

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني  
تحت عنوان:

## الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية

" دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية لتسيير مراكز  
الردم التقني بولاية المسيلة "

تحت إشراف:

- د. القري عبد الرحمن

من إعداد:

- براهيم محمد رشيد

- لوعيل ثامر

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
القري عبد الرحمن	أستاذ محاضر صنف - أ-	محمد بوضياف / المسيلة	رئيسا
			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و إهداء :

أولا و قبل كل شيء نشكر الله على توفيقه و تسهيله و ما توفيقنا إلا من عند الله  
و الحمد لله .

أما بعد نشكر كل من أفراد العائلتين و كل من قدم يد المساعدة سواء من قريب أو  
من بعيد و لو بنصيحة أو بكلمة طيبة .

و نهدي هذا البحث المتواضع إلى طالب العلم راجين من الله عز و جل أن يسهم و  
لو بالقليل في تدعيم هذا الميدان ، و ليكن " علما ينتفع به " إن شاء الله .

و نهديه أيضا إلى أرواح من وارو الثرى و ليكن هذا العمل صدقة جارية لنا و لهم  
بإذن الله .  
رحم الله موتانا .

# المقدمة

إن التطور السريع و المستمر الذي أصبح السمة المميزة لعصرنا الحالي أوجب على المنظمات أن تكون سريعة التأقلم و التكيف مع مختلف هذه الوضعيات التي أصبحت تآرق المسيرين و تضعهم في حرج ما أجبرهم على تعديل سلوكهم تبعاً لهذه التطورات لمواكبتها ، ما أنتج بدوره حلولاً مبتكرة أثرت المجال المعرفي و طورت أساليب التسيير و جعلتها أكثر مرونة و تأقلماً مع مختلف الوضعيات و التحديات التي أصبحت تفرضها السوق ، فأصبح المسير يستشرف و يتوقع ما سيحدث مستقبلاً بالارتكاز على المعارف التي يمتلكها دون أن يهمل المؤشرات التي ترسلها السوق ، فأصبح يهتم بالمعلومة و يجمعها ثم ينقحها فيأخذ الأكثر دقة و صحة استناداً على دقة و موثوقية المصادر ، ليبنى بعد ذلك توقعاته و يستند عليها ليتخذ قراراته و يضع استراتيجياته على المدى الطويل و يأخذ بعين الاعتبار نقاط قوته فيعظمها و نقاط ضعفه فيدنيها دون أن يغفل الفرص الموجودة في السوق فيستفيد منها إلى أقصى حد و التهديدات الموجودة أيضاً فيقوم بتجنبها .

إن المسير الناجح اليوم هو ذلك الذي يتمكن من قراءة السوق قراءة صحيحة و يتمكن من وضع إستراتيجية تأخذ مؤسسته إلى وضعية مريحة مع ما يشهد السوق من تقلبات وسط سقوط الكثير من المؤسسات حتى الكبيرة منها و يضمن لها مكانة في السوق تجعلها تعمل في أريحية ، و ذلك على المدى الطويل ، و يرسم لها أهدافاً فيتمكن من تحقيق معظمها أو كلها إن أمكن و اضعا في الحسبان تقلبات السوق و التغيرات الطارئة و السريعة ، فيضع حلولاً بديلة تمكنه من مواجهة هذه التغيرات و التأقلم معها و إيجاد حلول لها ليضمن بذلك بقاء وديمومة عملها في محيط متقلب و غير مستقر .

## أولاً : الإشكالية :

تعرف الساحة الاقتصادية الجزائرية تجاذبات كبيرة عن مدى التأثير المتأني و الحاصل من تطبيق الادارة الاستراتيجية ، و هذا لما يظهر جلياً من تأثيرات هذه الأخيرة في الاقتصاديات العالمية و الاعتماد المتزايد و الكبير عليها ، حيث أصبح ينسب الفضل لها في تمكين المؤسسات المتحكمة في استراتيجياتها من الحفاظ على مكانتها و التطور المستمر و السيطرة على السوق .

لهذه ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية لنسلط الضوء على هذه النقطة ما هي مكانة الإدارة الإستراتيجية في المنظمة الجزائرية ؟

ومن هذه الاشكالية نتطرق الى التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل تطبق مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة الادارة الاستراتيجية ؟
- 2- اذا كانت المؤسسة تطبق الاستراتيجية على مستواها ، ما هو نوع الاستراتيجية المطبقة ؟

### ثانيا : الفرضيات :

- 1- للإدارة الاستراتيجية مكانة مهمة في المؤسسة الجزائرية .
- 2- مؤسسة الردم التقني لولاية المسيلة تطبق الادارة الاستراتيجية.
- 3- للمؤسسة نوع معين تتخذه لإدارتها الاستراتيجية.

### ثالثا : أهمية الدراسة :

- 1- قد يبرز هذا البحث مدى أهمية الادارة الاستراتيجية لمسيرى المؤسسة في تطور و تقدم المؤسسة في مجالها ، وأنها اصبحت عنصر مؤسس لكل منظمة قائمة في السوق.
- 2- بذلك قد يركن مسيرها لاتخاذ خطوات للأمام بهدف وضع خطط استراتيجية من أجل تعزيز تواجدهم في السوق ، و قصد تثبيت المؤسسة أيضا في نظام متطور و متغير باستمرار.

### رابعا : أهداف الدراسة :

- 1- التعريف بالإدارة الاستراتيجية .
- 2- التعريف بمدى أهمية الادارة الاستراتيجية في استمرار المؤسسات في محيط سريع التغير.
- 3- التعرف علي مكانة الادارة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية بالأخذ كنموذج مؤسسة الردم التقني لولاية المسيلة .

### خامسا : دوافع اختيار موضوع الدراسة :

- 1 - الرغبة في قياس مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للأساليب العلمية في التسيير.
- 2 - الأهمية الكبيرة للإستراتيجية في اقتصاديات العالم .
- 3 - اثراء المكتبة الخاصة بجامعة المسيلة بإضافة جديدة .

### سادسا : حدود الدراسة :

- الاطار المكاني : هذه الدراسة سيتم اسقاطها على مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة
- الاطار الزمني : هذه الدراسة تمت في شهر أفريل من سنة 2021 .

### سابعا : منهجية الدراسة :

إن الدراسة المقامة من طرفنا تمت بهدف الاضطلاع على مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية و اتباعها للأساليب العلمية في تسييرها ، لهذا عمدنا الى انتهاج منهجية تحليلية و ص فية كي نتمكن من تحديد مكامن القوة والضعف ، وليتسنى لنا محاولة إعطاء بعض الاقتراحات ان أمكن في سبيل تحسيس مسيرينا بأهمية الاستراتيجيات في بناء مؤسسات قوية ومن جانب آخر لمعرفة الوسائل المسخرة لهذه المؤسسة ، و مدى توافقها مع الأهداف المسطرة .

### ثامنا : الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة في نفس الموضوع نذكر :

- 1 – أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان علاقة ادارة المعرفة بإعداد و تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مقدمة الطالب برحال عبد الوهاب ، هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة و اعداد و تنفيذ الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف 207 مفردة من اطارات تلك المؤسسات .
- 2 – أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من إعداد "حسان بوبعاية" - جامعة المسيلة - ، و الذي أثار موضوع حول مقتضيات المحيط التنافسي المبني علي الجودة والمعرفة و ضرورة سعي المؤسسة الى تثمين مواردها والكفاءة الاستراتيجية الخاصة بها و رصد معارفها المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها مورد هام و استراتيجي قد يوفر لها ميزة تنافسية مقارنة مع غيرها من الفاعلين في السوق .
- 3 – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير مقدمة من طرف الطالبين بن عيسى خديجة و واقني الغالية بعنوان الادارة الاستراتيجية كأحد آليات حوكمة المؤسسة ، والتي تتحدث عن أهمية الادارة الاستراتيجية في رسم المعالم المستقبلية للمؤسسة بشكل علمي يسمح لها بالاستمرار في عالم سريع الحركة و التغيير، كما أنها تطرقت الى حوكمة المؤسسات الذي أصبح من الأدوات التي تستعملها المنظمات لمواجهة هذه التقلبات و التطورات على الصعيد القانوني و الاقتصادي .

4 – الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، بحث أعده لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال المعيدة سوما علي سليطين جامعة تشرين سوريا كما تحدثنا سابقا فان العالم بأسره أصبح يعطي أهمية قصوى لضرورة إعطاء مجال أكبر للإدارة الاستراتيجية في مجال الاعمال ، كما نرى في هذا البحث الذي سلط الضوء على هذا الموضوع و عن مكانته في دولة سوريا الشقيقة

## الفصل الأول : الإدارة الاستراتيجية من الجانب النظري

- المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية .
- المبحث الثاني : عمليات الإدارة الإستراتيجية .
- المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة .

## المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

### 1- مفهوم الإدارة :

الإدارة قديمة منذ نزول سيدنا آدم على الأرض ، و ترتيب الانسان لحياته يعد سلوكا إداريا مهما كان بسيطاً وأولياً ، و لكن الإدارة كحقل من حقول المعرفة فإنها حديثة لأنها بدأت بداية حقيقية في العشرينيات من القرن الماضي و نسبة لتضخم المنظمات ، و تعدد وسائل العمل و الانتاج و التقدم العلمي الكبير ، عملت على تطور متسارع للإدارة بمفهومها الحديث<sup>1</sup> .

### 2- التخطيط الاستراتيجي :

كي نتحدث عن الإدارة الاستراتيجية علينا أولاً تعريف التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر مرحلة سابقة لها و يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه العملية التي تتضمن مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف عوامل مشروع المنشأة<sup>2</sup> .  
كذلك عرف Kotler التخطيط الاستراتيجي على انه العملية الإدارية الخاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المنشأة .  
أما Andrews فقد عرفه بأنه مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط للمنشأة أو أنشطة المستقبل .

### 3- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

- تعريف جليك Glueck : الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش و آخرون ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، مصر 1977 ، ص 04 .  
<sup>2</sup> بشير خزار ، رسالة تخرج ماستر بعنوان : دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة " ، جامعة المسيلة ، 2015 / 2016 ، ص 16 .  
<sup>3</sup> سوما علي سليطين ، بحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان : الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2007/2006 ، ص 7 .

- عرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني " وضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية " .
- أما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد ، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها " .
- عن الدكتور أيمن حسن الديراوي ، يعرف أبو دولة و آخرون الإدارة الاستراتيجية على انها سلسلة من الأفعال و القرارات التي تقود الى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف و أغراض المؤسسة<sup>4</sup> .
- إن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.
- وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه و إغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر و المستقبل في آن معا ، في حين التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .
- إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية.
- وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريق كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر<sup>5</sup> .

<sup>4</sup> د. أيمن حسن الديراوي ، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مجلة أفق و علوم الإدارة و الاقتصاد ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ص 10 .

<sup>5</sup> حسان بوبعابة ، أطروحة دكتوراه بعنوان : فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة المسيلة ، 2013 / 2014 ، ص 28-29 .

#### 4- أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

##### **أ- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال :**

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

##### **ب- زيادة حدة المنافسة :**

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار و زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

##### **ت- كونية الأعمال :**

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل لاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية و أقل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

##### **ث- التغير التكنولوجي:**

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا

التغير يضع لمنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيب إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

### ج- نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة لإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية .

### ح- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها.

### خ- عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة<sup>6</sup> .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

<sup>6</sup> د. ربحي عبد القادر الجديلي ، ملخص كتاب : "الإدارة الإستراتيجية" للدكتور سعد غالب ياسين ، دار اليازوري للنشر ، عمان \_ الأردن ، الطبعة الأولى ، 1998 .

## 5- تطور التفكير الاستراتيجي :

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وكذا تكلفة القرارات الخاطئة ، إضافة إلى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المسيرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم ، استجابة لهذه البيئة المتغيرة ، ثم تطوير العديد من المفاهيم و الأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويلة الأجل و الإدارة الاستراتيجية و استخدامها بنجاح في عديد المؤسسات الرائدة ، ويمكن التمييز بين أربعة مراحل من الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي الموازنات و الرقابة ، التخطيط طويل الأجل ، التخطيط الاستراتيجي ، و الدارة الاستراتيجية .

## 6- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة" إن تطبيق الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد ل أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجه ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

## 7- مستويات الإدارة الإستراتيجية :

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات<sup>7</sup> :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

<sup>7</sup> ينظر : محاضرات أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، أ. كمال قاسمي ، قسم علوم التسيير ، جامعة المسيلة .

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :  
تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ت- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :  
يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج .. حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف<sup>8</sup>.

## **8- الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بمستويات الادارة الاستراتيجية<sup>9</sup> :**

تصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاثة مستويات :

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي :
- تهدف إلى أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع التي تخدمه المنظمة .
- الرقابة على المستوى التكتيكي:
- تهدف إلى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية و التأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعه .
- الرقابة على المستوى التشغيلي :
- تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد .

## **9- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:**

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية .

مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر

<sup>8</sup> د. ربيعي عبد القادر الجديلي ، مرجع سابق .

<sup>9</sup> عدنان ماشي والي ، بحث في الإدارة الاستراتيجية و دورها في تحقيق أهداف المنظمة ، موقع انترنت kenanaonline.com .

القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية" هو الأكثر أهمية في النموذج .

## المبحث الثاني : عمليات الإدارة الإستراتيجية

### 1- صياغة رؤيا ورسالة المنظمة :

أ) رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .  
ب) رسالة المنظمة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.  
ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

### 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية :

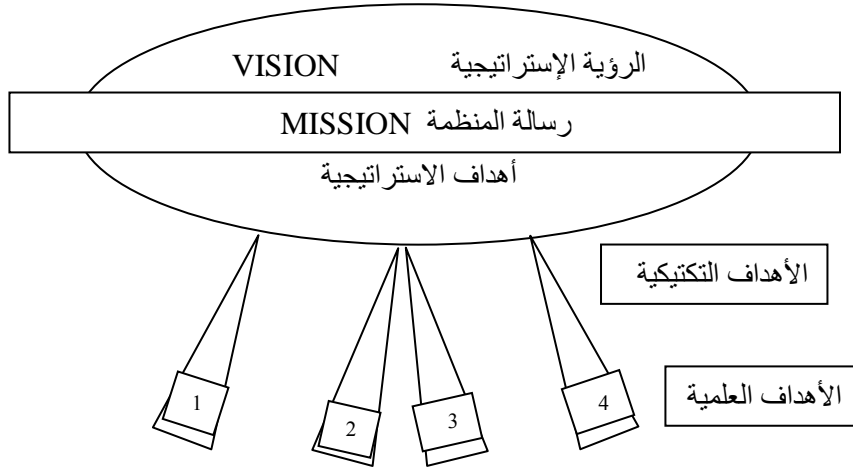
تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة .
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا .
5. علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم .

## 6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية<sup>10</sup>.

إن التكامل بين كل من هذه العناصر الثلاث (الرؤية و الرسالة و الأهداف) والتفاعل بينها يعتبر اللبنة الأساسية في بناء إستراتيجية قوية و فعالة الشكل التالي يبين هذه العلاقة :

الشكل (علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الرسالة والأهداف)<sup>11</sup>



## 3- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة :

### أ- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### ب- تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

- تحليل قوى المنافسة : تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي:

<sup>10</sup> بوشندوقة حكيم ، مذكرة ماستر مهني بعنوان : واقع تطبيق الإستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للأمن الوطني ، جامعة المسيلة ، 2018 / 2019 ، ص 13 .

<sup>11</sup> بن عيسى خديجة ، واقني الغالية ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : الإدارة الإستراتيجية كأحد آليات حوكمة مؤسسة ، جامعة المسيلة ، 2017 / 2018 ، ص 18 .

تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشترين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

**1. شدة المنافسة في الصناعة :**

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين.

## **2. تهديد دخول منافسين جدد :**

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق .

## **3. قوة المساومة للمجهزين (الموردين) :**

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

## **4. قوة مساومة المشتري :**

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا.

## **5. المواد البديلة والمتاحة :**

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

### ج ) 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 أند 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 الخاصة للسياسيين الكبار و رجال 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.

### د) نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة :

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعم ، أما الأنشطة الأولية فهي:  
- الإمدادات الداخلية:

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

#### -العمليات:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات )

#### -المخرجات:

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة ) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

#### -التسويق والمبيعات:

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

#### - الخدمة:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التامر للمستهلك مثل لإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي :

#### - البنية التنظيمية:

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

#### - تنمية التكنولوجيا:

هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

#### - الشراء :

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

### 4- 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 أولاً 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 تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء. يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي<sup>12</sup> . 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

<sup>12</sup> ينظر : مرزوقي محي الدين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2015/2014 .

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 القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليه الثقافة التنظيمية فمثلا هو خدمة المستهلك لشركة فورد والنوعية أولا لشركة كرايسلر, و هو أن تكون القيم العليا للشركة الأفضل طالما يوجد الآخرون هناك.

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> برحال عبد الوهاب ، أطروحة دكتوراه بعنوان : علاقة إدارة المعرفة بإعداد و تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة المسيلة ، ص 43-44-45-46-47 .

## المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

### 1- تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (تطبيق تحليل SWOT) :

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT ، بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى

- SWOT : هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق في تحليل SWOT عند تنفيذ مدخل :

#### أ- التحليل الداخلي :

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

ب- التحليل الخارجي :

الفرص	التحديات
الدخول إلى أسواق جديدة	احتمال دخول منافسين جدد
تنوع المنتجات ذات العلاقة	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
إمكانية التكامل العمودي	نمو بطيء في السوق
نمو أسرع في السوق	سياسات سعرية مناوئة
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	زيادة الضغوط التنافسية
	نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين
	تغي أذواق و حاجات المستهلكين

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .  
أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

وهذا ما يتم توضيحه في الشكل التالي

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص (1)	معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص (2)
Threats	تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر (3)	الحد من أوجه الضعف لتقليل آثار المخاطر قدر الإمكان (4)

14

- الشكل التوضيحي لنموذج سوات (SWOT) -

## 2- اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ، ومن أهم هذه النماذج :

### (أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق – المنتج :

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي:

1 ( إستراتيجية اختراق السوق :

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2 ( إستراتيجية تنمية السوق :

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين .

<sup>14</sup> رحالي حجيلة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ملنقى دولي بعنوان عصرنة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 06 و 07 مارس 2018 ، ص 06 .

3 ( إستراتيجية تنمية المنتج :

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج .

4 ( التنوع :

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط.

- التنوع الأفقي :

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكاملة لنشاط المنظمة.

- التكامل العمودي :

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

- التنوع المختلط :

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز)<sup>15</sup> .

**ب) نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة :**

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي :

1 . إستراتيجية قيادة التكلفة :

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

2 . إستراتيجية التميز :

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع .

3 . إستراتيجية التركيز :

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

<sup>15</sup> نفاذ وليد ، عريوة محمد ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : أثر الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة ، جامعة المسيلة ، ص23 إلى 26 .

و في ما يلي أنواع أخرى من الاستراتيجيات :

### 1) إستراتيجية الاستقرار :

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبية من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء ، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

أ ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر  
ب ) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.

ت ) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.

ث ) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

### 2 ) الاستراتيجيات الدفاعية :

تسمى هذه الإستراتيجية أيضًا بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حولا وقتية قصيرة الأجل ، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:

أ ) إستراتيجية التشذيب أو التخلص من بعض الأنشطة :

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

ب) إستراتيجية الانعطاف ( التحول ) :

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن

تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

ت) إستراتيجية التصفية :

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

### 3 ( الاستراتيجيات المختلطة :

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

### 4 ( مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف :

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة . ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . أن القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد ( أثر المشاركة الواسعة بالموارد ) بمختلف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال ، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية ( الإيرادات الكلية ) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة .

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الولائية لتسيير

مراكز الردم التقني لولاية المسيلة

- المبحث الأول : نظرة عامة على المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني : صياغة رؤيا و رسالة المؤسسة و أهدافها .
- المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .
- المبحث الرابع : تطبيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والتغذية العكسية .

## - تمهيد :

بعد أن عرجنا على الجانب النظري للإدارة الإستراتيجية و ما تحمله في طياتها من محاولة المؤسسات التأقلم مع المتغيرات و التطورات سريعة التي تميز السوق الحديث ، و جب علينا إسقاط هذه الأخيرة على الواقع المعاش لإحدى المؤسسات العاملة في الحقل الاقتصادي لمعرفة مدى تطبيق مؤسساتنا للإستراتيجية على مستواها .

و لهذا وقع اختيارنا على هذه المؤسسة التي ترتبط بسوق محلي يعرف تطورا مستمرا و سريعا مع فتح المجال للقطاع الخاص ، ولمعرفة مدى تأقلمها مع هذه السرعة بغية ضمان بقائها و استمرارها في هذه البيئة الشرسة ، ولما لا حتى محاولة التطور و التمتع في مرتبة متقدمة في السوق

## المبحث الأول : نظرة عامة على المؤسسة محل الدراسة

### 1- التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة عمومية محلية ذات طابع تجاري و صناعي تتكفل بتسيير مراكز الردم التقني المتواجدة على مستوى اقليم الولاية .

تم إنشائها في 08-11-2008 بموجب القرار الوزاري المشترك الموقع بين كل من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، وزارة التهيئة العمرانية و البيئة والسياحة و وزارة المالية .

مهامها تتلخص فيما يلي :

- تسيير مراكز الردم التقني بجميع الأصناف المتواجدة عبر اقليم الولاية .
- استرجاع المواد القابلة للرسكلة .
- رفع القمامة المنزلية عبر كامل بلديات الولاية .
- القضاء على المفرغات العشوائية و النقاط السوداء .

و في هذا الصدد فان البلديات المغطات من طرف المؤسسة هو 08 من 47 بلدية التي تتكون منها الولاية ، حيث أن عدد السكان الذين يستفيدون من خدمات المؤسسة يقدر ب 646 546 نسمة بنسبة 54% من تعداد سكان الولاية ، مع عقود مبرمة في هذا الاطار مقدرة ب 64 عقد مع مختلف المؤسسات و الادارات العمومية والخاصة .

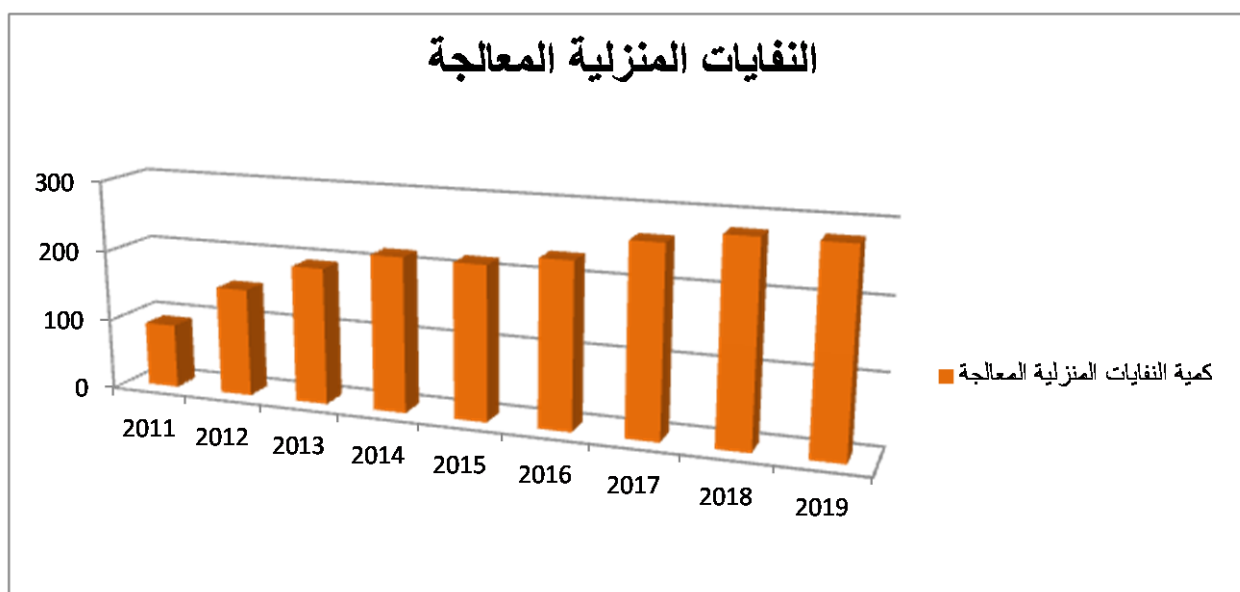
إن المؤسسة قد تدعمت في بحرالسنه الماضية بمركز جديد وهو مركز الردم التقني لمدينة سيدي عيسى الذي دعم قدرات الردم والرسكلة والاسترجاع الى غير ذلك من مهام أخرى ، كما أصبحت المؤسسة تسيير أربعة مراكز اضافة لمراكز كل من المسيلة ، بوسعادة و عين الملح .

و فيما يلي بعض الأرقام التي تصف حجم وأهمية المؤسسة في مجالها ، بالاضافة الى بعض الأرقام المعبرة عن الجانب المالي لسنوات ماضية بسبب السرية التي تتميز بها الأرقام الجديدة ، بالاضافة الى بعض الرسوم البيانية المعبرة عن الكميات التي تقوم المراكز باستقبالها لرسكلتها و ردم ما لا يمكن استغلاله .

## النفايات المعالجة :

### 1 – النفايات المنزلية و ما شابهها :

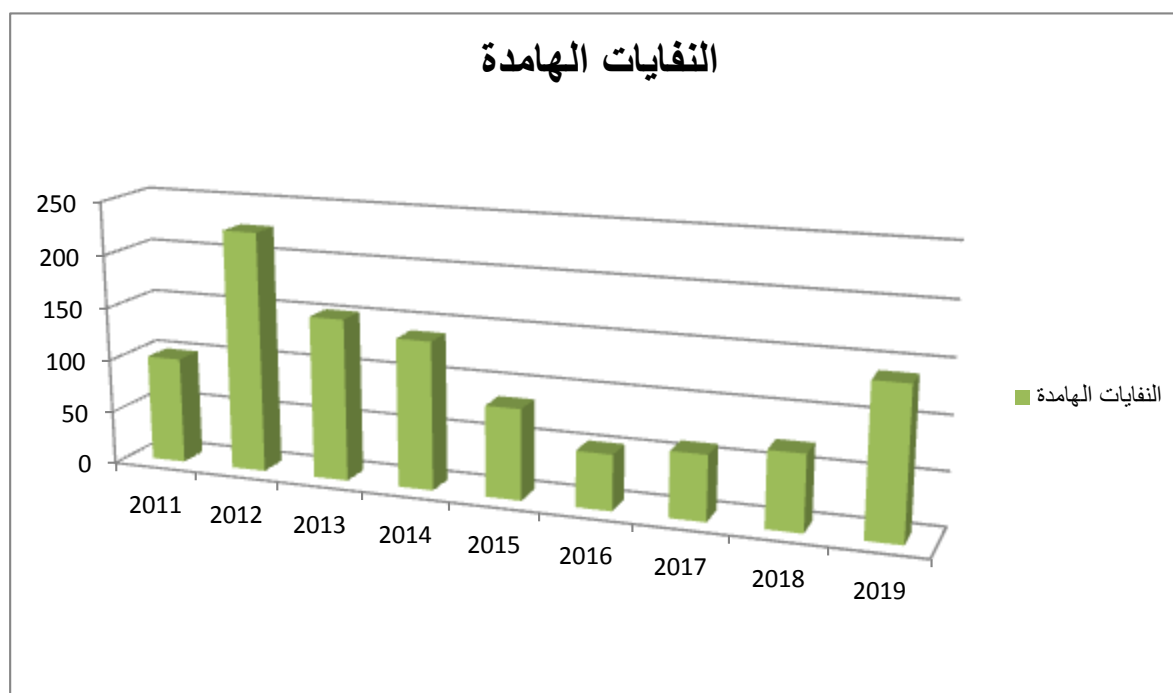
السنة	الكمية (طن)	المعدل الكمي اليومي (طن)
2011	33 318	91
2012	55 890	153
2013	70 543	193
2014	79 694	218
2015	79 150	217
2016	84 753	232
2017	96 377	264
2018	102 310	280
2019	67 981	280



- المنحنى البياني لكمية النفايات المنزلية المعالجة -

## 2 – النفايات الهامدة :

السنة	الكمية (طن)	المعدل الكمي اليومي (طن)
2011	36 634	100
2012	82 390	226
2013	55 440	152
2014	50 675	139
2015	30 931	85
2016	19 073	52
2017	22 288	61
2018	25 944	71
2019	34 131	140

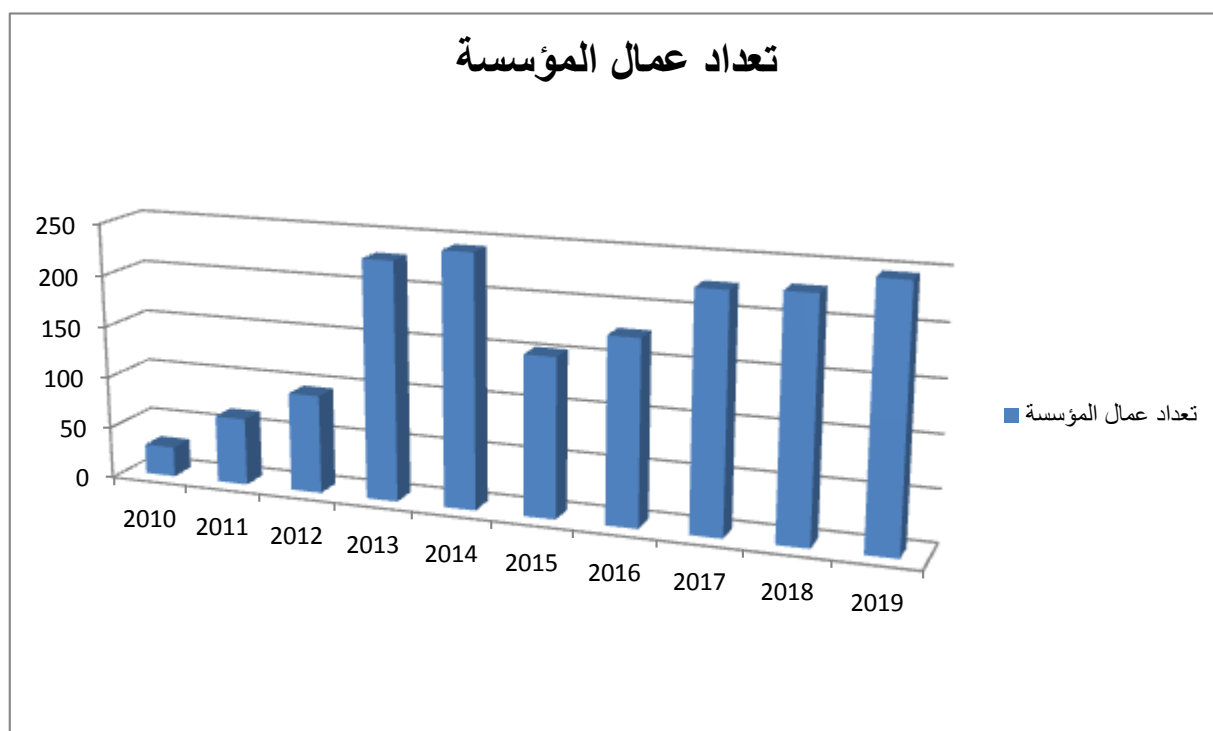


- المنحنى البياني للنفايات الهامدة -

## عدد عمال المؤسسة و الأعمال المحققة :

### 1 - عدد عمال المؤسسة :

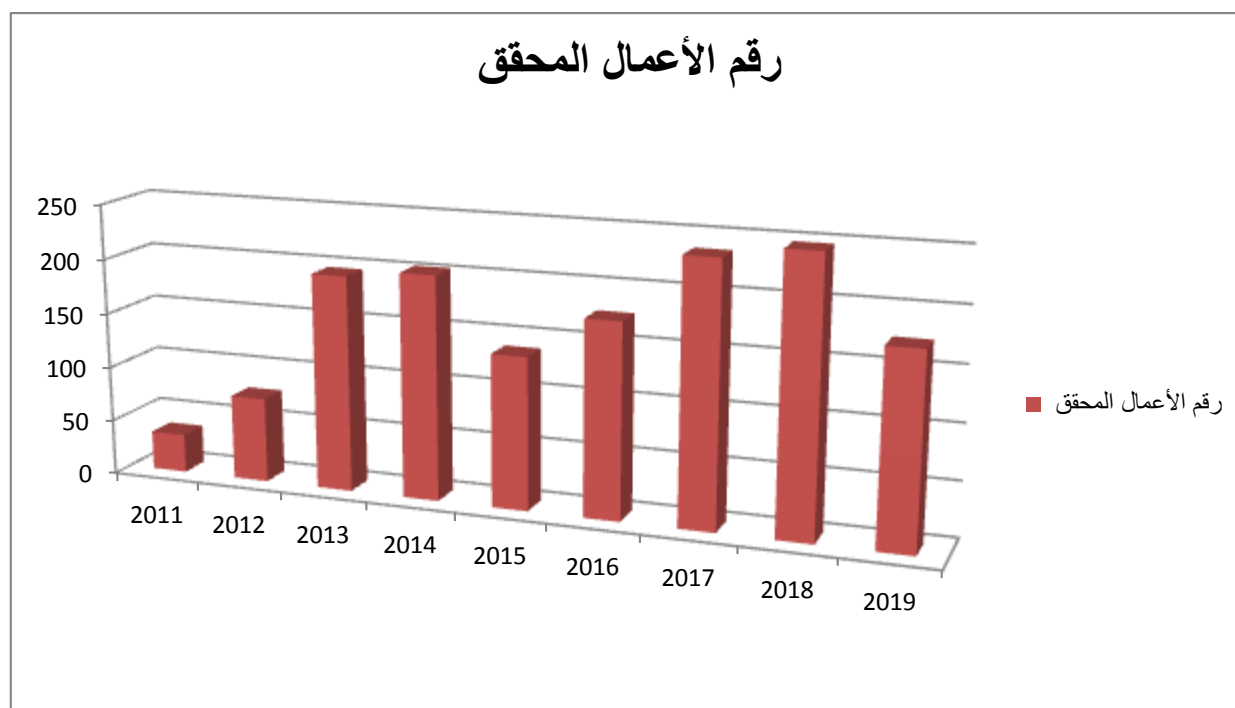
السنة	عدد العمال
2010	29
2011	65
2012	95
2013	230
2014	243
2015	153
2016	177
2017	226
2018	229
2019	246



- المنحنى البياني لتعداد عمال المؤسسة -

## 2 - رقم الأعمال المحققة :

السنة	رقم الأعمال المحقق (دج)
2011	34 613 448,34
2012	76 911 213,10
2013	196 114 477,00
2014	203 124 815,50
2015	138 064 750,55
2016	175 658 317,67
2017	236 310 803,17
2018	246 969 968,25
2019	174 239 386,64



## المبحث الثاني : صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة وأهدافها

### 1- رؤيا المؤسسة تحت الدراسة :

إن المؤسسة التي نحن بصدد دراستها ، و نظرا لطبيعتها القانونية ( عمومية اقتصادية ولأئية ) يجعلها تتخذ رؤيا تشمل كل مثيلاتها من المؤسسات على المستوى الوطني و التي هي في الأساس خاضعة لرؤيا السلطات العمومية والتي تصب في الجانب البيئي . حيث أنها تقصد وتسعى إلى توفير بيئة مثالية تسمح بتعايش كل الكائنات المتواجدة في الطبيعة ( الإنسان و الحيوانات و النبات ) .

### 2- رسالة المنظمة :

كما قلنا سابقا تخضع المؤسسة لإستراتيجية وطنية ، الدولة بصدد تطبيقها حيث نجد أن هذه الأخيرة تسهر على ضمان خدمة عمومية في مجال النظافة و رسكلة النفايات بمختلف أنواعها كما أنها تقوم بردم النفايات بطريقة علمية تسمح بالمحافظة على البيئة ، و ذلك دون إغفال الجانب الاقتصادي من نشأتها حيث تقوم بعمليات تجارية وذلك ببيع المواد المسترجعة من النفايات التي تردم في مراكزها .

### 3- أهداف المؤسسة :

إن الخدمة العمومية التي تلتزم بها المؤسسة ، تفرض على المؤسسة أن يكون لها دور يميل إلى الطابع العمومي المعروف بالخدمات المجانية ، و هنا حاولت الدولة أن تعطي لهذه المؤسسات طابع ثاني اقتصادي ، و ذلك من خلال أهدافها التي تمزج بين الاثنين نذكر منها ما يلي :

- 1- توفير خدمة عمومية ذات طابع اقتصادي يحقق مداخيل للمؤسسة .
- 2- رفع النفايات المنزلية .
- 3- المشاركة في الحفاظ على النظافة في شوارع المدن .
- 4- الحفاظ على البيئة داخل و خارج المدن عن طريق الحملات التطوعية التي تتضمنها السلطات العمومية .

5- رسكلة النفايات .

6- القيام بردم النفايات بمختلف أنواعها ' بطريقة علمية تضمن الحفاظ على صحة المواطن و سلامة النظام البيئي .

7- القيام ببيع السلع المسترجعة وكل ما يتعلق بها من عمليات توضيب و إشهار و نقل إلى آخره .

## المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

### 1- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة :

إن أي مؤسسة تحاول أن تضع إستراتيجيتها عليها أولا أن تحلل بيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك للتعرف على نقاط ضعفها فتحيدها ونقاط قوتها فتزيد منها ، دون أن تنسى أو تتناسى التهديدات و الفرص المتأتية من السوق ، إذ عليها الاستفادة إلى أقصى حد من الفرص و التقليل من خطر التهديدات قدر المستطاع و لهذا نقسم هذا العنصر إلى جزئين :

#### أ- تحليل البيئة الداخلية :

إن المقصود بالبيئة الداخلية للمؤسسة تلك العناصر و المكونات التي تتكون منها المؤسسة ملموسة أو غير ملموسة ، وقد تمثل هذه المكونات نقاط قوة أو ضعف . في حالتنا محل الدراسة ، نجد أن الدولة قامت بتجهيز المؤسسة بإمكانيات معتبرة لكنها تبقى غير كافية لعدد من الاعتبارات نذكر منها الجانب الجغرافي حيث أن الولاية معروفة بشساعتها ، أضف إلى ذلك انعدام الثقافة البيئية و ثقافة النظافة لدى المواطن الجزائري ، بسبب التراكمات و السنوات الطوال من الفوضى التي كانت تميز القطاع كما أننا نذكر أن الوظائف الأساسية التي تتضمنها المؤسسة ( الإنتاج ، المالية ، التسويق ، والموارد البشرية نسجل عدم تواجد وظيفية البحث و التطوير) مازالت تنشط بنفس الديناميكية التي تعرف بها المؤسسات العمومية ، حيث يقل الإبداع والحركة الكبيرة التي من المفروض أن تتصف بها المؤسسات الاقتصادية ، و تركز إلى العمل الروتيني المتكرر الذي لا يشهد التغيير إلا في القليل من العمليات ، وهذا يعتبر من النقاط التي على المؤسسة النظر فيها ومحاولة تغييرها قبل الوقوع في فخ التساهل الراجع إلى حالة شبه الاحتكار الذي تتمتع به المؤسسة حاليا . و من هنا نقول أن المؤسسة مازال عندها تحديات كبيرة ، و عمل لانجازه بهدف تطوير إمكانياتها الداخلية من أجل التمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، إلا أنها تملك بعض المقومات التي تضعها في الطريق الصحيح لذلك ، خاصة في الجانب البشري الذي يتطلب اهتماما اكبر ، مقارنة بالخبرة التي يكتسبها حيث يمكنه أن يكون علامة فارقة إذا أعطي حرية أكثر في اتخاذ القرارات .

كما أنه وجب عليها أن تقوم باستثمارات أكبر لتستطيع أن توسع نشاطها فيما يخص الرسكلة التي تبقى ضعيفة أو شبه منعدمة .

## ب- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة :

هنا ننتقل إلى الحديث عن الفرص و التهديدات التي تقدمها السوق ، حيث أنه بطبيعة الحال على أي مؤسسة اقتصادية أن تدخل السوق بهدف تحقيق عوائد وأرباح ، و هذا ما قد يعرضها إلى تهديدات السوق أو ما يعرف بالبيئة الخارجية لذلك عليها أن تتعامل معها بحذر و تحاول تدنية خطرها ، كما أنها قد تحصل على فرص والتي عليها استغلالها إلى أقصى حد ممكن ونموذجنا كغيره من النماذج يخضع لهذه المؤثرات ، إذ نجد أن أهم الفرص التي لدى المؤسسة هو شغور السوق من منافسين حقيقيين ، حيث لحد الساعة كل المؤسسات التي تدخل لهذا المجال تجد نفسها أمام حتمية التعامل مع مؤسسة الردم التقني ، وذلك راجع إلى الوضعية شبه الاحتكارية التي تتمتع بها المؤسسة حاليا .

إلا أنه توجد بعض المؤثرات التي تنبأ بأنه سيتم فتح هذا القطاع للمنافسة أو بدأ فعلا فتحه ممثلة في المؤسسات الصغيرة و الناشئة التي قد تصبح مستقبلا منافسا حقيقيا لها إذ نرى مؤخرا مؤسسات خاصة تعمل في مجال رفع النفايات المنزلية كما هناك بعض الشباب الذي ينشط في مجال استرجاع و بيع النفايات القابلة للرسكلة والتدوير ما يحتم على المؤسسة أن تضع خطط جديدة إن لم يكن عندها وهذا ما هو واضح حاليا ، و ذلك لمواجهة هذا الأمر والذي يعتبر من التهديدات الجدية التي تحقق بها .

أضف إلى ذلك التشريعات و القوانين التي تتحكم في تسيير المؤسسة والتي تعتبر عامل فرملة لها في سبيل التطور، إذ أن الملاحظ أن القرارات التي تتخذ تخضع للسلطة السياسية المتمثلة في والي الولاية والذي يعتبر المسؤول الفعلي للمؤسسة ، حيث أن مديرها العام يعتبر قوة اقتراح ، أما قوة القرار فتكمن عند والي الولاية الذي يتخذ القرارات استنادا على مقترحات المدير العام و الاتجاهات العامة لسياسات الدولة في المجال .

هذا دون أن ننسى الوضع الاقتصادي الحالي والذي تأثرت منه أعتى اقتصاديات العالم والتي أبانت عن مدى هشاشة هذا النظام ، وأقصد هنا جائحة كورونا التي لم يسلم منها أي نظام من الأنظمة الحالية ، وذلك راجع إلى كونيتها و ترابطها ببعضها البعض في المعمورة إذ أصبحت عملية تصدير النفايات القابلة للتدوير متوقفة ، والتي تعتبر إحدى المصادر التي كانت تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مداخيل أنية وسريعة كانت تساهم بقدر كبير في العملية التشغيلية اليومية ، أضف إلى ذلك نقص الاستهلاك الذي أثر على كل الأنشطة بما في ذلك أنشطة المؤسسة محل الدراسة .

## 2- اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

إن الخطوة التالية التي تلي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، والتي اخترنا في بحثنا هذا استعمال نموذج SWOT الذي يعتبر الأكثر استعمالا في عملية التحليل ، نذهب الآن إلى تحديد الإستراتيجية المتبعة من طرف هذه المؤسسة .

بعد تدقيق و متابعة لطريقة العمل والوضعية شبه الاحتكارية التي تتمتع بها المؤسسة ، نجد أن المؤسسة تركز وتتبع إستراتيجية الاستقرار والتي ترجع إلى الوضعية كما قلنا سابقا شبه الاحتكارية ، إذ أن مجلس الإدارة يرى أنه ليس هناك ضرورة لإحداث أي تغييرات في نمط العمل بما أنه يرى أن السوق مستقر و يشهد ركود بسبب الجائحة ، دون أن ننسى أن مدراء القطاع العام قد أصبحت لديهم طريقة معينة في التسيير لا تشجع على الإبداع والمخاطرة ، ولا يمكن لومهم على ذلك حيث أن القوانين و النظام العام الذي تنشط به الدولة يحتم عليهم هذا الاتجاه ، كما نضيف إلى ذلك محدودية الموارد المالية وصعوبة الحصول عليها و كما يعلم الخاص والعام فإنها تمر بعدة مستويات لتحصيله ، من مراقب مالي وخزينة إلى آخره والتي تمارس البيروقراطية بمفهومها السيئ . لهذا نرى أن المؤسسة لا تبذل أي مجهود في سبيل التطور و مواجهة المنافسة المتزايدة من طرف القطاع الخاص الذي من جهته لا يدخر جهدا في سبيل الحصول على اكبر ربح و هذا ما يأخذنا إلى القول أن المؤسسة ملزمة في المستقبل القريب جدا بأن تعيد حساباتها وتغير من إستراتيجيتها من أجل الحفاظ أولا على موقعها الريادي لحد الآن ، و ثانيا لمواجهة التحديات القائمة حاليا و التي بدأت تصبح جدية أكثر .

## المبحث الرابع : تطبيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والتغذية العكسية

### 1- تطبيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

إنه من الجلي أن من أسهل الاستراتيجيات من جانب التطبيق هي الاستقرار ، و ذلك راجع لمحدودية التغيير فيها والركون إلى الأعمال الروتينية و المتكررة ، و هذا راجع كما قلنا مسبقا للوضعية شبه الاحتكارية ، فإذا حللنا و تقصينا العمل الذي تقوم به كل وظيفة هو عمل قاعدي وبسيط يتميز بالثبات والتكرار دون أن يكون هناك مجال للتغيير و التطوير، ما قد يعرض المؤسسة إن لم تقم بإعادة حساباتها إلى خسارة ميزتها التي كانت سابقا توفرها لها حماية الدولة إلا أننا نرى مؤخرا تغير في توجه الدولة مع فتح المجال للمؤسسات الناشئة والصغيرة و المتوسطة ، إذ يجب عليها أن تذهب إلى استراتيجيات أكثر قوة لتضمن بقائها و تطورها في سوق يتميز بالشراسة المتنامية و التغيير السريع ، وهذا ما يأخذنا إلى العنصر الموالي .

### 2- التغذية العكسية :

رغم أهمية هذه النقطة وتأثيرها في سلوك المؤسسات الحديثة التي تغيره وفقا للمعلومات المتأتية من التطور المستمر للسوق وتطبيقها لإستراتيجيتها و ما يطرأ من فرص أو تهديدات ناتجة من هذا النشاط ، إلا أننا نلاحظ وهو ما تتميز به مؤسسات الدولة إلا قلة منها ، بحيث لا تقوم بأي رد فعل لتصحيح الأخطاء ، وذلك راجع لعدم وضع هذه الأخيرة لبدائل إستراتيجية على أساس توقعات مستقاة من السوق و الخبرات السابقة لها في مواقف مشابهة ، ما يدفعنا إلى القول أن على المؤسسة أن تتخذ إجراءات أكثر تطرفا من أجل تحقيق البقاء و من ثمة التفكير في تغيير استراتيجياتها بالتوجه إلى استراتيجيات تتوافق مع التغيرات السريعة والمستمرة المميزة للسوق حاليا والتي تمثل تهديدا حقيقيا للمؤسسة.

## خلاصة الفصل :

بإسقاطنا للجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة ، بهدف تحديد مكانة الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية ، و بعد هذه الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تطبق إستراتيجية تعتمد على الاستقرار في نشاطاتها و ذلك راجع إلى وضعيتها شبه احتكارية التي تتمتع بها في الوقت الحالي.

الخطائمه

إن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته أصبح هاماً مع تطور الأسواق المستمر و السريع و الذي أصبح يلزم المؤسسات بتنظيم نفسها لمواكبة هذا التطور السريع ، و لهذا فإننا وجدنا في دراستنا لهذا الموضوع تبايناً واضحاً بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي

### 1- النتائج من الجانب النظري :

إن المنظرين وضعوا أسساً ما إن التزمت بها المؤسسة توجهت مباشرة إلى بر الأمان المتمثل أولاً في تحقيق البقاء في سوق تتميز بالشراسة و البقاء للأحسن ، ثم بعد ذلك محاولة التموّع و التطور في السوق لزيادة حصتها السوقية بهدف تعظيم الربح و التقليل من التكاليف و ذلك باستغلال الإمكانيات المتوفرة و تجنب أو إن أمكن التخلص من نقاط الضعف من جهة و واستغلال الفرص و تدنيّة التهديدات من جهة أخرى .

كل هذا يكون بتبني استراتيجيات على المدى الطويل (خمس سنوات و ما فوق) ، و التي تبدأ بدراسة و حصر إمكانيات المؤسسة و نقاط ضعفها ، و دراسة الفرص و التهديدات المتأتية من السوق بهدف اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة للمؤسسة و التي قد تحقق الأهداف المسطرة في إطار الرؤية الشاملة لها و الرسالة التي تحاول هذه الأخيرة إيصالها . و لهذا فإننا في دراستنا ركزنا على بعض التقنيات و الأساليب على حساب أساليب أخرى نظراً لتبنيها من طرف الغالبية لقرنها من الواقع و إثباتها لصحتها ومنطقيتها في أرض الواقع ، دون أن نغفل ذكر البعض الآخر، و نذكر هنا أننا ركزنا على أسلوب SWOT في دراستنا أكثر من غيره لأنه يعتبر الأكثر استعمالاً و تجريباً في أرض الواقع . كما أننا استعرضنا الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً بين المؤسسات ، و التي أثبتت جدارتها في السوق ، و ذلك على حسب حجم المؤسسة و قوتها و حسب السوق في حد ذاتها أيضاً وأهمها تلك التي جاءت اثر دراسات قام بها منظرين كبار كبورتر و أنسوف و غيرهم من رواد هذا المجال .

### 2- الجانب التطبيقي :

وجدنا في دراستنا لمؤسسة الردم التقني لولاية المسيلة أن المؤسسة وضعت رؤياً واضحة المعالم و جلية تتناسب مع رؤية الدولة و الرسالة التي تريدها في هذا المجال ، دون أن ننسى الأهداف الموضوعية و التي تعتبر قابلة للتحقيق إن لم نقل أنها قد حققتها بالفعل ، و ذلك راجع لأنها أهداف تتسم بالبساطة و السهولة و أنها أصبحت روتينية ، كما أن المؤسسة لم ترسم لنفسها أهدافاً جديدة تتماشى مع ما يحدث في السوق من تغيرات و تطورات . و لهذا نقول أن الدولة وفرت إمكانيات مكنت المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المسطرة سابقاً إلا أنها أصبحت اليوم قديمة ، و قد لا توفر للمؤسسة الإمكانية في مواكبة ما طرأ من تغيرات و من نقاط القوة التي يجب ألا يستهان بها و التي قد تشكل الفارق بينها و بين المنافسين ، المورد البشري الذي اكتسب مهارات لا يستهان بها ، و قد تشكل عنصراً مفصلياً إذا أعطي الأهمية التي يستحقها ، إلا أننا نرى أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات قد تأثرت

بجائحة كورونا ، و يمكننا القول أنها لم تكن مجهزة لمواجهة هذا النوع من الأخطار ، للأسف كغيرها من مؤسسات الدولة ، و ذلك راجع لعدم وضع هذا النوع من الأخطار في الحسبان أثناء عمل هذه المؤسسات و فيما يلي بعض الأفكار و الاقتراحات قصد تحسين أداء المؤسسة :

- العمل الذي تقوم به المؤسسة فيما يخص تحليلها للبيئة الداخلية و الخارجية قابل للتحسين، حيث عليها الخروج من منطق المؤسسة العمومية الباعث على عدم بذل الجهود الرامية لزيادة الفرص أو خلقها و تدنية أو تحييد التهديدات ، وأيضا استغلال نقاط قوتها بشكل أمثل و تحييد نقاط ضعفها أو إلغائها إذا أمكن ذلك .

- العمل على وضع إستراتيجية أكثر ملائمة للوضع الحالي و المتنامي مع التوجه السائد حاليا من طرف الدولة قصد فتح السوق أمام المنافسة .

- إن النقطة السابقة تأخذنا إلى وجوب تغيير التشريعات التي تحكم المؤسسة ، بهدف تمكينها من القدرة على أن تكون مرنة حتى تتمكن من التأقلم مع مختلف الوضعيات بسرعة دون الرجوع إلى الوصاية لاتخاذ القرارات .

- على المؤسسة أن تضع في الحسبان ضرورة وضع بدائل إستراتيجية تمكنها من مواجهة التغيرات السريعة في السوق ، و هي النقطة التي تحدثنا عنها مطولا في موضوعنا هذا .

الملاحق

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....  
.....

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **براهيمي محمد رشيد** المولود(ة) بتاريخ: **06/05/1999** بـ **وهران**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **1110929** الصادرة بتاريخ: **04-05-2014** عن **دولة ألبانيا**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **تسيير** تخصص: **إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية: **2023/2024**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية**

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **06/06/2024** ..... **13**

التوقيع و البصمة

تعهد الطالب براهيمي محمد رشيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

1985  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
University Mohamed Boudiaf - M'sila

معة محمد بوضياف بالمسيلة  
بة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
م: .....  
.....

**تصريح شرفي**  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* ..... **لوعيل تامر** ..... المولود(ة) بتاريخ: **11/08/1991** بـ: **بوسعادة** .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **0174/91** الصادرة بتاريخ: **2015/06/15** من: **بوسعادة** .....


المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **التخصص: إدارة أعمال من ديسمبر** خلال السنة **2020-2021** الجامعية: ..... والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\*  
: **الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية** .....

.....  
.....  
.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **13/06/2021** .....

التوقيع والبصمة

.....  


\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد .

تعهد الطالب لوعيل تامر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
ولاية المسيلة

المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة



مركز الردم التقني ما بين البلديات ببوسعادة صنف 2 و 3

مؤسسة مصنفة لحماية البيئة



الإمكانات المادية:

- 01 آلة ترص
- 01 آلة شحن ذات 3.5 م<sup>3</sup>
- 01 آلة شحن ذات عجلات حديدية
- 01 شاحنة ذات قلاب 7 طن
- 01 شاحنة ذات صهريج 6 م<sup>3</sup>
- 01 جرار
- 01 رافعة شوكتية

الإمكانات البشرية:

- إطارات: 03 ● عون تنفيذ: 20
- المجموع: 23



الترخيص بالإستغلال : قرار ولائي رقم 574 المؤرخ في 15 أفريل 2012



تاريخ بداية الإستغلال : أفريل 2012

المساحة: 17 هكتار

عدد الخنادق: المتوقعة: 03 / - المنجزة: 02

الخندق رقم 01 : مغلق

حجم الخندق : 110000 م<sup>3</sup>

حجم النفايات المعالجة: 159187 م<sup>3</sup>

تاريخ نهاية الإستغلال: أكتوبر 2018

الخندق رقم 02 : حيز الاستغلال

حجم الخندق: 200000 م<sup>3</sup>

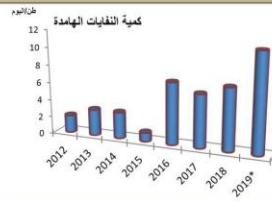
تاريخ بداية الإستغلال: أكتوبر 2018

نسبة امتلاء الخندق: 14 %

كمية النفايات المعالجة

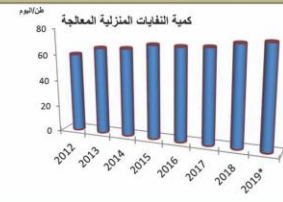
النفايات الهامدة

السنة	الكميات (طن)	المعدل الكمي اليومي (طن/يوم)
2012	415	02
2013	1123	03
2014	1034	03
2015	239	01
2016	2468	07
2017	2180	06
2018	2505	07
*2019	2692	11



النفايات المنزلية وما شابهها

السنة	الكميات (طن)	المعدل الكمي اليومي (طن/يوم)
2012	16445	60
2013	24115	66
2014	24301	67
2015	25876	71
2016	26117	71
2017	26414	72
2018	27858	76
*2019	18883	78



2019*	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	طبيعة النفايات المسترجعة
166	306	263	286	232	185	164	95	البلاستيك PET (طن)
50	112	92	84	78	77	68	43	البلاستيك PEHD (طن)
142	148	160	84	62	54	28	02	الورق/الكرتون (طن)
56	21	34	29	26	22	07	-	باقي النفايات (طن)

استرجاع النفايات القابلة للتمين

\* أوت 2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
ولاية المسيلة

التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة

هي مؤسسة عمومية محلية ذات طابع تجاري وصناعي تتكفل بتسيير مراكز الردم التقني المتواجدة عبر إقليم الولاية

2008/11/08 بموجب القرار الوزاري المشترك الموقع بين كل من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة ووزارة المالية

2010/07/01

- تسيير مراكز الردم التقني - بجميع الأصناف - المتواجدة عبر إقليم الولاية
- استرجاع المواد القابلة للرسكلة
- رفع القمامة المنزلية عبر أحياء المدن والبلديات
- القضاء على المفرغات العشوائية والنقاط السوداء



- مراكز الردم التقني للنفايات المنزلية والنفايات الهامدة بالمسيلة
- مركز الردم التقني للنفايات المنزلية والنفايات الهامدة ببوسعادة
- مركز الردم التقني للنفايات المنزلية بعين الملح
- مركز الردم التقني للنفايات المنزلية بسيدي عيسى

08 من بين 47

كمية النفايات المعالجة

النفايات المنزلية وما شابهها

العدد الكلي اليومي (طن/يوم)	المساحة (طن)	السنة
91	33 318	2011
153	55 990	2012
193	70 543	2013
218	79 694	2014
217	79 150	2015
232	84 753	2016
264	96 377	2017
280	102 310	2018
280	67 981	* 2019



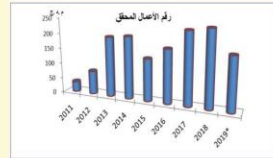
646 546 نسمة ( 54 % من تعداد سكان الولاية)

64



عدد العمال	السنة
29	2010
65	2011
95	2012
230	2013
243	2014
153	2015
177	2016
226	2017
229	2018
246	* 2019

\* أوت 2019



رقم الأعمال المحقق (دج)	السنة
34 613 448,34	2011
76 911 213,10	2012
196 114 477,00	2013
203 124 815,50	2014
138 064 750,55	2015
175 658 317,67	2016
236 310 803,17	2017
246 969 968,25	2018
174 239 386,64	* 2019

\* أوت 2019

النفايات الهامدة

العدد الكلي اليومي (طن/يوم)	المساحة (طن)	السنة
100	36 634	2011
226	82 390	2012
152	55 440	2013
139	50 675	2014
85	30 931	2015
52	19 073	2016
61	22 288	2017
71	25 944	2018
140	34 131	* 2019



\* أوت 2019



الطابع القانوني

تاريخ إنشاء المؤسسة

بداية النشاط

مهام المؤسسة

المراكز المسيرة  
من طرف المؤسسة

البلديات المغطاة

عدد السكان  
المعنيين بالخدمة

العقود المبرمة مع  
المتعاملين المتعاقدين

عدد عمال المؤسسة

رقم الأعمال المحقق



البيليو غرافيا

## قائمة المصادر و المراجع :

### المصادر :

1- المؤسسة العمومية الاقتصادية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة :

Entreprise publique Wilayale de gestion des centres d'enfouissement technique de M'sila (EPWG CET M'sila)

### المراجع :

#### الكتب :

- 2- د. ربحي عبد القادر الجديلي ، ملخص كتاب : "الإدارة الإستراتيجية" للدكتور سعد غالب ياسين ، دار اليازوري للنشر ، عمان \_ الأردن ، الطبعة الأولى ، 1998 .
- 3- عبد الكريم درويش و آخرون ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، مصر 1977.

#### المذكرات و الأطروحات :

- 4- برحال عبد الوهاب ، أطروحة دكتوراه بعنوان : علاقة إدارة المعرفة بإعداد و تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة المسيلة ، ص 43-44-45-46-47 .
- 5- حسان بوبعاية ، أطروحة دكتوراه بعنوان : فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة المسيلة ، 2013 / 2014 ، ص 28-29 .
- 6- سوما علي سليطين ، بحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان : الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2007/2006 .
- 7- مرزوقي محي الدين ، مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان : دور الإدارة الاستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2015/2014 .
- 8- بن عيسى خديجة ، واقني الغالية ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : الإدارة الاستراتيجية كأحد آليات حوكمة المؤسسة ، جامعة المسيلة ، 2017 / 2018 ، ص 18 .
- 9- نقاز وليد ، عريوة محمد ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : أثر الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة ، جامعة المسيلة ، ص 23 إلى 26

- 10- بشير خزار ، رسالة تخرج ماستر بعنوان : دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة " ، جامعة المسيلة ، 2016 / 2015 ، ص 16 .
- 11- بوشندوقة حكيم ، مذكرة ماستر مهني بعنوان : واقع تطبيق الإستراتيجية على مستوى التعاقدية العامة للأمن الوطني ، جامعة المسيلة ، 2019 / 2018 ، ص 13 .

الملتقيات و المؤتمرات و الأيام :

- 12- رحالي حجيعة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ملتقى دولي بعنوان عصرنة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 06 و 07 مارس 2018 ، ص 06 .

المقالات و الدوريات و المحاضرات :

- 13- د. أيمن حسن الديراوي ، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، مجلة أفاق و علوم الإدارة و الاقتصاد ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ص 10 .
- 14- محاضرات أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، أ. كمال قاسمي ، قسم علوم التسيير ، جامعة المسيلة .

مواقع الانترنت :

- 15- أ.م.د تغريد جليل أيوب ، م.د أمل حسن علوان ، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال ، مقال من موقع [www.iasj.net](http://www.iasj.net) .
- 16- عدنان ماشي والي ، بحث في الإدارة الاستراتيجية و دورها في تحقيق أهداف المنظمة ، موقع انترنت [kenanaonline.com](http://kenanaonline.com) .

الفهرس

## - الفهرس :

03	شكر و إهداء :
05	المقدمة :

### الفصل الأول :

#### المبحث الأول : أساسيات الإدارة الاستراتيجية :

10	مفهوم الإدارة :
10	التخطيط الاستراتيجي :
10	مفهوم الإدارة الإستراتيجية :
12	أهمية الإدارة الإستراتيجية :
13	تطور التفكير الاستراتيجي :
14	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :
14	مستويات الإدارة الإستراتيجية :
15	الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بمستويات الادارة الاستراتيجية :
15	نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

#### المبحث الثاني : عمليات الإدارة الإستراتيجية :

17	صياغة رؤيا ورسالة المنظمة :
17	تحديد الأهداف الإستراتيجية :
18	تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة :
21	تحليل الثقافة التنظيمية :

#### المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

23	تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (تطبيق تحليل SWOT) :
25	اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

## الفصل الثاني :

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية  
المسيلة .

تمهيد : ..... 30

المبحث الأول : نظرة عامة على المؤسسة محل الدراسة :

التعريف بالمؤسسة : ..... 31

النفائات المعالجة : ..... 32

عدد عمال المؤسسة و الأعمال المحققة : ..... 34

المبحث الثاني : صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة وأهدافها :

رؤيا المؤسسة تحت الدراسة : ..... 36

رسالة المنظمة : ..... 36

أهداف المؤسسة : ..... 36

المبحث الثالث : صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة : ..... 38

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة : ..... 40

المبحث الرابع : تطبيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والتغذية العكسية :

تطبيق الإستراتيجية على مستوى المؤسسة : ..... 41

التغذية العكسية : ..... 41

خلاصة الفصل : ..... 42

الخاتمة : ..... 44

الملاحق : ..... 46

البيبليوغرافيا : ..... 49

## - فهرس الجداول و الرسوم البيانية :

- 18..... شكل علاقة التكامل والتفاعل بين الرؤيا الرسالة والأهداف :
- 23..... جدول التحليل الداخلي عند سوات (SWOT) :
- 24..... جدول التحليل الخارجي عند سوات (SWOT) :
- 25..... شكل توضيحي لنموذج سوات :  
**النفائات المعالجة :**
- 32..... جدول النفائات المنزلية و ما شابهها :
- 32..... المنحنى البياني لكمية النفائات المنزلية المعالجة :
- 33..... جدول النفائات الهامدة :
- 33..... المنحنى البياني للنفائات الهامدة :  
**عدد عمال المؤسسة و الأعمال المحققة :**
- 34..... جدول عدد عمال المؤسسة :
- 34..... المنحنى البياني لتعداد عمال المؤسسة :
- 35..... جدول رقم الأعمال المحققة :
- 35..... المنحنى البياني لرقم الأعمال المحقق :

