلى المفهوم الصحيح ألا وهو الإدارة الإستراتيجية يتعدى كونه تغيير في إطار الدراسة إذ يمثل إعادة النظر في التعامل مع مختلف العناصر المكونة للمحيط الخارجي، وكذا الظواهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة حيث يقوم مفهوم¹ الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي مفاده أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة، ولكي يحدث الانسجام مع المفاجآت الإستراتيجية والتحديات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة، وعلى وجه التحديد، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية، المفاهيم المختلفة مثل: **التخطيط الموقفي، إدارة الموقف تحليل الحساسية البيئية، المرونة الإستراتيجية، وتعزيز المهام الريادية للتنظيم تعتبر كلها مداخل ذات فائدة وقيمة، فالإدارة الموقفية** مثلا تشير إلى المتابعة المستمرة والاستجابة إلى مجموعة من القضايا والتطورات المحتملة في داخل أو خارج المنظمة والتي من المحتمل أن تترك آثارا على الإستراتيجية، أما المرونة التنظيمية فتتضمن عمل خيارات إستراتيجية والتي تسمح بالاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات المفاجئة في بيئة عمل المنظمة، على سبيل المثال: إن صيانة الأصول غير المستغلة أو التنويع إلى عدّة أنشطة مختلفة تعتبر من الخيارات الإستراتيجية المرنة².

2-2 التوجهات الكبرى للفكر الإستراتيجي

2-2-1- محاور الفكر ما بين 1980-1990

في المؤسسات في هذه الفترة يمكن التمييز ما بين عدة توجهات إستراتيجية وهي كالتالي:

¹ د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر ود. طارق رشدي جبة، "الفكر الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)"، مرجع سابق، ص 27.

² د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر ود. طارق رشدي جبة، "الفكر الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)"، مرجع سابق، ص 27

1- تأثير الاقتصاد الصناعي في تحديد الخيارات الإستراتيجية¹: إذ انضمت دراسة الاقتصاد الصناعي كأداة من مجموعة أدوات التحليل الإستراتيجي في مرحلة التشخيص الخارجي وأعطت عمقا لدراسة محيط المؤسسة، بالبحث بدقة في العناصر المكونة للمحيط وطبيعة العلاقات التي تربطها، كما هو الشأن بالنسبة للدراسة التي قدمها بورتر في بداية الثمانينات وذلك بدراسة هيكل القطاع، فهو يقترح تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وقد بيّن أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتفادي أو تقليل أثر كل تهديد خارجي، ومن خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن للمؤسسة أن تحدد الإستراتيجية المناسبة لها.

2- المجال الإستراتيجي²: ظهر مفهوم جديد وهو **المجال الإستراتيجي** فتجاوز الفكر الإستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المجال أو ما يسمى بـ **Economics of Scope** من طرف **Levis** وقد ظهر مفهوم الحقل الإستراتيجي من طرف **Levis** سنة **1984م**، وينطلق في ذلك من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة أكثر من استغلالها لنشاط واحد، باعتبار مبدأ التنسيق والتكامل بين النشاطات والوظائف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح، وتأثرت الإستراتيجية بخيارات المؤسسة اليابانية في هذه الفترة والتي تركز فيها على تحديد المهارات الأساسية وتميئتها، فتحولت التكنولوجيا والموارد البشري من أدوات تنفيذ الإستراتيجية إلى محاور لتصميمها (إذ أنها تؤمن المرونة التي يتطلبها السوق والإنتاجية التي يبحث عنها المنتج).

2-2-2- محاور الفكر الإستراتيجي منذ 1990

- إن أهم ما يميز هذه المرحلة من تطور الممارسات الإستراتيجية نقطتين أساسيتين هما: **الذكاء الاقتصادي، القياسية.**

1- الذكاء الاقتصادي³: تتميز بيئة الأعمال في هذه السنوات، بتشبع الأسواق وزيادة المنافسة والثورات التكنولوجية، ما يفرض على المؤسسات ردودا أسرع وقدرة هائلة على متابعة متغيرات المحيط،

¹ بوزيدي دارين، "مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، مرجع سابق، ص 27

² بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 27

³ د. فريد النجار، "تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة"، مرجع سابق، ص 228

للتمكن من بناء ميزة تنافسية. ففي ظل محيط تتعدد فيه أسباب التقلب والتعقيد والتنوع، صار من الضروري توسيع مجال الملاحظة داخل المؤسسة لتتمكن من كشف الفرص وحصر المخاطر ما زاد من أهمية المعلومة والتي أصبحت تعتبر مورد إستراتيجي ثمين ومكلف في وقتنا الحالي، فظهر الذكاء الاقتصادي كرافعة أداء أساسية بالمؤسسة، بل إنه في بعض الدول كألمانيا يعتبر المحرك الإستراتيجي لنموها. والذكاء الاقتصادي كما عرفه هارتر: "هو مجموعة من الخيارات التنافسية للبحث عن المعلومة الناجحة للأعوان الاقتصاديين والقيام بمعالجتها وتوزيعها على مستويات المؤسسة بغرض استغلالها أو تخزينها".

- ولا يجب اعتبار الذكاء الاقتصادي مجرد تطبيق بسيط لمنهجية عملية للمراقبة والتيقظ بل إنه نموذج تسييري، برزت أهميته في إمكانية التنسيق بين تطورات المحيط والمؤسسة، وحتى بين أنشطة العاملين وينقسم إلى:

- **البحث عن المعلومة الاقتصادية:** هو البحث عن المعلومة اللازمة في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة، تتضمن هذه المرحلة أيضا عملية الفرز والتخزين للاستغلال في الوقت المناسب.

- **الذكاء الاستراتيجي:** وهنا تقوم المؤسسة بتنظيم المعلومة واستغلالها، فامتلاك المعلومة في الوقت المناسب أصبح مصدر تنافس جوهري لمؤسسات اليوم وتلقى المؤسسة المعلومات التي هي في قلب هذا النموذج التسييري الحديث في صورتين¹: الأولى تكون في شكل إشارات قوية من السهل الحصول عليها وفهمها، حيث تكون المعلومة واضحة وكاملة. أما الثانية تكون عكس السابقة في شكل إشارات ضعيفة من الصعب نيلها حيث تحمل معلومات غير مفهومة وجزئية تتطلب التحليل والمعالجة وتشكل أصل الميزة التنافسية للمؤسسات، فيستثمر صانعوا القرارات المال والجهد للحصول على أحسن ترجمة لهذه الإشارات فالقدرة على الترجمة والفهم الجيد للإشارات هو مؤهل إستراتيجي يجب الاستثمار فيه إذا أرادت المؤسسة البقاء في هذه البيئة.

2- **القياسية²:** بالمقابل فإن الخيارات الإستراتيجية الجديدة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة بيئة أعمالها وبالاعتماد على الدرجة العالية من المرونة التي أكسبتها إياها التكنولوجيات هي الإنتاج على المقاس بحثا عن تميزها لدى العميل بإنشاء صورة جديدة للعلاقة التي تربطها به، إذ أصبح يغطي جزءا من سلسلة

¹ بوزيدي دارين، "مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، مرجع سابق، ص 30

² د. فريد النجار، "تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة"، مرجع سابق، ص 229

القيمة في المؤسسة فلم يعد المنتج مرنا، يسمح بتقليص التنوع لاستعمالاته المتعددة بل أصبح على المقاس يرضي مستهلك واحد أنتج وفق متطلباته الخاصة.

3 المحور الثالث: واقع تطبيق الإستراتيجية كآلية نمط تسيير مساييره للعولمة في المؤسسة الجزائرية.

3-1- عينة البحث: نظرا لاستحالة إخضاع كل فروع المؤسسة (مجمع شيبالي) للدراسة، أولا لضيق الوقت، وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة شيبالي للأنايبب (**CHIALI Tubes**) والتي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من صفات تجعلها متميزة عن كثير من الوحدات والفروع الأخرى وهذا نتيجة لمجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، حيث قد استطاعت المؤسسة من الحصول على شهادة **2000**: **ISO 9001** كما تحصلت أيضا على شهادة المطابقة **Tedj** من (**IANOR**) كما أنها أيضا تسعى وتتطلع للحصول على المزيد من شهادات المطابقة وعلى سبيل المثال **2004: ISO 14000** وما زالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات التي تتعلق بعملائها وهذا بالرغم من أنها تمتلك معايير ومقاييس عالية في جودة منتجاتها فهي مع ذلك تسعى للتطوير والتقدم أكثر فأكثر نحو الأمام، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والحصول على أكبر نصيب من السوق التي تنشط فيه والتمكن من المنافسة سواء كانت هذه المنافسة وطنية أو خارجية (عالمية).

وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف إدارات ومراكز مؤسسة (**CHIALI Tubes**) والذين بلغ عددهم في أفريل **2009 325** عامل وعاملة موزعين في أقسام كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم 1 توزيع الأفراد العاملين بمؤسسة CHIALI Tubes في فئات

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئات
1.54	5	إطار مسير
8.31	27	إطار سامي
14.46	47	

31.38	102	إطار
31.08	101	عون تحكم
13.23	43	عون تنفيذ المتقادين
%100	325	المجموع

المصدر: وثائق ممنوحة من طرف إدارة الموارد البشرية

يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلى 181 رئيسا يعملون بالوظائف الإشرافية (إطار مسير، إطار سامي، إطار، عون تحكم) بنسبة 55.69% و 101 مرؤوس يعملون بالوظائف التنفيذية بنسبة 31.08% و 43 عامل مؤقت بنسبة 13.23% وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين يقدر عددهم بـ 50 عاملا (رؤساء ومرؤوسين) موزعين على مختلف وحدات المؤسسة بنسبة 15.39% ونشير هنا قبل توزيعنا للاستمارات على عينة البحث فقد استعنا بمتخصصين في هذا المجال لاختبار وضوح الأسئلة المطروحة، وقد ترتب على ذلك أحداث بعض التغييرات اللفظية على بعض الأسئلة بغرض جعلها أكثر سهولة ووضوحا.

3-2- تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة.

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في إبراز مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إعطاء المؤسسة ميزة تمكنها من مواجهة كل العوامل الخارجية أو إبراز وجود قصور في إعداد التخطيط الاستراتيجي نظرا لوجود مشاكل سواء في عملية الصياغة أو التنفيذ. وهذا ما سببه استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث في مؤسسة (CHIALI Tubes) وهذا بعد أخذ الموافقة من طرف المدير العام والذي تمّ تمثيله في ختم وتوقيع مدير الموارد البشرية للمؤسسة والذي هو مبيّن في الملاحق مع استمارة الاستبيان.

حيث قبل القيام بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان يجب أولاً أن نعطي فكرة عن كيفية تقديم الاستبيان وما هي الطريقة المتبعة في عملية صياغة أسئلة الاستبيان.

3-2-1- تقديم استمارة الاستبيان: تم تقديم الاستبيان إلى مؤسسة (CHIALI Tubes)

عن طريق إعدادها بشكل أنيق وواضح وبطريقة تجذب المستجيب للإجابة عنها، كما تم تقسيمه إلى أجزاء أساسية:

الجزء الأول: المقدمة حيث يتم في هذا الجزء التعريف بالدراسة وأهميتها، كما يتضمن هذا الجزء أيضا تحفيز المبحوث للإجابة عن الاستبانة ويتم الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما تم أيضا التعريف بالبحث وبموضوع الدراسة المزمع إجراؤها داخل المؤسسة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء معلومات عامة عن المؤسسة وعن المحيط الذي تعمل فيه كاسم الشركة، تاريخ إنشائها، الملكية، طبيعة نشاطها، مجال تدخلها، حالة ونوع المنافسة التي تواجهها، وظائف المؤسسة... الخ.

الجزء الثالث: تضمن أسئلة تتعلق بمفهوم الإستراتيجية لدى مؤسسة التطبيق الميداني وماذا تعنيه لها من خلال عدة أسئلة كتعريف الإستراتيجية بالمفهوم العام وما تعنيه هذه الكلمة للمبحوث، هل تطبيق المؤسسة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية هل هناك تخطيط على مستوى المؤسسة، هل هناك تفويض للسلطة، كيف يتم التعامل مع الإستراتيجية وذلك من حيث نشأتها وكيفية إبلاغها وتداولها على مستوى المؤسسة، كما تم طرح أسئلة أخرى تنصب في إطار الإستراتيجية بالمفهوم العام.

الجزء الرابع: بعد التطرق لأسئلة الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا انتقلنا في هذا الجزء إلى الأسئلة المتعلقة بالعمليات الوظيفية كالأسئلة المتعلقة بعملية الإنتاج، الأسئلة المتعلقة بعملية التسويق، الأسئلة المتعلقة بعملية التخطيط... الخ.

وهذا من أجل أخذ نظرة شاملة عن كيفية العمل والتسيير في هذه الوظائف وكيف يتم ارتباطها بعملية صياغة وتنفيذ ومراقبة عملية التخطيط الإستراتيجي.

الجزء الخامس: هناك في هذا الجزء تم التركيز على أسئلة تتعلق بصلب عملية صياغة التخطيط الإستراتيجي كالرسالة (ما هي رسالة المؤسسة؟)، الأهداف لدى المؤسسة والسياسات والإستراتيجيات المتبعة... الخ.

الجزء السادس: تم التركيز والتطرق إلى أسئلة تتعلق بعملية التنفيذ للتخطيط الإستراتيجي كالأسئلة المتعلقة بالعوامل التي تساعد على عملية التنفيذ والتي تدخل في أساسيات عملية التنفيذ كثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي... الخ.

الجزء السابع: تم التركيز فيه إلى أسئلة تتعلق بآخر مرحلة في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي مرحلة الرقابة والتقييم.

أخيرا تضمنت استمارة الاستبيان إرشادات التعبئة والتي تتعلق بطريقة تعبئة الاستبيان كما تضمن هذا الجزء عنوان الباحث وهاتفه وذلك في حالة حاجة المبحوث إلى الاستفسار منه عن نقطة ما استصعبت عليه.

3-2-2- الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة الاستمارة

إن الطريقة التي تم إتباعها في عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق تقسيم الأسئلة إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: الأسئلة المفتوحة أو الحرة: حيث فيها يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقة الخاصة وتعابير وألفاظه التي يراها حيث هذه الأسئلة ساعدتنا في الحصول على معلومات تفصيلية ومتعمقة ومعرفة آراء ووجهات نظر كل فرد من عينة البحث، على سبيل المثال: السؤال المتعلق بتعريف الإستراتيجية.

النوع الثاني: الأسئلة المغلقة أو محدودة الاختيارات: حيث تم تحديد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث اختيار أحدها أو أكثر حيث تم اللجوء إلى هذا النوع من الأسئلة عندما تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة، على سبيل المثال: السؤال المتعلق بالإطار الزمني لعملية التخطيط الإستراتيجي... الخ.

3-3- تحليل النتائج: فيما يخص الأسئلة الأساسية للدراسة المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة:

1- فيما يتعلق بالسؤال الرجاء كتابة تعريفكم للإستراتيجية وما تعنيه هذه الكلمة بالنسبة لمؤسستكم.
- فقد تحصلنا على 100% من الإجابات، كل عينة البحث قامت بإعطاء التعريف للإستراتيجية وماذا تعنيه هذه الكلمة بالنسبة لمؤسستهم وكانت الإجابات كلها تصب في خانة واحدة، والتي تتمثل في أن الإستراتيجية هي وسيلة تأخذ بعين الاعتبار كل المعطيات (الحالية والماضية) وذلك لتكريس

برنامج عام والذي بدوره يترجم إلى مخططات متوسطة وطويلة المدى بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

2- فيما يتعلق بالسؤال هل لدى مؤسستكم أي إستراتيجية بالمعنى المقصود في السؤال (1).

فقد تحصلنا على نسبة 100% أجابوا بنعم (هناك إستراتيجية بالمعنى المقصود في السؤال الأول) وعندما قمنا بطرح السؤال الرجاء توضيح الإستراتيجية إذا كانت الإجابة بنعم.

- فقد تحصلنا على نسبة 75% أجابوا بأن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في محاولة كسب عملاء جدد للمؤسسة وذلك من حيث نوعية المنتج وجودته وتوفر عدد كبير من المنتجات بشتى أشكالها والتي تكون مطابقة للمعايير الدولية حيث تكتسب الميزة التنافسية، أما 25% فقد أجابوا بأن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في أن تسعى في التفوق على منافسيها من خلال تنظيم يسمح لها بتوفير جميع المعلومات التي تساهم في دراسة وضعيتها الداخلية والخارجية وتوفير كل الظروف الملائمة لتحقيق التميز في السوق.

4- فيما يتعلق بالسؤال: هل تطبق المؤسسة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية؟

فقد تحصلنا على نسبة 85% يؤيدون تطبيق مؤسسة (CHIALI Tubes) لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، أما 15% فقد أيدوا نوعا ما تطبيق المؤسسة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية.

فهناك إجماع على تطبيق مؤسسة (CHIALI Tubes) لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال قيامها بعملية التنظيم والتخطيط والرقابة والقيام بوضع السياسات والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهدافها وتبني مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع التطور التكنولوجي والتطور البيئي والقيام بتعديلات تساعد على عملية التسيير داخل المؤسسة كتبني هياكل تنظيمية جديدة.

5- وفيما يتعلق بالسؤال: هل لدى المؤسسة نظام رسمي للتخطيط الاستراتيجي؟ فقد تحصلنا على

النسب التالية:

68% أجابوا بأن هناك نظام رسمي للتخطيط الإستراتيجي.

27% أجابوا بقولهم إلى حد ما هناك نظام رسمي للتخطيط الإستراتيجي

5% أجابوا ليس هناك نظام رسمي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.

إن النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 68% أقرت بأن هناك نظام رسمي لعملية التخطيط الإستراتيجي والذي تم تأكيد هذه النسبة هو المكلف بعملية التخطيط في مؤسسة (CHIALI Tubes) والذي أقر

بأن المؤسسة تقوم بإعداد نظام رسمي، بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة المؤسسة وكل المستويات الإدارية وكل أنواع الخطط الممكنة والتي تتضمن هذه الأخيرة شرحا مبسطا وكاملا للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط.

6- وفيما يتعلق بالسؤال: هل يخطط المديرين في كافة المستويات الإدارية بفعالية؟

فقد تحصلنا على كل الإجابات والتي كانت مصنفة حسب النسب التالية:

50% أجابوا بأن هناك تخطيط جيد للمديرين في كافة المستويات الإدارية.

45% أجابوا بأن هناك تخطيط نسبي نوعا للمديرين في كافة المستويات الإدارية.

5% أجابوا بأن ليس هناك تخطيط فعال في كافة المستويات الإدارية.

حسب النسب فهناك نسبتين قريبتين من بعضهما هما 50% و 45% فهذا يعطي لنا التصور بأن المؤسسة لديها تخطيط جيد وذلك في كافة المستويات الإدارية إلا أن هناك بعض الهفوات قد يتناسى عنها وبعض المديرين ولديها لا تعطل ولا تفسد عملية التخطيط.

7- فيما يتعلق بالسؤال: هل هناك تفويض للسلطة من طرف المديرين؟

فقد تحصلنا على النسب التالية:

50% لأيدوا بأن هناك تفويض للسلطة من طرف المديرين.

25% أيدوا نوعا ما وأجابوا بأن ليس هناك تفويض مطلق.

25% أجابوا بأن ليس هناك تفويض للسلطة من طرف المديرين.

حسب النسب المستخلصة نستنتج بأن هناك تفويض للسلطة من طرف المديرين ولكن في حدود التي تسمح بعدم استغلال هذا التفويض في أعمال أخرى قد تضر بالمؤسسة وبإستراتيجيتها لذا فالرئيس يقوم بعملية التفويض ولكن مع المراجعة دائما والتأكد بأن الأمور تسير حسب ما هو مخطط لها.

8- فيما يتعلق بالسؤال: هل أهداف المؤسسة قابلة للقياس وتم توصيلها بصورة جيدة؟

فقد تحصلنا على رأي واحد وبالإجماع وذلك بنسبة 100% يوافقون على أن الأهداف قابلة للقياس وتم توصيلها لكافة أعضاء المؤسسة بصورة جيدة وفعالة حيث أن المؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من كافة الوسائل سواء كانت مادية أو مادية أو بشرية، فهي على سبيل المثال تحدد كيفية الإنتاج التي يجب عليها إنتاجها خلال هذه السنة فهو بالنسبة لها هدف تسعى إلى

تحقيقه وهذا الأخير هو قابل للقياس فيقاس عندما تحقق تلك الكمية فإذا تحققت فهذا يعني أن الهدف تم توصيله لكافة أعضاء المؤسسة مما دعا ذلك إلى تكاثف الجهود بين كافة المديرين التنفيذيين لتحقيق هذا الهدف أو مجموعة من الأهداف المقرر تحقيقها.

9- فيما يتعلق بالسؤال:

أ- يتم التعبير عن غرض المؤسسة من خلال:

- أهداف طويلة أجل.

- أولويات لتخصيص الموارد.

بعد تفحص الإجابات تم التأكد بالإجماع أنه يتم التعبير عن غرض المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها سواء المتوسطة أو طويلة أجل إذن ذلك يرتبط ارتباطا قويا بالأولويات التي تسعى إليها مؤسسة شيالي والتي تتمثل في : تخصيص وتوفير كل الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف فقد تم الاستنتاج بأن بدون أولويات المؤسسة لتخصيص الموارد سواء كانت الموارد البشرية المتمثلة في كفاءة وخبرة عاملها أو الموارد المالية والمتمثلة في السيولة المتوفرة لديها لكي تتمكن من تحقيق عدة استثمارات وتجنب اللجوء إلى البنوك في كل مرة حيث مؤسسة (CHIALI Tubes) قامت بتمويل شراء مصنع في سطيف وهذا في إطار أهدافها طويلة أجل فلولا أن خصصت الموارد لما قامت بتحقيق هذا الاستثمار فغرض المؤسسة متمثل في أهدافها متوسطة وطويلة أجل والتي يجب قبل كل شيء تخصيص الموارد اللازمة.

ب- فيما يتعلق بالسؤال: مؤسستك:

- على دراية كاملة بكبار منافسيها

- تحاول التنبؤ بتحركات منافسيها.

- لديها المقدرة على تكيف إستراتيجيتها بصفة مستمرة للتغيرات البيئية.

- تعرف تماما جوانب قوتها وضعفها.

- بعد تفحص الإجابات فقد تحصلنا على نسبة 100% توافق بشدة على أن مؤسسة

(CHIALI Tubes) على دراية كاملة بكبار منافسيها سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو

الخارجي، فهي تنشط في سوق شعاره المنافسة والتحدي من اجل البقاء والاستمرارية، فهي بذلك تقوم

بدراسة السوق ولها حرص شديد على معرفة كل المعلومات عن المنافسين فهي بذلك تطبق مبدأ اليقظة التنافسية حسب ما صرح به المدير العام لمؤسسة (CHIALI Tubes).

كما تحصلنا أيضا على رأي واحد وبالإجماع وبنسبة 95% يوافقون على أن المؤسسة لديها المقدرة على تكييف إستراتيجيتها بصفة مستمرة للتغيرات البيئية وتحصلنا على 5% يوافقون بشدة هذا الرأي فمؤسسة (CHIALI Tubes) متيقظة لكل ما يجري خارج مؤسستها سواء كان ذلك من جهة المنافسين أو العملاء أو الموردين... الخ لكن حسب المقابلة التي أجريناها مع مدير المالية والمحاسبة لم تتم المعرفة أن التشريعات التي تصدرها الدولة من حين إلى آخر دون علم سابق للمؤسسات التي يهملها الأمر ومن بينها مؤسسة شيالي للأنايب (CHIALI Tubes) فمثلا التعاملات التي كانت تتم بين المؤسسة والمتعاملين الأجانب كانت تتم عن طريق الائتمان والضمانات الممثلة في سمعة المؤسسة حيث أن هذه الأخيرة كانت تقوم بشراء المواد الأولية أو اللواحق (Accessoires) من الخارج وبعد أن تقوم المؤسسة بعملية التصنيع ثم البيع كان يتم التسديد بالاتفاق بين المؤسسة والمورد الأجنبي دون دفع رسوم من كلا الطرفين سواء على التأخير أو على أي شيء آخر إلى أن افترضت الدولة وأقرت قانونا يقضي بالتعامل بما يسمى الاعتماد المستندي (Le Crédit documentaire) مما سبب هذا الخبز نوع من القلق لدى المؤسسة ولمنها استطاعت أن تقوم بالتكيف مع هذا التغير في وقت قصير.

ج- فيما يتعلق بالسؤال: - يتم إبلاغ الإستراتيجية صراحة وبشكل واسع:

- داخليا إلى المؤسسة

- خارجيا إلى كل أطراف التعامل الملائمة.

فقد تحصلنا من الإجابات على نسبة 75% يوافقون على أن يتم إبلاغ الإستراتيجية صراحة وبشكل واسع إلى كل أعضاء المؤسسة، و15% يوافقون نوعا ما و10% لم يعطوا إجابة وذلك بقولهم لا أدري. كما تحصلنا على نسبة 48% يوافقون إبلاغ الإستراتيجية صراحة وبشكل أوسع إلى كل أطراف التعامل الملائمة خارجيا مع المؤسسة وتحصلنا على نسبة 30% لا يوافقون على هذا الرأي و22% لم يعطوا إجابة وذلك بقولهم لا أدري.

- من خلال النسب نستنتج بأن مؤسسة (CHIALI Tubes) توافق على إبلاغ إستراتيجيتها إلى كافة أعضاء المؤسسة وذلك حتى يتسنى لهم تكثيف الجهود ومراعاة الخطة الإستراتيجية في قراراتهم

وسياساتهم حتى تتلائم مع الخطة، فإذا لم يتم الإبلاغ عنها فكيف سيتم التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

أما بالنسبة إلى تبليغ الإستراتيجية خارج المؤسسة فهنا توافق المؤسسة على إبلاغها لأطراف التعامل المؤتمنين والموثوق بهم والتي لها علاقة جد قوية معهم فهي في نفس الوقت تتعامل بحذر في إستراتيجيتها من جهة المنافسين الذين ينشطون في سوقها ولهم نفس منتج المؤسسة.

3-4 تحليل محفظة النشاطات الإستراتيجية باستعمال مصفوفة BCG: تحليل محفظة نشاطات

مؤسسة (CHIALI Tubes) من خلال مصفوفة BCG يستدعي مجموعة عوامل يجب تعريفها في شكل متغيرات تسمح بتحديد معيارين أساسيين هما: **الوضعية التنافسية وقوة جذب السوق** وهذا لكل نشاط إستراتيجي تبعا وارتباطا لكل من السوق والمنتج. حيث تكمن العلاقة بين المتغيرات والمعايير في قيمة كل متغير أو أثره في تحديد الوضعية التنافسية والجاذبية السوقية ومن ثم اعتمادها كوسيلة أو أداة من قبل المسؤولين في استيعاب الحالات التي تعترضهم وحل مختلف المشاكل وتبرير النقص أو الاختلال. أما التوصيات الإستراتيجية التي تختص بها هذه الطريقة فهي مصاغة في معاني عامة أهمها:- التطوير لتحقيق النمو للنشاطات المتفرقة.

- المحافظة والإبقاء للنشاطات المتوسطة الأهمية.

- تعظيم المردودية أو توقيف الاستثمارات للنشاطات قليلة الأهمية وبخصوص تمثيل النشاطات من خلال المصفوفة فيرتبط ذلك بدوائر مختلفة يشير حجمها إلى أهمية ميدان النشاط ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق التعرف أو تقدير نسبة كل نشاط إلى رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

- في مصفوفة تصنيف الإستراتيجيات تقترح اختيارات واقعية خاصة بكل حالة موصوفة بعد الدراسات اللازمة والمناقشة الضرورية تقوم المؤسسة بإعداد مخطط توجيه إستراتيجي واقعي موضوعي يتجاوز الأوهام والمخاطر حيث من خلال ثلاث مستويات:

1 قوي، 2 متوسط، 3 ضعيف وحسب معيارين أساسيين:

أ/ **الوضعية التنافسية، ب/ جاذبية السوق**، يتم تموضع النشطة في المصفوفة.

حيث الهدف من التحليل الإستراتيجي هو تقييم مجالات النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة شيالي

للأنابيب (CHIALI Tubes).

- هذا التحليل الإستراتيجي يتم اعتماده عن طريق مستوى الأعمال المتزامنة للفترة 2009.

1- تحليل محفظة النشاطات

1-1 تحديد قوة جذب السوق لكل قسم استراتيجي:

- الجدول رقم 2: تحديد قوة جذب السوق لمؤسسة (CHIALI Tubes)

أنابيب PEHD للتطهير والماء الصالح للشرب ذات كثافة عالية		أنابيب PEBD ذات الكثافة المنخفضة		أنابيب PVC للاتصالات		أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب		المرجح* (الأهمية النسبية)	معايير تحديد قوة جذب السوق
ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ		
1	4	0.5	2	0.75	3	0.75	3	0.25	حجم السوق الإجمالي
1.5	5	0.6	2	0.9	3	0.9	3	0.3	معدل نمو السوق
0.6	3	0.4	2	1	5	0.6	3	0.2	شدة المنافسة
1	4	1	4	0.75	3	1	4	0.25	التحكم في التكنولوجيا
4.1		2.5		3.4		3.25		1.00	المجموع

أ- التحليل يركز على خمسة معايير مرجحة وفقا لأهميتها (05 درجات) حيث يمثل 1 الوضعية الضعيفة و5 الوضعية القوية حيث تم هذا التقييم على أساس معاييرها الخاصة لواقع المؤسسة.

ب- هو حاصل ضرب المرشح (الأهمية النسبية) لكل متغير في القيمة أ.

* : المرشح تم حسب تقييم ميداني للمؤسسة.

1-2 تحديد الوضعية التنافسية لكل قسم إستراتيجي

الجدول رقم 3 : تحديد الوضعية التنافسية لمؤسسة (CHIALI Tubes).

أنابيب PEHD للتطهير والماء الصالح للشرب ذات كثافة عالية		أنابيب PEBD ذات الكثافة المنخفضة		أنابيب PVC للاتصالات		أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب		المرجح* (الأهمية النسبية)	معايير تحديد قوة جذب السوق
ب	أ	ب	أ	ب	أ	ب	أ		
0.4	4	0.3	3	0.5	5	0.3	3	0.1	حصة السوق
0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.1	التمكن من موارد التمويل
0.6	4	0.4	2	0.45	3	0.45	3	0.15	التمكن من تكاليف الإنتاج

0.8	4	0.8	4	0.8	4	1	5	0.2	نوعية المنتج
1	4	1	4	0.75	3	1	4	0.25	قدرة الإنتاج
0.5	5	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.1	كفاءة اليد العاملة
0.4	4	0.3	3	0.4	4	0.4	4	0.1	البحث والتطوير
4.1		3.6		3.7		3.95		1.00	المجموع

أ: التحليل يركز على خمسة معايير مرجحة وفقا لأهميتها (05 درجات) حيث يمثل 1 الوضعية الضعيفة و5 الوضعية القوية حيث تم هذا التقييم على أساس معاييرنا الخاصة لواقع المؤسسة.

ب: هو حاصل ضرب المرجح (الأهمية النسبية) لكل متغير في القيمة أ.

*: المرجح تم حسب تقييم ميداني للمؤسسة.

تحليل المعطيات:

1- قوة جذب السوق

1-1 أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب:

الخصائص: بالنسبة لحجم السوق الإجمالي فهو نوعا ما جيد وفي وضعية مرجحة حيث إن الطلب على أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب يتراوح ما بين 25000 إلى 35000 وحدة في السنة. أما معدل نمو السوق في هذا المجال فهو أيضا نوعا ما جدي حيث هناك طلب على هذا النوع من المنتج ولكن بصفة مستقرة حيث تم استبداله بعض الشيء بالمنتج PEHD ذات الكثافة العالية والخاص بعملية السقي والماء الصالح للشرب.

- أما فيما يتعلق بشدة المنافسة فكانت نوعا ما قوية والتي كانت في صالح مؤسسة (CHIALI Tubes) حيث أن المنافسة أوقفت العديد من المنتجين المحليين للأنابيب ذات الأقطار الصغيرة والتي تتراوح $\varnothing < 125\text{mm}$ حيث تم أيضا إيقاف الاستيراد بعض الشيء وهذا ما زاد من قدرة المؤسسة على تدعيمها لهذا المنتج.

- أما فيما يتعلق بالتكنولوجيا فهناك تكنولوجيا عالية المستوى تستعمل في إنتاج الأنابيب (PVC) للتطهير والماء الصالح للشرب وهذا ما أعطى لهذا المنتج ميزة تنافسية وذلك من خلال زيادة تدعيم مكانة المؤسسة (مؤسسة CHIALI Tubes).

1-2 أنابيب PVC للاتصالات:

الخصائص: بالنسبة لحجم السوق الإجمالي فهو في تطور وهذا مقارنة بالأعوام الماضية.

- أما معدل نمو السوق في هذا المجال فهناك نمو مستقر بعض الشيء حيث هناك ظهور لبديل جديد والذي يتمثل في ليف بصري (Film Optique) ونظام آخر يسمى بنظام WLL رغم ذلك يبقى نمو أنابيب PVC للاتصالات مستقر والطلب عليه طبيعي.

- أما شدة المنافسة فهي معدومة إذ أن مؤسسة (CHIALI Tubes) تركز في وضعية الاحتكار لهذا القسم الإستراتيجي.

- أما فيما يتعلق بالتكنولوجيا فهناك أيضا تكنولوجيا عالية تستعمل في إنتاج أنابيب PVC للاتصالات.

3-1 أنابيب PEBD ذات الكثافة المنخفضة الخاصة بعملية السقي:

- إن حجم السوق لهذا القسم الإستراتيجي هو مهم جدا وذات نمو مرتفع وذلك من خلال:

- زيادة وتوسع المساحات القابلة للسقي كالمساحات الخضراء على سبيل المثال.

- تطور السقي المصغر.

- أما نمو السوق فهو مرتفع جدا وهذا له علاقة بتطور ونمو السقي.

- أما شدة المنافسة فهي قوية حيث يوجد في السوق حوالي أكثر من عشرين منتج خاصة لهذا النوع من الأنابيب.

أما التحكم في التكنولوجيا فهناك تكنولوجيا عالية تستعمل في عملية الإنتاج حيث حسب عملية التقييم التي أجريت تم إعطاء درجة رقم 04 لهذا المعيار وهي تعبر عن وضعية جيدة وقوية وهذا ما يفسر الأهمية التي تعطىها مؤسسة (CHIALI Tubes) للتكنولوجيا.

4-1 أنابيب PEHD للتطهير والماء الصالح للشرب ذات الكثافة المرتفعة

- إن حجم السوق مرتفع جدا حيث إن هذه الأهمية لعملية الطلب تفسر عن طريق الاحتياجات المرتبطة بالهيدروليك (تحقيق وتجديد شبكات التطهير والماء الصالح للشرب).

- أما بالنسبة لنمو السوق فهو جد مرتفع حيث حسب المخطط الخماسي (2004-2009) توقع تغطية تقدر بـ 393 مليار دينار جزائري للهياكل المرتبطة بالموارد المائية.

- أما بالنسبة لشدة المنافسة فهي نوعا ما مقبولة حيث يسجل حضور 6 منافسين فقط.

- أما التحكم في التكنولوجيا فهو معيار أساسي لدى المؤسسة (مؤسسة CHIALI Tubes).
فهناك تكنولوجيا عالية الاستعمال في هذا القسم الإستراتيجي.

2- تحديد الوضعية التنافسية:

2-1 أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب:

- الخصائص: بالنسبة لحصة السوق فهي تستحوذ على نسبة 10%.
- بالنسبة لتمكّنها من موارد التمويل فهي جيدة جدا حيث أن مشتريات المواد الأولية تتم مباشرة شراؤها من طرف المنتجين.
 - بالنسبة لتمكّنها وتحكمها في تكاليف الإنتاج فهي جيدة جدا وذلك عن طريق العائد الذي يصل المؤسسة من العملية الإنتاجية.
 - بالنسبة لجودة المنتج فهي جيدة وتحترم بذلك مواصفات التصنيع.
 - بالنسبة للإنتاج المستقبلي فهي تمكنت من تجديد أكثر من نصف قدرات الإنتاج.
 - بالنسبة لكفاءة اليد العاملة فهي جيدة، حيث هناك نسبة مهمة من العاملين ذات أقدمية وخبرة كما أن العاملين الجدد تم إدماجهم بطريقة جيدة في المؤسسة.
 - بالنسبة للبحث والتطوير هناك اتجاه من طرف المؤسسة تشجيع عملية البحث والتطوير في أقسامها الإستراتيجية.

2-2 أنابيب PVC للاتصالات:

- الخصائص: بالنسبة لحصة السوق هناك احتكار لمؤسسة (CHIALI Tubes) في هذا المجال حيث أنها وقعت مع مؤسسة اتصالات الجزائر عقدا ينص على ترويح أكثر من 10000 وحدة في السنة وذلك خلال الفترة 2007-2009.
- بالنسبة للتمكّن والتحكم من موارد التمويل فهي جيدة جدا فهنا أيضا عملية شراء المواد مباشرة شراؤها من طرف المنتجين.
 - بالنسبة للتمكّن والتحكم في تكاليف الإنتاج فهي جيدة نوعا ما وذلك عن طريق العائد الذي يصل المؤسسة من العملية الإنتاجية.
 - بالنسبة لجودة المنتج فهي جيدة ويطابق للمواصفات الإنتاجية.

- بالنسبة للإنتاج المستقبلي فيوجد أكثر من نصف القدرات الإنتاجية تم تجديدها.
- بالنسبة لكفاءة اليد العاملة فذاك نسبة مهمة من العمال ذات الأقدمية والخبرة يعملون في المؤسسة كما أن العاملين الجدد أيضا مدججين بطريقة جيدة داخل المؤسسة مما يمكنهم من تحسين أداء المؤسسة.
- بالنسبة للبحث والتطوير فهناك بحث وتطوير في هذا المجال حتى تتمكن المؤسسة أكثر فأكثر من تطوير هذا المنتج وزيادة أرباحه.

2-3 أنابيب PEBD ذات الكثافة المنخفضة الخاصة بالسقي:

- الخصائص: بالنسبة لحصة السوق فهي تستحوذ على نسبة 10%.
- بالنسبة لتمكّنها وتحكمها في موارد التمويل فهي جيدة حيث أن مشتريات المواد الأولية تتم مباشرة شراؤها من طرف المنتجين.
- بالنسبة لتمكّنها وتحكمها في تكاليف الإنتاج فهي متوسطة نوعا ما حيث أن المؤسسة تستعمل مادة أولية لم تستعمل من قبل أما المنافسين فيستعملون مادة أولية مجددة حيث تم إصلاحها من قبل.
- بالنسبة لجودة المنتج فهي جيدة إلا أنه يوجد عامل سلبي هنا وهو وجود تكاليف على الجودة.
- بالنسبة لكفاءة اليد العاملة فهي جيدة، حيث يوجد عدد كبير من العمال ذات أقدامية وخبرة فعالة في المؤسسة كما أن المعينين الجدد تم إدماجهم بصفة جيدة في المؤسسة.
- بالنسبة للبحث والتطوير هناك بحث وتطوير قيد التنفيذ وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية للمنتج.

2-4 أنابيب PEHD ذات الكثافة المرتفعة الخاص بالتطهير والماء الصالح للشرب:

- بالنسبة لحصة السوق فهي مقبولة حيث تتراوح ما بين 12% إلى 15% حيث المؤسسة بذلك تحتل المرتبة الثالثة في السوق.
- بالنسبة للتمكن والتحكم في موارد التمويل فهي جيدة جدا حيث أن مشتريات المواد الأولية يتم شراؤها مباشرة من المنتجين.

- بالنسبة للتمكن والتحكم في تكاليف الإنتاج فهي جيدة حيث أن مؤسسة (CHIALI

Tubes) تستعمل تكنولوجيا والتي تسمح باستغلال أجهزة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق عوائد أعلى.

- بالنسبة لجودة المنتج فهي جيدة جدا فالمنتجات تم صنعهم وفقا للمعايير الخاصة.

- بالنسبة لكفاءة اليد العاملة فهي جيدة وهذا بفضل ما تحتويه المؤسسة من عمال ذات وخبرة عالية.
- بالنسبة للبحث والتطوير تقوم مؤسسة (CHIALI Tubes) بإجراء دراسات وبحوث تهدف إلى تطوير منتج PEHD.

2- التوقع الإستراتيجي: تقييم محفظة النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة (CHIALI Tubes) يؤدي إلى تحقيق التوقع الإستراتيجي .

(DAS3) ميدان نشاط استراتيجي خاص ب أنابيب PVC للتطهير والماء الصالح للشرب يمتاز بوضع لائق من حيث الوضعية التنافسية وحاذية السوق أيضا الاستراتيجيات التي من المفروض تبينها في هذه الحالة هي:

- زيادة التركيز على مخططات العمل الناجعة والسعي لتحصيل المردودية مع تحسين الأخطار للمحافظة على الوضع.

(DAS4) ميدان نشاط استراتيجي خاص بأنابيب PEBD للسقي يمتاز بوضعية تنافسية لائقة ولكن قوة جذب السوق ضعيفة نوعا ما وعليه في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإستراتيجية الانكماش والتخلي.

الخلاصة: تؤدي الإستراتيجية دورا فعالا في المؤسسات المتطورة، وذلك لما له من مميزات وخصائص بحيث يسمح للمؤسسات التي تستعمله من أن تحسن من موقعها ووضعيتها التنافسية وأن تحقق مستوى عالي من الفعالية والكفاءة في التسيير، مقارنة مع بقية المؤسسات المنافسة. وبما أن الجزائر تخلت عن النظام الاشتراكي، والآن هي تمر بمرحلة انتقالية نحو نظام اقتصادي جديد عليها يدعى بنظام اقتصاد السوق حيث تتطلب هذه المرحلة فهما متعمقا للانفتاح وآليات السوق، حيث يستهدف من وراء عمليات الإصلاح الاقتصادي زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأصول المستثمرة وتحسين تنافسية المنتجات في الأسواق المحلية، الإقليمية والعالمية. إذ أنه يجب على المؤسسات والشركات الجزائرية اليوم أن تهتم نفسها للمواجهة والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها خاصة عامل المنافسة وأن تعمل على تغيير أساليب التسيير الكلاسيكي الذي أثبت عدم نجاعتها وقدرتها على الرفع والتحسين من فعالية وكفاءة نشاطاتها، واستبدالها بأساليب تسييرية حديثة تتميز بقدرتها على مساعدة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، وذلك باللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى الرفع والزيادة في

نجاحاتها الاقتصادية بواسطة الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لتغيرات البيعة الخارجية وللإمكانيات الداخلية. حيث تجمع كل النظريات والأبحاث الحديثة والمطبقة على واقع ميادين التسيير على ضرورة اعتبار التخطيط الاستراتيجي كفيلا بحمل المؤسسة على تحقيق أهدافها ويبقى هذا رهانا في غمرة التغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي وذلك لانفراد هذا النوع من التسيير بجملة أدوات وعمليات ذات نجاعة وفعالية توافق اتجاه التغيرات وتهتم بتطوير صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرار، حيث تمر عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي بمراحل عديدة هامة قبل الشروع في تنفيذها كاختيار نمائوي ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بتجميع معلومات أساسية نستعملها في تعريف مهمتها، لتحديد ميادين النشاط الإستراتيجية، تحليل نقاط القوة والضعف لأهم مواردها الداخلية، ودراسة متغيرات المحيط الخارجي للتمكن من تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها وتنتهي هذه السلسلة من العمليات بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية بانتقاء الاختيار النهائي للإستراتيجية الموافقة لواقع المؤسسة والتي بإمكانها الاستجابة لاستفهاماتها.

- من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الجزائرية على المستوى الكلي، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة شيالي للأنابيب (chiali tubes) حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية ما يلي:

1- حسب الدراسة الميدانية في مؤسسة شيالي للأنابيب استنتجنا بأن هذه المؤسسة لها نظرة إيجابية لعملية التخطيط الاستراتيجي وهذا ما بينته مجموعة من العوامل التي أفرت أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وهي:

- توفرها على كفاءة عالية من الموظفين الإداريين والتقنيين الذي يؤدون عملهم بإتقان دائم ومستمر.
- حدوث تطور في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أدى إلى تبني خطط إستراتيجية فاعلة.
- رسالتها التي أعطت لها ميزة تنافسية كبيرة وقيامها بالاستحواذ الكامل على الأسواق المتعلقة بنشاطاتها الإستراتيجية.
- استخدام التقنيات الإدارية الحديثة داخل المؤسسة التي تستعمل لضمان التوزيع الأمثل للموارد وتعظيم الأرباح.

- استغلالها لمختلف الفرص والمساعدات المقدمة من طرف الدولة الهادفة إلى زيادة تدعيم المنتج.

- إتقانها لمبدأ المواجهة مع كل التهديدات الخارجية والتي قد تعيق نشاطها فهي بذلك تعتبر النموذج الأمثل للمؤسسات الجزائرية التي استطاعت في وقت قصير أن تبني لها اسم كبير في السوق الجزائرية وذلك لاعتمادها على معايير ومفاهيم كل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

- استنادا على هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

توصيات عامة: ضرورة التأكيد على تطبيق وممارسة نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات خصوصا العمومية.

- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات خصوصا العمومية أيضا وإدخال أقسام خاصة بالتخطيط تختص بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- ضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها المحرك لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- تناسق وتكامل كافة الوظائف الإدارية أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

توصيات خاصة: ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية، ووضع نظام لها مرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها.

- ضرورة توعية مسؤولي الإدارة الوسطى والدنيا بمفهوم الإستراتيجية.

- الحث على إعداد بحوث في مجال معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتخطيط في إدارة الأزمان.

- الحث على إعداد بحوث في مجال معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات خصوصا العمومية التي ما زالت تعتمد على التخطيط السابق ودور مجالس الإدارات في وضع الخطط الإستراتيجية.

- انطلاقا من خلفية الدراسة واشكالياتها المستمدة من واقع الظروف الاقتصادية العالمية انطلقنا في معالجتنا لهذا الموضوع من مجموعة من الفرضيات، وبالاستناد إلى النتائج السابقة نختبر تلك الفرضيات فيما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المؤسسات الوطنية يؤدي إلى دعم التعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة وكيفية استثمارها والاستفادة منها وعدم تحديد أوجه الضعف والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها وهذا صحيح إذ أنه بدون مسلك صحيح مبني على تصور استراتيجي لا يؤدي بنا إلى معرفة التغيرات البيئية التي قد تؤثر على المؤسسة إلا

أن دراسة الحالة أثبتت وجود توجهات إستراتيجية ساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية تمثلت في وجود المنتج.

- بالنسبة للفرضية الثانية: والذي انطلق من فرضية عدم كفاءة مديري المؤسسات وتجاهلهم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التعامل الجيد مع كلا البيئتين الداخلية والخارجية إلا أن دراسة الحالة قد أظهرت أن لدى المؤسسة إستراتيجيون لهم القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة بالسرعة الملائمة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة: بدون نظم المعلومات لا تستطيع المؤسسة التكيف مع عملية التخطيط الاستراتيجي إذ أن دراسة الحالة قد أظهرت وجود نقص نوعا ما في نظم المعلومات ولكن هذا لم يؤثر عليها في تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع:

1. د. أحمد ماهر، د. جلال المحرسي، د. حمد الدميح ود. راشد العجمي، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
2. بوريدي دارين، "مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، دفعة 2004-2005.
3. د. جمال الدين محمد المرسي، د. مصطفى محمود أبو بكر ود. طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)".
4. د. رضا صاحب أبو أحمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، "الإدارة (لمحات معاصرة)"، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. د. علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6. د. فريد النجار، "تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
7. د. كمال رزيق، الأستاذ مسدود فارس، "إطار الابتكار : ماهيته ومجالاته"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، العدد أبريل 2005.
8. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
9. نوري منير، "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الدفعة 2004-2005.

1. A.MARTINET, « La Stratégie », Vuibert, Paris, 1983.
2. CANON, J.T, « Business, Strategy and Policy », N.Y, Harcourt, 1968.
3. Glueck, «Business, Policy and Strategic Management », 3rd ED, 1980.
4. ANSOFF, « Stratégie de développement de l'entreprise », Organisation, Paris, 1987.
5. I. ANSOFF, « Stratégie de développement de l'entreprise », Organisation, Paris, 1987.
6. Logan, J.P., and Newman, W.H, « Strategy, Policy, and Central Management”, South-Western Publishing, 1971.

7. Michel GERVAIS, «**Contrôle de gestion et planification d'entreprise** », 3^{ème} Edition, Economica, Paris, 1989.
8. Rudoff Grüning, Richard Kühn, «**Planifier la stratégie** », Presses Polytechniques et universitaires romandes, 2004.
9. Thomas, J, G, «**Strategic management: Concepts** », Practices and cases, N.Y, 1988.