

دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على
مؤسسة ALGAL⁺
ا. جعيج نبيلة
جامعة المسيلة

المخلص	Abstract
<p>تحاول هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال التعرض لماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومبرراته وأهدافه ومراحلها، والعلاقة بينه وبين الإدارة الإستراتيجية، ثم حاولت الدراسة تطبيق الجانب النظري على مؤسسة من المؤسسات الصناعية في الجزائر وهي مؤسسة القال بلوس Algal⁺ بالتركيز على ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي و تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في رسم استراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم تحليل موقفها الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT.</p> <p>الكلمات المفتاح: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، تحليل SWOT.</p>	<p>This study attempts to highlight the role played by strategic planning in shaping the overall strategy of the enterprise, through exposure of the essence of strategy and strategic management and to identify the concept of strategic planning and its importance, rationales, objectives stages, and the relationship between him and strategic management, and then tried to study the application of the theoretical foundation of the industrial establishments in Algeria, an , focus on the need to +institution Algal adopt strategic planning and demonstrate the scientific and practical steps to be followed in drawing up strategies for the enterprise, through the analysis of internal and external environment and extract the strengths, weakness, opportunities and threats and analyze its strategic position using a model SWOT:</p> <p>Key words: strategy, strategic management, strategic planning, analysis of SWOT,</p>

مقدمة

بعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط مفهومه بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة هامة وحاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي تشغل اهتمام الكثير من المسؤولين، وذلك لأنه أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات للنجاح في عملياتها وأنشطتها، وبناء مركز تنافسي متميز في ظل متغيرات المحيط الذي تعمل فيه، وقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها عن المؤسسات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر كأداة لتحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن، ونحن نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط

الاستراتيجي؟

- ما هو دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي؟ وما هي مبرراته؟
 - كيف يمكن رسم إستراتيجية المؤسسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
 - هل تطبق مؤسسة القال بلوس algal⁺ التخطيط الاستراتيجي وهل تعتمد عليه في إعداد إستراتيجيتها؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات

- للتخطيط الاستراتيجي دور هام في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- لا يوجد تخطيط استراتيجي في مؤسسة القال بلوس algal⁺.
- مؤسسة القال بلوس algal⁺ لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في إعداد خططها.

أهمية الموضوع

تهدف كافة المؤسسات إلى تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وان واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق ذلك يتفاوت حسب قدرتها وكفاءتها في التخطيط الاستراتيجي، ومنه يعتبر تطبيق المؤسسات لهذا الأسلوب ضرورة ملحة وحتمية، وبناءا عليه فان أهمية البحث تنبع من أن التخطيط الاستراتيجي يركز أساسا على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في رسم استراتيجيات المؤسسات وتصميمها كونها تسبق كل تصرف، بل تحكم أي تصرف أو أسلوب لإدارة المؤسسات ومن خلال هذه الورقة البحثية نأمل إلى التوصل إلى معرفة أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في صياغة ورسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة

أهداف البحث

- نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى ما يلي:
- تبيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته وأهميته ومبرراته
 - إيضاح مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والعلاقة بينهما.
 - معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة لإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة القال بلوس algal⁺ .

منهج البحث

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو في رأينا المنهج المناسب لهذه الدراسة والملائم لجمع المعلومات وتحليلها والخروج بنتائج تخدم أهداف البحث.

- كما اعتمدنا على أدوات ووسائل للبحث منها وثائق المؤسسة والمقابلة والملاحظة والاستبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 30 فردا تم طرح العديد من الأسئلة والتي تمحورت في ثلاث محاور:
- المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين
- المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
- المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية حيث تناولنا في المحور الأول الإطار المفاهيمي لكل من الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، المحور الثاني التخطيط الاستراتيجي أهميته وأهدافه ومراحله أما المحور الثالث فتناولنا فيه دراسة ميدانية لمؤسسة القال بلوس⁺ algal

I-الإطار المفاهيمي

1 - ماهية الإستراتيجية

1-1- مفهوم الإستراتيجية: لقد استعملت كلمة إستراتيجية لأول مرة في الحرب، فهي تعود إلى الأصل اليوناني "Strategos" وتعني "فن الحرب"، فكانت تعرف على أنها: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، بينما يعرفها آخرون على أنها تعني علوم الحرب أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"¹، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية. وقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن أهم تلك

التعريفات التي قدمت للإستراتيجية ما يلي:

-هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
ويعرفها Andrews على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية)²
أما Thietart فيعرف الإستراتيجية على أنها مجموع القرارات المنسوبة إلى خيارات الوسائل وإلى حركية الموارد بقصد إصابة هدف معين³.

وتتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ويمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية:

- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛
- تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛
- تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛
- استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛

- أداة للفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛
- تحديد لمدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.

1-2- مستويات الإستراتيجية: وتتنوع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى أربع مستويات:

أ- مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟

ب- مستوى إستراتيجية وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط⁴.

ج- مستوى الإستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية. فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج⁵.

د- مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

2- ماهية الإدارة الإستراتيجية

1-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يرى العديد من الخبراء والباحثين أنه في عالم اليوم الذي يتنسم بالتغيير السريع والتطور التكنولوجي المذهل، فإن المؤسسات يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو والازدهار .

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية: أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة⁶.

ويحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وضع الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
 - القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
 - تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
 - القدرة على إحداث التغيير.
 - تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
 - تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
- 2-2- المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:**

يرى كل من Peace , Robinson أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي⁷ :

- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها التنافسية.

- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، والتكنولوجيا.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

3- ماهية التخطيط الاستراتيجي

3-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة هامة وحاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية تشغل اهتمام الكثير من المسؤولين، وذلك لأنه أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات، للنجاح في عملياتها وأنشطتها، وبناء مركز تنافسي متميز في ظل متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها⁸ وحسب Steiner: هو عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المؤسسة ومحاولة الوصول إليه⁹.

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي هو نظام يحدد شكل ونوع نشاط ومسار المؤسسة في المستقبل، وذلك من خلال تحديد رسالتها وأهدافها وبرامجها على ضوء تأثير مختلف عوامل المحيط.

3-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته:

أولاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- لقد حقق التخطيط الاستراتيجي سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في حل الميادين والتي يمكن حصرها في النقاط التالية¹⁰:
- يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، والذي يؤدي إلى تحقيق تفكير مشترك والاستغلال الأحسن للموارد.
 - يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة.
 - التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث أن الأهداف غير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة، كما يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذ القرار للتفكير بم سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.
 - يدفع المديرين إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، وبالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
 - يساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة، كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، وتتجلى أهميته في:
 - ✓ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات في المؤسسة.
 - ✓ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية
 - ✓ تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- ثانيا- مبررات التخطيط الاستراتيجي**
- المبررات التي تؤدي إلى تفكير المؤسسة في الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي هي:
- اكتشاف أخطاء عمل المؤسسة والتي تشمل الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
 - تبلور فجوة ملفنة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن التوقعات.
 - تولي مدير جديد لمهامه في المؤسسة.

3-3- مراحل التخطيط الاستراتيجي: يمر التخطيط الاستراتيجي بالمرحل التالية:

المرحلة 1 الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: والمقصود به تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة 2 دراسة البيئة الداخلية والخارجية: وذلك للتعرف على العناصر الداخلية للمؤسسة، ومن ثم الإطلاع ومعرفة نقاط القوة والضعف لها، وكذلك دراسة وتحليل البيئة الخارجية لها، لحصر التهديدات والفرص للمؤسسة، ومحاولة استغلال الفرص ونقاط القوة للتقليل أو التغلب على التهديدات ونقاط الضعف.

المرحلة 3 إعداد الرسالة: فعند تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم وضع رسالة المؤسسة، والتي تعكس فلسفة وآفاق المؤسسة وغاياتها، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة إعداد الرسالة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة 4 تحديد الموقف الاستراتيجي : عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تجد المؤسسة نفسها أمام توليفة خاصة من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وبهذا تكون أمام عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل لها، وبالتالي فهي مجبرة على تحديد الموقف الذي ستتخذه عند حدوث حالة معينة، وهو ما يسمى بالموقف الاستراتيجي. ويتم ذلك من خلال مصفوفة SWOT المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): مصفوفة SWOT التحليلية

نقاط الضعف weakness	نقاط القوة Strengths	
استراتيجيات الضعف- الفرص	استراتيجيات القوة- الفرص	الفرص Opportunities
استراتيجيات الضعف- التهديدات	استراتيجيات القوة - التهديدات	التهديدات Threats

المصدر : مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي،: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 185.

يلاحظ من الجدول أنه يحتوي على الدلائل التالية¹¹:

- استراتيجيات القوة- الفرص: تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تتلاءم مع عناصر القوة لدى المنظمة.
- استراتيجيات الضعف- الفرص: تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف لكي توصل المنظمة الاستفادة من الفرص.
- استراتيجيات القوة- التهديدات: تحدد الطرق التي تمكن المنظمة من استخدام عناصر قوتها لتقليل تعرضها للمخاطر الخارجية.
- استراتيجيات الضعف - التهديدات: وهي تؤسس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف لدى المنظمة من سرعة تأثرها بالتهديدات الخارجية .

المرحلة 5 التعرف على البدائل الإستراتيجية: أي التعرف على احتمالات التحرك الاستراتيجي للمؤسسة عند حدوث موقف معين،

المرحلة 6 اختيار الإستراتيجية المناسبة - الخيار الاستراتيجي- : الخيار الاستراتيجي كما يعرفه Sawyer,1987 هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل، والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف¹².

وفيما يلي أهم الخيارات المتاحة أمام المؤسسة تتمثل في ثلاث مجموعات هي:
أولاً: استراتيجيات النمو والتوسع :

استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في

الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائننا الأصليين وأسواقها الحالية¹³.
و من أهم استراتيجيات النمو والتوسع ما يلي:

أ- **التركيز** : تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه، فنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها إلى سوق معين ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة، أو عن طريق تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات، أو عن طريق تطوير المنتج لتحسين نوعيته المنخفضة وجعل السعر والأداء متناسبين¹⁴.

ب- **إستراتيجية التنوع** : تعني إستراتيجية التنوع أن تختار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحاضر.

كما تعني إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها في أسواق جديدة، فالتنوع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه، مثل شركة ميتسوبيشي التي اتجهت إلى إنتاج محطات توليد الكهرباء وأيضا المصاعد الكهربائية، ومزارع لتربية الأسماك وتعليبها، وعصائر للفاكهة¹⁵.

ج- **إستراتيجية المشاريع المشتركة** : تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، وذلك لتحقيق أهداف معينة، وتتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير؛
- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة؛
- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة، وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا المؤسستين؛
- التكامل بين المؤسستين للاستفادة من مزايا كل مؤسسة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف؛

-دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

ثانيا: إستراتيجية الاستقرار والثبات

هي لا تعني أن نعمل لأشياء do - nothing بل على العكس تعني عمل نفس الأشياء do - the same things، أي تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج، وهي تعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات، وتهدف المؤسسة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية.

كما أنها لا تعني الجمود المطلق، أو عدم القيام بأي تغيير، أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق، بل تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية¹⁶.
ومن أهم وأبرز استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

أ- إستراتيجية التوحيد والتمركز: وتعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، وذلك أن المؤسسات التي مرت فترة على إنشائها، أو التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات، تواجه مشاكل لتقادم الأداء فيها، وعليه يلزم الأمر إلى جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة، حتى يمكن زيادة قوة المؤسسة ومجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من تقدم فني جديد والتقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات، وهو ما يساعد على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية، يتم فيها إصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية، حيث يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها .

ب- إستراتيجية التجديد والانتعاش: تعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط في حجم الأعمال وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد¹⁷.

والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءاً من إعادة تحديد أهداف المؤسسة وإعادة تنظيمها، إلى الحصول على موارد جديدة، وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها، والهدف منها هو البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها المؤسسة.

ج- إستراتيجية إعادة التكوين¹⁸: تعني ممارسة نشاط المؤسسة وإعادة تكوينه بشكل جديد، وهي تهدف للتغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

من صورها ما يتعلق بالشكل القانوني كأن تتغير من شركة أفراد إلى شركة تضامن أو مساهمة، أو أن تندمج في مؤسسة أخرى، وربما إعادة تكوين المؤسسة من الناحية الإدارية والتنظيمية، وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات، إجراءات توزيع السلطات، نظم التخطيط والرقابة، وقد يكون من الضروري إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات والتمركز في الأنشطة والقرارات التسويقية والتحول إلى سلع وأسواق جديدة.

ثالثاً : إستراتيجية الانكماش: تعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد من الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، وربما تعني أيضاً تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها، وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل، أي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء¹⁹.

و من أهم استراتيجيات الانكماش ما يلي:

أ- إستراتيجية الانقباض: أحيانا يصبح الحجم الكبير للمؤسسة عبئا عليها، فقد يتعقد النظام الإداري للمؤسسة، وتتعدد العلاقة بين العمال والإدارة وتزداد التكاليف التسويقية والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين للمؤسسة تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع غريب، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا يجب دراسة التكاليف، وإذا وجدت المؤسسة أن حجمها قد زاد عن المعدل المطلوب وجب عليها أن تنقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المؤسسة، ويأتي ذلك في عدة صور أهمها:

- تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات؛
- تخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، الخدمات الاجتماعية للعاملين؛

- تخفيض الالتزامات الثابتة على المؤسسة مثل الإيجارات، المصروفات الإدارية، التأمينات، أعمال السكرتارية.

ب- إستراتيجية التجرد: من الممكن إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المؤسسة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات في المؤسسة، وتستطيع المؤسسة بإتباعها لهذه الإستراتيجية تحقيق أحد هذين الهدفين: إما اختيار الجزء الذي تلقى على عاتقه كل متاعبها، أو تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت²⁰.

ج- إستراتيجية البيع: تعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كلها إلى مؤسسة أخرى، ولا يجب أن تلجأ إلى البيع إلا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب المؤسسة، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من المؤسسة الحالية، أو لوجود أحد المستثمرين المستعدين للدفع بسخاء، وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله أو لتحقيق نوع من التكامل.

د- إستراتيجية التصفية: تعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الاستراتيجيات الانكماشية، والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إليها إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية وتفشل فيها²¹.

كذلك قد تلجأ للتصفية عند حدوث كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، وعند القيام بها يجب تجزئة موارد المؤسسة في صور قابلة للبيع مثل سلع تامة الصنع، سلع نصف مصنعة، خامات، وكل جزء يباع على حدى في مرحلة التصفية وتكون في عدة صور أهمها: البيع بالمزاد العلني، بالمناقصة.

المرحلة 7 : تفصيل الإستراتيجية الكلية إلى استراتيجيات جزئية: حيث أن من بين مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي الخطة الإستراتيجية، والتي يظن الكثيرون أنها تتم على مستوى الإدارة العليا فقط، في حين أنها تتم كما سبق وأن ذكرنا، بمشاركة كل المديرين في كل المستويات الإدارية، ومن هنا توضع الاستراتيجيات الجزئية والتي تتمثل في: استراتيجيات وحدات الأعمال، استراتيجيات الوحدات الوظيفية أو الوظائف والاستراتيجيات التشغيلية.

ويشترط في هذه الاستراتيجيات أن لا تكون منافية أو متناقضة مع بعضها البعض، أو مع الإستراتيجية الكلية، بل لا بد أن تكون مساعدة لها.
المرحلة 8: تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ ووضع الأنظمة المساعدة لها: حيث يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر والتي من أهمها :

- الوقت :حيث يعتبر الوقت سلاحا استراتيجيا، كما أن المؤسسة تعتمد في إستراتيجيتها على الزمن لتحقيق ميزة تنافسية²².
- التزام رؤساء ومساعدى المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي وبعد التأكد من إعداد العناصر، يتم نقل الخطة الإستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي، وهنا لا بد من توفر الأنظمة المساعدة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبالتالي نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأنظمة في:
- وجود نظام متكامل للتخطيط :والذي يكون شاملا وبسيطا، وفي هذا النظام لا بد من توضيح الإجراءات والخطوات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي .
- وجود هيكل تنظيمي المناسب: إذ لا بد أن يكون الهيكل التنظيمي يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة، والجدول التالي يبين لنا الهيكل المناسب لكل إستراتيجية

جدول(2):الهيكل المناسب لكل إستراتيجية

الإستراتيجية	الهيكل المناسب
إستراتيجية التوسع	اختيار الهيكل التنظيمي الذي من خلاله يمكن إضافة وحدات جديدة.
إستراتيجية الانتشار الجغرافي	اختيار الهيكل التنظيمي الذي يمكننا من تعديله على الأساس الجغرافي.
إستراتيجية التكامل الرأسي -خلفي، أمامي-	الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وكبر حجم المؤسسة، ويمكن الجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام.
إستراتيجية التنوع	هيكل متعدد الأقسام.

المصدر: براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة أنشطة الأعمال في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص10

3-4- معوقات التخطيط الاستراتيجي: رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي والمزايا التي يقدمها للمؤسسة، إلا أنه تشوبه بعض العقبات أهمها²³:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته، ثم أنه لن يكافأ عليه.
- التغير السريع في عناصر المحيط، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- غموض وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، ومشاكل جمع البيانات، وكثرة الأخطاء في إدارة الخطط الإستراتيجية تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير.

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على المواد الأولية، ونقص القدرات الإدارية.

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

- التكلفة والوقت الكبيرين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

3-5- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية:

لقد استحوذ مصطلح الإدارة الإستراتيجية على اهتمامات العديد من الباحثين والأكاديميين ورجال الأعمال، نظرا لمكانته في تاريخ الإدارة المعاصرة فالإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، فالتخطيط الاستراتيجي يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف، في حين أن الإدارة الإستراتيجية قبل كل شيء هي بحث وتنقيب مستمر.

II- الدراسة الميدانية بمؤسسة algal⁺

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في صياغة ورسم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة

1- التعريف بالمؤسسة: عند دخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق ظهر ما يسمى بالخصوصية، ومن بين المؤسسات التي تم خصصتها مؤسسة algal⁺ (المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية) والتي كانت تنتمي إلى مجموعة ميثانوف،

ونظرا لاستقلالية المؤسسات الوطنية في منتصف التسعينيات في إطار إعادة الهيكلة، أدى إلى استقلالية وحدة المسيلة عن مجموعة ميثانوف*، وأصبح اسمها الشركة الجزائرية للألمنيوم algal بتاريخ 1998/05/24 كشركة أسهم، ونظرا للمشاكل التي واجهتها هذه المؤسسة جعلها تنتقل إلى الخصوصية حيث تمت العملية بصفة إجمالية في أوت 2007، وأصبحت تسمى بالشركة ذات المسؤولية المحدودة algal⁺ وهي مشروع شراكة بين الجزائري "فريد دكار" والأردني "حسن الحاج حسن".

2- عرض لمنتجات المؤسسة و الوقوف على الوضع الحالي لها

أ- منتجات المؤسسة: مؤسسة algal⁺ متخصصة في صناعة الألمنيوم، حيث أنها تتبع عدة طرق للإنتاج، وبالتالي تملك منتجات متنوعة ومتميزة نذكر أهم المنتجات الموجهة إلى التسويق ما يلي:

مجنبات ألمنيوم طبيعية، مجنبات ألمنيوم معالجة، مجنبات ألمنيوم ذهبية، مجنبات ألمنيوم مصبوغة بعدة ألوان، مجنبات ألمنيوم برونزية... الخ.

وتمر عملية الإنتاج على أربعة مراحل: الأولى تكون في ورشة التدوير والمرحلة الثانية هي مرحلة البثق أي تقوية سبائك الألمنيوم، والمرحلة الثالثة هي مرحلة التغطية تقوم بتحسين الشكل الظاهري لسبائك الألمنيوم، وأخيرا مرحلة الطلاء وهذا يتم وفق المعايير الدولية.

ب- واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

بعد القيام بالدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي وجدنا عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الكثير من أفراد العينة حيث نسبة الإجابات بمدى وضوح المفهوم لديهم كانت تمثل 13.33% بينما نسبة 86.67% يبقى مفهوم التخطيط الاستراتيجي غير واضح لديهم، بل يعتبرونه تخطيط طويل المدى أما من ناحية المؤسسة فقد وجدنا أنها مهياة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وذلك نظرا لكونها في مرحلة انتقالية من القطاع العام إلى الخاص، فهي تمر بمرحلة بناء وتجديد لمختلف المعدات والمنشآت، وهي غير مستقرة من حيث الكمية المنتجة سنويا، وهي لا تستطيع السيطرة على التكاليف، فقد كانت في نهاية 2005 تعيش اختلالا في وضعها المالي بأصل صافي سلبي وصل ناقص 633 مليون دينار ومستوى مديونية جد مرتفع يقدر بـ 652,2 مليون دينار، إضافة إلى رهن مجموع أراضيها لصالح البنك الخارجي الجزائري وتطور الخلل المالي ليصبح هيكليا، خاصة مع لجوء الوحدة إلى القروض قصيرة الأجل لتمويل عمليات الاستغلال، يضاف إليها خسائر الوحدة لحصص من السوق نتيجة الاستيراد المكثف لمنتجات مماثلة، ولتجنب الحل الحتمي للوحدة يعد العلاج الأمثل خصوصتها لإعادة بعث النشاط في هذه المنطقة والحفاظ على مناصب الشغل²⁴. رغم ذلك فقد التزم مشتري الوحدة بالحفاظ على نشاط الوحدة والعمل على تطويره والحفاظ على مناصب 276 عامل وتحقيق استثمار بـ 630 مليون دينار في مدة أقصاها 12 شهرا²⁵.

3- التخطيط الاستراتيجي لرسم إستراتيجية المؤسسة:

3-1- تحديد رؤية المؤسسة: مع التقدم في عدد الوحدات التي تنتجها مؤسسة algal⁺ والمقدر بـ 03 طن / سنة في سنة 2007 فإن المؤسسة تسعى خلال 08 سنوات القادمة للوصول إلى كمية إنتاج تقدر بـ 40 طن/سنة في أفق 2015، أي أنها تسعى إلى زيادة النشاط وفتح أسواق جديدة، واكتساب مجموعة كبيرة من الزبائن الجدد.

ومن خلال ملاحظتنا للفرق بين 03 و 40 طن نستنتج أن المؤسسة تطمح إلى نمو سريع، وذلك باقتنائها لمجموعة من الآلات الحديثة، وأيضا محاولة لاستغلال المساحة الإجمالية لها، والرغبة في زيادة الحصة السوقية سعيا منها للإجابة لمتطلبات الزبائن المتزايدة.

3-2- صياغة رسالة المؤسسة

تتمثل رسالة المؤسسة فيما يلي: "we build the future"، ومن الملاحظ على هذه الجملة أنها صيغت باللغة الانجليزية باعتبارها اللغة العالمية المتعامل بها حاليا، وقد قصدت المؤسسة بكلمة "we" أي نحن بالعربية إلى مجموعتها من جميع المستويات الإدارية والعاملين والخبراء المتوفرة لديها. وكلمة "build" تعني بناء، أي أن المؤسسة تنتج مجموعة من المنتجات التي تستخدم في البناء وهذا ما يجعل القارئ لهذه الرسالة يفهم طبيعة نشاط هذه المؤسسة.

"The future" : تعني المستقبل أي أن المؤسسة تسعى لاكتساب حصة سوقية في مجال مواد البناء باعتبار أن منتجاتها تعتبر بديلة للمواد البناء الأخرى كالخشب مثلاً.

و من الملاحظ على الرسالة أن المؤسسة التزمت بشروط الصياغة من حيث الشكل، الوظيفة، وقصرها من حيث اللفظ سهولة الفهم.

3-3- الأهداف العامة للمؤسسة: تتمثل الأهداف العامة للمؤسسة فيما يلي :

- كسب حصة سوقية كبيرة في السوق المحلية
- توسيع نشاط المؤسسة من أجل الحصول على نسبة من السوق العالمية للألمنيوم.

- كسب سمعة جيدة عالمياً .
- تلبية وإرضاء متطلبات الزبائن .
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتجات جديدة في المؤسسة وهناك أهداف خاصة بالنوعية تتمثل في الآتي:
- تحسين نجاعة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الأعمال التالية:
- رسكلة 1200 طن من الألمنيوم المسترجع.
- شراء 600 طن من سبائك الألمنيوم.
- شراء 300 طن من بيلات الألمنيوم.
- إنتاج 5000 طن من مجنبات الألمنيوم المطابقة.
- تخفيض نسبة نفايات البثق (بقايا المجنبات والبيلات) من 19 % الى 18 % .

- تخفيض نسبة المنتج غير المطابق على مستوى ورشات معالجة السطوح (الطلاء والأكسدة) إلى 5% .
- إرضاء متطلبات الزبائن عن طريق الأعمال التالية:
- تثبيت سعر بيع منتج الشركة طبقاً للسوق وعلى ضوء بورصة المعادن
- المداومة المتواصلة لتخفيض في المبالغ المرتبطة بالكمية المسلمة وكيفية التسديد .

- تحسين كيفية الرزم (منتج مغلف ومحزوم)
- الحصول على علامة الطلاء والأكسدة
- الحفاظ على شهادة إيزو 9001 / 2000

3-4- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

الهدف من تحليل البيئة (البيئة الداخلية والخارجية) للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والفرص من أجل استغلالها، واستخراج نقاط الضعف والتهديدات من أجل تجنبها أو تحويلها إلى فرص ونستعمل في ذلك نموذج SWOT كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3): نموذج SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

العوامل الخارجية	البيان
الفرص المتاحة	-توفر المواد الأولية المستعملة في عملية الصنع. -التغيير في ثقافة المجتمع من ناحية نمط الاستهلاك. -إمكانية الشراكة مع الأجانب في مجال صناعة الألمنيوم. -التزام الموردين بطلبات المؤسسة من المواد الأولية. -سهولة التفاوض مع الموردين على شروط التمويل. -المنافسة في السوق الوطنية غير قوية. -ارتفاع في عدد الزبائن الأوفياء. -الأسواق الوطنية مفتوحة أمام منتجات المؤسسة مما يسهل عليها الحصول على حصة سوقية أكبر.
التحديات	-الإجراءات والعراقيل السياسية التي تواجهها. -تأثير التكنولوجيا الجديدة لصناعة الألمنيوم على منتجات المؤسسة. -وجود منافسة من طرف المنتجات المستوردة. -وجود قوة تفاوضية للزبائن .
العوامل الداخلية	البيان
نقاط القوة	-إدارة الموارد البشرية فعالة وذلك بقيام المؤسسة بالدورات التدريبية والتكوين للعاملين والمسؤولين. -التخطيط المحكم لعملية الإنتاج. -التزام محكم بالوظائف داخل المؤسسة. -التنظيم الجيد في أقسام وإدارات المؤسسة. التزود بخبرات أجنبية ذات خبرة عالية في مجال التخطيط خاصة وأن المؤسسة هي عبارة عن شراكة بين مسئولين أردني وجزائري. -نسبة كبيرة من العاملين ذوو ثقافة علمية متوسطة. -نقص الحوافز المالية للعاملين. -نسبة كبيرة من العاملين ليس لهم شعور بالانتماء للمؤسسة.
نقاط الضعف	

وفيما يلي شرح لما جاء في الجدول: من بين نقاط الضعف في المؤسسة ثقافة العاملين متوسطة حيث نجد نسبة 28.4 % أي 25 فردا ينحصر مستواهم التعليمي بين غير متمدرس وابتدائي وكتاتيب بينما نسبة 56.80 % وهي تشكل الغالبية مستواهم متوسط أو ثانوي أو مهني وتشكل هذه الفئة رؤساء الورشات، رؤساء الفصائل، رؤساء الفرق، العمال التقنيين وأعوان الإدارة. بينما نجد نسبة 15.9 % مستواهم جامعي، وتشكل هذه الفئة إطارات كرئيس دائرة أو رئيس مصلحة**، وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بتكثيف برامج التدريب والتنمية لمواردها البشرية من أجل مواكبة التطور التكنولوجي وبالتالي تحويل نقطة الضعف هذه إلى نقطة قوة.

ومن بين الفرص المتاحة أمام المؤسسة هو ضعف القوة التفاوضية لدى الموردين، فعملية التمويل عملية دقيقة وحساسة بالنسبة للمؤسسة، حيث يتم تزويد المؤسسة بالملحقات وبقايا الألمنيوم من خلال المؤسسات الوطنية، وأيضا قطع الغيار النادرة والآلات الإنتاجية الحديثة، وكذلك المواد الكيميائية اللازمة لصناعة

الألمنيوم، أما الألمنيوم الخام فهي تستورده من الخارج وتتعامل مع البحرين والأردن وديي... الخ.

أما بالنسبة للزبائن نجد أن علاقات المؤسسة الجيدة مع الزبائن جعلت منها مقصدا للمؤسسات الوطنية العامة والخاصة، وهذا يرجع إلى الكميات المتوفرة ذات الجودة العالية، ومن بين هذه المؤسسات الخاصة للتجارة المعدنية، الحرفيون، تعاونيات تشغيل الشباب، مؤسسة ستال بلوس... الخ.

3-5- البدائل الإستراتيجية المتاحة

على ضوء دراسة البيئة الداخلية والخارجية واستخدام تحليل SWOT يمكن اقتراح البدائل الإستراتيجية التالية:

بما أن المؤسسة انتقلت من القطاع العام إلى الخاص وبالنظر إلى أهدافها ورؤيتها رسالتها فإنه يتبين أن المؤسسة أمام خيار من الخيارات الإستراتيجية الكبرى وهو استراتيجيات النمو والتوسع. وقد تم استبعاد كل من إستراتيجية الاستقرار والانكماش لأن أهدافها وغاياتها والفرص المتاحة ونقاط القوة التي تملكها تصب في محور النمو، ولذلك فإن المؤسسة أمام مجموعة من البدائل والتي تم ذكرها سابقاً.

3-6- اختيار البديل المناسب: بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وباستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعد تحديد رؤية ورسالة المؤسسة سنقوم بتحديد البديل المناسب الذي تتبعه المؤسسة حالياً ومستقبلاً، قلنا أن المؤسسة تقع في دائرة إستراتيجية النمو والتوسع، وهذا نظراً لما تملكه من إمكانيات كبيرة للتوسع في نشاطها من جهة ومن جهة أخرى إلى أهدافها المذكورة سابقاً، فقد لاحظنا من بين الفرص المتاحة أمامها هو ارتفاع عدد الزبائن وإقبالهم على منتجات المؤسسة، وان الموردين ليس لهم قوة تفاوضية مما يمكنها من استغلال هذه الفرصة بتخفيض تكلفة المواد الأولية، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج، كذلك فإنها تحاول جذب العملاء باستخدام النوعية في الخدمة والجاذبية في السعر، ونظراً لإمكانياتها الإنتاجية الكبيرة وإدخالها لألات جديدة مما يسمح لها بإضافة منتجات جديدة في الألمنيوم، وبالتالي فالإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية التنوع المترابط حيث أن المؤسسة تقوم بإنتاج عدة أنواع من مجنبات الألمنيوم كما تم ذكره سابقاً وهذه المنتجات مترابطة ببعضها البعض سواء في خط الإنتاج أو في المواد الأولية وذلك لأن المؤسسة تملك إمكانيات مادية (كالتموليل مثلاً فقد أصبح هذا الأخير لا يمثل مشكلاً بالنسبة لها خاصة بعد خوصصتها والقيام بالشراكة مع الأردن) وإمكانيات بشرية وذلك بزيادة عدد العاملين ليصل إلى 400 عامل سنة 2011.

وهي التي تساعد على تحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية في السوق والمطلوب من المؤسسة هو تكثيف الجهود للوصول إلى أهدافها وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة.

III- النتائج والاقتراحات

النتائج

- من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي لرسم إستراتيجية عامة للمؤسسة وحاولنا تطبيق الدراسة النظرية على مؤسسة من مؤسسات الجزائر وهي مؤسسة القال بلوس algal⁺ فتوصلنا إلى النتائج التالية:
- لا يمكن رسم إستراتيجية عامة للمؤسسة دون اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي.
 - على المؤسسة القيام بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية من اجل تحديد إستراتيجيتها.
 - من المهم جدا تحديد الرسالة و الرؤية للمؤسسة كي تضع لها المسار الذي تنتهجه.
 - وبعد قيامنا بالدراسة الميدانية وجدنا أن:
 - المؤسسة لا تطبق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الدقيق وعليه يجب تطبيق الأسس والإجراءات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و بأساليبه العلمية و ليس بالتطبيق الضمني فقط .
 - المؤسسة في مرحلة انتقالية من القطاع العام إلى الخاص وقد مرت بظروف صعبة لذلك لم يكن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحا لدى العديد من العاملين إلا أنه بعد القيام بعملية الخصصة ظهرت ملامح التخطيط الاستراتيجي وأصبحت مهياً للقيام به.
 - عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين نتيجة لعدم وجود مصلحة خاصة بالتخطيط بالرغم من أهميتها .
 - في المؤسسة المذكورة هناك نقص الوعي لضرورة و أهمية التخطيط الاستراتيجي

الاقتراحات

- إقناع المسؤولين في الإدارة العليا بضرورة وفائدة التخطيط الاستراتيجي .
- إجراء دورات تدريبية للمسيرين الإداريين لتمكينهم من استخدام التخطيط الاستراتيجي بطريقة سليمة
- تشجيع الدراسات والبحوث في مجال الإستراتيجية.
- ضرورة وضع مصلحة خاصة بالتخطيط والتنمية.
- تنظيم دورات وملتقيات خاصة بكل من الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي لنشر الوعي بضرورة كل منهما.

الهوامش

- 1 - علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434 .
- 2 - Jean Claude Tarandeu, Stratégie industrielle, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998,p39.
- 3 - Raymond –A–Thietart, La stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Editience, Paris, 1996, p 02.
- 4 -نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 35 .
- 5 -أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000 ، ص 103.
- 6 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006، ص 91.
- 7 - جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص 20.
- 8 -عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان ، 1999، ص 174.
- 9 - Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyses stratégiques, édition chihab , Alger, 1997, p 31
- 10 - محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي ، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 30-31.
- 11 - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 185
- 12 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص150
- 13 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1999، ص214
- 14 -عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.164
- 15 -أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق : منهج عملي معاصر، دار الكتب ،القاهرة ، 1997، ص 104.
- 16 -فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص171.
- 1 - أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.32
- 17 - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 212.
- 18 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص191 .
- 19 -توماس ويهلن و دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.288
- 20 -إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص.245
- 21 -أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 210
- 22 نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 12
- * مجموعة ميثانوف تحتوي على وحدتين : وحدة التحليل بالغزوات بتلمسان، ووحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة
- 23 - حفيظ صواليلي، مقالة في جريدة الخبر يوم 21-07-2011
- 24 - تصريح لوزير الصناعة في جريدة الخبر يوم : 21-07-2011
- 25 - تصريح لوزير الصناعة في جريدة الخبر يوم : 21-07-2011

دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL . ا. جعيج نبيلة

— ** دراسة قام بها الأستاذ سالم الياس لنيل شهادة الماجستير سنة 2006 بجامعة المسيلة.