

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني

إعداد الطالب : بوشندوقة حكيم

تحت عنوان

ما واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية

العامة للأمن الوطني

لجنة المناقشة:

الأستاذ

مهدي نزيه

زاوش رضا

رزيق عمر

الرتبة

أستاذ محاضر - أ-

أستاذ محاضر - أ-

أستاذ محاضر - أ-

الهيئة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

الصفة

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018.

كلمة شكر

قال الله تعالى: " ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ..."

بادئ ذي بدء، نشكر الله تعالى علي نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة وكان لنا عوناً ودعمًا، نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات للإعداد لهذا البحث ونرجو أن يكون ذخرا في ميزان الحسنات يوم القيامة.

ونشكر كل من تلقينا منه علما صالحا أو عملا مفيدا لمواصلة مشوارنا كما نشكر الأستاذ المشرف "زاوش رضا" على توجيهاته وكذلك أعضاء اللجنة الموقرين لتبنيهم مناقشة هذا العمل المتواضع، وكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل موظفي مقر التبرص "التعاضدية العامة للأمن الوطني"،

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا طيلة فترة التبرص من قريب أو من بعيد، بالكثير أو بالقليل حتى ولو كلمة طيبة أو ابتسامة عطرة، فلکم منا أخلص تحية وأعظم تقدير.

"بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم"

إهداء

إن الهدية هي أجمل ما يحمله الإنسان ويقدمها إلى من يراه يستحق هذا الجمال والقيمة لهذا أجعل عملي هذا هدية إلى كل من أكن له الود والاحترام، إلى عائلتي كل باسمه إلى كل من يعرفني ولي عنده منزلة الود ولو بقدر قليل.

بوشندوقة حكيم

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
6	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية
7	المطلب الثاني: خصائص ودواعي استخدام الإدارة
8	المطلب الثالث: مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
13	المطلب الأول: الرؤيا و الرسالة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية
17	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي
23	المبحث الثالث: الخيارات (البدائل) الإستراتيجية
24	المطلب الأول: مفهوم ومميزات البديل الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: أنواع البدائل الاستراتيجي
25	المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتعاضدية العامة للأمن الوطني	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم التعاضدية العامة للأمن الوطني
36	المطلب الأول: تقديم التعاضدية العامة للأمن الوطني
37	المطلب الثاني: هياكل التعاضدية العامة للأمن الوطني ومهامها
41	المبحث الثاني: التنظيم الإداري التعاضدية العامة للأمن الوطني
41	المطلب الأول: هياكل الخارجية

فهرس المحتويات

41	المطلب الثاني: الهياكل الداخلية
47	المبحث الثالث: واقع الإدارة الاستراتيجية للتعاضية العامة للأمن الوطني
47	المطلب الأول: مرحلة إعداد الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية
52	المطلب الثاني: التحليل و الخيار الاستراتيجي للتعاضية العامة للأمن الوطني
63	خلاصة الفصل الثاني
65	خاتمة
68	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الرسالة والأهداف	1-1
44	حركة المستخدمين في التعااضدية العامة للأمن الوطني	1-2
46	الهيكل التنظيمي للتعااضدية العامة للأمن الوطني	2-2
49	تطور قيمة التعويضات	3-2
51	تطور في مداخل مركز الراحة العائلي	4-2
56	تطور مشتريات التعااضدية من الأدوية	5-2
58	عدد الوصفات الطبية المقدمة للصيديات	6-2
59	تطور رقم الأعمال المحقق	7-2

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	جدول مقارنة بين النماذج الثلاث لوضع الاستراتيجية	12
1-2	جدول حركة المستخدمين	44
3-2	جدول تطور قيمة التعويضات	48
4-2	جدول تطور في مداخل مركز الراحة العائلي	50
5-2	جدول التحليل الثنائي للتعاضدية العامة للامن الوطني	55
6-2	جدول تطور مشتريات التعاضدية من الأدوية	56
7-2	عدد الوصفات الطبية المقدمة للصيديات	57
8-2	تطور رقم الأعمال المحقق	58

مقدمة

مقدمة

ان التطور الهائل و المستمر والمتسارع الذي يشهده العالم اليوم على جميع الاصعدة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية و ما صاحبه من تأثيرات على المؤسسات في جميع القطاعات حتم على هذه الاخيرة انتهاج اسلوب اداري متقدم كي تستطيع من خلاله التعامل بكفاءة وفعالية مع جميع المتغيرات وتواكب هذا التطور، وهذا ما ادى الى تطور الادارة على مستوى جميع القطاعات وصارت المؤسسات اليوم تعتمد على ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية.

والجزائر كغيرها من الدول التي تحاول ان تواكب هذه التطورات وتعتمد على النظرة الحديثة للإدارة على مستوى اجهزتها وإداراتها.

ويعتبر جهاز الامن الوطني من الاجهزة الحساسة وذات الخصوصية العالية على مستوى جميع الدول عموما،والجزائر خصوصا لما يقدمه من خدمات امنية لحماية للممتلكات والأرواح ، وفي سبيل ذلك تحاول المديرية العامة للأمن الوطني توفير الخدمات الطبية والاجتماعية و الترفيهية المريحة لأسلاكها.

وتعتبر التعاضدية العامة للأمن الوطني احد الهياكل التابعة للأمن الوطني تسهر على تقديم خدمات مريحة لمنخراطي الأمن الوطني.

أولا الإشكالية

تواجه التعاضدية العامة للأمن الوطني تحديات كبيرة في ظل هذه التطورات و التغيرات من اجل توفير خدمات طبية واجتماعية، ترفيهية لمنخراطي الأمن الوطني، هذا ما حتم عليها انتهاج اسلوب اداري فعال تستطيع من خلاله التعامل بفعالية مع هذه التطورات.

وهذا يقودنا للتساؤل عن:

1. ما هو واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية على مستوى التعاضدية العامة للأمن الوطني ؟
2. هل تستخدم التعاضدية العامة للأمن الوطني مصفوفة التحليل الاستراتيجي في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؟

3. ماهية الاستراتيجية المتبعة من قبل التعاضدية العامة للأمن الوطني ؟

فرضيات البحث:

يمكن تقديم إجابات على هذه الأسئلة في شكل فرضيات كما يلي:

1. تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة الاداء على مستوى التعاضدية العامة للأمن الوطني.
2. تعتمد التعاضدية العامة للأمن الوطني على مصفوفة التحليل الاستراتيجي في تحليل بيئتها .

3. تساعد الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها التعااضدية العامة للأمن الوطني الى اتباع اسلوب استراتيجي فعال يسمح لها بمواجهة التحديات التي تواجهها.

أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز مفهوم الادارة الاستراتيجية و اهميتها؛
2. عرض مبادئ الادارة الاستراتيجية و التحليل الاستراتيجي؛
3. إبراز مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة في اداء التعااضدية العامة للأمن الوطني.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع الادارة في المؤسسات في الوقت الراهن حيث تساهم الادارة الاستراتيجية لإيجاد الحلول اللازمة للأزمات من أجل الحفاظ على منجزاتها المؤسسة وضمان استمراريتها، كما يعتبر الادارة الاستراتيجية نظام هامة وفعالاً لا يمكن الاستغناء عنه.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

- التعااضدية العامة للأمن الوطني.

الحدود الزمنية:

- من 1 جانفي 2015 إلى 31 ديسمبر 2018.

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى توضيح واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في التعااضدية العامة للأمن الوطني، ومن أجل الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة حالة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء توصيات واقتراحات.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص؛
- ✓ التطرق لموضوع الادارة الاستراتيجية في التعااضدية العامة الامن الوطني ؛
- ✓ الرغبة الشخصية للبحث في هذا المجال؛
- ✓ الاهتمام المتزايد بالإدارة الاستراتيجية ودورها وتحقيق أهداف المؤسسات.

✓ محاولة اسقاط المبادئ التي تلقيناها اثناء التكوين على قطاع هام وحساس كالتعاضدية العامة للأمن الوطني

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية ويتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل الى الادارة الاستراتيجية أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى وضع المبادئ الاستراتيجية،اما المبحث الثالث فتناولنا فيه الخيارات والبدائل الاستراتيجية أما بالنسبة للفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة حالة للتعاضدية العامة للأمن الوطني وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني خصص للتنظيم الاداري ، اما المبحث الثالث لواقع الادارة الاستراتيجية على مستوى التعاضدية العمة للأمن الوطني.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

اصبحت الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة من خلال قدرتها على تحليل ومواجهة التحديات التي تواجه الإدارات في القرن الواحد والعشرين .

كما أنها تستطيع تحقيق نوعا من الديناميكية المخططة ، و تدفع مدراء الإدارات العليا و صناع القرار الاستراتيجي في المنظمات أو المؤسسات على امتلاك قدرات التفكير الاستراتيجي، ورؤية المستقبل من خلال إدراك الواقع والتنبؤ بمتغيرات السوق ، و الاستجابة السريعة و المرنة لاحتياجات المستهلك و التنبؤ بسلوكه في المستقبل وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية واهم المبادئ الإستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية و الخارجية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

المطلب الاول: مفاهيم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها اطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الانشطة و العمليات ضمن اطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس ايجابياً على تحسين كل مراكزها وأداءها الاستراتيجي .

وقد قدمت في هذا الاطار عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية من بينها:¹

1- عرفها شاندلر " بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف و الغايات".

2- كما عرفها كوين "الانموذج او الخطة التي تتكامل فيها الاهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة الأنشطة للتأكد من تحقيق الترابط التام".

3- توماس واستركلاند"أنها تعني وضع الخطة المستقبلية و تحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية".

4- دافيد"علم وفن صياغة وتطبيق القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها".

5- أما هيجور فقد عرفها بأنها "مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الاداء الطويل المدى للمنظمة ويتطلب ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم و الرقابة"

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤيا المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد . وتحديد ابعاد العلاقة المتوقعة وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها .وذلك بهدف اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية هي " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وعناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة في الأمدين المتوسط والبعيد"

ثانياً : أهمية الإدارة الاستراتيجية :

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في² :

- توسيع الرؤيا المستقبلية للمنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- دقة التنبؤ بنتائج النظريات الاستراتيجية؛

- تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛

¹ محمد جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق،مدخل كمي تحليلي،دار خامد للنشر والتوزيع،الاردن ص 21.

² مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 19-20.

- تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا؛¹
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وثغراتها؛
- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى ذلك توفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مدرسة المنظمة؛

- تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل؛
- يؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك الممارسات المتوقعة؛
- توضح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

المطلب الثاني: خصائص ودواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية.

اولا : خصائص الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عنها أن يكون على دراية كاملة لتحقيق الفعالية للممارسات والمتمثلة في الآتي:²

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحثمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة؛
- الإدارة الاستراتيجية تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات ولا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر؛
- تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية؛
- جميع مهام الإدارة الاستراتيجية مرتبطة بقوة فيما بينها؛
- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية بشكل منضوي بمعنى عدم انعزال الوحدة عن الأخرى؛
- تكوين وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية هو عملية تكييف العمل ويتطلب من المسير تكاليف مختلفة.

¹ محمد عبد الوهاب الشمعوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف الإسكندرية 2010، ص 202.

² جواد كاظم نقيه، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار العناد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، الطبعة الأولى، ص 333

ثانيا : دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة من أهمها تبنيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتلخص في التحديات التالية:

1. تسارع الثغرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: إن زيادة سرعة الثغرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة و الريادة) وساعد المنظمة على توقع الثغرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغتها وتنفيذ الاستراتيجية الملائمة في التعامل معها.
2. تزايد حدة المنافسة:

غيرت العودة الاقتصادية حدود المنافسة بصور واسعة وتتضح هذه الصور في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفأه تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة وهنا تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة.

وفي معرض الحديث عن دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية يجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات التي حاولت إخبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسة وتبنيها للإدارة الاستراتيجية إشارة إلى أن هنالك علاقات ايجابية تربط بينهما وأن المنظمات التي تدار استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق المنظمات التي لا تدار استراتيجيا.

المطلب الثالث: مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية ونماذجها.

اولا:مسؤولية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية:

تمثل الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشرك فيه كل مستوى في حدود مسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعملية إدارة الاستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين.

والى جوار ذلك فان المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي، كذلك فان بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

أما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات فيختلف من مؤسسة إلى أخرى. لكن يمكن القول انه من أجل تحقيق النجاح الكامل للإستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية صياغة الاستراتيجية وفي عملية تنفيذها.

ثانيا: نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

من المعوقات والنماذج التي تواجه مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم الاتفاق من الكتاب والباحثين حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات إلا أنه هنالك ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات، كل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلاف في رؤية الاستراتيجية وكذلك اختلاف في كيفية وضع وتنمية (تطوير) الاستراتيجيات.¹

وفي ما يلي يتم استعراض هذه النماذج الثلاثة بإيجاز:

1-النموذج الخطي: تتضمن الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل المتاحة. وكذلك القيام بتخصيص وتوزيع الموارد لإنجاز هذه الأهداف، ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات تعتبر عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل أمثل من بين البدائل المتاحة، ومن ثم تسعى للتنفيذ الفعلي لهذا البديل الأمثل بفعالية ورشد وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يحكمها عنصر الربح بها، وتتمثل الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الاستراتيجية في الآتي:²

- طبيعة الإستراتيجية: تكامل في القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة.
- واضعي الإستراتيجية: الإدارة العليا.
- السلوك الاستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي.

الافتراضات الأساسية للنموذج: بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها، وان أهداف المنظمة من أهداف كل الأفراد داخل المنظمة ووجود الإطار العقلاني والرشيد الذي يحكم عملية إنفاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهلكون (العملاء) هم حلقة الوصل الأساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل بها.

2-النموذج التكيفي: يمثل هذا النموذج نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي والتي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات، ولذلك فان النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وينظر هذا النموذج للإدارة الاستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين مواد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه

¹ ابراهيم محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية الدار الجامعية ط2، 2000، ص 41.

² فلاح حسن عداي الحسين، الادارة الاستراتيجية، عمان، دار النشر، 2000، ص 23.

المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها وفق لذلك فان عملية متابعة البيئة بصفة مستمرة، وتطوير الاستراتيجيات لمواجهة هذه المتغيرات وسعي المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرارية، وتعتمد هذا النموذج على أحد بعدين أساسيين في صياغة الإستراتيجية فإما أن يكون ذا طبيعة تأثيرية (Proactive) وفيه تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة ويكون ذات طبيعة رد الفعل (Réactive) وفيه تنتظر المنظمة حدوث التغير في البيئة ومن ثمة تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغير في البيئة، ويستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها في

الآتي: ¹

- طبيعة الإستراتيجية: خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها.
- واضعي الإستراتيجية: الإدارة العليا تتولى تنمية الإستراتيجية، وتشارك كل المستويات الإدارية في متابعة ومعرفة بيئة الأعمال.
- السلوك الاستراتيجي: إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج وفي الأسواق لإشباع حاجات المستهلك (العميل).

الافتراض الأساسي للنموذج التكاملي هو: ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها والمنافسون واتجاهات البيئة وبعض أصحاب المصالح الآخرين، ذوي الأهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة ولا بد أن تعبر استراتيجيات المنظمة على أي تغير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة استخدام المعلومات الخاصة بالموقف بفرص اتخاذ القرارات بالرغم من كونها قدرة محددة وحيث لا يستطيع الإداري أن يتعلم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات.

3-النموذج التفسيري: يعطى هذا النموذج بعدا أكثر عمقا للنموذج التكاملي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة (Corporate Culture) أو في ميدان الإدارة الرمزية (Symbiotique Management) حيث أنه خلال استخدام الرمز أو باستخدام مفهوم الإطار الفكري (Frank of référence) يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة إن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين ساهموا في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ويتمثل دور الإدارة وفقا لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالمفردات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ويتمثل دور الإدارة وفقا لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة كالمتغيرات السياسية والاقتصادية

¹ فلاح حسن عداي الحسين، مرجع سابق، ص. 23 ، 24.

والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات. ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الدنيا وللذين يحددون الأهمية الفنية لكل مجموعة وفق الاغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، إلا أن الدور الرئيسي للإدارة العليا أنها تتمثل في تنقيح وتصنيف المعلومات والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والتي يتميز بها هذا النموذج هما:¹

- طبيعة الإستراتيجية: إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيزا رحابا للمصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.
- واضعي الإستراتيجية: أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن إن يؤثر على الاستراتيجية فالغابة ليست بالمنفرد بل بطريقة نظير مضامينها وآثارها على المنظمة.
- السلوك الاستراتيجي: يكون التركيز دائما على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني الأساسية التي تؤمن بها المنظمة .

¹ فلاح حسن عداي الحسين، مرجع سابق، ص 25.

جدول رقم (1-1) يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة لوضع الاستراتيجية.

عنصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
طبيعة الشركة الاستراتيجية	تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها	إخفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن رفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا.
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك (العميل)	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى موحد للشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة
واضعي الاستراتيجيات	تطبيق المفهوم الإدارة العليا	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئة
- الافتراضات الأساسية للنموذج	- الاستقرار النسبي للبيئة - أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد. - المستهلك (العميل) هو حلقة الوصل بين المنصة والبيئة - اتخاذ القرارات عكس إطار الرشد والعقل	- لا بد أن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها. - هنالك أفراد أخرى تهتم المنظمة إلى جوار المستهلك (العميل) - نفقات المنظمة هي رد فعل للنفقات في قوى التحالفات - اتخاذ القرارات تتم في حدود وليس الرشد المطلق.	- المنظمة البيئية تحتوي منفردات متواترة ولذا لا بد من تغيير موحد لها. - الدوافع وليس المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة . - وضع استراتيجيات وتنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون في المنظمة

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2000، ص 49.

المبحث الثاني: وضع المبادئ الاستراتيجية.

المطلب الأول: الرؤيا والرسالة الاستراتيجية:

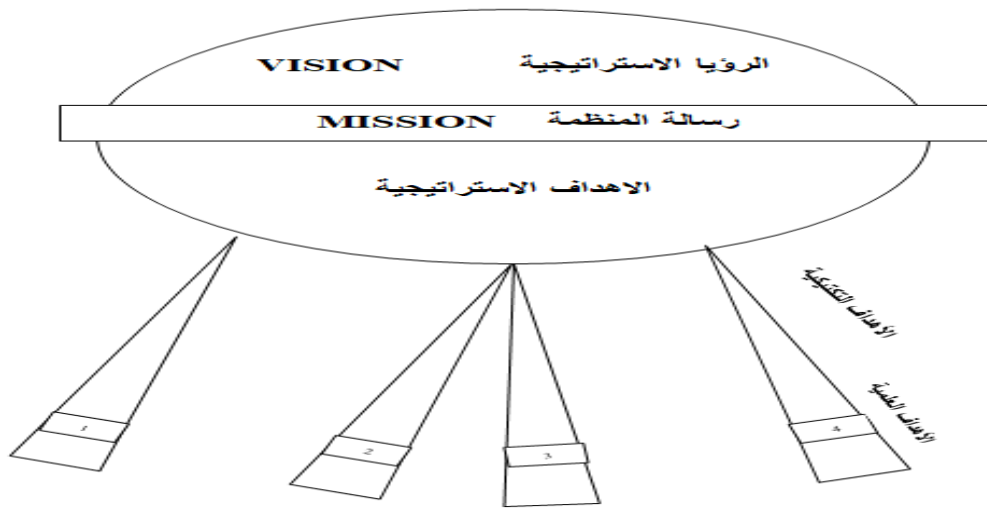
اولا : صياغة الرؤيا الاستراتيجية:

تكمن الخطوة الأساسية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمنظمة، إذ يجب إن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميز بها عن باقي المؤسسات، من هذا تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية الإمكانيات التي تخطط لتتمينها".¹

ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "هي ما نريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية أو من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"².

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، والشكل التالي يوضح علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا والإستراتيجية والرسالة والأهداف. (كل من الرسالة والأهداف سوف يتم التطرق إليهم فيما بعد).

الشكل رقم (1-1):علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الرسالة والأهداف



المصدر: عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية لإدارة جيدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 91.

¹ مؤيد السعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 83، 89.

ثانيا : تحديد رسالة المنظمة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع الثغرات التي تواجهها المنظمة.¹

والرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكل عام تتمحور رسالة أي منظمة حول ثلاث عناصر رئيسية وهي:

✓ بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

✓ بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

✓ بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة وهي المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة إلى الأمام.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الأهداف: يتمثل الهدف في النتيجة التي يجب إن تصل إليها المنظمة لكي تحقق غايتها النهائية، والهدف بالطبيعة يكون أكثر تحديد من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة إلى نتائج أداء محدد يمكن مقابلها قياس مستويات الأداء الفعلية، وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي غايتها النهائية.²

تعتبر أهداف المنظمة عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة وفقاً لجدول زمني محدد، كما يمكن تعريف الهدف بأنه عبارة عن جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة، تحدد ماذا يجب انجازه ومتى، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف، وتسعى المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل.³

ومن جهة أخرى يشير مفهوم الإدارة في Objectives إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القيام والميل إلى التفصيل، ومن أمثلة الأهداف تحقيق عائد 10 % خلال العام، أو تخفيض تكاليف الإنتاج بـ 5 % أو زيادة معدل المبيعات بـ 25 %.. الخ

وتتميز الأهداف بكونها تعكس:

- حالة أو ووضغ مرغوب فيه.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 40.

² عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 193

³ أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة، الناشر المؤلف، 2005، ص 43

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها.

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيا : أهمية تحديد الأهداف:

هنالك عدة نواحي تيرر ضرورة وأهمية وضع الأهداف نذكر منها:

1- تعد الأهداف أهم عناصر التخطيط: إذ يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فبني عمليات التنبؤ، ووضع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والقواعد، وإعداد الموازنات والبرامج لتحقيق الأهداف.

2- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3- ساهم وضع الهدف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل فرد أو قسم أو إدارة بناء على التي أنيط به تحقيقها.

4- تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما ساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

5- تسهم الأهداف في بيان العلاقات السائدة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها، فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة في المنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

ثالثا:العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف:

توجد عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحديد الأهداف وسنتناول هذه العوامل بشكل موجز:¹

أ/ **المؤثرات الخارجية:** يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيها التنظيم أنشطته،

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، 2002 ص125

وكذلك سلوك جماعات الضغط ويظهر أثر هذه القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن تقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

ب/ طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دور حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي عددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

ج/ الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطبقة التي يفكر ويتصرف وتستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج والإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي تحدد اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته.

د/ توقعات الأفراد والمجموعات. ذات المعالج: تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين القوة للفئات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.

رابعا: أنواع الأهداف: لقد اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المنظمة إلا أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير نوردتها فيما يلي: ¹

1- على أساس المدى الزمني: أهداف طويلة الأجل وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة وأهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات وأهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة.

2- على أساس معيار الوظيفة: وتصنف حسب الأقسام والوظائف إلى:

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاج، تطوير المنتج، تحسين طرق
- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات، تغيير قنوات التوزيع... الخ
- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة، تحديد الأجور والحوافز... الخ

3- على أساس مستوى التنظيمي: وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في:

¹ عبد السلام أبو حفص، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والتوزيع، 1997، ص 265

أهداف على مستوى المنظمة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى البديل عن سبب وجودها بل يكفي بذكرها مثل (الأرباح، النمو، السقا الاستثمارية) وتسمى أهداف استراتيجية، أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية مثل أهداف ذرة الإنتاج، أهداف إدارة التسويق.

4- على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والتمثلة في توفر سلع وخدمات بأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة، إضافة إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.

5- أهداف كمية وأهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة (زيادة في رقم نسبة الأعمال بـ 4 % خلال السنة المقبلة) وأهداف وصفية من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.

مما سبق يمكن القول بأنه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أن تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرود الاقتصادي للمؤسسة وأخرى اجتماعية تتعلق بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي وجدت فيه.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي:

اولا : تعريف التحليل الاستراتيجي :

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكنة لاستثمارها والتحديات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وبعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة.

وقد اشتمل هذا المطلب على دراسة ما يلي:

- أهمية التحليل الاستراتيجي؛
- البيئة الداخلية للمنظمة؛
- البيئة الخارجية للمنظمة ؛
- البدائل الاستراتيجية وأساليب التحليل الاستراتيجي.

ثانيا: أهمية التحليل الاستراتيجي: يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الاستراتيجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

- وعملية التحليل الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، بالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص التي يمكن استبعادها.¹
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.²
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجتمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.³
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما ن حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...⁴

ثالثا- البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن البيئة الخارجية هي التي تحيط بالمؤسسة وتتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وتعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية، حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدا واضطرابا وتتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

¹ احمد القطمين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار محمد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2002-2003م، ص73.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الألفية الثالثة-الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م، ص20.

³ إ.د علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية،

⁴ محمد جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص154، 153.

أ- مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على أنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الامداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين، وجماعات التأثير والضغط.¹

وهذا يعني أن البيئة الخارجية للمنظمة هي مصدر جميع مدخلات المنظمة حيث يتم الحصول منها على المال والموارد البشرية وخير من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، إلى البيئة الخارجية يتم تقديم السلع والخدمات.

ب- مكونات البيئة الخارجية للمنظمة:

لقد طورت منهجيات مختلفة لعرض وتبسيط البيئة الخارجية والتعامل معها، ونجد من بين هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الكلية أو العامة، والبيئة الخارجية الخاصة (المباشرة).

أولاً- البيئة الكلية أو العامة:

تعرض المنظمات جميعها وبدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية باتجاهاتها المختلفة بصفة عامة يمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالتالي:²

1- المتغيرات الاقتصادية: مثل معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نمو الناتج القومي ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدل نموه، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد (زراعي، صناعي، تجاري...)، السياسات المالية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، والسياسة الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية... الخ

2- المتغيرات الفنية أو التكنولوجية: وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا من الأشكال الآتية على سبيل المثال:

أ- ظهور منتجات أو خدمات جديدة.

ب- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق... والمواد الخام أو استخدام هذه المواد... الخ

ج- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص 203.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997، ص 115.

3- المتغيرات السياسية والقانونية: مثل درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال الأحزاب نظام الدولة في الضرائب، الاتحادات والنقابات، وقوانين العمل والأجور، واستخدام الموارد الطبيعية... وغيرها.

4- المتغيرات الاجتماعية و الديمغرافية والثقافية: مثل العادات والتقاليد والأعراف واللغة ونسبة الأمية ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية وغيرها.

5- المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية): فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية أو زيادة اتجاه الدول نحو تكوين تجمعات اقتصادية معينة (كظهور أوروبا الموحدة أو اتحاد جنوب شرق آسيا) قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات أو يخلق تهديدا لهذه المنظمات تتمثل مثلا في صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة لارتفاع كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج بعض السلع، كما أن هنالك اختلاف في المزيج الثقافي قد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود السوقية أو برامج التسويق المنظمة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر المتمثل في التصدير أو تراخيص الإنتاج.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة):

البيئة الخاصة للمنظمة هي الأكثر تأثيرا على المنظمات وبطريقة مباشرة وتعرف على أنها المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمات وتواجه المنظمة بصورة يومية (دورية) من خلال ذلك إدارة المنظمة تخصص جهدا ووقتا أكثر لمتابعة البيئة الخارجية وتتكون هذه الأخيرة عدد من المتغيرات أو العناصر نذكر منها:¹

1- شدة المنافسة في الصناعة: بحيث أنها تعتبر محور ومركز القوة التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة وهناك أربعة عوامل تحدد درجة المنافسة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة، مدى تميز المنتج، وأخيرا التمركز والتواجد بين المنافسين.²

2- تهديد دخول منافسين جدد: الداخلين الجدد للصناعة يجلبون معهم طاقات ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي معظم الأحيان موارد ضخمة، إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد وحول ردود فعل المنافسين الآخرين.

3- قوة مساومة المشتري: تتعاضد قوة المشتري عند الحد الأقصى عندما تكون بصناعة المشتري مكلفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل. وعندما يستطيع المشتري فعلا تحقيق التكامل الخلفي

¹ سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية حول علمية وحالات عملية، الرياض، جامعة الملك سعود، عمان 1994م، ص 66.

² نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة، الدار الجامعية 1996، ص 8.

وتقل قوة المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا، أو عندما تمثل أجزاء أو منتجات نصف مصنعة لا غنى عنها في عملية الإنتاج، أو إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.

4- قوة المساومة للموردين: يهتم صانعو الاستراتيجيات بتحليل المتغيرات الخاصة بعملية التوريد أو التجهيز بصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل.

5- وجود المنافس القوي: في كل صناعة توجد عشرات أو مئات من المنظمات التي تقوم بصنع منتجات مشابهة أو بديلة، طبعا ليس كل هؤلاء المساهمين متساوين في الأهمية وفي حجم التأثير حيث يوجد دائما المنافس الرائد الذي يتمتع بموقع القيادة هم أمثال منظمات صناعية كبيرة أمثال Coca cola... وغيرها، إن معرفة استراتيجيات المنافسين الكبار، وتحليل عناصر القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات تمكن إدارة المنظمات الصغيرة من تقليل المخاطر وعدم التأكد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.¹

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر اند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات.

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية : هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 70.

في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما يؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء.

يشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي، الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة، والعمل على زيادة القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك.

أن الوعي بثقافة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة، لذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل، وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة..

وتتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية :

- القيم والاعتقادات والأعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة منها:

- ✓ كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض (سلوك العاملين تجاه بعضهم)؟
- ✓ كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن (سلوك العاملين مع العملاء)؟
- ✓ كيف ينظر العملاء لعلاقتهم مع أصحاب المصالح والجمهور العام؟
- ✓ استجابة العاملين للتعليمات والإرشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
- ✓ التزام العاملين بالعمل والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
- ✓ كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.

- رؤية المنظمة: وتتضمن طموحات المنظمة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها.

- رسالة المنظمة: وهي جملة بسيطة تتضمن وصفا مختصرا لعمل المنظمة وسبب وجودها.
- طبيعة الاتصال العامودية والأفقية (المركزية واللامركزية)
- نظام الحوافز والمكافآت حوافز مادية ومعنوية.

القوانين والإجراءات التي تحكم سير العمل.

الأعراف التنظيمية : الأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء تعارفا عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون فيا لتنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين ، المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.

القصص والطقوس و الرموز :

نعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، وهذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم.

المبحث الثالث: الخيارات (البدايل) الإستراتيجية

انطلاقاً من القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى، وبعد القيام بوضع البدائل الاستراتيجية على المستويات المختلفة في المؤسسة، تبدأ عملية المفاضلة بين مختلف البدائل ليتم اختيار أفضلها وفق ما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة¹

المطلب الأول: مفهوم ومميزات البديل الاستراتيجي

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

- تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص أو الحد من تهديدات البيئة؛
 - تقويم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق، التطابق، القبول، المنفعة، الميزة التنافسية)؛
 - الاختيار الاستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية².
- ثانياً: مميزات البديل الاستراتيجي:** من مميزات البديل الاستراتيجي نذكر منها:
- الفاعلية حيث يساهم في التأثير بشكل إيجابي؛
 - يلبي البديل الاحتياجات الآنية وأكبر قدر من الاحتياجات المستقبلية؛
 - أن يبني البديل على تكنولوجيا الغد وأن يكون في الوقت نفسه مناسب للحاضر ومرناً للانتقال لمتطلبات المستقبل؛
 - أن يكون واقعي غير خيالي، قابلاً للتحقيق، فالبدائل الطموحة التي يتعذر تحقيقها لأي سبب من

¹ كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة، رسالة الماجستير في تسيير استراتيجي للمنظمات، بيسكرة، ص5

² آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010م، ص 35، 36.

الأسباب هي أسوء من الواقع السيئ¹.

المطلب الثاني: أنواع البدائل الإستراتيجية

تصنف البدائل الاستراتيجية الى أربع مجاميع رئيسية من حيث المستوى الكلي للمؤسسة:

1- المجموعة الأولى: استراتيجيات الاستقرار وهي مجموعة الاختيارات التي تتناسب البيئة القابلة للتنبؤ من الحفاظ على نفس الرسالة والأهداف وأهمها:

-استراتيجية الثبات النسبي (عدم التغير) - إستراتيجية التمرکز - إستراتيجية الربح - استراتيجیة الحركة البطيئة.

2- المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو تسعى هذه الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص والقوة التي تمتلكها المؤسسة حيث تحاول أن تخفض التكاليف وتزيد الأرباح مستفيدة من منح الخبرة فضلا عن نشاطها ومواردها وأهمها:

- استراتيجیة النمو الداخلي - استراتيجیة التكامل الأفقي - استراتيجیة التركز - استراتيجیة التنوع المترابط - استراتيجیة التنوع غير المترابط - استراتيجیة التكامل العمودي - استراتيجیة الاندماج.

3- المجموعة الثالثة: الاستراتيجيات الانكماشية تستخدم هذه البدائل عندما تتعرض المؤسسة الى مشكلة كبيرة أو الفشل أو انخفاض نسبة تحقيق الأهداف الى حد كبير ومن أهمها:

- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل - إستراتيجية التجرّد - استراتيجیة التحول - استراتيجیة التصفية

4- المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات المختلطة تشير الى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات مختلفة في آن واحد بسبب كبر حجمها أو القيام بإتباع الاستراتيجيات بشكل تتابعي وحسب ما تتطلبه الحاجة الى ذلك².

المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي

أولاً: مفهوم عملية الاختيار الاستراتيجي :

يشير الاختيار الاستراتيجي إلى "العملية" التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة.³

كذلك يعرف الاختيار بأنه: عبارة عن عملية التقييم الواجب القيام بها للاستراتيجيات البديلة، وذلك بغرض اختيار أفضل هذه الاستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل، ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد انه عندما تواجه المنظمة

¹ سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم مكتبات، جامعة قسنطينة2، 2014، ص 79

² عيبر محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص140

³ كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة، عمان دار وائل للنشر، 2004، ص 201.

بيئة ديناميكية فان قرارات اختيار أفضل الاستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال اتفاق عام، بل كثيرا ما يحدث اختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلى نزاعات وصراعات تنظيمية.¹

ثانيا: خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي :

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بالمراحل الآتية² :

1- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية : إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف، وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

2- تقييم البدائل الإستراتيجية : تتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية، ومن بين المعايير الكمية : صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل... أما المعايير غير الكمية/النوعية فمن بينها : مدى تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها... الخ.

3- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل/البديل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.

ثالثا: أدوات تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة:

هناك مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة، وذلك لكي نكون قادرين على تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ويجب أن تكون قادرين على استخدام هذه الأدوات، لتحديد أفضل البدائل الإستراتيجية، والتي تناسب ظروف المنظمة، وسيعتمد هذا التفصيل على التعرف على أي من البدائل الأخرى التي تؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ويحتاج ذلك إلى وقت طويل من قبل القائمين بالتخطيط الاستراتيجي/الإدارة الإستراتيجية في الشركة وأحيانا قد يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة حتى تكون البدائل المختارة هي التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها، ويمكن التمييز بين نوعين من أساليب وأدوات التحليل الأولي على مستوى الشركة، والأخرى على مستوى النشاط:³

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 342.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 208.

³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007، الطبعة الرابعة، ص 170.

1- أدوات التحليل على مستوى الشركة / تحليل المحافظ :

تستخدم هذه الطريقة في حالة أن المنظمة حجمها كبير وتحتوي على عدد من مجالات الأعمال والأنشطة، فعند القيام بتقييم أداء هذه الأنشطة والأعمال فإن هذا التقييم يعتمد على ما يطلق عليه تحليل المحافظ Portfolio وأيضاً إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق فتستطيع أن تقوم بتغيير الأسواق المختلفة، إن أسلوب تحليل المحافظ يمكن استخدامه على مستوى الشركة أو على مستوى الأنشطة والأعمال ، ولكن سوف يتم التركيز هنا على مستوى الشركة، وهناك نموذجان لتحليل المحافظ هما نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ونموذج جنرال إلكتريك وقد سبق ذكرهما عند الحديث عن أدوات تحليل البيئة الداخلية.

- أدوات التحليل على مستوى النشاط :

هناك العديد من أدوات التحليل التي تساعد القائمين بالتخطيط الاستراتيجي/الإدارة الاستراتيجية في تقييم البدائل الإستراتيجية على مستوى النشاط الواحد، أو الاستثمار أو المنطقة الجغرافية أو المنتج وأدوات التحليل هي :

1- منحى الخبرة : إذا كان النشاط أو المنتج أو الاستثمار لديه خبرة طويلة فيجب أن يجني ثمار ذلك، وهناك قاعدة تقول انه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبة قد تصل أحيانا إلى 30% ومن مزايا هذه الخبرة :

- 1- وفورات الحجم الكبير.
- 2- زيادة فعالية العمالة نتيجة للخبرة.
- 3- تحسين العملية الانتاجية.
- 4- تمييط المنتج.
- 5- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- 6- التوصل على مكونات أفضل للمنتج.

وكل البنود السابقة تؤدي إلى انخفاض في التكاليف ولبناء إستراتيجية هنا إذا كان النشاط الذي تقوم به ذو خبرة جيدة تركز على هذا النشاط.

ب- حصة السوق: إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار ذو حصة سوقية كبير، فالشركة لديها القدرة على أن تحقق تدفقا نقديا جيدا، ويمكن للشركة أن تستخدم ذلك التدفق في بناء وتدعيم أنشطة جديدة ذات

احتمالات قوية في النمو، ولبناء إستراتيجية هنا، إذا كانت حصة السوق كبيرة حاول أن تعظم من التدفق النقدي الداخل لأطول فترة وفي نفس الوقت البحث عن نشاط أو استثمار جديد لتدعيمه بهذا التدفق.

ج- معدل النمو : إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فإن على الشركة محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق ومثل هذه الإستراتيجية تتطلب إنفاق كبير. على عدة أنشطة منها الإنفاق على نشاط الإعلان لجذب المستهلكين أو استخدام الأنشطة الترويجية المختلفة وقد ترى بعض الشركات أن الحصول على حصة أكبر من السوق يكون من خلال تخفيض الأسعار ولكن هذا قد يؤدي الأمر إلى قيام المنافس بتخفيض سعره لمواجهة المنافسة، مما يؤدي إلى منافسة سعرية تخسر بسببها كل الشركات في السوق.

هـ- دورة حياة السلعة : تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها، تبدأ بمرحلة تقديمها إلى السوق ثم تنمو المبيعات شيئاً فشيئاً إلى أن تصل إلى مرحلة النضج، ثم مرحلة التثبع، وأخيراً تبدأ مرحلة التدهور، ومن الأساليب الأخرى المتاحة لقيام الإدارة بالتحليل أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis ويساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمنظمة بالمركز المثالي الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والواقع انه يمكن إجراء مقارنة الأداء الحالي بنوعين آخرين من الأداء وهما الأداء الذي كانت المنظمة تخطط للوصول إليه أو الأداء الذي تتمنى المنظمة أن تصل إليه في المستقبل، والفارق بين الأداء الحالي والأداء المخطط (الأداء الذي كانت المنظمة تخطط للوصول إليه) أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المثالي الذي ترغب وتتمنى المنظمة الوصول إليه) هو الذي يحتاج إلى الاهتمام الاستراتيجي من قبل الإدارة¹.

من خلال ما تقدم يرى الباحث : أن الأدوات تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية لا تكفي وحدها لاختيار الإستراتيجية المثلى بل يجب أن تتوفر في الإدارة العليا المعرفة العلمية والخبرة العملية الوافية بعلم الاستراتيجيات (الإدارة الإستراتيجية) حتى تستطيع من خلالها استخدام هذه الأدوات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، كذلك ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والجهد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية.

رابعاً : معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة :

إن عملية الاختيار الاستراتيجي يجب أن تخضع إلى تقييم موضوعي من خلال استخدام بعض المعايير التي على أساسها يمكن اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة المتاحة².

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميّزان ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد

¹ 35 إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 278، 306.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 306.

من البدائل، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي" ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن أن يقبلوه، هذا إلى جانب مراعاة عنصر الزمن.

إن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالبا بمركز القوى والتأثير داخل المنظمة، نظرا لأن الاستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى. وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية:

1- دور الإدارة العليا: تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسي السائد في المنظمة، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل ... كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

2- دور الإدارة الوسطى: تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة، فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات رؤوسهم، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات ... وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء رؤوسهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعودا وهبوطا، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع رؤوسه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

3- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله: من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما أنخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية. وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الاستراتيجية التي سيتم اختيارها. وفي هذا الصدد يمكننا التفريق بين نوعين من المخاطرة:

أ- المخاطرة المحدودة: إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار استراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتمادا كبيرا، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها،

ولهذا فهي تستمر على استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضا أن الاستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالبا ما تميل الى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

خامسا: معايير اختيار إستراتيجية:

1-دراسة الخبرة الماضية: عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكا شبيها بما انتهجوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الاستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحدها الاستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الاستراتيجي من شأنه وتخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية، بالرغم من أهميته، قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية. وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ-دراسة الخبرة الماضية للأفراد: أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي، خاصة عندما كانوا مسؤولون عن الأداء، سواء نجحت الاستراتيجيات التي تبناها أم فشلت. إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر الى حد بعيد في اختيار البديل الاستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة للاستفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تقاؤها.

ب-دراسة الخبرة الماضية للمنظمة: تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالبا ما تقاوم التغيير، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية، ولهذا نجد أن الاستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الاستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي:

- ان الاستراتيجيات القديمة التي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الاستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحا.
- أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فأن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع. إذ ان متخذي القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الاستراتيجية للتطبيق ويستمر بقاءها وهكذا.
- وإذا ما بدأت الاستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الاستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الاستراتيجيات القديمة.

- وعندما تفشل الاستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغييرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

1- اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي":

أ- **المخاطرة العالية:** إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز استراتيجيتها بالسمة الهجومية، وغالبا ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

ب- **عصر الزمن/التوقيت المناسب:** إن التوقيت الخاص باستراتيجية ما يعتبر عنصرا هاما لنجاحها واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة ان تحقق استراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا الى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقا اليها.

ج- **الوقت المتاح للاختيار:** كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلا، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة، هي التي تسهم الى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اجراء عمليات التقييم.

هـ- **تقييم العوائد:** يعد تقييم العوائد مهم أيضا في اختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، فهي مستعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك الى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

و- **توقيت استعداد السوق:** إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

د- **الموارد التنظيمية:** تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسيا، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية:

ح- **الموارد المالية:** تعد الموارد المالية عاملا هاما يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

- **الموارد المادية:** تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات... وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق استراتيجية معينة دون أخرى.

-الموارد البشرية: الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجي معين دون آخر، لذا يجب تقييم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكن الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير مما ستحتاج اليه من موارد بشرية.

3-مركز الشركة في الصناعة: غالبا ما تحتاج المنظمات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معيارا من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي للمنظمة. وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ-المنظمات الرائدة: هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع...وغیرها، وتهدف هذه الشركات الى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع استراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع استراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

ب-المنظمات التابعة: تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع استراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع استراتيجية النمو.

خلاصة الفصل

إن هدف أي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية هو الاستقرار، الاستمرار، البقاء والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، حيث اتضح بأن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وهكذا توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون مثل أنسوف، هارولد وغيرهم، إلى أن المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية تتفوق على تلك التي لا تمارسها، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة، وتبرز أهميتها من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها في المدى الزمني ملائم

الفصل الثاني

دراسة حالة

التعاضدية العامة للأمن الوطني

تمهيد

يعتبر قطاع الامن الوطني قطاعا حساسا جدا ذلك من خلال المهام الموكلة اليه والتحديات التي تواجهه من اجل المحافظة عن الممتلكات والأشخاص وبسط الأمن و الاستقرار في المجتمع، ومن اجل راحة وصحة أعوان الأمن الوطني أولت المديرية العامة للأمن الوطني الجانب الصحي والاجتماعي و الترفيهي اهمية كبيرة من خلال مؤسساتها،وتعتبر التعااضدية العامة احدي هذه المؤسسات التي تقوم بتوفير خدمات طبية و اجتماعية من اجل راحة مستخدمي الامن الوطني .

المبحث الأول: لمحة عن التعااضدية العامة للأمن الوطني

المطلب الأول: تقديم التعااضدية العامة للأمن الوطني¹:

أنشأت التعااضدية للأمن الوطني في 19 جوان 1945، بقرار وزاري مؤرخ في 17 سبتمبر 1946، تحت الرقم 91-144، وكانت تضم منذ إنشائها إلى غاية 1965، موظفو الأمن الوطني بما فيهم مصالح السجون.

كان النشاط التعااضدي يقتصر في بادئ الامر على تحمل المصاريف الطبية و الاستشفائية، بنسبة 20% يدفعها لصندوق الضمان الاجتماعي، وكان يتم هذا النشاط عن طريق تسيير 03 مراكز متواجدة في كل من الجزائر، وهران، قسنطينة.

وفي سنة 1965، سلمت للمديرية العامة للأمن الوطني حيث أعطتها دفعا جديدا، بإمدادها بالوسائل الضرورية لتقوم دورها الجديد على أكمل وجه.

توجت هذه المرحلة من حياة التعااضدية بانتخاب أول جمعية عامة و أول مجلس إداري مستقل.

وتعاقبت بعدها عدة مجالس إدارية لغاية 1969، بدون أن تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله الشيء الذي دفع بالمديرية العامة للأمن الوطني إلى حل هياكل التسيير وإعطاء السلطة لإداري يوضع تحت الحكم الدائم والمباشر للسيد المدير العام للأمن الوطني.

وأثبت هذا الإجراء بقرار رقم 226/SS/SDR/6B المؤرخ في 09 سبتمبر 1969، من طرف وزير العمل والشؤون الاجتماعية.

وواصلت التعااضدية العمل ضمن هذا النظام لغاية 15 أوت 1993، بانتخاب جمعية عامة جديدة طبقا لإجراءات القانون رقم: 90-33 المؤرخ في 25 ديسمبر 1990 المتعلق بالتعااضديات الاجتماعية.

مع بداية سنة 1991 تم اتخاذ إجراءات قانونية جديدة، وأخذا بالقطيعة الخاصة التي لم تسمح لمصالح الأمن من وضع الهيئتان إلا في 15 جوان 1993 بالنسبة للجمعية العامة و 17 أوت 1993 بالنسبة للمجلس الإداري.

¹ البيانات و المعلومات مقدمة من مصلحة الامانة العامة

بهذا، تضم التعااضدية العامة للأمن الوطني جمعية عامة منتخبة مكونة من 234 عضو ومجلس إداري مكون من 09 أعضاء إلى 15 عضواً، وهما يشكلان الهيئات العليا للتعااضدية العامة للأمن الوطني، أين يحدد إسنادهم على التوالي إلى القانون رقم 90-33، المعدل والمتمم بالأمر رقم: 20/96 المؤرخ في 6 جويلية 1996.

هذان الهيئتان التي انتهت مدة صلاحيتهما في أوت 1997، استمرتا في تسيير التعااضدية العامة للأمن الوطني لغاية 23 أوت 1999، تاريخ انتخاب هيئات جديدة أخرى.

وفي 2015/01/04 وبصدور القانون رقم 15-02 أصبحت التعااضدية عبارة عن شخص معنوي يخضع للقانون الخاص غرضه ربحي بدلا من قانون الجمعيات التي كانت تخضع إليه.

المطلب الثاني : هياكل التعااضدية العامة للأمن الوطني ومهامها :

أولاً- هياكل التعااضدية العامة للأمن الوطني:

هياكل التعااضدية للأمن الوطني هي :

- الجمعية العامة.
- المجلس الإداري.
- مكتب المجلس الإداري.
- لجنة المراقبة.

الجمعية العامة :

تتكون الجمعية العامة من 144 عضو منتخبين لمدة 04 سنوات، هي الهيئة العليا في التعااضدية الاجتماعية : تتمثل وظائفها في :

- 1- الموافقة على القانون الأساسي للتعااضدية وتعديله إذا وجب التعديل.
- 2- الموافقة على شروط كيفية المساهمات المالية في الخدمات الفردية و الجماعية.
- 3- دراسة كيفية توزيع وتخصيص موارد التعااضدية، بما فيها الاحتياطات المالية.

- 4- دراسة برنامج التعااضدية على المدى المتوسط البعيد.
- 5- تقرير كيفية اختيار أعضاء المجلس التنفيذي واستخلافهم أو فصلهم اذ اقتضى الامر.
- 6- تحديد طرق تعويض مصاريف الإيواء والتنقل لأعضاء التعااضدية الاجتماعية المتعلقة بالاجتماعات القانونية.
- 7- تعيين مندوبا للحسابات وتحديد راتبه.
- 8- دراسة التقرير الأدبي المتعلق بنشاط التعااضدية العامة.
- 9- دراسة التقرير المالي للتعااضدية الاجتماعية، الذي يقدمه المجلس الإداري والموافقة عليه، بعد الاستماع إلى لجنة المراقبة.
- 10- دراسة مشاريع الاندماج في اتحاديات أو تعااضديات اجتماعية وطنية أو اقليمية أو دولية طبقا للتشريع المطبق على الجمعيات.
- 11- دراسة إمكانية التعامل مع الجمعيات الأجنبية ذات الأهداف المماثلة، طبقا للتشريع الساري المفعول.
- 12- دراسة إمكانية اقتناء ممتلكات جديدة ، توضع تحت تصرف التعااضدية العامة.

المجلس الإداري :

يتكون المجلس الإداري للتعااضدية العامة للأمن الوطني من 09 أعضاء، تتمثل مهمته في الاشراف على تسيير التعااضدية باسم الجمعية العامة.

ولهذا الغرض، تفوض إليه الجمعية العامة السلطة العامة في الإدارة ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون الأساسي للتعااضدية الاجتماعية.

وفي هذا الإطار يقوم المجلس الإداري، بما يلي:

- التأكد من سلامة السجلات والحسابات والتقارير المالية المطلوبة قانونا.
- متابعة تطور مشاريع التعااضدية، والأرصدة والسندات والقيم.
- متابعة برنامج التعااضدية المتوسط المدى التي يعرضها على الجمعية العامة.
- متابعة تنفيذ البرامج التي وافقت عليها الجمعية العامة.

- يعرض سنويا على الجمعية العامة تقريرا عن أنشطة و حسابات التعااضدية مصحوبة بتقرير محافظ الحسابات.
- متابعة مشاريع وأنظمة التسيير في التعااضدية وعرضها على المدير العام.
- اتخاذ قرارات فيما يتعلق بتخصيص الأموال الاحتياطية وتسييرها وقبول الهبات والوصايا.
- دراسة عقود الخدمات التي تبرم مع صندوق الضمان الاجتماعي و التعااضديات الاجتماعية الأخرى.
- انتخاب رئيس المجلس الإداري.
- دراسة اقتراح تعيين المدير العام الذي يعرضه عليه رئيس المجلس الإداري ويحدد شروط كيفية دفع راتبه.

رئيس المجلس الإداري:

رئيس المجلس الإداري يرأس اجتماعات المجلس الإداري للتعااضدية، يمثل التعااضدية العامة للأمن الوطني في جميع أعمال الحياة المدنية إلا إذا فوض بعض ذلك أو كله بعقد رسمي إلى مدير التعااضدية أو أي عضو آخر من المجلس الإداري.

مكتب المجلس الإداري :

المكتب ينتخبه الإداري ، وهو مكلف بضمان تنفيذ قرارات المجلس الإداري.

لجنة المراقبة :

لجنة المراقبة المنتخبة من طرف الجمعية العامة تتكون من 05 أعضاء، لا ينتمون إلى المجلس الإداري، لها مهمة مراقبة التسيير المالي والحسابي للتعااضدية الاجتماعية، وتطبيق توصيات وقرارات الجمعية العامة والمجلس الإداري.

مدير التعااضدية العامة للأمن الوطني :

يخول للمدير العام في حدود ما يسمح به القانون للتعااضدية، الصلاحيات الآتية ويمارسها تحت مسؤولية المجلس الإداري ورقابته يقوم بكل ما يتعلق بتسيير أنشطة التعااضدية لاسيما في ما يلي :

- فتح حسابات مالية للتعااضدية العامة في المؤسسات المصرفية التابعة للدولة ومتابعة الارصدة المالية.
- تسيير في إطار القانون المسموح به، الموارد البشرية والمادية والمالية.

- ممارسة السلطة السلمية على جميع أعوان التعااضدية الاجتماعية، مع مراعاة الأحكام القانونية السارية المفعول.

ثانيا- مهام التعااضدية العامة للأمن الوطني :

تكونت التعااضدية العامة للأمن الوطني على أساس جمعية ذات غرض غير مريح وفقا لاحكام القانون رقم 90-33 المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات، المكمل والمتمم بالامر رقم 96-20 المؤرخ في 06 جويلية 1996. وفي 2015/01/04 وبموجب القانون 15-20 أصبحت التعااضدية عبارة عن شخص معنوي تخضع للقانون الخاص وهدفه ربحي.

تهدف التعااضدية العامة للأمن الوطني في إطار التشريع المعمول به، إلى تقديم خدمات تكميلية لتلك التي يقدمها صندوق الضمان الاجتماعي في الميدان الصحي، التأمين على المرض، التقاعد ، معاش العجز ، كما تهدف أيضا لتطوير خدمات ذات طابع يساعد على تحسين مستوى المعيشي والصحي للمتعاقد عن طريق المساعدات والإعانات أو عن طريق القروض الاجتماعية.

وفي هذا الإطار وطبقا لهذه القوانين تضمن التعااضدية العامة للأمن الوطني مجموعة من الخدمات الفردية، الجماعية أو الاختيارية ، المذكورة في المواد 4،5،6 من الأمر 96-20 المؤرخ في 06 جويلية 1996.

الخدمات الفردية :

1. يتعلق الأمر بالخدمات العينية المرتبطة بالتأمين على المرض مكملة لتعويضات الضمان

الاجتماعي

من جهة تتحملها التعااضدية العامة للأمن الوطني مباشرة عن طريق مراكزها العلاج والاستشارات الطبية التحاليل الطبية المقدمة مجانا مع توفر جميع الأدوية

من جهة أخرى وفي المناطق التي لا توجد فيها مراكز خاصة بها يعوض صندوق الضمان الاجتماعي لمنخرطيها مباشرة 100% من العلاج المقدم والأدوية المحصل عليها وتدفع التعااضدية العامة للأمن الوطني بالمقابل تعويض 20% لصندوق الضمان الاجتماعي على أساس كشف أسماء يقدمه هذا الأخير.

2. تساهم بنسبة 20% في مصاريف العلاج بالمياه المعدنية.

3. مصاريف الدفن لصالح المنخرط أو ذوي الحقوق/الزوجة أو الأطفال.
4. رأس مال الوفاة لذوي حقوق المنخرط.
5. المساهمة في مصاريف النظارات وأعمال أخرى كالأجهزة الصناعية.
6. تقديم مساعدات خاصة وشهرية للأرامل واليتامى.

الخدمات الجماعية :

- تنظم مخيمات صيفية لصالح أطفال المنخرطين.
- تقسيم الفوائد المحصل عن طرق وضع التعااضدية لدى صناديق التوفير والاحتياط لصالح المنخرطين الذين يودون الحصول على سكن أو قطعة أرض للبناء.
- الأنشطة الترفيهية والثقافية الاجتماعية.

الآداءات الاختيارية :

- التقاعد الزائد أو التقاعد المكمل.
- رأس مال الوفاة.
- رأس مال إعانة في حالة وفاة أو حادث عمل.

المبحث الثاني التنظيم الإداري للتعااضدية العامة للأمن الوطني

المطلب الاول : الهياكل الخارجية.

هياكل المراقبة الخارجية التي تخضع لها التعااضدية العامة للأمن الوطني :

هنالك عدة هياكل تخضع لها التعااضدية نذكر منها:

-وزارة العمل

-المفتشة العامة لوزارة الداخلية

-مجلس المحاسبة

-المتفشية العامة للمالية

- المتفشية العامة للأمن الوطني

المطلب الثاني: الهياكل الداخلية للتعااضدية العامة للأمن الوطني

الأمانة الخاصة: تتولي عدة مهام إدارية تتعلق بالسكرتارية كتنظيم مواعيد الاستقبال.

أمانة المجلس الإداري:

- التحضير لاجتماعات المجلس الإداري واللجان.استدعاء الجمعية العامة وتحضر الوثائق اللازمة لذلك تحرر محاضر الجلسات للمجلس الإداري والجمعية العامة بالإضافة إلى عدة مهام إدارية أخرى.

الأمانة العامة :

- ✓ تطبق وتقسم التعليمات على مختلف الهيئات.
- ✓ تضمن التواصل بين جميع الهيئات.
- ✓ إصدار الأوامر والقرارات الإدارية.
- ✓ متابعة أنشطة الإدارة ومختلف مصالح الإدارة العامة للتعااضدية العامة للأمن الوطني.

مسيرة من طرف إطار أعلى، تتكون الأمانة العامة من :

✓ الأمانة.

✓ مكتب نظام عام.

✓ مكتب اتصال وعلاقات خارجية.

✓ مكتب إعلام آلي.

مكتب النظام العام:

- ضمان السير الجيد لوسائل الاتصال السمعي/ هاتف ، فاكس.
- تسيير مكتب النظام/ترتيب و توزيع البريد الداخلي والخارجي.
- تسجيل البريد اليومي وترتيبه.

مكتب الاتصال والعلاقات العامة :

- يتكلف بكل أشكال الاتصالات التي تخدم مصالح التعااضدية العامة للأمن الوطني مع محيطها بالإضافة إلى التعريف بالتعااضدية العامة وما تقدمه من خدمات.

مكتب الإعلام الآلي:

- صيانة عتاد الإعلام الآلي.
- تطوير البرامج الخاص بالتعااضدية العامة للأمن الوطني.

مكتب التموين بالمواد الصيدلانية :

- تزويد المراكز والصيدليات بالمواد الصيدلانية.
- التموين المستمر للمراكز الطبية بالأدوية كما ونوعا.
- تسيير محزونات الأدوية وضمان التوزيع المنتظم للأدوية بين المراكز الصحية.
- ظمآن الانسجام بين أنشطة المراكز الصحية في مجال الخدمات الطبية ومتابعة التعويضات و المستحقات لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

مصلحة المالية و المحاسبة :

تسهر مصلحة المالية و المحاسبة على تمويل مختلف الوظائف و النشاطات والخدمات الخاصة بالتعااضدية العامة، و تسيير الموارد المالية ، ومتابعة حركة الأموال لديها ، الديون، كما تقوم بالسهر على إعداد الميزانية المالية السنوية و الميزانيات الثلاثية و السداسية و الميزانية التقديرية السنوية ، و كل ما يتعلق بالمراجعة المالية وجمع وتحليل حسابات التعااضدية العامة.

مصلحة العتاد :

تقوم مصلحة العتاد بعدة مهام تتمثل في تسيير الأملاك العقارية التابعة للتعااضدية العامة وكل تتضمنه هذه العملية كالتأمين و الصيانة ،النظافة والأمن ، تسيير حظيرة السيارات كما تتحمل على عاتقها الحفاظ على الممتلكات من عقارات وتجهيزات.

مصلحة الخدمات الاجتماعية :

تعتبر هذه المصلحة من اهم مصالح التعااضدية العامة فهي تقوم بدراسة ملفات التعويضات وكل ملفات الخدمات الاجتماعية المقدمة للمنخرطين والتي نذكر منها

- دراسة ملفات الخدمات المقدمة للتعااضدية بغية التعويض كمنحة الازدياد، الختان النصرات الطبية
- منحة الإعاقة، منحة روضة الأطفال،تعويضات تخص التحاليل الطبية و الجراحات وكل انواع العلاج التي تتم خارج المراكز الطبية التابعة للأمن الوطني أو التعااضدية العامة، وطاقم الأسنان ، منحة الزواج ، العمرة والحج،منحة الحصول على شهادة البكالوريا ، الأعضاء السمعية....الخ
- يقدم إعانات شهريا للأرامل ولليتامي.
- اعانات وخاصة بالحرائق و السرقة.
- جوائز شرفية واجتماعية.
- متابعة ملفات المستفيدين من الخدمات الاجتماعية والطبية.

مصلحة الخدمات الاختيارية

تقديم قروض مالية للمتقاعدين لاقتناء سكنات تسترجع على شكل اقتطاعات شهرية،تقديم قروض استهلاكية.

تخصيص منح تدفع كل ثلاث أشهر لذي الدخل الضعيف، تقديم إعانة مالية خاصة بوفاة المنخرط ، منحة الإحالة على التقاعد،تقديم منح مالية لإعانة المتقاعدين...

مصلحة الموارد البشرية

تهتم مصلحة الموارد البشرية بتحديد مجالات التكوين، نوعية الإطارات الواجب توظيفها، تحديد سياسة الأجور و نظام الحوافز لوضع سياسة خاصة بتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع الأقسام المماثلة بمختلف المصالح التابعة للأمن الوطني.

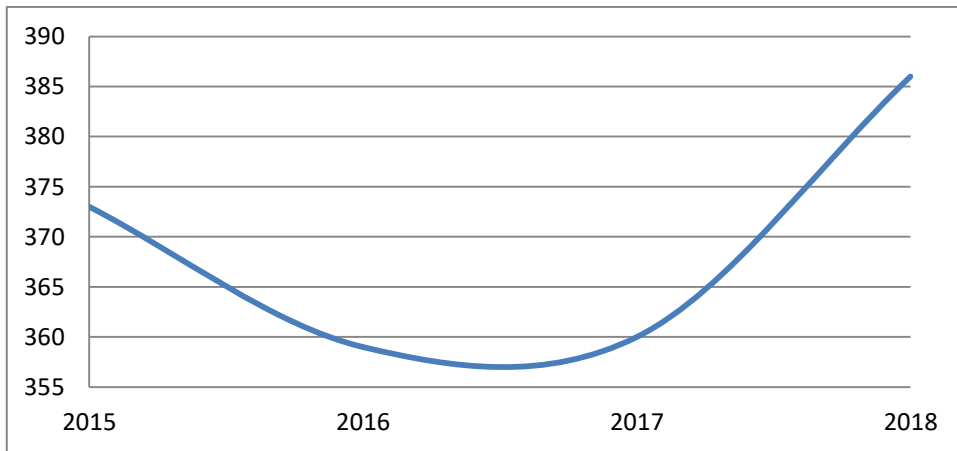
و قد كان عدد المستخدمين بالتعااضدية العامة للأمن الوطني من إطارات وأطباء وشبه الطبيين وصيادلة خلال الفترة الممتدة ما بين سنة (2015-2018) كمايلي :

الجدول رقم (1-2) : يبين حركة المستخدمين خلال الفترة 2015-2018

السنة	عدد المستخدمين	النسبة %
2015	373	-
2016	359	-3.75%
2017	360	0.28%
2018	386	2.22%

المصدر مصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم (1-2) : حركة المستخدمين في التعااضدية العامة للأمن الوطني



من خلال هذا المنحنى نلاحظ انخفاضا في عدد المستخدمين بين سنة 2015 و 2016 بنسبة % 3.75

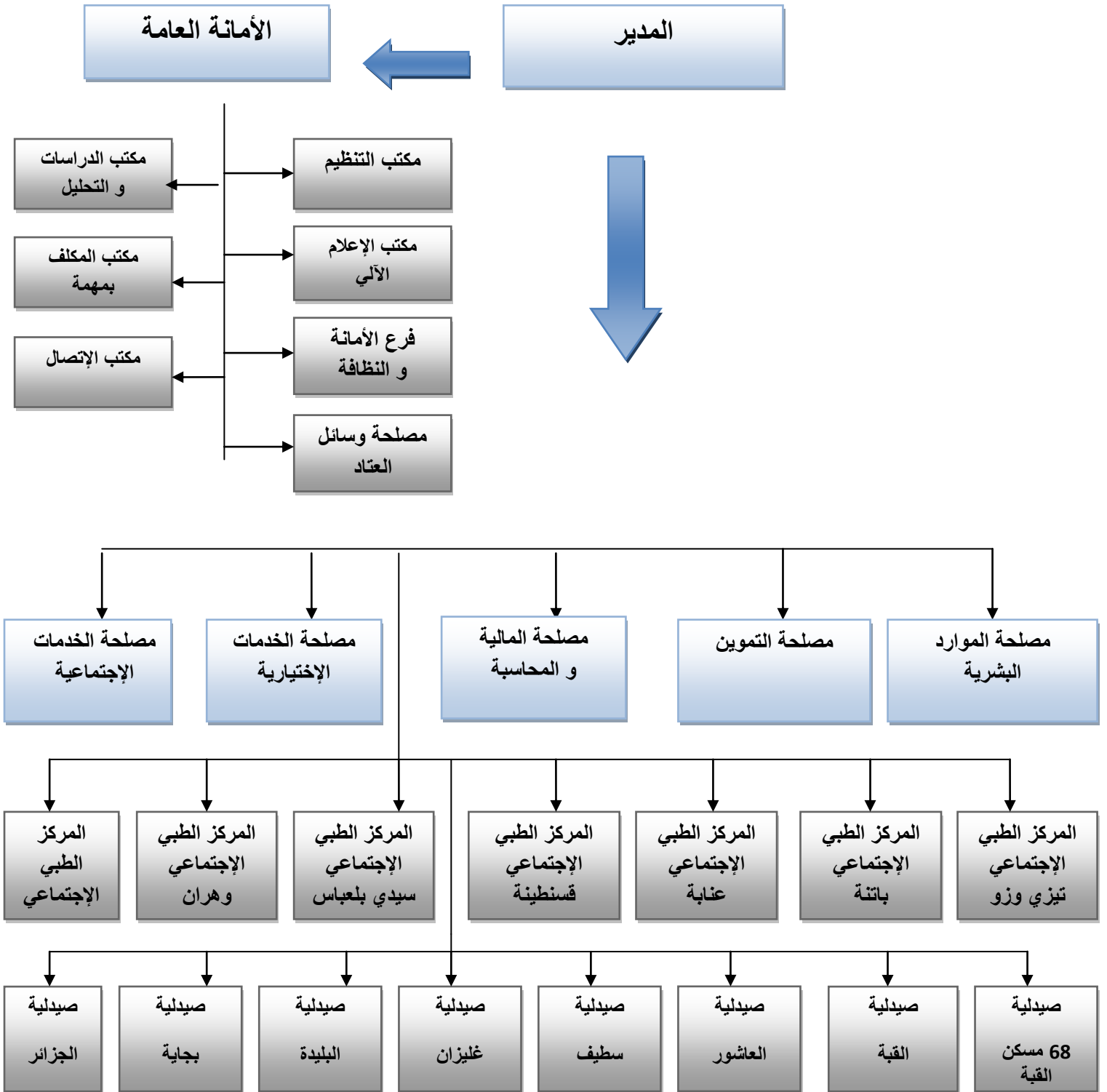
وهذا الانخفاض راجع بالدرجة الاولى لعدد من الموظفين الذين بلغوا سن القاعد ، كما ان هناك بعض حالات التحويلات التي تمس بعض المصالح .

اما بين سنة 2017 و 2018 يوجد ارتفاع بمعدل طفيف قدر بنسبة 2.22 % وهذا راجع لسياسة التوظيف المستمرة التي تتبناها التعااضدية العامة للأمن الوطني

المراكز الطبية الاجتماعية:

تمتلك التعااضدية العامة للأمن الوطني سبع مراكز طبية بالإضافة الى ثمانية صيدليات تقوم في الغالب بنفس المهام متمثلة في تقديم الخدمات الطبية للمتعاضدين بالإضافة الى تقديم الادوية ومتابعة مستحقاتها لدي صناديق الضمان الاجتماعي.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للتعااضدية العامة للأمن الوطني



المصدر : الأمانة العامة للتعااضدية العامة للأمن الوطني.

المبحث الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية التعااضدية العامة للأمن الوطني

من أجل مواكبة التطورات الحالية في المجال الطبي والاجتماعي و الترفيهي وما يشهده هذا القطاع، اعتمدت التعااضدية العامة للأمن الوطني منهج الإدارة الاستراتيجية في مجال عملها لضمان بقائها ومن اجل سعيها الدائم لتحسين الظروف الاجتماعية والصحية لمنخرطيها، وهي نموذج للمؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الاستراتيجية كرد فعل لتطورات المحيط الداخلي والخارجي، ولهذا سنحاول التطرق لواقع الإدارة الاستراتيجية المطبقة في التعااضدية العامة للأمن الوطني.

المطلب الأول: مرحلة إعداد الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية:

اولا: مرحلة اعداد الاستراتيجية:

1- الرؤيا الاستراتيجية للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

تمتلك التعااضدية العامة للأمن الوطني رؤية استراتيجية تمت صياغتها على النحو التالي:

"هدفنا تحسين وتطوير الظروف الاجتماعية والمعيشية لمنخرطينا"

وقد ترجمت كخطة طويلة الأمد، تسعى التعااضدية من خلالها إلى توفير أكبر عدد ممكن من الخدمات سواء المعوضة مباشرة للمنخرط او انشاء المراكز الطبية الاجتماعية التابعة لها، بالإضافة إلى فنادق ومراكز للراحة العائلي، مراكز ترفيهية ورياضية، دور حضانة ...

2- تحديد رسالة التعااضدية العامة للأمن الوطني:

لقد تم تحديد رسالة التعااضدية العامة للأمن الوطني بالعبارات التالية: تحسين وتطوير الظروف الاجتماعية والمعيشية لمنخرطينا، وذلك تحت مجموعة من القيم وهي: الالتزام والوفاء والدقة والانضباط.

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

من أجل ترجمة الرؤيا المستقبلية للتعااضدية قامت هذه الأخيرة بوضع مجموعة من الأهداف على شكل التزامات طويلة ومتوسطة الأجل تهدف إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

- الإرضاء الكلي والدائم لمنخرطي الشرطة والذين هم عملاء للتعااضدية وذلك بوضع سياسة تسيير لنوعية الخدمات وجودتها.
- تنويع قائمة الخدمات المقدمة لتتوافق مع متطلبات المنخرطين.
- تطوير وتحسين الخدمات الطبية عن طريق إبرام اتفاقيات مع أطباء أخصائيين وعيادات مختصة في جراحات معينة من أجل تقريبها من المنخرطين؛
- إنشاء فنادق للشرطة في اجل اقصاه سنتين؛

- إنشاء مراكز للراحة العائلية في اجل اقصاه خمس سنوات؛
 - إنشاء دور حضانه لأطفال المنخرطين في اجل اقصاه سنتين؛
 - تطوير وتحسين الخدمات الطبية عن طريق تجهيز عياداتها ومراكزها الصحية وتوفير أطباء مختصين؛
 - تقديم مساعدات مالية للهياكل الطبية والرياضية التابعة للمديرية العامة للأمن الوطنية كالمستشفى الجهوي للأمن الوطني بوهران ومستشفى سيدي بالعباس؛
 - تعويض الخدمات الطبية في المناطق الجغرافية التي تمتلك فيها مراكز تابعة لها؛
 - تعويض مالي للمخرطين يتعلق ببعض الخدمات ونذكر منها: مصاريف النظارات الطبية ، منحة الختان، منحة الازدياد ،منحة الزواج...الخ.
- ويمكن ان نحصر كل هذه الاهداف في هدفين شاملين:
- ✓ توفير خدمات متنوعة لمنخرطيها وعلى نطاق واسع؛
 - ✓ من أجل تحقيق الأرباح.

1- توفير خدمات متنوعة لمنخرطيها على نطاق واسع:

تقوم التعااضدية العامة بالتعويض 50 % من مبالغ التي يتقدم بها المنخرط للتعااضدية العامة والمتعلقة بالخدمات المنصوص عليها في القانون الداخلي المتعلق بالتعويضات. وقد بلغت قيمة التعويضات المقدمة خلال الفترة 2015-2018 كمايلي:

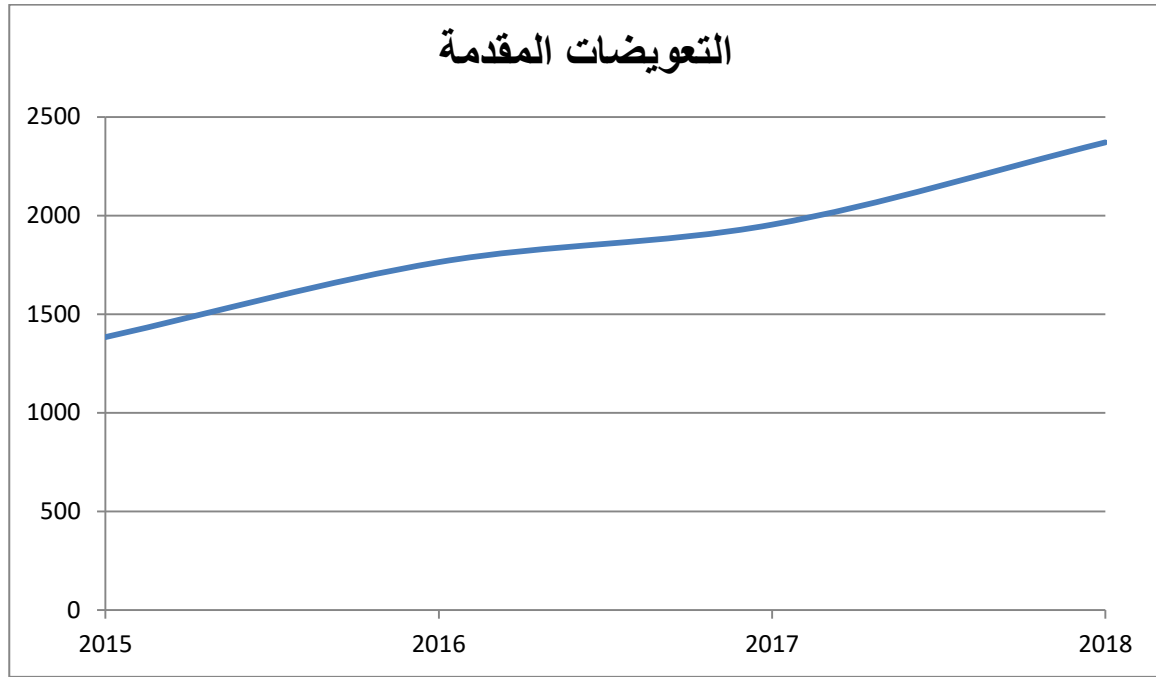
الجدول رقم(2-2) تكاليف التعويضات المقدمة من قبل التعااضدية العامة للأمن الوطني خلال الفترة

(2015-2018)

السنة	المبالغ (مليون دج)	معدل النمو %
2015	1 384	-
2016	1 764	27.46 %
2017	1 945	10.26 %
2018	2 371	21.90 %

المصدر من إعداد الطالب

الشكل رقم: (2-3) تطور قيمة الخدمات المقدمة (2015-2018) .



من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق ان مبالغ الخدمات المقدمة من قبل التعاضدية العامة في تزايد مستمر خاصة في سنوات 2015-2018.

وذلك راجع الى دخول خدمات جديدة حيز التعويض بالإضافة إلى زيادة في أعداد منخراطي الأمن الوطني وهذا راجع لسياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة في السنوات الاخيرة. كذلك للوعي الكبير الذي اصبح يتمتع المنخرط خاصة بما يتعلق بحقوقه تجاه التعاضدية العامة للأمن الوطني.

كما يمكن ان يبرر هذا الارتفاع المستمر للخدمات المقدمة على انه زيادة تكفل التعاضدية بتغطية خدمات اضافية ،وهذا ضمن سياستها الاستراتيجية لتكفل بخدمات المنخرطين الموزعين على 48 ولاية.

2- من اجل تحقيق الارباح:

تسعي التعاضدية العامة للأمن الوطني إلى الاستفادة القصوى من مراكزها الطبية الاجتماعية وذلك من خلال استغلال صيدلياتها في تحقيق ارادات و ارباح،في حدود ما يسمح به القانون وخدمة لمصالح المنخرطين

1-إرادات التعااضدية العامة للأمن الوطني

القسم الأساسي من مداخل التعااضدية العامة للأمن الوطني هو في الغالب اقتطاعات من أجور مخرطي الأمن الوطني تقتطع شهريا وتدفع للتعاضدية والتي تشكل نسبة 97.92 % من المداخل الإجمالية. 1.96 % مداخل محصل عليها من الصيدليات التابعة لها. 0.12 % مداخل مركز الراحة العائلية.

وتستغلها في :

- دفع أجور موظفيها التابعين إليها بصفة مباشرة؛
- توفير موارد ومستلزمات لتسيير أعمالها وشؤونها؛
- إنشاء مشاريع أخرى أو التوسع في مشاريع اجتماعية أخرى؛
- دفع مخلف الأعباء والمصاريف بمراكزها من فواتير كهرباء وغاز، هاتف، أنترنت، استقبالات، مصاريف تنقلات...إلخ.

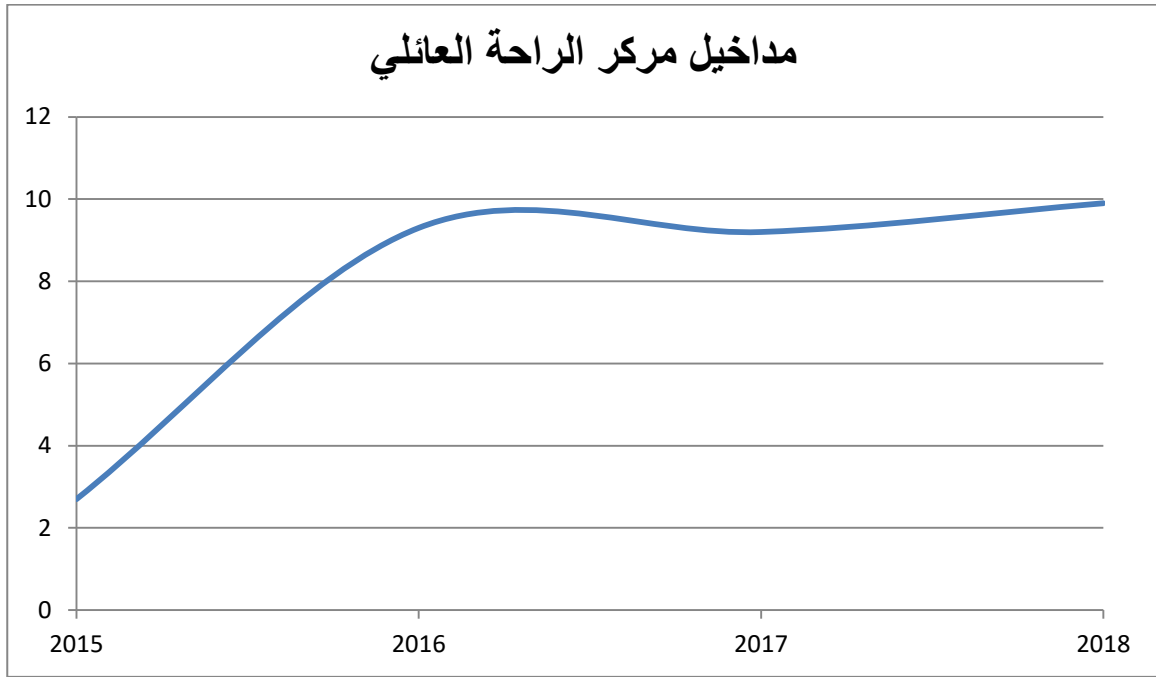
1-1 العوائد المالية المتحصل عليها من مركز الراحة العائلي:

ان هذا المركز المتواجد ولاية تيبازة يمثل أصول عقارية منجزة من طرف التعااضدية العامة للأمن الوطني في اطار تطوير النشاطات ترفيهية و قد دخل حيز الاستغلال سنة 2015 مناصفة مع مديرية الصحة النشاط الاجتماعي و الرياضات. وقد بلغت مداخله خلال أربعة سنوات الأخيرة كمايلي:

الجدول رقم(2-3) يبين مداخل مركز الراحة العائلة في الفترة 2015-2018

السنة	المبالغ (مليون دج)	معدل النمو %
2015	2.7	-
2016	9.3	244.44 %
2017	9.2	-1.08%
2018	9.9	7.61 %

الشكل رقم(2-4) منحنى بياني يبين تطور في مداخل مركز الراحة العائلي



المصدر من اعداد الباحث

عرف مركز الراحة العائلي قفزة نوعية من حيث المداخل بين سنة 2015 و2016 قدرت ب 244.44 %

لتستقر مداخله بعد ذلك لتصل نسبة الزيادة في سنة 2018 ب 7.61 % إلا انه مازال لم يحقق المستوى المطلوب ضمن الإستراتيجية التي تنتهجها التعااضدية العامة للأمن الوطني.

1-2-العوائد مالية محصل عليها من المراكز الطبية للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

تتوفر التعااضدية العامة للأمن الوطني على عدة هياكل طبية تمكنها من تحقيق عوائد مالية من خلال تقديم الخدمات الطبية وخدمة الصيدلة، ذلك من خلال اعطاء الادوية مجانا للمنخرطين ويتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بدفع مستحقات هذه الادوية للتعااضدية العامة

❖ الهياكل الطبية للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

▪ الصيدليات: تتوفر على 16 صيدلية وهي:

صيدلية الجزائر، القبة، العاشور، قريدي القبة، البلدية، بجاية، تلمسان، تيزي وزو، باتنة، سيدي بلعباس، عنابة، ميسي عنابة، قسنطينة، سطيف، وهران، غليزان.

▪ المراكز الطبية الاجتماعية:

الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، سيدي بلعباس.

▪ مركز تصفية الدم بالحميز ، مركز التحاليل الطبية بالجزائر العاصمة

قدرت مداخيل الهياكل الطبية بحوالي 160 مليون دينار جزائري لسنة 2018.

و هو يعتبر عجزا بالمقارنة بما تدفعه التعااضدية من مبالغ تعويضية للخدمات (انظر الجدول رقم3) ناجم عن سوء استغلال خدمة الصيدلة التي تقدمها المراكز الطبية الاجتماعية و الصيدليات ،حيث نتائجها تؤثر سلبا على نتائج السنة المالية رغم ان هذه الخدمة الاجتماعية كانت تساهم في توازن النشاط الطبي الاجتماعي الذي هو في تدهور و يواجه صعوبات في التسيير و هي ناتجة عن قلة تردد المتعاضدين على هذه الهيئات من جهة، ومن جهة أخرى عدم الفهم الجيد لمسيرى هذه الصيدليات و المراكز للمهمة الموكلة اليهم التي تدخل ضمن الاستراتيجية المنتهجة وهذا ما يستوجب اعادة تنظيمها. بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تواجهها، فهناك صيدليات خاصة وحكومية تنافس صيدليات التعااضدية العامة توفر أدوية وخدمات أحسن تستهوي في كثير من الأحيان المنخرطين، لأنه في كلتا الحالتين لا يدفع المنخرط أي مبلغ مالي مادام يستعمل "بطاقة الشفاء"، إلا في بعض الحالات كالأدوية المستوردة، وهذا ما يعتبر تهديدا يجب أخذه بعين الاعتبار، ومن هنا كان لزاما على التعااضدية العامة القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على نقاط القوة والضعف وكذا التهديدات والفرص التي تواجهها.

المطلب الثاني: التحليل والخيار الاستراتيجي للتعااضدية العامة

اولا-التحليل الاستراتيجي للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

1-تحليل البيئة الخارجية للتعااضدية: تواجه التعااضدية العامة للأمن الوطني مجموعة من التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

ا- الفرص:

- زيادة عدد منخرطي الشرطة والموظفين المشبهين وذلك بفضل سياسة التوظيف المنتهجة في السنوات الأخيرة من قبل المديرية العامة للأمن الوطني؛
- عائلات المنخرطين تستفيد من كل الخدمات المقدمة من قبل التعااضدية مما يجعل دائرة المنخرطين تتسع؛
- توفير عدة هياكل طبية وترفيهية موجهة لخدمة منخرطي الأمن الوطني تشعرهم بالانتماء للمؤسسة الشرطةية؛

- ارتفاع تكاليف الفحص الطبي وكذا الأشعة في حين تقدم في المراكز الطبية للتعااضدية بالمجان للمنخرطين العاملين والمتقاعدين.

ب- التهديدات:

- تزايد عدد العيادات الخاصة والحكومية التي تقدم خدمات جيدة؛
- تزايد عدد الصيدليات التابعة للقطاع الخاص والحكومي؛
- استعمال بطاقة الشفاء؛
- القيود المفروضة على صيدليات التعااضدية، كسواء المنتج المحلي فقط؛
- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتج المحلي وتفضل استهلاك المنتج الأجنبي في حين أن مراكز التعااضدية تقتني الأدوية المحلية فقط.

2- تحليل البيئة الداخلية للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

- رغم الإمكانيات الكبيرة للتعااضدية العامة للأمن الوطني التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني من بعض الضعف والنقص في بيئتها الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- نقاط القوة:

- امتلاك المؤسسة طاقات مالية بشرية هائلة ومتطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، موظفين، عمال... الخ)؛
- امتلاك التعااضدية العامة لمراكز طبية وهياكل اجتماعية حديثة ومتطورة، مخصصة فقط لمنخرطي الأمن الوطني؛
- قدرة المؤسسة على توفير عدد كبير من الأدوية لصيدلياتها؛
- اتخاذ النظرة الاستراتيجية في تحديد افاقها المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصر البشري).
- ثقافة المؤسسة ووعي أفرادها؛
- السمعة الجيدة التي تتمتع بها التعااضدية لدى منخرطي الأمن الوطني.

ب- نقاط الضعف:

- ضعف في العملية الترويجية لأهمية المراكز الطبية والخدمات التي تقدمها؛
- نقص المراكز الطبية التابعة للتعااضدية في كثير من مناطق الوطن؛
- لجوء التعااضدية العامة للأمن الوطني إلى تغطية 20 % من مستحقات الادوية لصندوق الضمان الاجتماعي وهذا المبلغ يتجاوز 20 مليون دينار شهريا؛

- في بعض الأحيان بعد هذه المراكز الطبية تقع في أماكن بعيدة عن إقامة أو عمل المنخرطين؛
- نقص في بعض الأدوية على مستوى صيدلياتها؛
- اعتمادها على الأدوية التي يتم تعويضها فقط (أدوية محلية)؛
- نظام التعويض المتبع من قبل صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) يقص في كل مرة بعض الأدوية من التعويض، وهي أدوية ضرورية، مما يجعل التعاضدية العامة تتكبد الخسائر الناتجة عن عدم تعويض هذه الأدوية؛
- عدم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل استعمال الانترنت سواء داخليا أو بين فروعها مما يوفر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- انتهاء صلاحية بعض الادوية نتيجة لسوء تسيير المخزونان في بعض الصيدليات ونتيجة لعدم وجود التنسيق بين مسؤولي الصيدليات فيم بينهم من اجل تحويل الادوية فيما بينهم للتقليل من كمية الخسائر؛
- ضعف التنسيق او الاتصال بين المراكز الطبية وصعوبة نقل الادوية بين المراكز الطبية البعيدة مما يجعل بعض الصيدليات تتكبد خسائر ناتجة عن انتهاء صلاحية بعض الادوية في حين يوجد نقص لهذه الادوية في بعض المراكز الاخرى؛
- قسم كبير من العوائد لم يتم تعويضها للتعاضدية من قبل صندوق الضمان الاجتماعي (CNAS) خاصة فيما تعلق بسنوات ماضية صنف كديون معدومة.

3- التحليل الثنائي في التعاضدية العامة للأمن الوطني:

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة نحاول الان التوصل إلى إيجاد الخيار الاستراتيجي الذي تنتهجه هذه المنظمة انطلاقا من استغلالها لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من اقتناص الفرص المتاحة، وتقادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهها وفيما يلي التحليل الثاني الذي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-4) التحليل الثنائي للتعااضدية العامة للأمن الوطني

نقاط الضعف	نقاط القوة	التشخيص الداخلي التحليل الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف في العملية الترويجية للخدمات التي تقدمها " ت ع أ و " - نقص المراكز الطبية التابعة للتعااضدية، او في كثير من مناطق الوطن - نقص في بعض الادوية - اعتمادها على الادوية التي يتم تعويضها فقط من صندوق الضمان الاجتماعي - عدم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل استعمال الانترنت داخل وخارج فروعها - تاخر صندوق الضمان الاجتماعي في تعويض مستحقات التعااضدية العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك (ت ع أ و) طاقات بشرية ومالية جيدة - امتلاك لمراكز طبية و هياكل اجتماعية حديثة ومتطورة - قدرة (ت ع أ م) على احتياجات هياكلها من الادوية - ثقافة المؤسسة ووعي افرادها - اتخاذ النظرة الاستراتيجية في تحديد آفاقها ولمستقبل تحقيق ميزة تنافسية من خلال الخدمات المقدمة في مراكزها الطبية. 	<p>الفرص: تزايد عدد منخرطي الشرطة والمستخدمين الشبهين. استفادة عائلات المنخرطين من الخدمات المقدمة من (ت ع أ و) توفر عدة هياكل طبية ارتفاع التكاليف الطبية والادوية تقدم التعااضدية العامة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تخلي صندوق الضمان الاجتماعي عن تعويض الكثير من الادوية . - تغيير اسلوب توزيع الادوية بين صيدلياتها هذه الاخيرة تعاني من مشكل التمويل بالادوية. - زيادة الانشطة المتعلقة بالخدمات التي تقدمها التعااضدية والاعلام الطبي. المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اضافة مزايا جديدة للخدمات التي تم تقديمها . - استغلال الطاقات البشرية التي تتمتع بها "ت ع م" - ابرام اتفاقيات مع اطباء مختصين او عيادات مختصة. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تزايد عدد العيادات الخاصة التي تقدم خدمات جيدة - تزايد عدد الصيدليات الخاصة والحكومية - القيود المفروضة على صيدليات "ت ع أ و" - الاساءة للنموذج المحلي من الادوية في كثير من الحالات

من اعداد الباحث

بعد التحليل الثنائي الذي قامت به المؤسسة كمرجع لاتخاذ الخيار الاستراتيجي الملائم لها، لذلك بعد الكشف على نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تحاول استغلالها ونقاط الضعف التي تعمل للقضاء عليها، وهذا بهدف اقتناص الفرص والحد من الآثار السلبية التي تهدد المؤسسة في محيطها الخارجي، وبهذا وجدت مؤسسة التعااضدية العامة للأمن الوطني أمامها عدة اختيارات استراتيجية لكن يبقى لديها أفضل وأنجع قرار مرتبط بقدراتها وإمكانياتها.

-ملخص الخطة التنفيذية:

بما أن الهدف المرجو هو اجتماعي ربحي فقد قامت التعااضدية بإنشاء 16 صيدلية و8 مراكز طبية التي سبق ذكرها:

1-مشتريات الادوية :

من اجل تحسين مداخل الصيدليات عمدت التعااضدية العامة في اطار استراتيجيتها الى توفير عدد كبير من الادوية كما و نوعا من اجل:

- القضاء على نقص الادوية التي كانت تعاني منه في السنوات الماضية.

- رفع رقم أعمال الصيدليات.

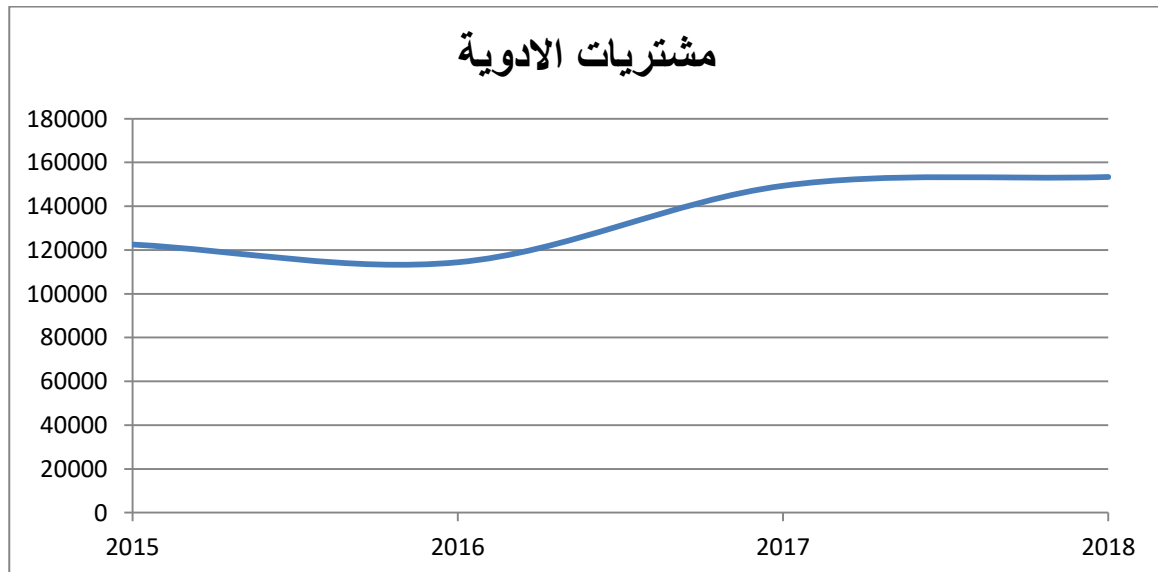
وقد حددت مشترياتها من الأدوية خلال الفترة مابين 2015 و 2018 كما يلي :

الجدول رقم(2-5):يمثل إجمالي مشتريات التعااضدية من الادوية خلال فترة 2015-2018

السنة	الكمية (مليون دج)	النسبة %
2015	122	-
2016	114	- 6.56 %
2017	149	30.70 %
2018	153	2.68 %

المصدر مصلحة المحاسبة

الشكل رقم (2-6) يمثل تطور مشتريات التعااضدية من الأدوية خلال فترة 2015-2018.



لقد أولت التعااضدية العامة للأمن الوطني أهمية كبيرة لصيدياتها وخصصت لها مبالغ اضافية بغية القضاء على مشكل النقص في الادوية، بعد الاجراءات التي اتخذتها في نهاية سنة 2016 والتي شددت فيها على ضرورة توفير الادوية اللازمة في كل الصيدليات، وهذا نزولا عند رغبة رؤساء المراكز الطبية الذين انتقدوا نقص التموين بالادوية ،و المشاكل التي يعانون منها خاصة المتعلقة بتحويلات الداخلية للأدوية فيما بينهم.

وكما هو موضح في الجدول فقد بدأت المشتريات في التحسن بداية من سنة 2017 ، حيث عرفت ارتفاعا ملحوظ قدر ب30.70 % ، هذا ما يعكس النقص الذي كانت تعاني منه الصيدليات ت ليرتفع في سنة 2018 بمعدل 2.68 % .

وبهذه الكمية المتوفرة من الادوية تستطيع الصيدليات مسايرة احتياجاتها ومحاولة القضاء على مشكل النقص شيا فشيا.

ب- عدد الوصفات الطبية والمقدمة للصيدليات خلال الفترة 2015-2018:

تعتبر عدد الوصفات الطبية المقدمة لصيدليات التعااضدية العامة خير دليل على عدد الزيارات او التردد للمنخرطين وهو دليل عن الرضى المتعلق الخدمات الطبية المقدمة في هذه المراكز .

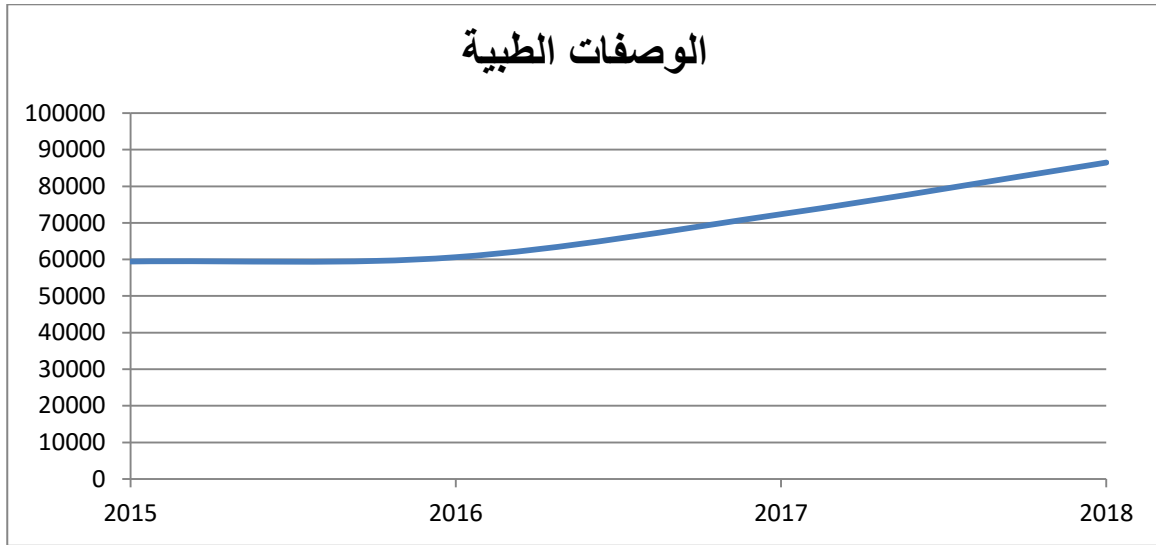
وقد قدر عدد الوصفات المقدمة للمراكز الطبية في الفترة بين 2015 و2018 على النحو التالي :

الجدول رقم(2-7) : يمثل عدد الوصفات الطبية والمقدمة للصيدليات خلال الفترة 2015-2018

السنة	إجمالي الوصفات الطبية المقدمة(وحدة)	النسبة %
2015	59 440	-
2016	60 620	1.99 %
2017	72 375	19.39 %
2018	86 486	19.50 %

المصدر مصلحة المحاسبة

شكل(2-6) : يمثل تطور الوصفات الطبية المقدمة للصيديات خلال فترة 2015-2018



يعكس هذا الارتفاع المستمر لعدد الوصفات المقدمة من قبل المراكز الطبية ارتفاع ملحوظ في عدد مرات تردد منخرطي الأمن الوطني على هذه المراكز الطبية ، وهذا يدل على التحسن المستمر في الخدمات الطبية المقدمة من جهة ،ومن جهة توفير الادوية بشكل احسن وهو من المشاكل الذي كانت تعاني منها الصيدليات بشكل كبير وهو راجع سوء التسيير الذي يمارسه بعض رؤساء المراكز وتخوفهم في كثير من الاحيان من انتهاء مدة صلاحية الادوية في صيدياتهم هذا ما يعرضهم للمساءلة من قبل الادارة العليا وتجنباً لمثل هذه الاجراءات فهم يفضلون التموين بكميات قليلة وهو الامر الذي يجعل رقم الاعمال منخفض عند بعض الصيدليات

ج-الارادات السنوية للصيديات:

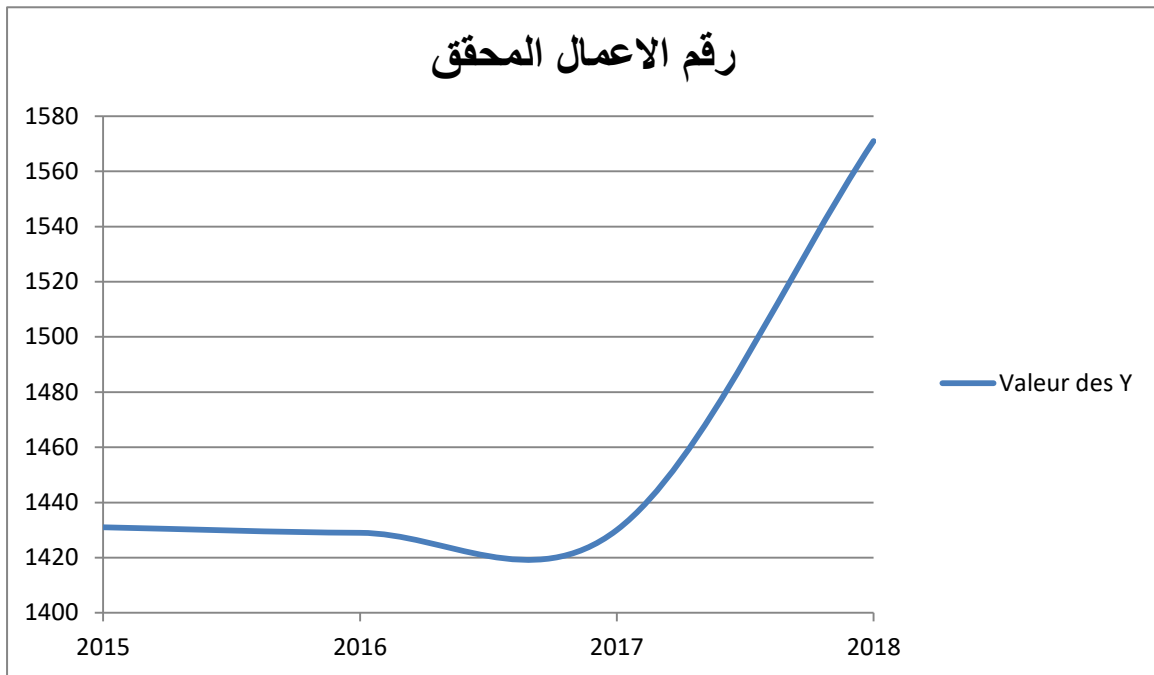
وفقا للمعطيات المقدمة والتي تتعلق بإيرادات الصيدليات التابعة للتعااضدية العامة للأمن الوطني فقد تبين ان هنالك تحسن ملحوظ وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-8) :يبين رقم الأعمال المحقق خلال فترة 2015-2018

السنة	رقم الأعمال المحقق (مليون دج)	النسبة%
2015	1431	-
2016	1429	-0.14%
2017	1430	0.07%
2018	1571	9.86%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم: (2-7) تطور رقم الأعمال المحقق بين سنوات (2015-2018).



المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من خلال هذا المنحني انخفاض طفيف في رقم الأعمال المحقق بين سنة 2015 و2016 قدر ب 0.14 %، كما عرف ارتفاع طفيف في سنة 2017 قدر ب 0.07 % ثم عرف تحسنا ملحوظا قدر ب حوالي 10% سنة 2018.

وهذا التحسن ناتج عن الاجراءات التي اتخذتها التعااضدية العامة والمتعلقة بتزويد صيدلياتها بالأدوية الضروري.

كذلك الزام اطارات وأعوان الامن الوطني بالتوجه الى هذه المراكز الطبية في حالة العلاج. و اذا كانت الصعوبات في السنوات السابقة مرتبطة بالتعويض من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من جهة و من جهة اخرى لتعميم بطاقة شفاء التي تسمح للمؤمنين الاجتماعيين لتمويلهم في اي صيدلية فان هذه الصعوبات تم رفعها نتيجة عدة محاولات تم اتباعها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و التي كللت بإدماج تسيير هذه الهيئات في الية شفاء و التي من المنتظر أن تعطي ديناميكية و اعادة بعث لهذا النشاط الذي يبقى مرهون بنسبة التردد على هذه الهيئات من طرف المتعاضدين وذلك راجع للأسباب التالية حسب رؤساء هذه المصالح نذكر منها:

- نقص في بعض الأدوية هذا راجع إلى تخوف بعض مسؤولي هذه المصالح من اقتناء كميات كبيرة خوفاً من تاريخ انتهاء صلاحية الأدوية، وبالتالي تعتبر خسارة وتعرضه للمساءلة من الإدارة العليا لذا فهم يفضلون عدم المجازفة .

- مركزية الشراء حيث إن معظم الطلبات يجب إن تتم عن طريق مصلحة التموين بالعاصمة أو الصيدليات المكلفة بتنظيم الطلبات مثل صيدلية عنابة في الشرق (الصيدليات التابعة لها هي صيدلية باتنة ،صيدلية قسنطينة ،صيدلية بجاية و صيدلية سطيف) و صيدلية وهران في الغرب(صيدلية غليزان ،صيدلية سيدي بالعباس و صيدلية تلمسان) مما يوقعهم في مشاكل أخرى كالتأخير في وصول الأدوية في مواعيدها كذلك نقص في الطلبات المقدمة ، وفي كثير من الأحيان ترسل لهم ادوية غير موجودة في الطلبات

- نقص وسائل النقل. بحيث أن المراكز الطبية فقط لها الحق في الحصول على وسيلة نقل أما الصيدليات مثل صيدلية بجاية سطيف غليزان ليس لها الحق في وسيلة النقل مما يجعلها تحت رحمة المراكز الأخرى

- نقص الأطباء المختصين في هذه المراكز مما يجعل المنخرطين اقل تردد عليها.

- عدم وعي رؤساء هذه المراكز الطبية الاجتماعية بالمهمة الموكلة إليهم ، وهذا راجع لعدم فهمهم للإستراتيجية المنتهجة من قبل الإدارة العليا.

- عدم توفر الإمكانيات المالية و المادية اللازمة لرؤساء المراكز .

- أما عن الارتفاع في مداخيل التعااضدية في سنة 2018 مقارنة مع السنوات السابقة فهذا راجع الى النشاط المكثف التي تقوم به التعااضدية للترويج لخدماتها .

- كما كان من الضروري إلزام منخرطي الأمن الوطني أو الإطارات أو المستخدمين الشبهيين بالتوجه الى هذه المراكز في حالة العلاج .

- العمل الجدي الذي يقوم به بعض رؤساء هذه المراكز من اجل تحسين الخدمات في هذه المراكز وتوفير الادوية اللازمة الضرورية التي تخدم احتياجات المنخرطين.

4 - تطبيق إستراتيجية التوسع كخيار استراتيجي:

- يعد تطبيق الخيار الاستراتيجي بمثابة تحويل الخطة الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أنشطة فعلية، وباعتبار أن التعااضدية العامة قد تبنت هذا الخيار الاستراتيجي فإنها عملت على تطبيقه في أرض الواقع.

- إن الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه التعااضدية العامة للأمن الوطني والذي يضمن لها تقديم خدمات اجتماعية وطبية جيدة لمنحطياها مع تحقيق ربح هامشي من خلال بيع الأدوية مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها المادية والبشرية، هي "إستراتيجية التوسع" و التي من اجلها تلجا التعااضدية العامة للأمن الوطني الى:

1- الى انشاء هياكل طبية اجتماعية وترفيهية؛

2- ابرام اتفاقيات عمل بينها وبين مؤسسات طبية خاصة أو أطباء مختصين أو عيادات طبية متخصصة... الخ من أجل الاستفادة من خدماتهم وهو يعتبر من البدائل الاستراتيجية التي يعتمد عليه أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق التوسع على مستوى تقديم الخدمات، أي على مستواها الخارجي، على اعتبار أن إمكانياتها محدودة لا تسمح لها بتحقيق ذلك؛

3- تحقيق ارباح من خدمة الصيدلة.

وفي هذا الإطار يمكن إعطاء صورة واضحة على خيار التوسع وكيفية تطبيقه وتأثيره على أداء التعااضدية العامة.

4- إستراتيجية التوسع للتعااضدية العامة للأمن الوطني:

إن هذا القرار أصبح ضرورة لا مفر منه وذلك خدمة لمطالب منحطياها ونذكر منها:

- ازدياد عدد منحطياها التعااضدية العامة وتوزعهم على 48 ولاية و التعااضدية مطالبة بتوفير الخدمات لكل المنحطيين.

- القطاع الصيدلاني، هذا الأخير يعود عليها بارادات من شأنها ان تساهم في التقليل من مصاريف الخدمات المرتفعة التي تكبدها للتعااضدية العامة.

- لجوء التعااضدية إلى فتح عدة فروع جهوية تتكفل بتسهيل المعاملات الإدارية وتوفير عناء التنقل للمنحطيين إلى مركز التعااضدية المتواجد بالجزائر العاصمة، الفرع الجهوي للشرطة بالشرق الجزائري مقره قسنطينة، فرع ولاية بشار، وفرع الغرب مقره بوهران. في انتظار انطلاق فرع الوسط والذي مقره البليلة.

- كما تقوم حاليا بعدة مشاريع في طور الانجاز نذكر منها:

- بناء فنادق للشرطة ؛

- بناء مركز للراحة العائلية؛

- نوادي الشرطة ؛

- دور حضانة .
- هذا في الجانب الاجتماعي والترفيهي أما عن الجانب الطبي فقد أبرمت التعااضدية العامة عدة اتفاقيات مع مراكز طبية وعيادات خاصة من أجل توفير خدمات طبية لمنحرفيها في الأماكن التي لا تملك فيها مراكز طبية خاصة بها.

من أجل توفير خدمات جيدة ومتنوعة لمنحرفيها لجأت التعااضدية العامة إلى إنشاء عدة هياكل اجتماعية وترفيهية، كما سبق ذكره من قبل هذا من جهة ومن جهة أخرى عقد اتفاقيات مع عيادات طبية وجراحية على سبيل المثال تتكفل التعااضدية العامة بنسبة 50% بالنسبة للعمليات الجراحية و75% بالنسبة للفحوصات والتحاليل الطبية و60% بالنسبة للعلاج الطبي بالخارج و20% من الأتعاب المتعلقة بالعناية الطبية والأدوية تكلفة ب 80% المغطية من قبل صندوق الضمان الاجتماعي كذلك هناك اتفاقات خاصة بأجهزة المعاقين المبرمة مع الديوان الوطني للأجهزة والمكملات للأشخاص المعاقين (ONAAAPH)، اتفاقيات فحوص النظارات الطبية... وغيرها.

هنالك جزء معتبر من مداخل التعااضدية العامة يعود عليها من أرباح محققة من صيدليات الأدوية التي تمتلكها حيث قدر رقم الأعمال المحقق من خلال بيع الأدوية و مداخل أخرى متعلقة بمركز الراحة العائلي.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا الى معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني وبعد دراسة الحالة التطبيقية التي قمنا بها تبين لنا إن التعااضدية العامة للأمن الوطني تقوم بتطبيق الادارة الاستراتيجية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة التعااضدية العامة للأمن الوطني استخلصنا النتائج التالية:

1. النتائج:

- تبين من خلال الدراسة إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية اثر ايجابيا على كفاءة الاداء في التعااضدية العامة للأمن الوطني؛
- التعااضدية العامة تعتمد في صياغة إستراتيجيتها على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛
- اتضح من خلال الدراسة ان التعااضدية العامة للأمن الوطني لديها اهداف و غايات استراتيجية محددة لكنها غير معلومة لدي اغلبية العاملين خاصة في الادارة التشغيلية؛
- إن الالتزام بالتحليل الاستراتيجي ساعد التعااضدية العامة في اتخاذ اجراءات ساهم في التقليل من نقاط الضعف وتقادي التهديدات ؛
- تتمتع التعااضدية العامة للأمن الوطني بموارد وإمكانيات بالغة الأهمية تمكنها من تنفيذ خططها الاستراتيجية و تولي أهمية بالغة لإستراتيجية التوسع كخيار استراتيجي يساعدها في تحقيق اهدافها ومنه فإن الفرضية صحيحة ومحقة؛
- أظهرت الدراسة أن هنالك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.

2. التوصيات:

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- اتضح من خلال الدراسة أن التعااضدية العامة للأمن الوطني تمتلك أهداف محددة لكنها غير معلومة لدى الأغلبية من الموظفين والعاملين.لذا يجب عليها أن تجتهد لتكون اهدافها وغاياتها معلومة لدى الجميع ذلك انه كلما زاد وعهم بالأهداف انعكس بالإيجاب على ادائهم؛
- تبين من خلال الدراسة ان هناك بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على ممارسة الادارة الاستراتيجية لابد من معالجتها حتى تتمكن التعااضدية العامة من الاستفادة من مزايا الإدارة الإستراتيجية؛
- ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية على جميع العمليات والأنشطة حتى يتسنى لها الاستفادة من مزايا الإدارة الإستراتيجية؛
- ضرورة مشاركة جميع الأطراف في تحقيق اهداف التعااضدية العامة وتحمل المسؤوليات .

3. أفاق الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحكومية وهناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث نذكر منها:

- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الإدارية في مؤسسات الدولة.
- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات الدولة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ¹ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007، الطبعة الرابعة.
2. ا.د علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية
3. ابراهيم محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية الدار الجامعية ط2، 2000.
4. احمد القطمين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار محمد لأوي للنشر و التوزيع عمان 2003م.
5. احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، الناشر المؤلف، 2005.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2000
7. آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010م.
8. جواد كاظم نقيه، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار العناد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، الطبعة الأولى
9. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية حول علمية وحالات عملية، الرياض، جامعة الملك سعود، عمان 1994م.
10. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية ،مكتبة الإشعاع للطباعة والتوزيع، 1997.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997.
12. عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الاستراتيجية لإدارة جيدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004

13. عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، العدد التاسع عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.
14. عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002.
15. فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار النشر، 2000.
16. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة، عمان دار وائل للنشر، 2004.
17. محمد جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق .
18. محمد جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، 2002.
19. محمد عبد الوهاب الشمعاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010.
20. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004.
21. مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
22. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
23. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الألفية الثالثة-الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م.
24. نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة، الدار الجامعية 1996.

ثانيا: المذكرات والاطروحات

25. سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع اداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال 2006-2007.
26. سوهام بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم مكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2014
27. كلاش لحسن، الاستراتيجيات العامة للتنافس ودورها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة، رسالة الماجستير في تسيير استراتيجي للمنظمات ،ي بسكرة.

28. محمد حنفي محمد نور تبدي، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، 2010.
29. صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2006-2007.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق الأول: مشترياتها من الأدوية لأربعة سنوات الاخيرة كما يلي:

السنة الصيدلية	2015	2016	2017	2018
الجزائر	26 868 466.48	26 368 892.59	31 798 319.96	44 882 666.63
قسنطينة	990 791.10	532 592.79	6 390 912.53	7 719 094.19
عنابة	17 449 124.27	12 222 465.40	14 901 975.17	14 725 961.81
سطيف	1 852 987.80	2 687 874.19	2 670 359.43	1 680 254.25
باتنة	1 574 407.80	1 504 207.19	1 209 782.09	1 125 584.97
البلدية	1 527 582.56	2 135 191.02	371 784.04	1 093 386.47
وهران	18 792 416.13	15 884 649.90	17 130 911.81	9 975 226.83
سيدي بلعباس	---	1 500 384.94	3 713 171.40	3 013 839.82
غليزان	---	---	---	---
تلمسان	1 433 230.33	1 033 864.79	846 429.94	211 054.43
تيزي وزو	2 962 775.23	5 454 589.84	5 642 118.46	3 576 038.11
بجاية	3 830 673.21	3 464 227.19	5 335 495.93	2 103 140.92
الحميز	38 718 518.66	36 766 843.33	38 770 084.60	46 323 640.33
مركز التحاليل الطبية	6 510 910.22	4 834 255.68	19 558 889.16	16 934 996.36
المجموع	122 512 063.79	114 390 138.85	149 344 039.08	153 364 885.12

قائمة الملاحق

الملحق الثاني: عدد الوصفات الطبية والمقدمة للصيديات لأربع سنوات الاخيرة هي:

السنة الصيدالية	2015	2016	2017	2018
الجزائر	28655	21245	15512	16537
قسنطينة	1744	2495	2951	3206
عنابة	20725	13851	11969	10726
سطيف	2557	3470	4363	4949
باتنة	2204	2730	2218	2214
البليدة	1160	1200	1236	1115
وهران	8446	7598	4983	4315
سيدي بلعباس	5280	5061	2249	2208
غليزان	1029	1152	1050	1070
تلمسان	6686	5139	4838	4300
تيزي وزو	4234	4999	5822	6448
بجاية	3766	3435	3429	2352
المجموع	59 440	60 620	72 375	86 486

قائمة الملاحق

الملحق الثالث: مداخيل الصيدليات : جدول يبين رقم الأعمال المحقق للأربعة سنوات الأخيرة حسب كل صيدلية

السنة الصيدلية	2015	2016	2017	2018
الجزائر	36 121 762.54	29 480 926.41	26 154 425.17	39 840 631.66
قسنطينة	2 192 794.90	2 651 619.41	5 700 578.76	9 333 785.69
عنابة	16 229 394.94	8 327 543.33	8 862 081.30	9 326 794.22
سطيف	4 306 805.274	9 924 377.99	11 152 346.25	9 899 430.87
باتنة	2 221 063.42	2 707 066.16	2 454 900.50	2 621 072.67
البلدية	2 180 629.12	2 812 624.44	2 759 782.63	2 607 624.58
وهران	15 675 837.72	13 499 491.20	11 840 765.86	9 474 259.34
سيدي بلعباس	2 484 511.55	2 666 827.27	3 496 560.24	2 314 635.38
غليزان	2 255 654.77	2 338 646.89	2 212 736.57	2 520 145.13
تلمسان	4 987 866.74	3 780 161.46	3 660 567.46	3 228 570.12
تيزي وزو	3 636 817.38	6 092 206.86	8 189 976.20	9 789 323.67
بجاية	4 665 246.83	4 947988.00	5 250 831.37	4 387 724.74
الحميز	43 368 250.00	51 442 720.00	47 597 575.00	47 024 822.00
مركز التحاليل الطبية	2 838 848.00	2 228 791.00	6 328 477.00	4 157 017.00
المجموع	143 118 483.20	142 900 990 .42	142 961 604.31	157 143 837.07

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INTERIEUR

DIRECTION GENERALE
DE LA
SURETE NATIONALE

MUTUELLE GENERALE
DE LA
SURETE NATIONALE

N° 719 /MGSN/D/RH/



Alger, le

27 MAI 2019

A

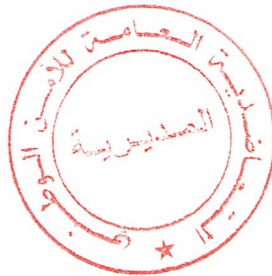
Madame la Chef de Service Comptabilité et Finances

Siège / MGSN

Objet : A/S Autorisation de suivre un stage pratique à la MGSN, concernant Mr BOUCHENDOUKA Hakim.

Référence : Demande de l'intéressé.

Suite à la demande d'autorisation de suivre un stage pratique de fin d'études universitaires en management des entreprises, d'une durée d'un mois, au niveau de la MGSN, formulée par Mr BOUCHENDOUKA Hakim, de vos services, je vous demande de notifier à l'intéressé, mon accord.



الأمين العام للتضادية العامة للأمن الوطني
عميد أول للشرطة
ع. يسوي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني.

وفي سبيل ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي الملائم لمتغيرات الدراسة كما قمنا باستخدام اسلوب دراسة حالة وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

✓ إن التعااضدية العامة للأمن الوطني تعتمد على الادارة الاستراتيجية في تسيير شؤونها و تحقيق اهدافها

✓ إن التعااضدية العامة للأمن الوطني تعتمد على مبادئ الإدارة الإستراتيجية "الرؤية،الرسالة والأهداف".

✓ إن التعااضدية العامة للأمن الوطني تعتمد على أسلوب تحليلي في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، المبادئ الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي.

Abstract :

The objective of this study is to try to know the fact of practicing the strategic management in the general solidarity of national security.

For that purpose; we used the descriptive methodology, which is connected directly to the variables of the study, so we treated the previous named company as a model, & the results were as follows

-The general solidarity of national security applies the strategic management in governance to improve its performance and achieve its objectives.

-The general solidarity of national security bases on the strategic management << vision, message, objectives >>.

-The general solidarity of national security uses the strategic management in its intern and extern environments.

Key words: Strategic management, strategic principles, strategic analysis.