

الانتقال من التخطيط الاستراتيجي

/

السنة الجامعية 2007/2006

كلمة شكر وتقدير

أتقدم بالشكر و العرفان بعد حمده سبحانه و تعالى على توفيقه لي لإتمام ثمرة هذا العمل المتواضع، إلى كل من لم يبخل علي بيد المساعدة. أخص بالذكر :

الأستاذ المشرف الدكتور عبد الحميد زعباط على الإرشاد والتوجيهات و التشجيع .

كما لا يعزني أن أوجه الشكر و التقدير الكبير لأغلى إنسان و أعز رفيق، زوجي المحترم "حواس" على تفهمه لظروف دراستي و مساندته لي.

لايفوتني أن أشكر ابن أختي -حميد - على مساعدته لي في كتابة هذه الرسالة.

لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والديا الطاهرتين
رحمهما الله و أسكنهما فسيح جنانه,
إلى زوجي منبع قوتي و سندي في الدنيا .
إلى أبنائي: مصطفى أمين، هاني رفيق و رشا .
إلى أبوي زوجي الكريمين أطال الله في عمرهما .
إلى كل عائلة طرفاني و عائلة صلاح صغيرا و كبيرا.
إلى كل من ساهم بإمدادي بكلمة طيبة بعثت في روح
العمل.
إلى كل طالب علم .

خطة البحث

1 المقدمة العامة
3 مشكلة البحث
4 أهمية البحث
5 أهداف البحث
5 الدراسات السابقة
8 فرضيات البحث
8 منهج الدراسة
9 حدود البحث
10 الفصل الأول: نشأة و تطور الفكر الإداري الإستراتيجي
10 مقدمة الفصل
11 المبحث الأول: نشأة و تطور الفكر الإداري
12 المطلب الأول: مهام المدير أو المسير
14 المطلب الثاني: جذور علم إدارة الأعمال
17 المطلب الثالث: مداخل و نظريات الإدارة
32 المبحث الثاني: نشأة و تطور الفكر الإستراتيجي
32 المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي
38 المطلب الثاني: الإتجاهات المعاصرة في مجال إستراتيجية الأعمال
45 خاتمة الفصل
46 الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي و مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية
46 مقدمة الفصل
47 المبحث الأول: مفهوم و أهمية التخطيط الإستراتيجي
47 المطلب الأول: التخطيط و الإستراتيجي
54 المطلب الثاني: أسس التخطيط الإستراتيجي
55 المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي
60 المطلب الرابع: مدارس التخطيط الإستراتيجي
63 المبحث الثاني: مقومات التخطيط الإستراتيجي
63 المطلب الأول: معطيات التخطيط الإستراتيجي
65 المطلب الثاني: مؤشرات الحاجة لنظام التخطيط الإستراتيجي
68 المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي في المفهوم النظمي
73 المطلب الرابع: أهمية نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي
76 المطلب الخامس: الرؤية و الأهداف الإستراتيجية
84 المبحث الثالث: مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية
84 المطلب الأول: الإتجاهات العامة في تصميم نظم فعالة للتخطيط الإستراتيجي
89 المطلب الثاني: تنظيم وظيفة التخطيط و المستويات الإستراتيجية
97 المطلب الثالث: نماذج و أشكال التخطيط الإستراتيجي
107 المطلب الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي
115 خاتمة الفصل
116 الفصل الثالث: تراجع التخطيط الاستراتيجي
116 مقدمة الفصل

117 المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي لعهد التخطيط الاستراتيجي
117 المطلب الأول: أدوات تحليل مجالات الأنشطة
129 المطلب الثاني: أدوات تحليل المحفظة
136 المطلب الثالث: تقييم و حدود أدوات التحليل الإستراتيجي
143 المبحث الثاني: تراجع التخطيط الإستراتيجي
143 المطلب الأول: أثر البيئة على التخطيط الإستراتيجي
149 المطلب الثاني: صعوبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي
152 المطلب الثالث: أسباب تراجع و فشل التخطيط الإستراتيجي
158 خاتمة الفصل
160 الفصل الرابع: تطور أساليب التحليل والاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية
160 مقدمة الفصل
163 المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
163 المطلب الأول: المفهوم والإستراتيجية
167 المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
171 المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية
175 المطلب الرابع: المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية
181 المطلب الخامس: نماذج عمليات الإدارة الإستراتيجية
189 المبحث الثاني: تطور أساليب التحليل الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي
189 المطلب الأول: تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المنظمة
196 المطلب الثاني: المسح البيئي
210 المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي و صياغة الإستراتيجية
218 خاتمة الفصل
219 الفصل الخامس: التنفيذ والتقييم الاستراتيجيين في ظل التوجهات الإستراتيجية الحديثة
219 مقدمة الفصل
220 المبحث الأول: التوجهات الإستراتيجية الحديثة
220 المطلب الأول: الإستراتيجيات على مستوى النشاط
230 المطلب الثاني: إستراتيجيات فيما بين الصناعات و المنظمات
238 المطلب الثالث: إستراتيجيات التوسع الدولي
244 المبحث الثاني: التنفيذ الإستراتيجي
244 المطلب الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي و أهميته
246 المطلب الثاني: خطوات التنفيذ الإستراتيجي
253 المطلب الثالث: علاقة التنفيذ الإستراتيجي بالهيكل التنظيمي
267 المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية في الرقابة و تقييم الأداء الإستراتيجي
267 المطلب الأول: مفهوم و مداخل الرقابة و التقييم
270 المطلب الثاني: خطوات الرقابة و التقييم الإستراتيجي
274 المطلب الثالث: مقومات التقييم و الرقابة على المستويات المختلفة للإستراتيجية
280 المطلب الرابع: التدقيق الإستراتيجي
284 خاتمة الفصل

285 الفصل السادس: البحث الميداني- إستراتيجية مجمع صيدال
311 الخاتمة العامة
312 النتائج
315 التوصيات
318 المراجع

قائمة الأشكال

12.....		:1 ù
13.....		:2 ù
16..... ù		:3 ù
17.....	ù	:4 ù
19.....	ù	:5 ù
20..... ù		:6 ù
26.....		:7 ù
28.....		:8 ù
30..... Z		: الشكل رقم 9
39.....	ù	:10 ù
40.....		:11 ù
44..... " "	/	:12 ù
50.....	ù	: الشكل رقم 13
53.. « Corporate Strategy »	Ansoff	: الشكل رقم 14
70.....		: الشكل رقم 15
74.....		:16 ù
81.....		: الشكل رقم 17
82.....		:18 ù
94.....		: 19 ù
98.....		: 20 ù
100.....		: 21 ù
103.....	Harvard	: 22 ù
106..... Steiner :		: 23 ù
108.....		: 24 ù
112..... () ù		: 25 ù
119.....	ù	: 26 ù
122.....		: 27 ù
124.....		: 28 ù
128.....	PIMS	: 29 ù
129.....		: 30 ù
130..... BCG		: 31 ù
133..... Mckinsey		: 32 ù

135.....	ADL	:	33	Ù
148.....		:	34	Ù
150.....	(GE) Ù	:	35	Ù
166.....	4 P5	:	36	Ù
172.....		:	37	Ù
175.....		:	38	Ù
176.....		:	39	Ù
179.....	LORANGE / BALL	:	40	Ù
180.....		:	41	Ù
184.....	Wheelen et Hunger Õ	:	42	Ù
185.....	Wright et AL	:	43	Ù
186.....	Donald F. Harvey	:	44	Ù
187.....	Joyce and Woods	:	45	Ù
188.....	Õ	:	46	Ù
191.....		:	47	Ù
198.....		:	48	الشكل رقم
199.....		:	49	الشكل رقم
207.....	Ù	:	50	Ù
211.....	Swot	:	51	الشكل رقم
215.....		:	52	الشكل رقم
222.....		:	53	Ù
227.....		:	54	Ù
240.....	structure de subordination	:	55	Ù
241.....	Ù	:	56	Ù
245.....		:	57	Ù
248.....		:	58	Ù
251.....	Ù	:	59	Ù
254.....		:	60	Ù
254.....	Ù	:	61	Ù
255.....	Ù	:	62	Ù
258.....	Ù	:	63	Ù
264.....	Mintzberg et Al	:	64	Ù
271.....		:	65	Ù
273.....		:	66	Ù
275.....		:	67	Ù

277.....	Ù		: 68	Ù
278.....		Ù	: 69	Ù
286.....			: 70	Ù
287.....		Ù	Ù : 71	Ù
289.....		Ù	: 72	Ù
292.....			: 73	Ù
294.....			BSC : 74	Ù
303.....		2016 -2007	: 75	Ù

قائمة الجداول

22.....Ù	:1	Ù
25..... Y X	:2	Ù
32..... Ù Ù	:3	Ù
37.....	:4	Ù
58.....	:5	Ù
110.....	:6	Ù
121..... Ù	:7	Ù
123.....	:8	Ù
142..... ADL, Mckinsey, BCG	:9	Ù
146..... Darcan	:10	Ù
193..... " Motorola "	:11	Ù
204..... Ù	:12	Ù
212.....	:13	Ù
216.....(Tronçonneuses)	:14	Ù
269..... Ù	:15	Ù
291.....	:16	Ù
295.....Ù	:17	Ù
299..... جدول رقم 1 : التقديرات لأفق 2011 (بملايين نسمة)		
300..... 2011	:19	Ù
300..... Ù	:20	Ù

د

د

د

د

د

Ù

د

د

د

.

د

د

Ù

د

د

Ù

د

.

Ù

د

د

د

Ù

د

.

د

د

Ù

.

Ù

Ù

Ù

.

.

د

Ù

Ù

د

. (Ù)

:

Ù
Ù

.

Ù

د

Ù

Ù

د

.

Ù

Ù Ù

د

Ù

:

o

Ù .1

o

o

Ù

.2

Ù

.3

o

Ù .4

o

Ù .5

د

o

o

.6

:

د

د

Ù

.

Ù

Ù

د

د

د

د

د

.

Ù

Ù

Ù

د

.

د

Ù

د

٥

.

:

٥

٥

:

٥

.1

٥

.

.2

.

.3

.

.

.4

٥

.

٥

.

.5

.

.

.

٥

:

٥

.

.

:

Ù

Ù

د

.

Ù

Ù

Ù

د

.

د

:

:

Ù

.

د

.

:

Ù

Õ 1

Õ 2

.

Ù

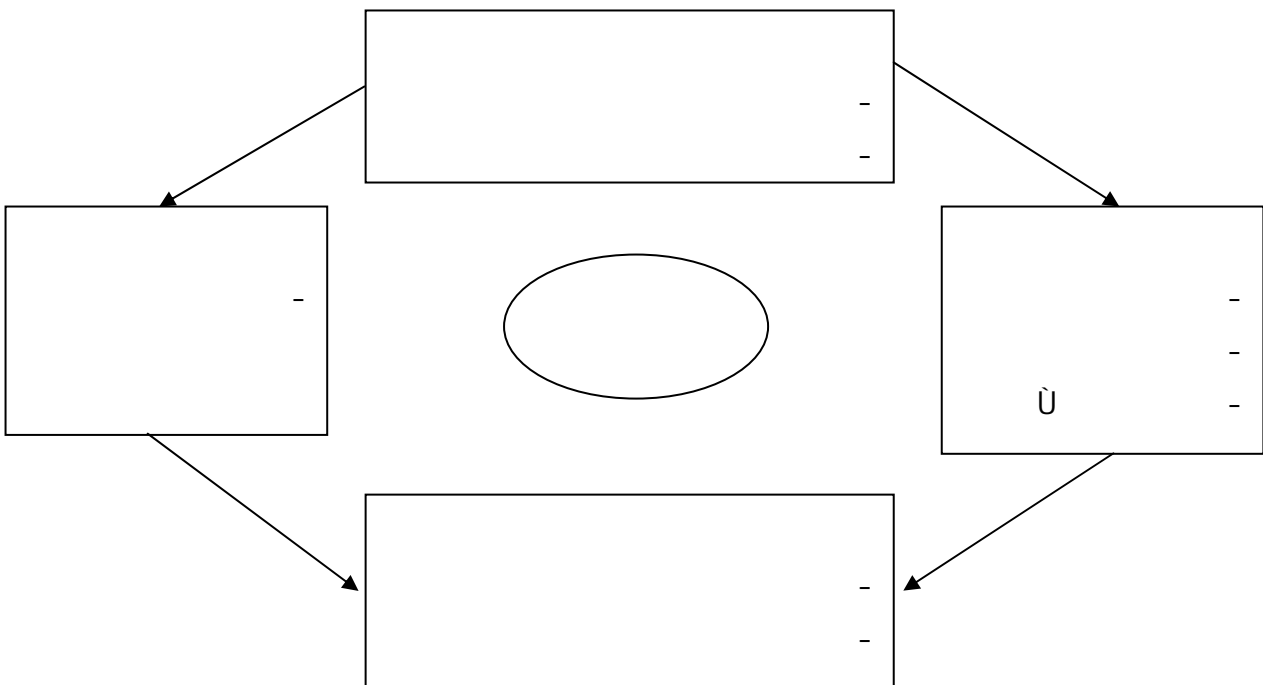
.

د

(Gestionnaire)

(Manager)

الشكل رقم 1:

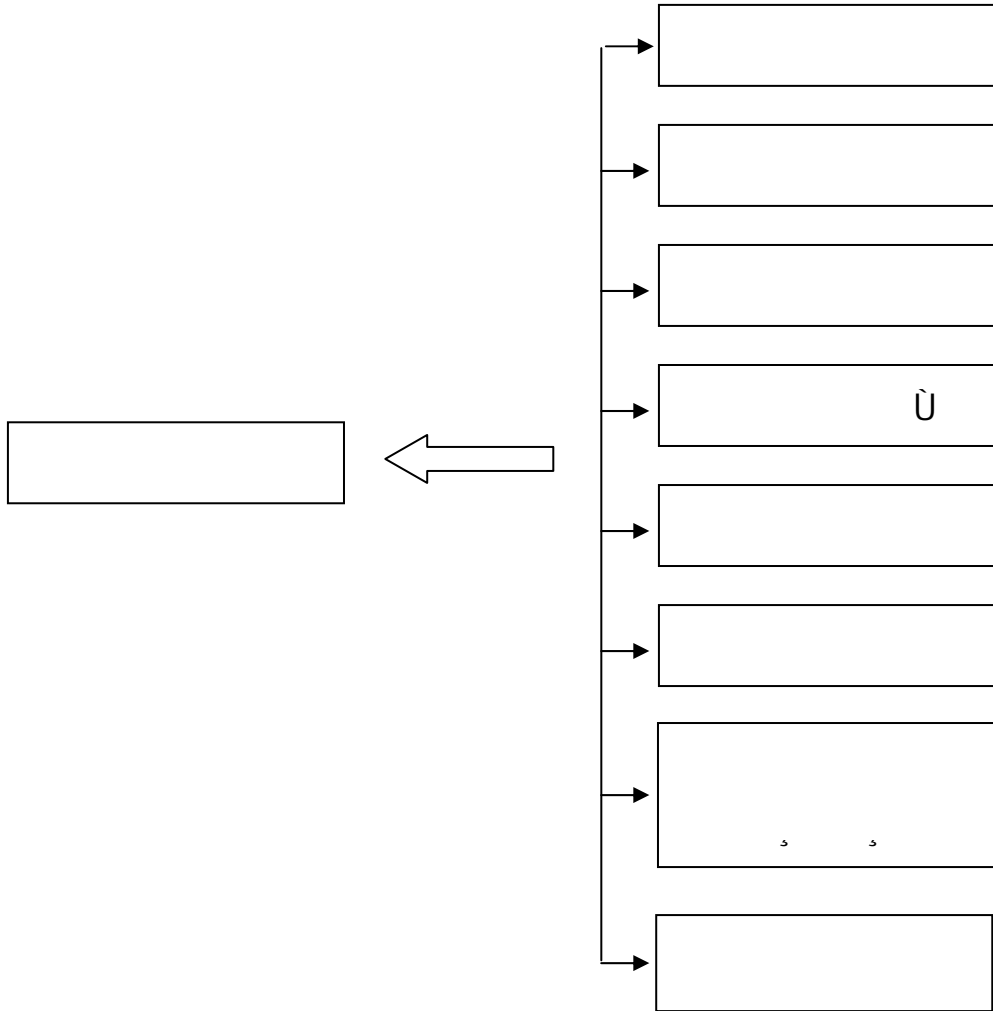


Source: Bernard TURGEON, la pratique du management, chenillère, Mc Graw HILL, Montréal, 3^{eme} Edition, 1997. P 8.

: Ù

Ù

الشكل رقم 2:



Source: Bernard TURGEON, op cit, p.10.

:

:

:

:

:

Ø

:

(1) :

:

:

Ù

DARWIN

" Ù " Ù

.1859

GF Gause Ù

1934

Ù

Ù

:

:

Ù Ù

Ù

(1831-1770)

Ù

Ù

:

Ù

Ù

Ù

Edward CHAMBERLIN

Ù

: Ø :

Ù

Ù

Ù

Resource-based theory

Ù

د

د

Ù Ù Ù

د

د

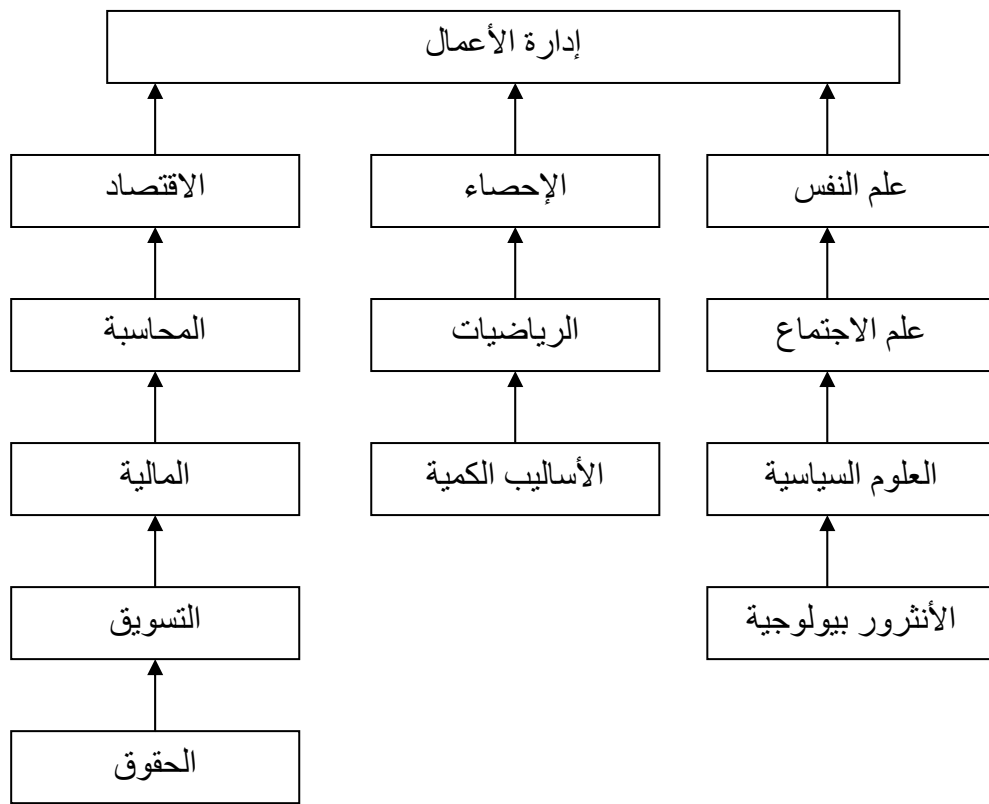
د

د

:

Ø

الشكل رقم 3:



Source: Bernard TURGEON, op cit, P. 4.

Ù

د

د

Ù

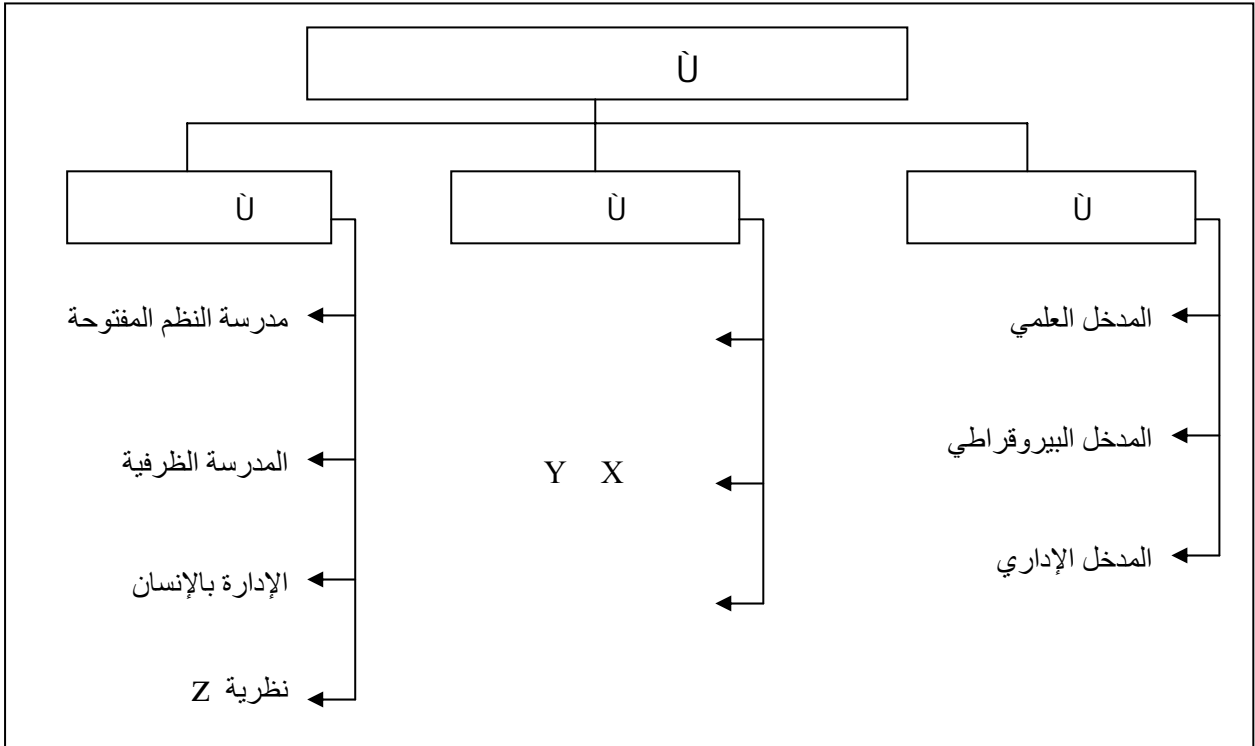
د

د

Ø :

Ù Ù Ù

الشكل رقم 4 : Ø



.76 · 2006 · Ø · :

· :

L'approche scientifique : Ø .1

Ù

٥

٥ ٥

٥

د

:

: (1915-1856) Frederik W. Taylor :

٥

د

.

.

٥

"

٥

د

د

٥

٥

٥

٥

"(1)

٥

٥

٥

٥

٥

٥

٥

د

د

٥

٥

.

د

٥

٥

٥

"

د

٥

٥

"(2)

.

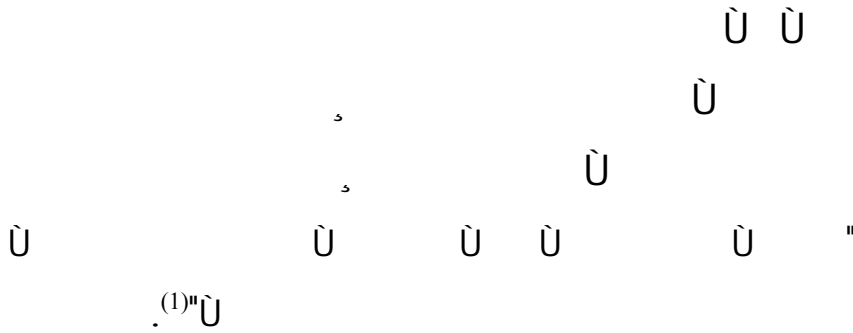
.78

(1)

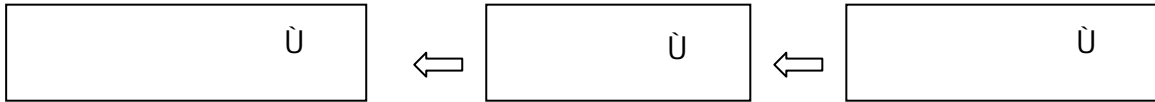
(2) صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، 2003، ص 78.

:Frank et Lillian M Gilberth :

:1972 – 1868

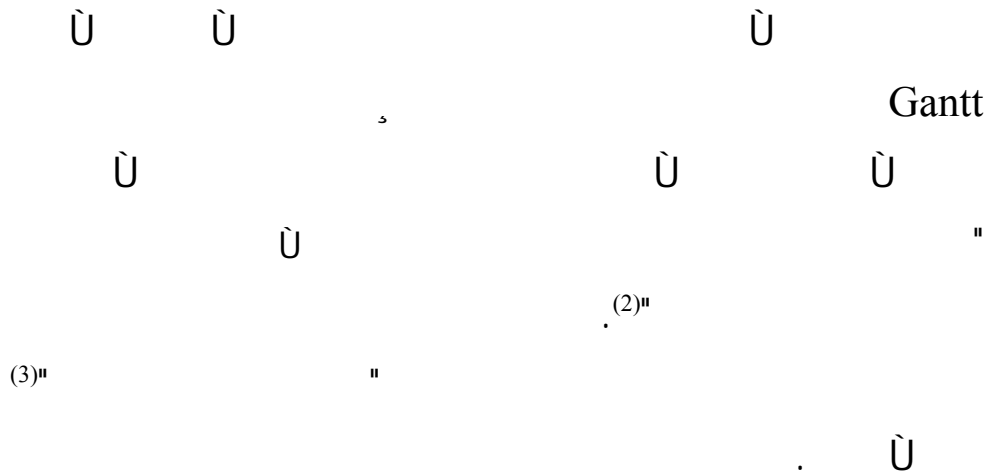


الشكل رقم 5: خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثة لفرانك جيلبرت.



.91

:(1919 – 1861) Henry Gantt



(1) .91

(2) Bernard TURGEON, مرجع السابق, P 12.

(3) جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، ص 29.

.Ù -
 Ù Ù -
 : Ù Ù -
 . -
 . -
 . Ù -
 . -
 . -
 . Ù -
 " -
 Ù -
 " (1)

3. Ø L'approche administrative :

Henry Fayol

Ù

Ù

" Ù

Ù Fayol

" (General and industrial management)

: Ù

.1

.2

.3

(1) نابت عبد الرحمان إدريسي، مرجع سابق، ص 96.

4.

Ù :

Ù

(14)

Ù :

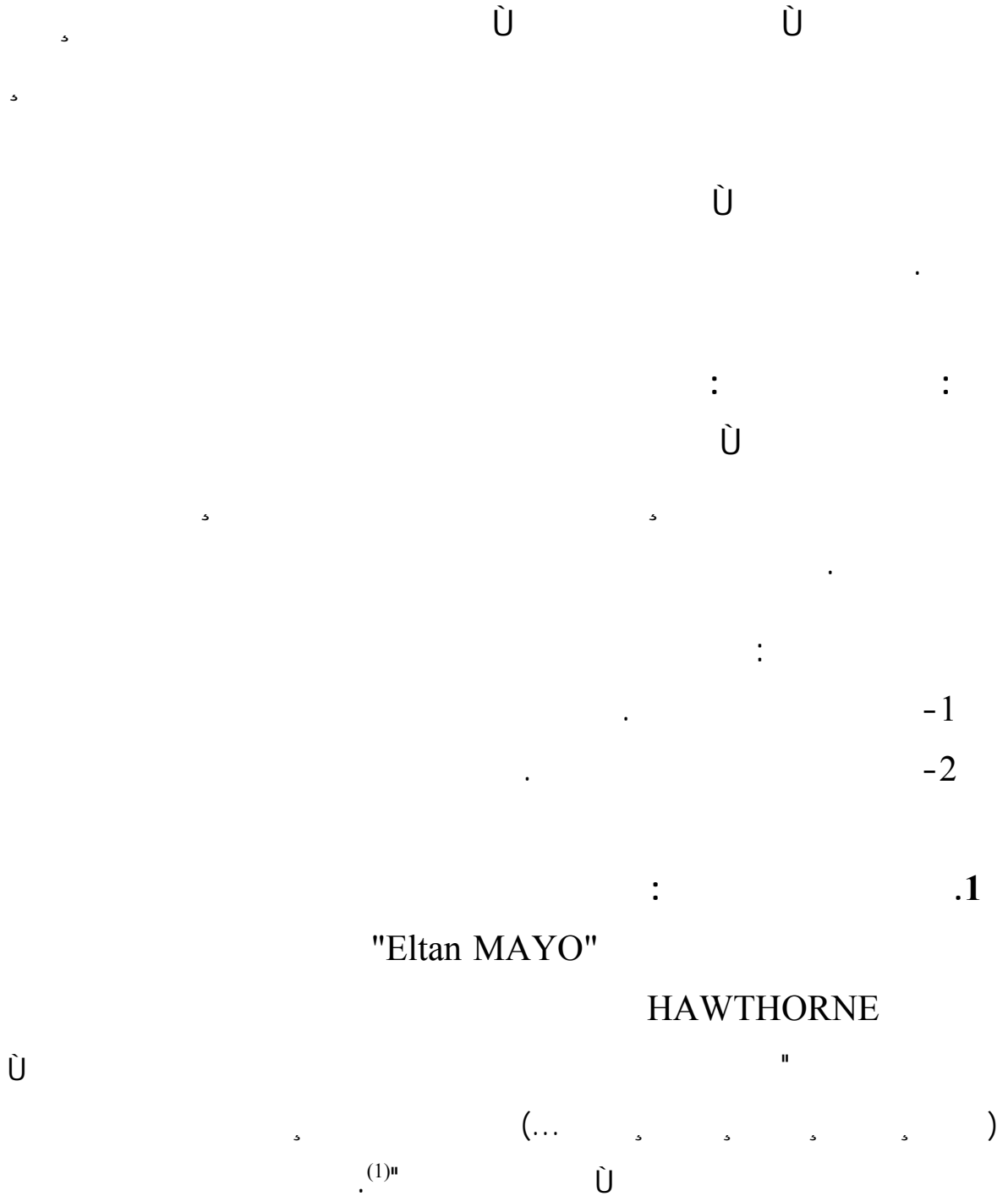
Ø

Ø : 2

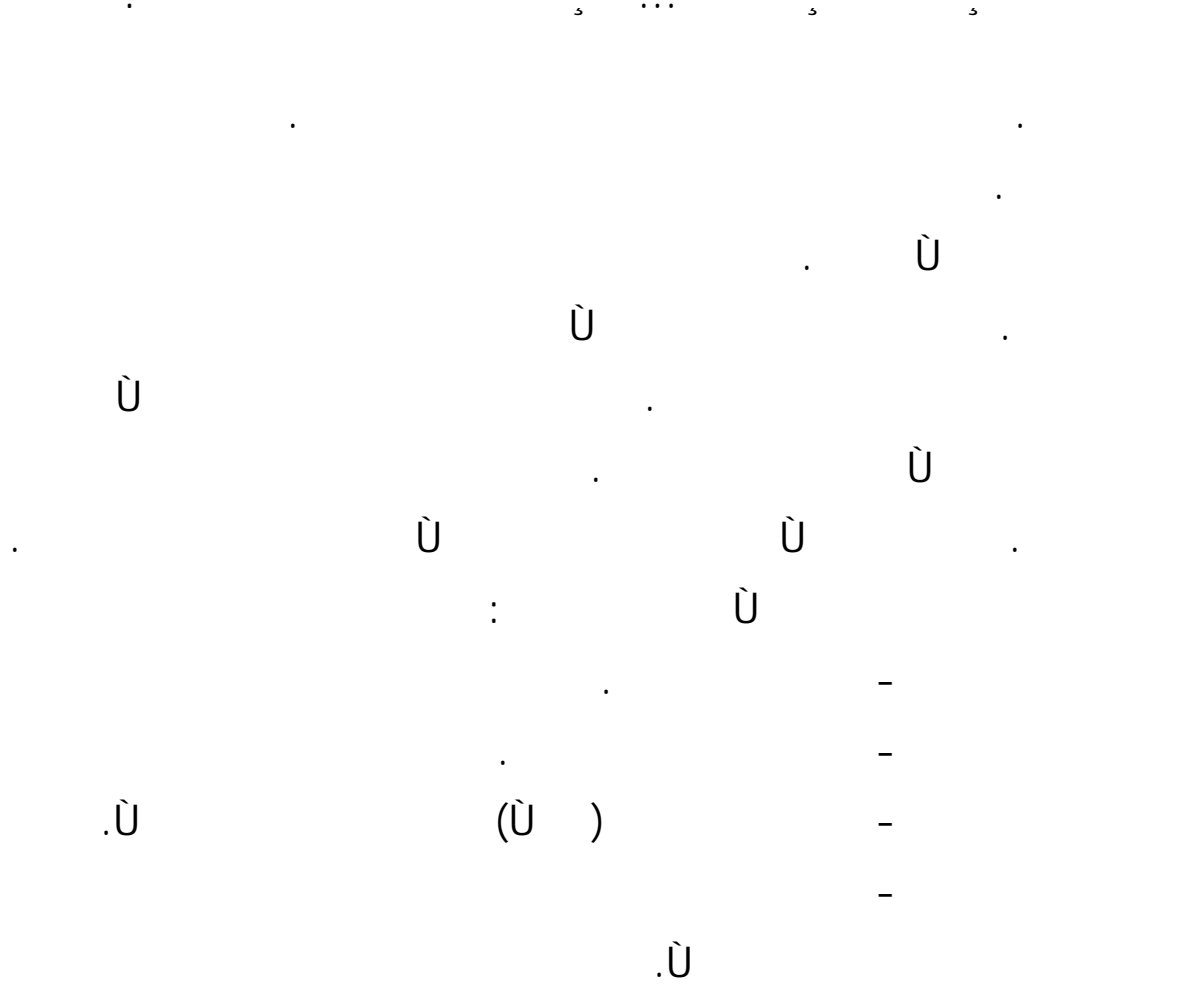
	∞∞
Ù	.1 Ù
	.2
Ù	.3
	.4
Ù Ù	.5
	.6
Ù	.7
	.8
Ù Ù	.9
Ù Ù	.10
Ù Ù	.11
Ù	.12

د	.13
	.14

Source: Bernard TURGEON, op cit, P 15.

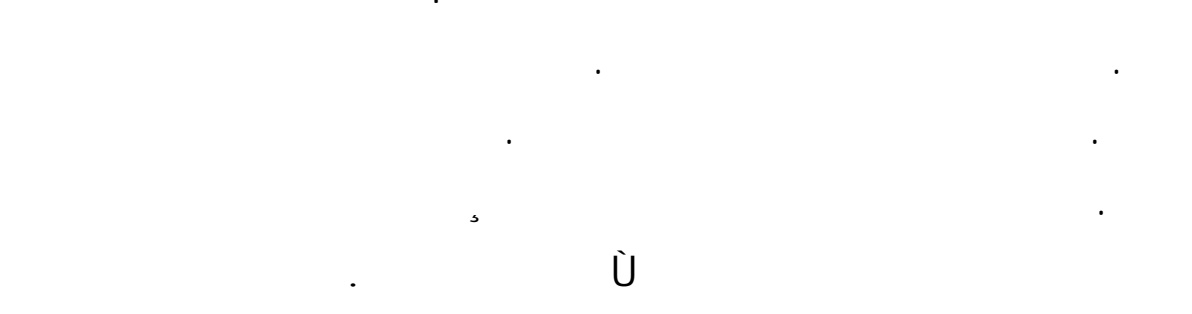


(1):



La Théorie des besoins hiérarchisés : .2 de MASLOW

(2):



(1) Armand DAYAN, Manuel de Gestion, ELLIPSES, ED 1999 P 92 – 93.
 (2) Bernard TURGEON, op cit, p.16

Ù	Ù
Ù	.5
Ù	.6

مصدر: جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 32.

Ù X

الشكل رقم 7:



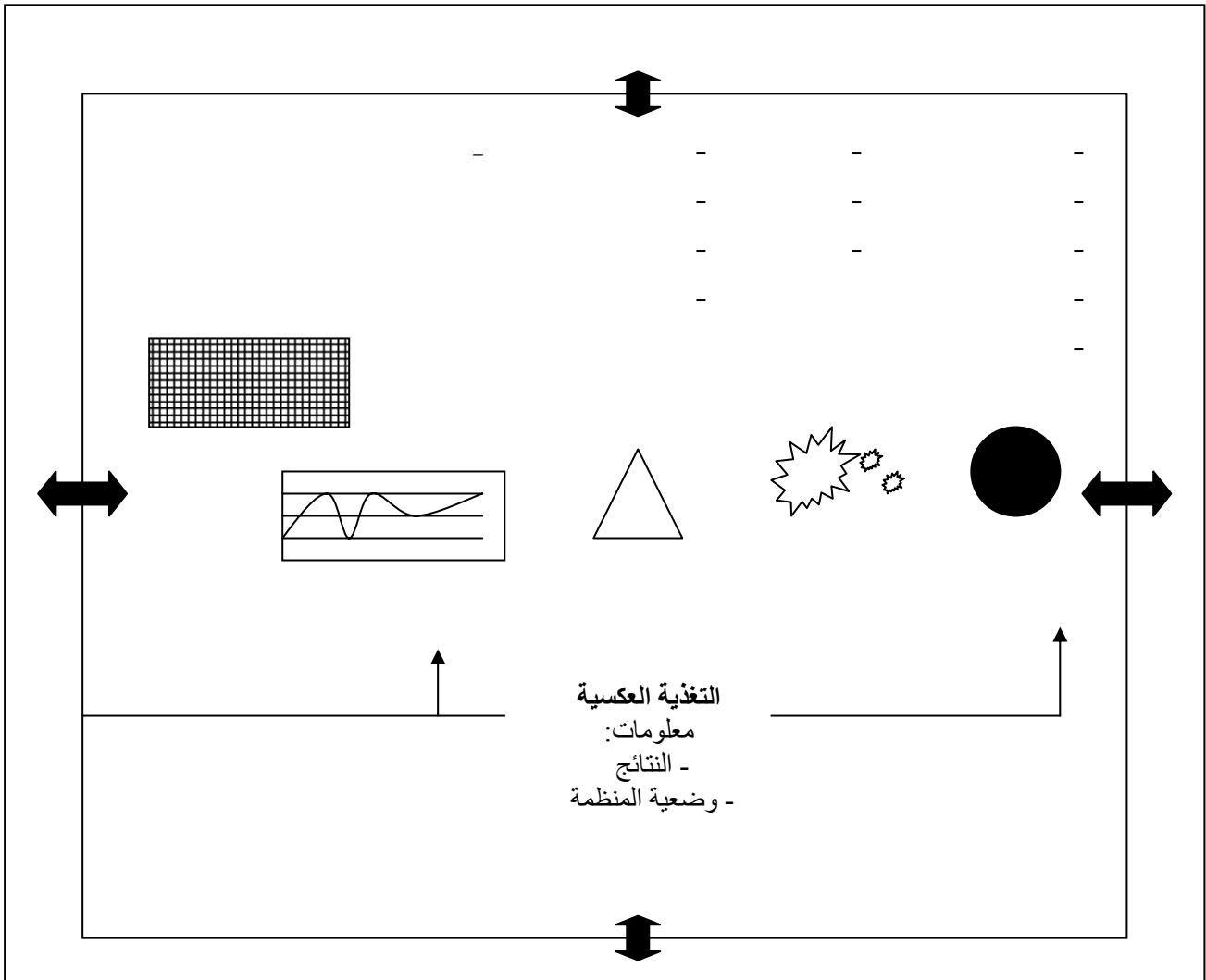
Source: Armand DAYAN, op cit, p.94

Y

X

Y X

الشكل رقم 8:



Source: Bernard TURGEON, op cit, P 19.

.2

:

Ù

Paul R LAUWRENCE

Ù

Ù

Ù Ù

Ù Ù Ù Ù

Ù

.3 :

Ù Ù

Ù

(1):

Ù

Ù

Ù

Ù

:Z

Ù Mc GREGOR Ù

Z

.Y X

(1) محمد رسلان الجيوسي – جميلة جاد الله، مرجع سابق ص 51-52.

Ù . Ù

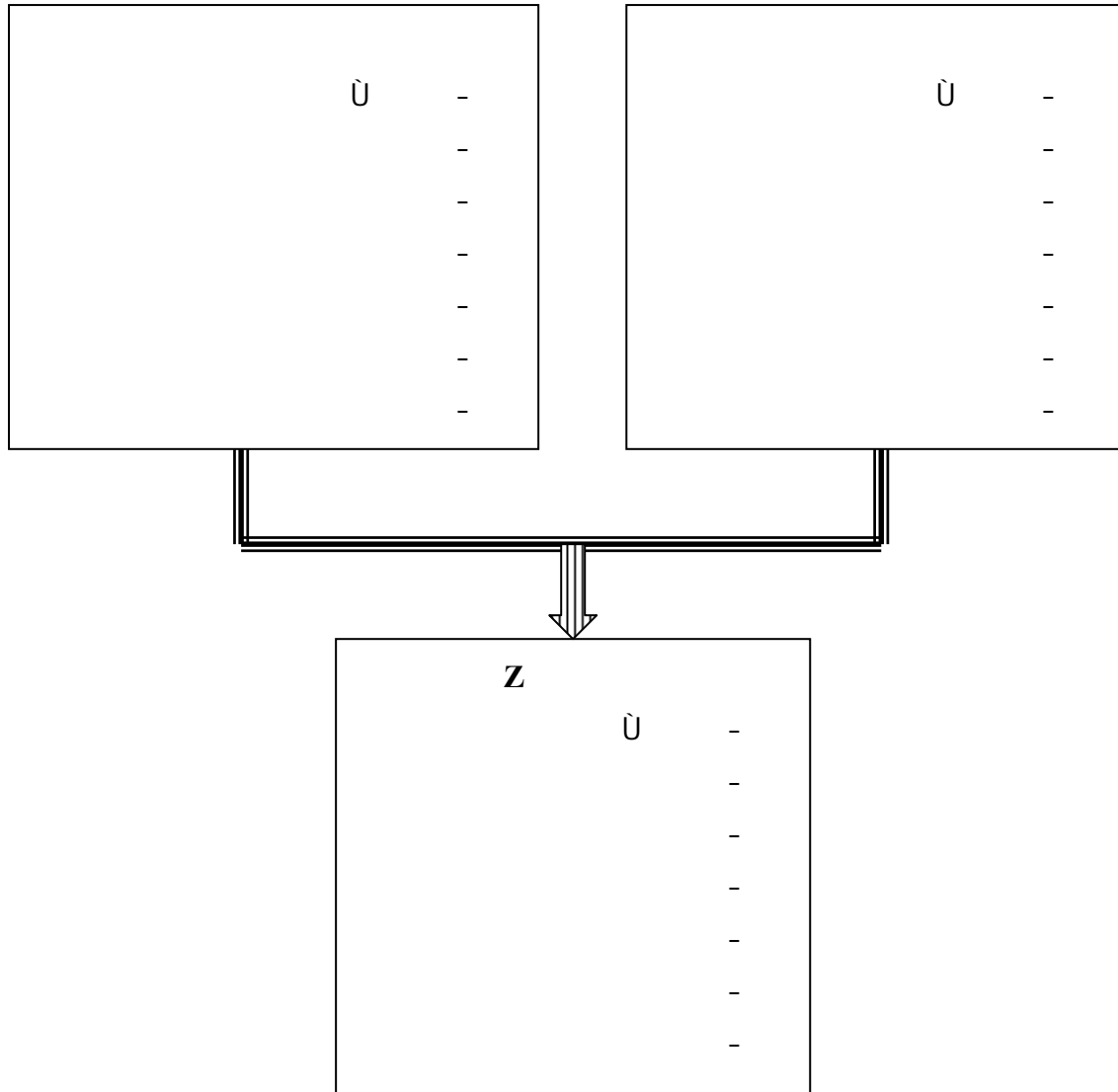
.()

(*) (L'AMAE)

Ù

William OUCHI

Z الشكل رقم 9:



Source: Bernard TURGEON, op cit, P 21.

(1) :

Ù . Ù Ù (*)

.83 (1)

.

.

.

.

.

.

Ù

Ù

د

.

:

Ù

Ù

Ù

Ø :Ø

(1):

Ù

J.M Avenier

(1965 - 1955) Ù Ù :

(1975 - 1965) :

) :

.(

Ù

Ù

:

Ø Ø :4 Ø

:	1920 -	Ù :
	1960 -	
Ù :	-2	
	1970 -	
:	-4) : -3
	1980 -	(
		: -5

(1) Ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab 1997, P21.

	-6	:
	1990 -	
	-8	:
		-7
		(time based competition)
		-9

Source: AFPLANE, Management stratégique des PME/ PMI, guide méthodologique, Economica 1991, P 15.

.1 : () :

.Ù

(1) "

.2 : Harvard :

Harvard

Ù

Ù

١٠ (2) (1) " ()

LCAG (LEARNED, CHRISTENSEN , AUDREWS , GUTH) (business strategy) ()

3. Ø : (GE) Mckinsey BCG () ()

4. : Igor ANSOFF ()

(1) Michel KALIKA , autres, Management stratégique et organisation, Vuibert 1996 , P 20.

د

د

.

.5

:

Ù

" "

د

د

Ù

د

د

Fred Rappaport Ù

" "

.6

:⁽¹⁾ Porter Ø :

Porter

:

" U" Ù

(les stratégies génériques)

Ù

.

.7

:

د

.

⁽¹⁾ AFPLANE, op cit, p.17.

8.

Ù

(1):

Ù

/ /

9.

Ù

(1) AFPLANE, op cit , P.18.

ù
 (2)
 Mintzberg
 -
 ù
 -
 -

: : .10

: 5 Ø

		/
ANDREWS Harvard	SWOT -	-
Levitt Kottler - Henderson - 1980 – 1965 - Abell ù -	- - -	ù
HOFER ù - 1978 Schendel	- DAS	
Ansoff - Marins -	-	

(2) M KALIKA, autres, op cit, P 22.

Penrsse - 1970 - 1960 -		
Porter - 1990 - 1975 - Winter 1990 -1975 Williamson	(Ù)	
Minztberg - Lawrance et - Lorsh - Chandler, Cyter , March 1990-1960	- - - -	
Simon - Minztbeng - 1990-1955 Crosier	- - -	
Smith - 1990 -1960 Gasse -	- -	

Source: Michel MARCHESNAY, Management stratégique, ED LADREG, mai 2004, P14.

Ø

Ø

:

Ù

Ù

Ù

:

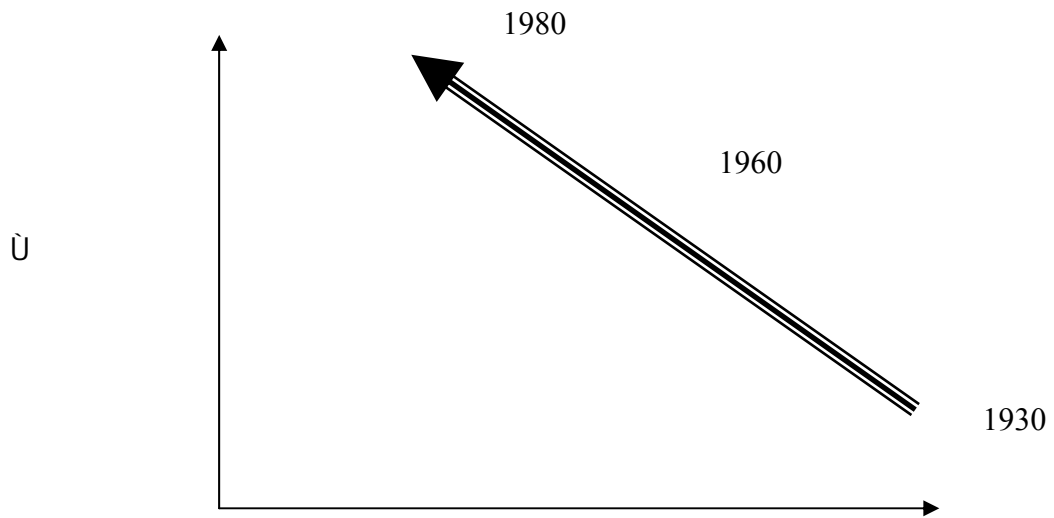
(1):

Ù

.1 :

Ù Ù
Ù
Ù

Ø :10 Ø



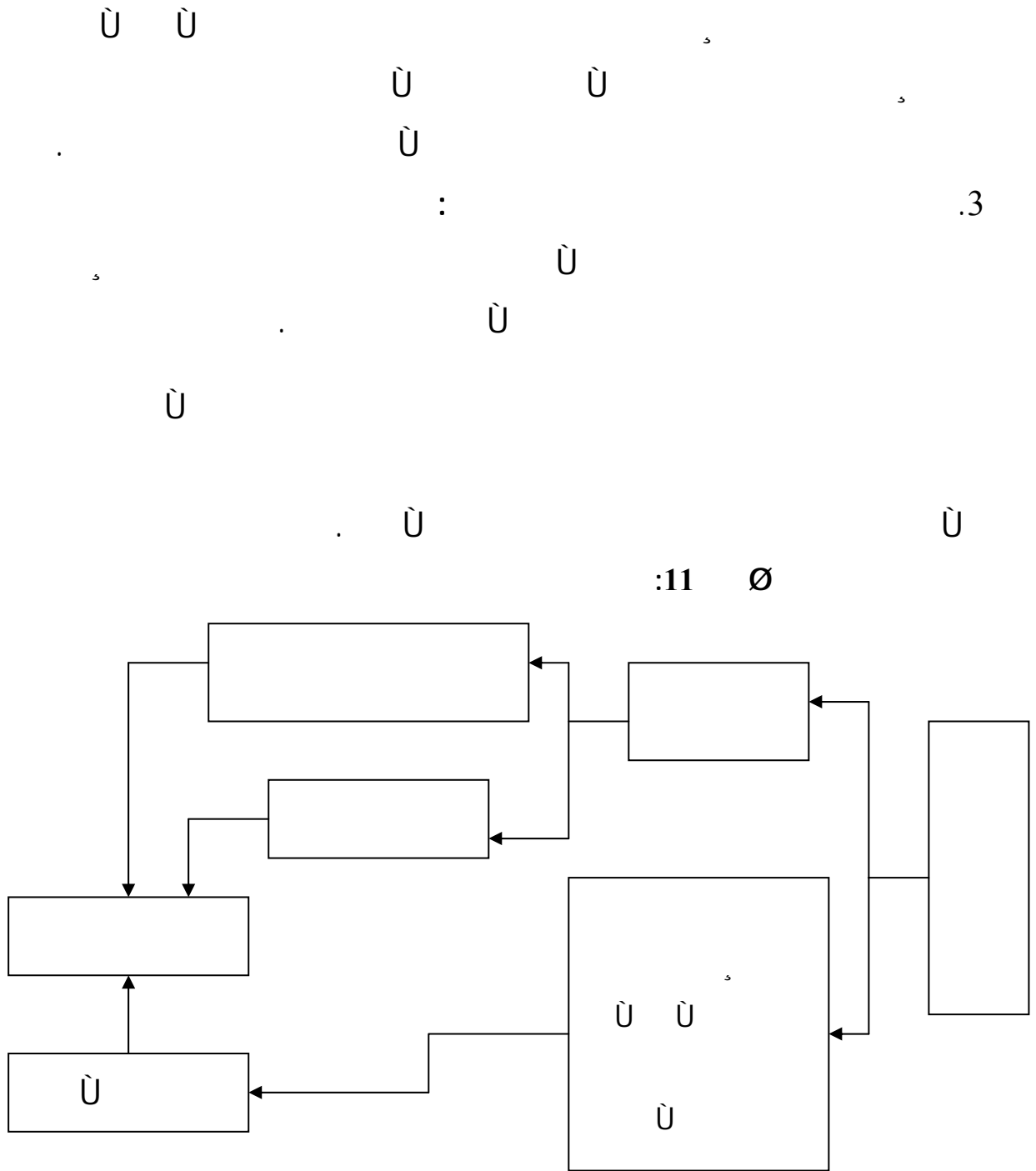
.16 Ø :

Ù Ù

.
.
.

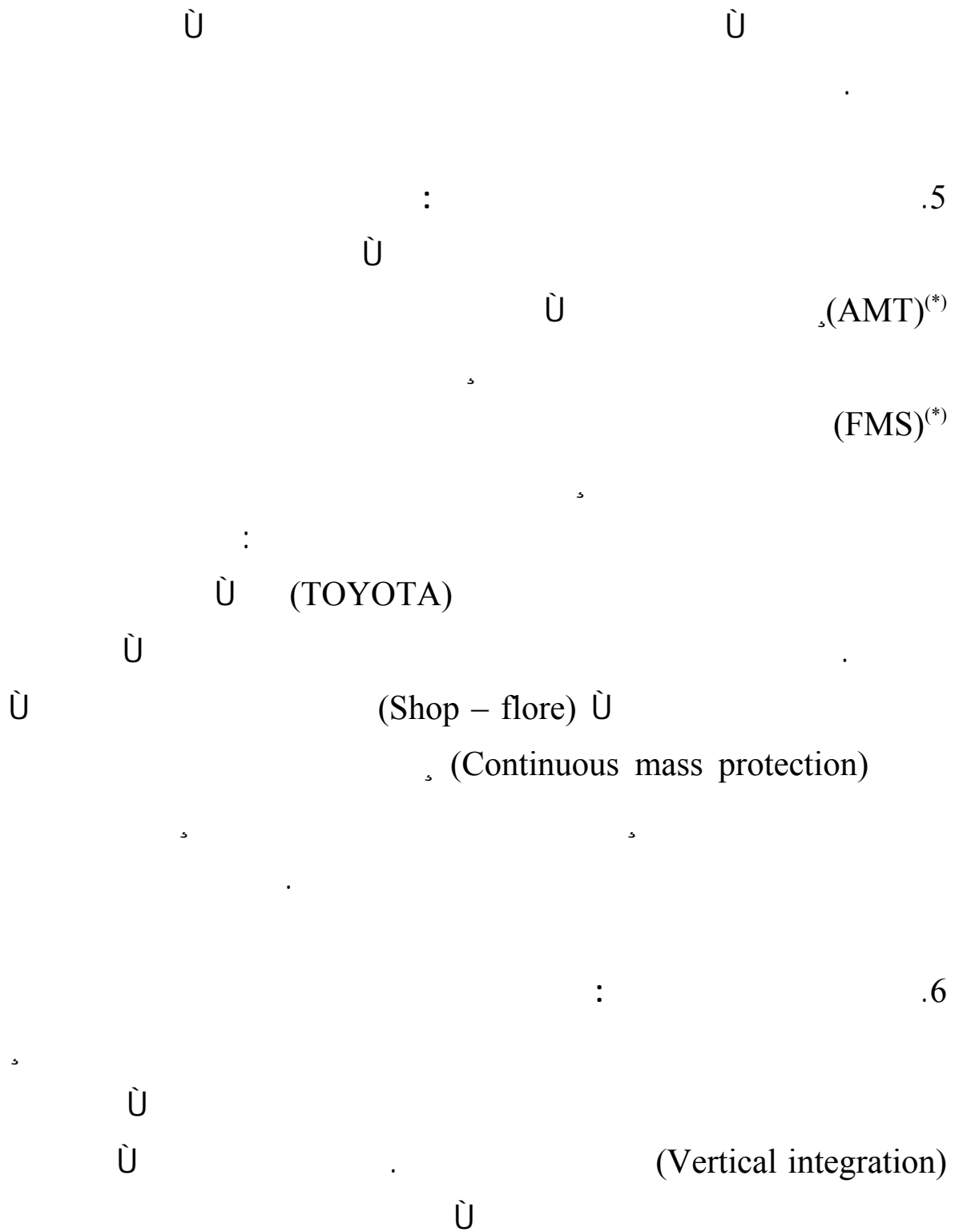
.2 :

Ù
Ù
Ù



Source: KUMAR et MOTWANI, International journal of operation and production management, 1995 P 37.

(design)



(*) AMT : Advanced Manufacturing Technology

(*) FMS: Flexible Manufacturing Systems

: .7

Ù

Ù Ù^د
Ù

Ù Ù

(1):

.Ù

Ù Ù Ù
.Ù

:(Just-In-Time) JIT Ô .8

Ù

Ù

Ù

:

.35 Ù (1)

1. Ø :

Ù (Multi divisional structure) " Ù " Õ Ù (General Office) Ù Ù

2. (1) :

5 = 2+2 (synergy)

(Economies of scope)

Ù Ù 4

Ù Ù) -

Ù) -

Ù) -

Ù) -

3. :

Ù

(1) نبييل موسى، مرجع سابق، ص 26.

ù
 .
 " ù
 ()
 " (1) ù ù
 SONY :ù ù
 ù (CANON) " " ù ù
 : ù
 " " (*) / :12 Ø

	■	■	-1
	■	■	-2
■	■	■	-3
■	■	■	-4
■	■	■	-5
■			-6
■	■	■	-7
■	■	■	-8
			-9
■		■	-10
■		■	-11

Source: PRAHALAD, HAMEL, The core competence of the corporation, HAVARD business review, May- June 1990, P 90.

(1) نبيل موسى، مرجع سابق، ص 31 ، 32.
 (*) الفرق بين الكفاءة المحورية وغير المحورية تتمثل في كون الأولى تتميز عن الثانية بخاصيتين:
 - خلق القيمة للعميل.
 - التميز عن المنافسين.

.4

:

Ù Ù
Ù
(Knowledge factory) "
:Ø
Ù Ù Ù
Ù
Ù
Ù

:

: ∞∞

Ù

د

Ù

د

Ù

Ù

د

Ù

د

د

Ù

.Ù

Ù

Ù

د

Ù

Ù

د

Ù

.

Ù

Ù

د

د

.

"

د ù د - د ù د

ù - (1) "

: (2)

ù .ù -1

ù ù ù

ù :ù -2

ù ù ù

ù " : -3

(3) "

(4) " ù "

ù -4

ù ù ù -5

د DENNING STEINER ù

ù " (5) "

(1) Aeron WIDAVSKY, if planning may be its Nothing, policy Sciences 4 /1973, P 127.

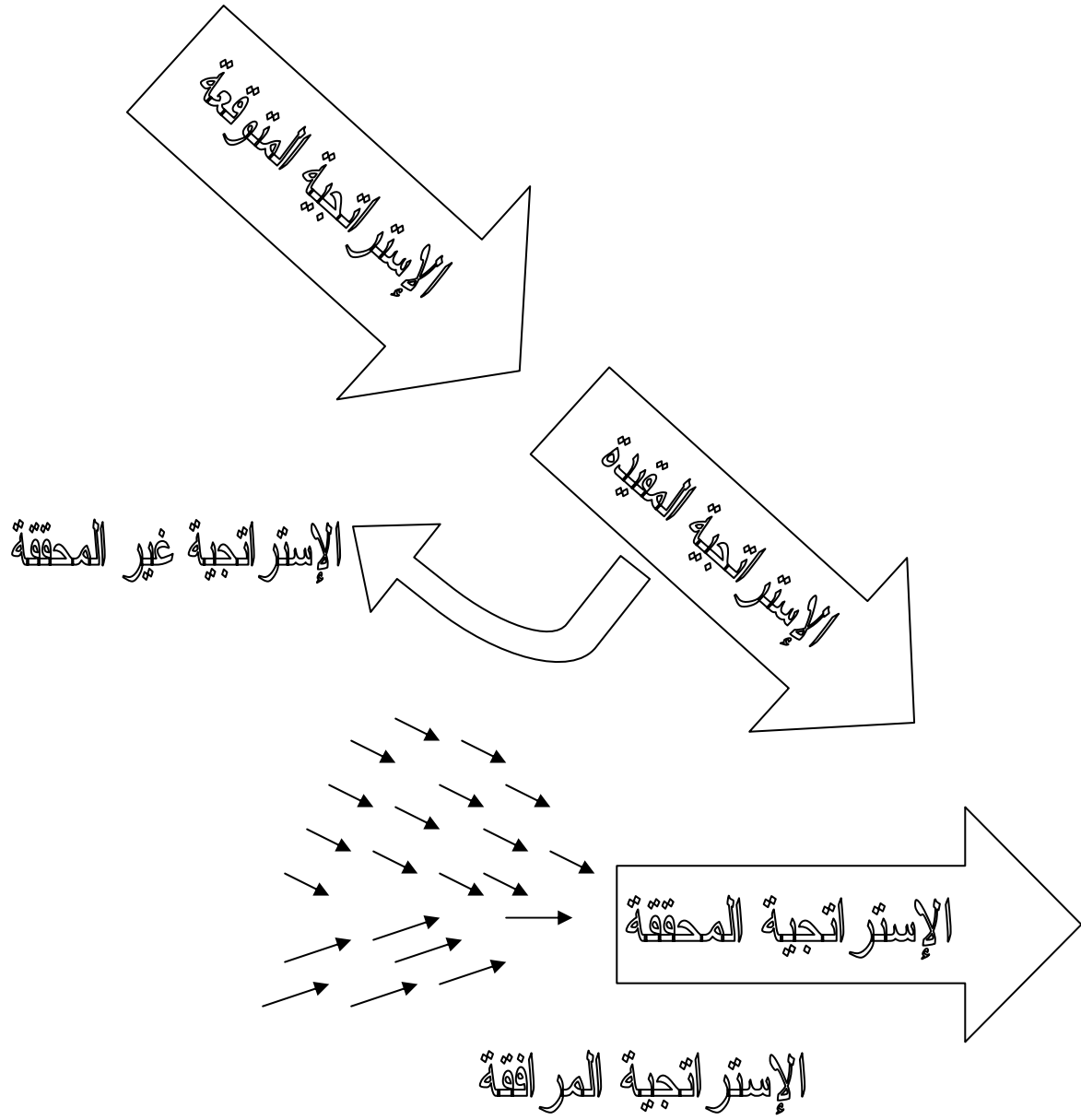
(2) H. MINTZBERG, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod 1999 P 24 – 30.

(3) KOONTZ ds MINTZBERG, Op cit, P 25.

(4) STEINER, Top management planning, New York, Mc MILLAN, 1969 P 20.

(5) G .A. STEINER, Strategic planning, What every manager must know, New York, The free Press, 1979, P 346.

الشكل رقم 13: Ø



Source: MINTZBERG, op cit, p.41.

Ù

Ù

" Ù

"(1)

"

" Ù "(2)

Ù

Ù

"(3) Ù

"

Ù

Ù

"(4)

:

"

. Igor ANSOFF

.1965 Corporate Strategy Ù "(5)

"

"(6)

(1) MINTZBERG, op cit, P 49

(2) STEINER (1977) dans Marcel COTE, Taib HAFSI, le Management aujourd'hui, Economica, 2000 P 255.

.27

(3)

.64 2000 1 (4)

(5) J. M . BRYSON, Strategic planning for public and non profit organizations, San Francisco, Jossey. BASS 1988, P 512.

(6) I. ANSOFF dans MARCHESNAY, op cit, P.39

(1) :

.1

.2

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

"

Ù

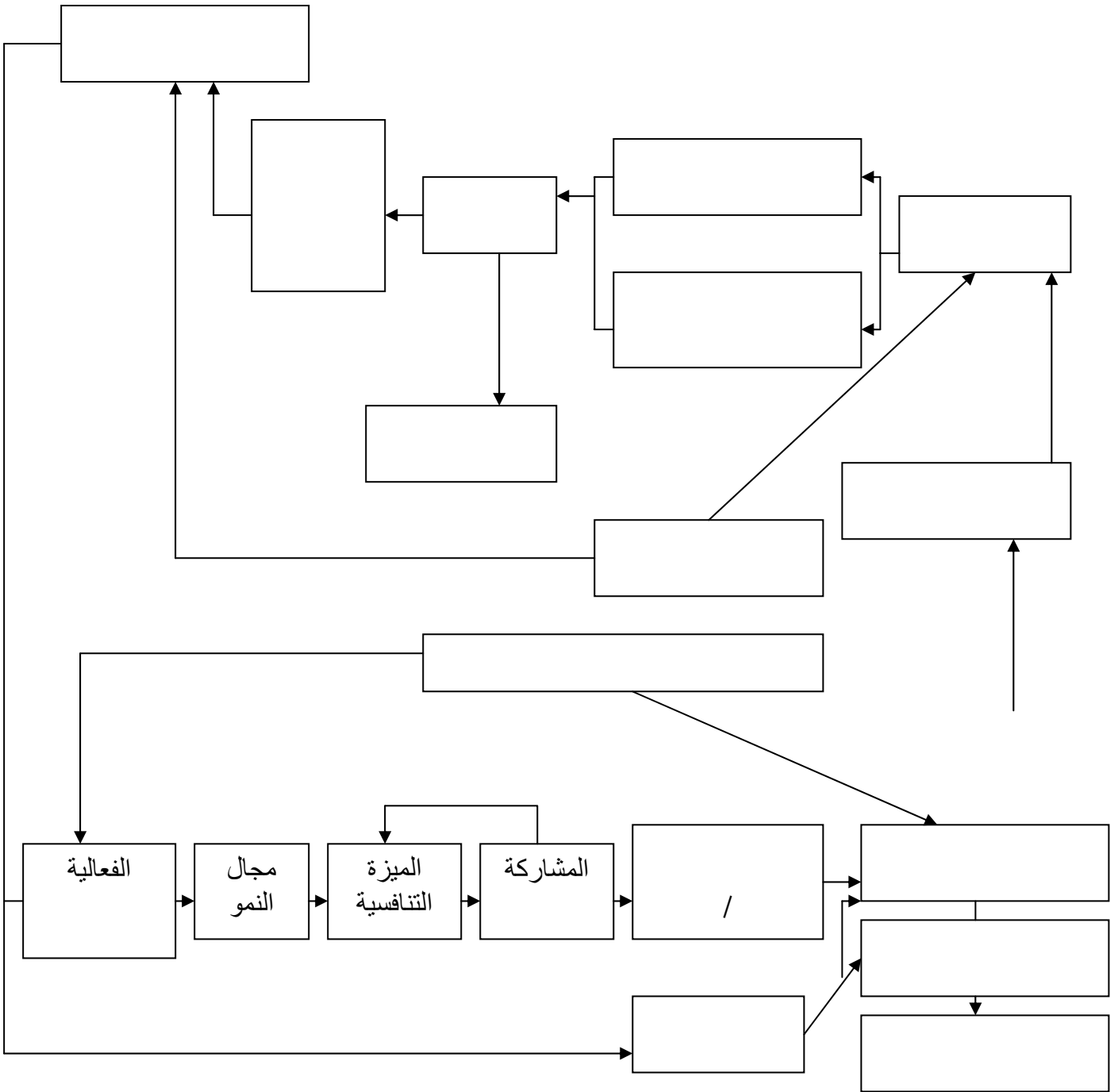
(2) "

(1) M. MARCHESNAY, op cit, P 38.

Ansoff

الشكل رقم 14:

« Corporate Strategy »



Source: M. MARCHESNAY, op cit, P 40.

Ù

Ù

Ù

:

Ù "

(1) "

.(2)

Ù -

-

-

-

-

:

.1

Ù

Ù

Ù

(1) A.CH. MARTINET, Stratégie, Vuibert gestion, Mai 1983 P 230.

(2) H. OZBEKHAN, dans E. JANTSCH (ED), Prospective et politique, OCDE paris, 1968 P 43 – 146.

2. :

Ù Ù
Ù

Ù

:

- 4 -1
- 5 () -2
- 6 -3

3. :

Ù Ù

4. :

Ù Ù

:

د

Ù Ù

د

" (1) "

EASTLACK et Mc DONALD 1970

D. WKARGE et Z. AMALIK

KALMAN et CHAPIRA 1978

(1) إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ص 12.

: 6 Ø

	(21)		62	H. I ANSOFF et AL 1970
Ù	11 ← 6	- Ù - Ù -	36	SThune et R J House 1970
	5) (- Ù - 10 -	323	GERSHEFESKI 1970
7	7	- Ù - Ù -	10	D. M. HAROLD 1972
Ù	5	- Ù -	41	D.R WOOD RLO FORGE 1979
		- Ù - Ù -	51	ROBINSON 1982
()	10	- Ù - Ù -	(1000)	L . C RHYN 1986
Ù	Ù	- Ù - Ù -	Ù Ù	BOURGEOIS III et ESISENHARDI 1988

الصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق ص 83 ← 86 (تلخيص من طرف الطالبة)

١٠

١١

١٢

١٣

١٤

١٥

١٦

١٧

١٨

١٩

٢٠

٢١

٢٢

٢٣

٢٤

٢٥

٢٦

٢٧

٢٨

٢٩

٣٠

٣١

٣٢

٣٣

٣٤

٣٥

٣٦

٣٧

٣٨

٣٩

٤٠

٤١

٤٢

٤٣

٤٤

٤٥

٤٦

٤٧

٤٨

٤٩

٥٠

٥١

٥٢

٥٣

٥٤

٥٥

٥٦

٥٧

٥٨

٥٩

٦٠

٦١

٦٢

٦٣

٦٤

٦٥

٦٦

٦٧

٦٨

٦٩

٧٠

٧١

٧٢

٧٣

٧٤

٧٥

٧٦

٧٧

٧٨

٧٩

٨٠

٨١

٨٢

٨٣

٨٤

٨٥

٨٦

٨٧

٨٨

٨٩

٩٠

٩١

٩٢

٩٣

٩٤

٩٥

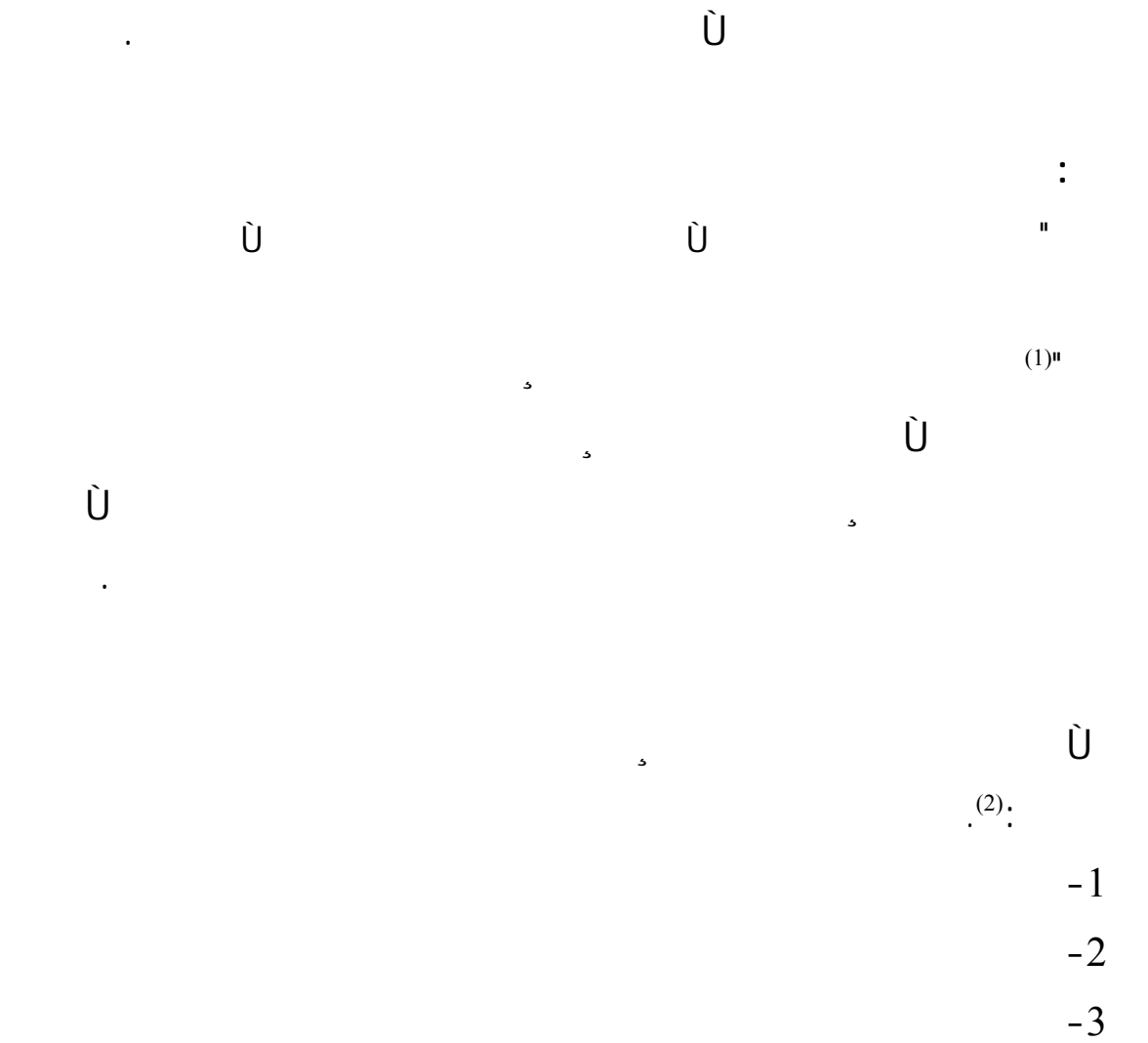
٩٦

٩٧

٩٨

٩٩

١٠٠



(Fredrickson et Mitchell 1984)

(Fredrickson et Losquinto 1989)

.349 (1)
 .86 (2)

Strategy choice school : -1

« ... »
 « ... »
 « ... »
 « ... »
 « ... »
 « ... »⁽¹⁾

Ecology school : -2

« ... »

complexity school : -3

« ... »

« ... »

⁽¹⁾ ZAJAC, E.H et KUANTS, MS “A diametric focus model of strategic chance, assessing the antecedents and consequences of restructuring strategic, Management journal, Special issue, N° 14- 1993, P.838

:

.

د

:

:

د

Ù

د

د

Ù

د

.

:

: Ø

Ù

د

(1) :

Ù

د

-1

-2

-3

-4

-5

:

.1

Ù

Ù

د

Ù

"

Ù

Ù

د

"(2)

.21 2000

(1)

(2) Bernard TURGEON, op cit, P 47.

Ù

Ù

.2

Ù

Ù

Ù

.3

:

"

"(1)

Ù

Ù

Ù

(1) :

- .1
- .2
- .3 Ù Ù
- .4

Ù

Ù

"(2)"

(3) :

Ù Ù

.0

:

Ù

-2

-1

-4

-3

Ù

Ù

Ù

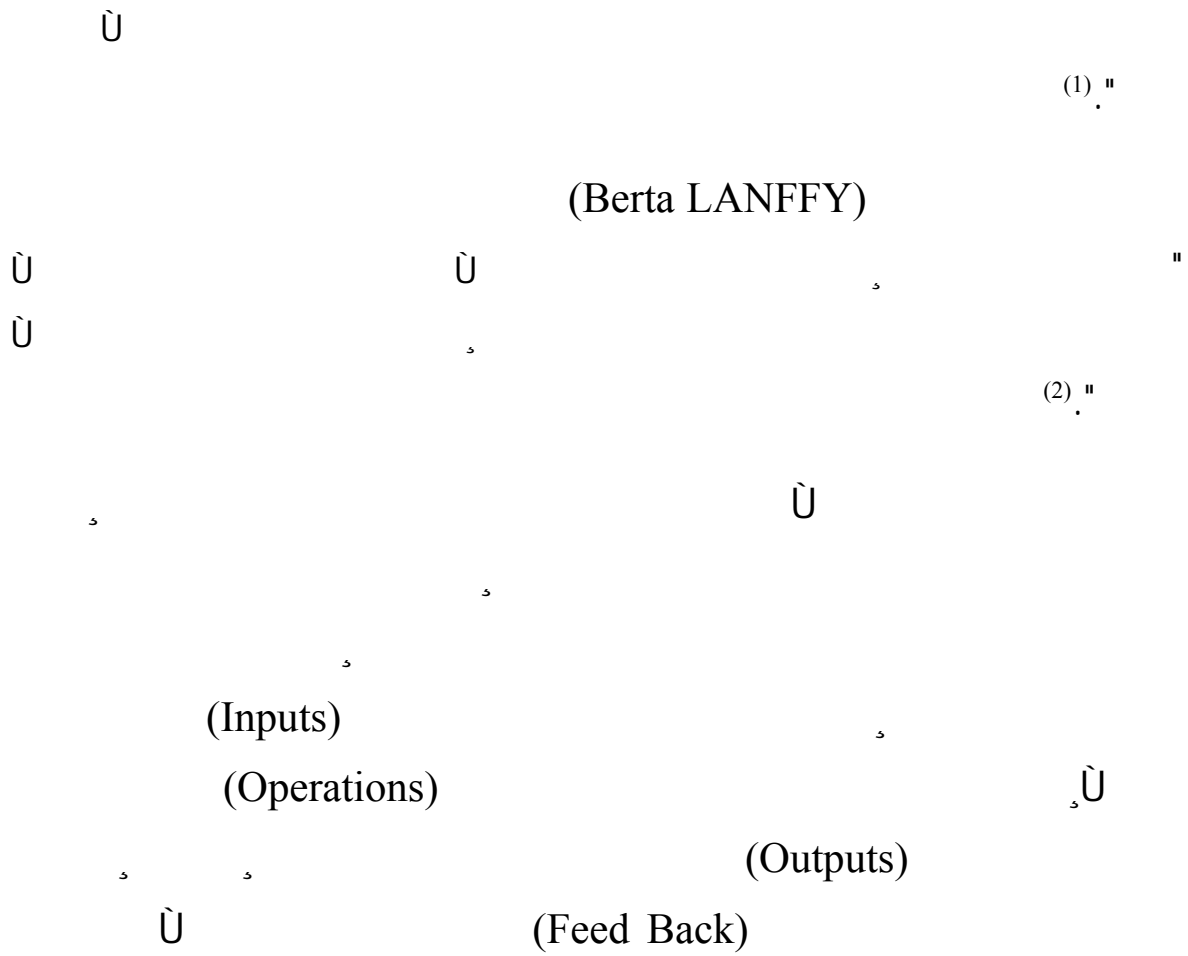
Ù

Ù

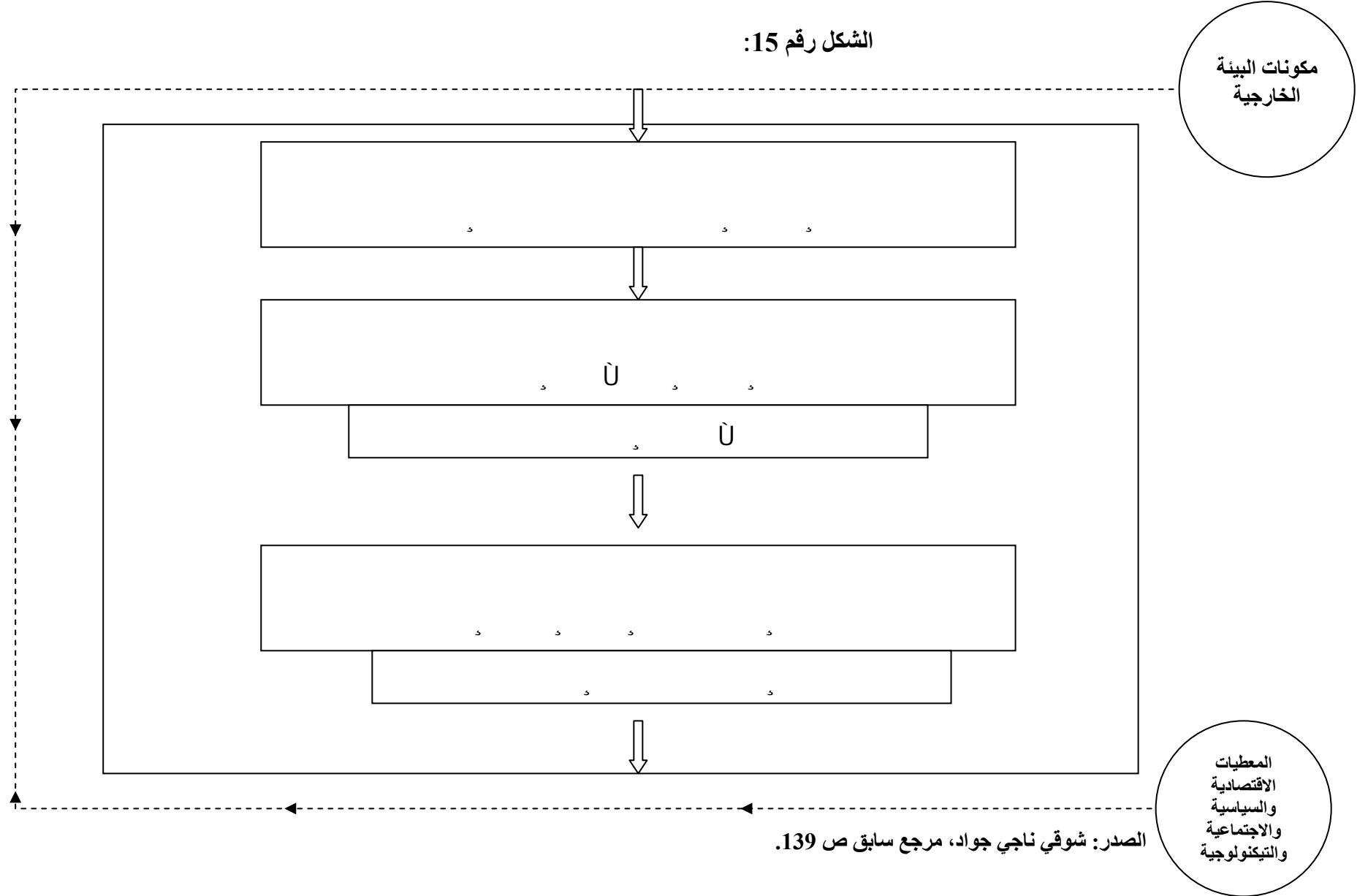
(1) J. SCOTT ARMSTRONG, Strategic Planning and Forecasting fundamentals, In KENNETH .J ALBERT (ED), P 2 – 15.,

(2) GEORGE .A .STEINER, op cit, P45.

(3) G.S YIP « Who Needs Strategic Planning» the journal Business strategic, Vol n° 6 fall 1985, P 30- 42.



الشكل رقم 15:



Ù

:

-1 :

د
د
.

Ù

Ù

د د
د د
د د

Ù

د د د
د د د
.

-2 :

د
.

-3 :

Ù

د
د

د د
.

-4 :

د Ù د Ù

د Ù Ù

د
د

.

-5 :

" (1) .
 ù
 ù ù
 ù .
 ù

-6 :

د
 د
 .

-7 :

د
 ù ù
 د

ù ù " (2) .
 د

-8 :

د
 د
 .

(1) ù .156 د د

(2) ù 158 د د

-9

:

Ù Ù

Ù

د

د

Ù

د

Ù

.

:

د

د

د

.

Ù

د

د

Ù

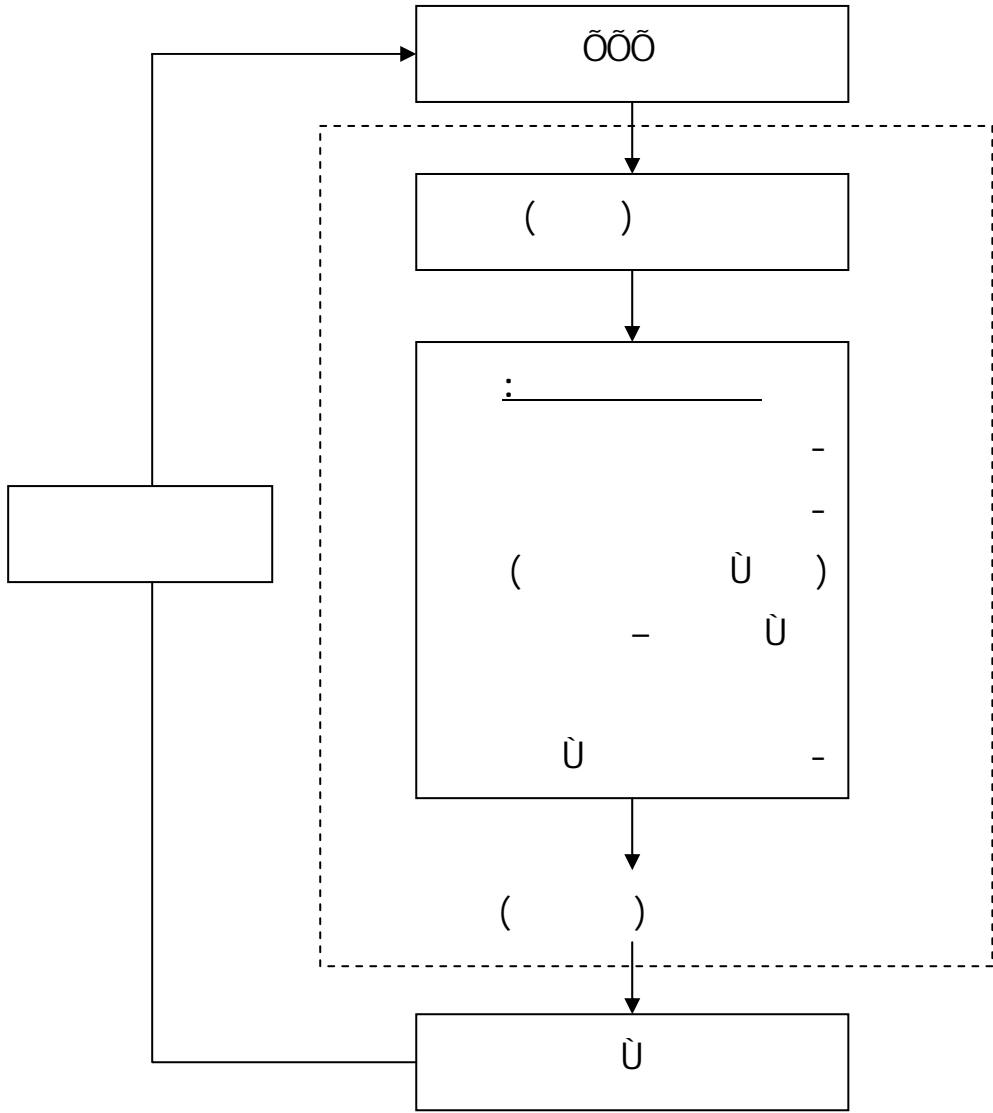
Ù

د

Ù

.

Ø 16:



· · Ø · · :
·104 · 2003-2002 ·

Ù Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

١. :
 (1) :
 .1
 .2
 .3
 .4
 .

Ù

(1) :

Ù -1

: -2

Ù -3

Ù -4

Ù -5

Ù -6

Ù -7

Ù -8

: -9

Ù -10

:

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

"

Ù

(1)"

Ù

"

(2)"

Ù

Ù

1. : (3) :

- :

- :

2. Ø :

Ù

Ù

د

:

Ù

Ù.

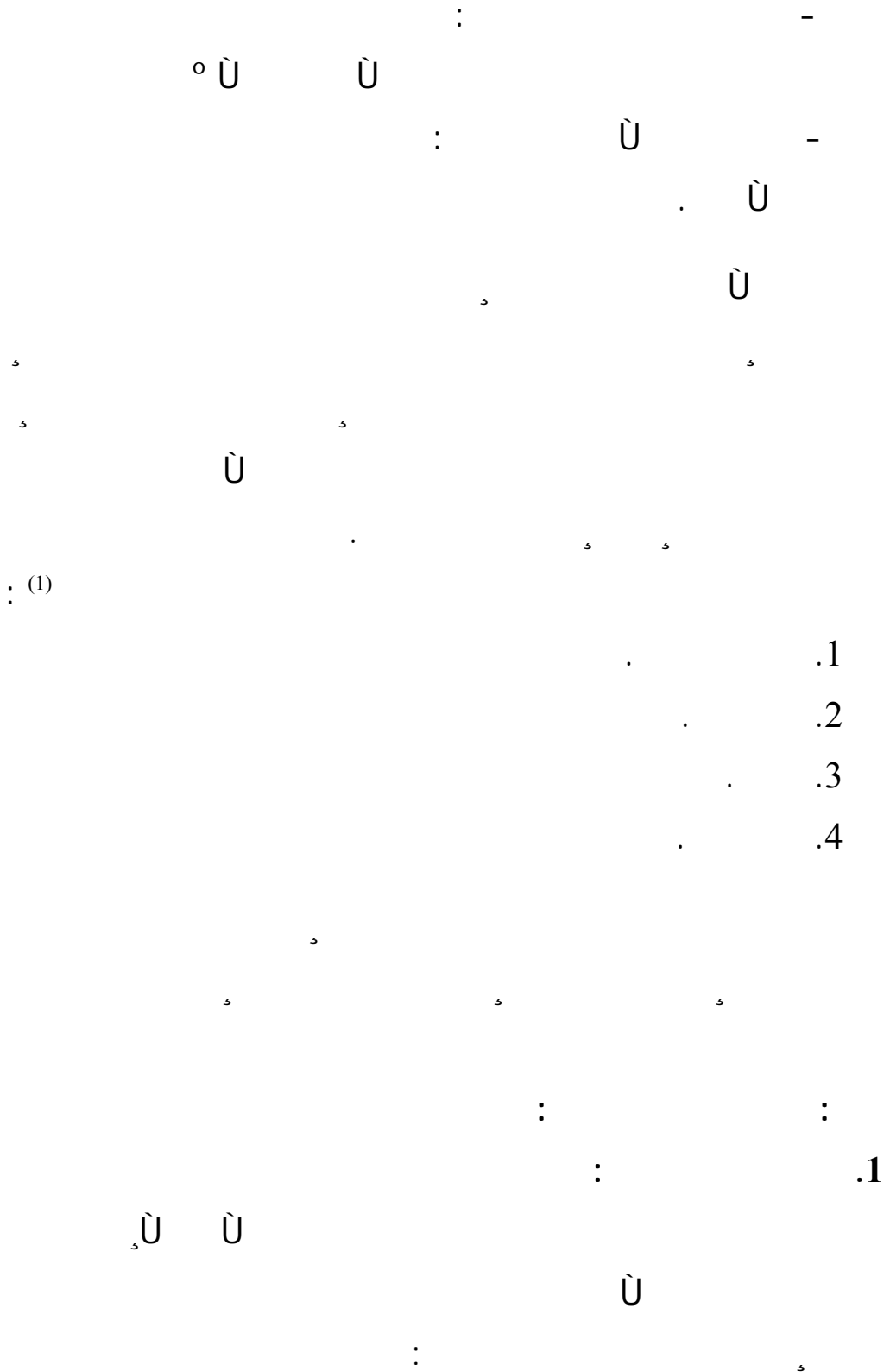
- :

(1) / Ù Ù د (1)

() 2005 124-123 .

(2) Jean BRILMAN , Les meilleurs pratiques de management, dans le nouveau contexte économique mondial, 4 ° ed , Ed d'organisation 2003. P 81.

(3) Octave GELINIER dans, Jean BRILMAN , op cit, P. 82.



(1) J.P HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, Management, stratégie et Organisation, Vuibert, 196, P 34.

3.

:

Ù

Ù

Ù

(1) :

Ù

Ù

Ù

Ù.

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 449 – 451.

:

:

:

.1

"

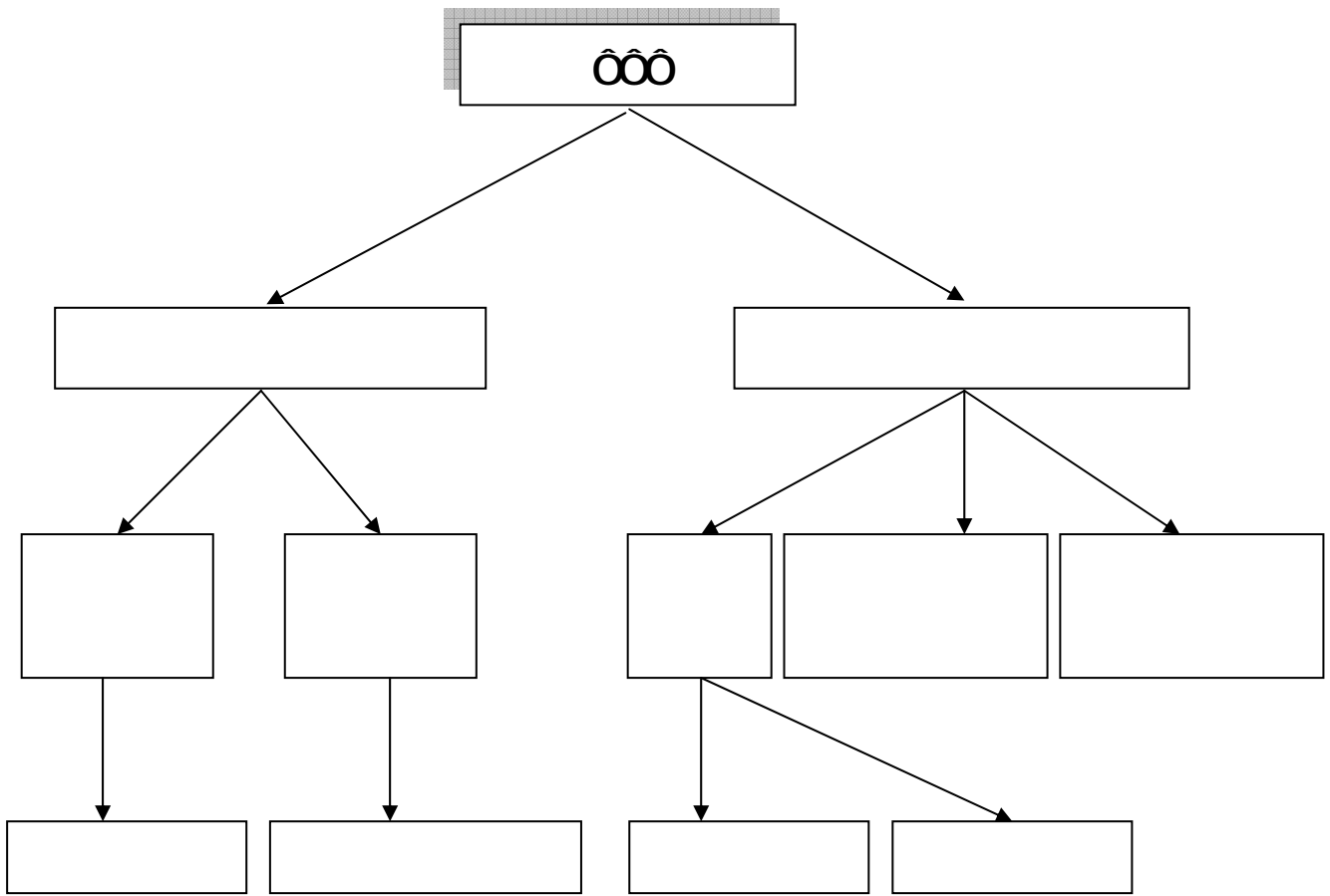
(1)"

U

:

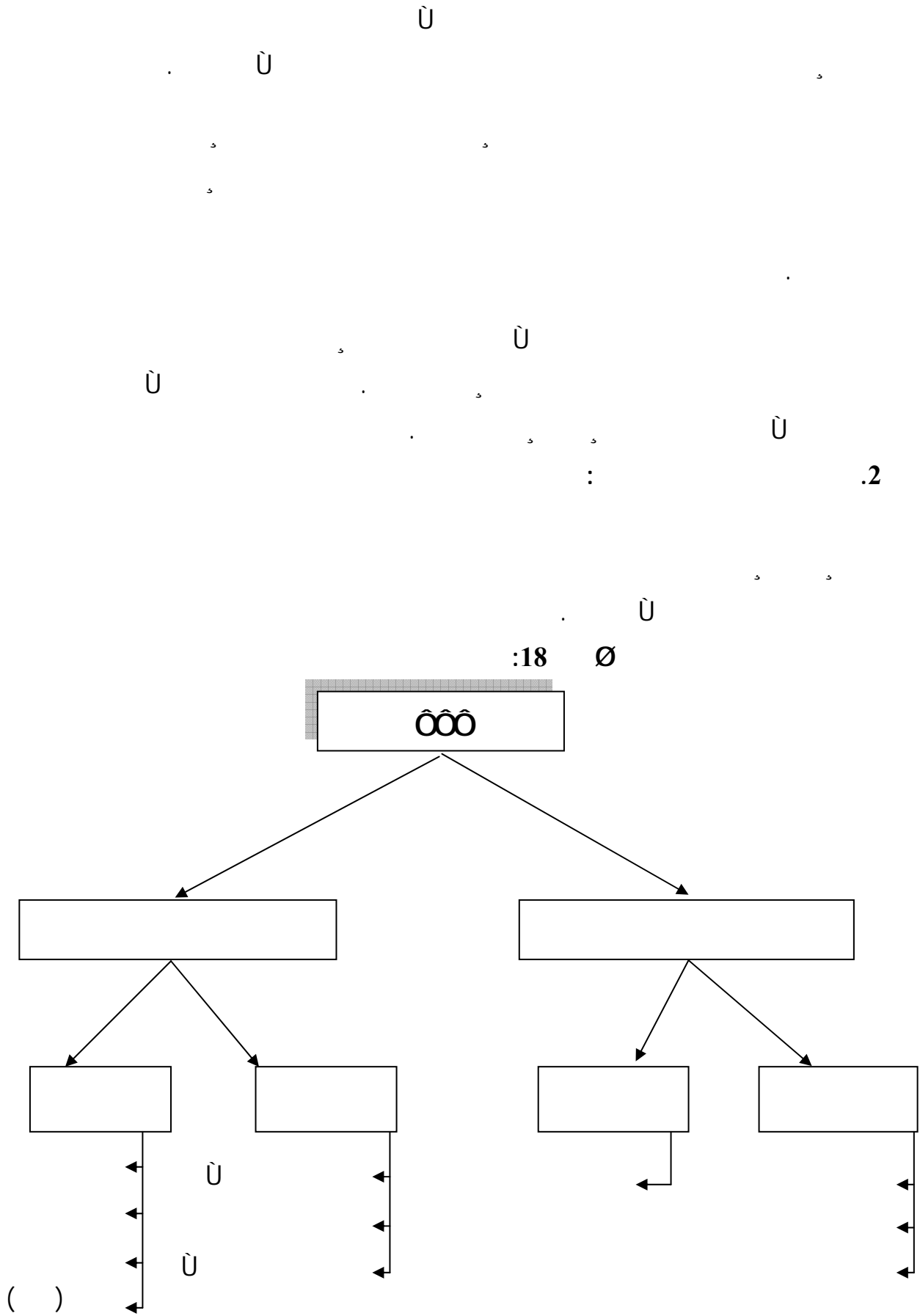
U

الشكل رقم 17:



Source: M.KALIKA et autres, op.cit, P 37.

(1) M.KALIKA et autres, op.cit, P 37.



Source: M.KALIKA et autres, op cit, P 37.

د

U

.

.

:

:

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

: Ø

Ù

Ù

(1) :

(1) Luis MA, R. CALINGO "Achieving excellence in strategic planning systems" Sam Advanced Management journal, VI54, n° 2, p 21-23

Ø

:

Ù

Ù

: Ù Ù

.1

.2

.3

.4

Ù

Ù Ù "

Ù

Ù

"

"(1)

:

Ù

Ù

: .1

: Ù : .2

(1) G.A. STEINER , op cit, p 59-62

3. :
 :

U : :

U - - - - -

.4

.5

:

U

:

Ù Ù Ù

د
:(1)

.1

:

د

Ù

د

.

د

.2

:

Ù Ù Ù

.

:

د

د

د

Ù

د

"

(1) Thomas C. Barron, The role of consultants, Ed/ S James , R . Gardner, Robert Rachlin and H.W Allen Swenay , p 3.9.11

Ù Ù
 " (1)

Ù Ù

Ù Ù

:

د

د

د

Ù

:

د

د

د

د

د

Ù.

: Ù

(1) ساسي محمد صديق "دور المعلومات المحاسبية في مرحلة إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام وإصلاح الخلل في الهياكل التمويلية " الجمعية العلمية للمحاسبة والنظم والمراجعة ، القاهرة، 1992، ص 5

1. :

Ù

2. :

Ù

Ù

Ù

3. :

Ù

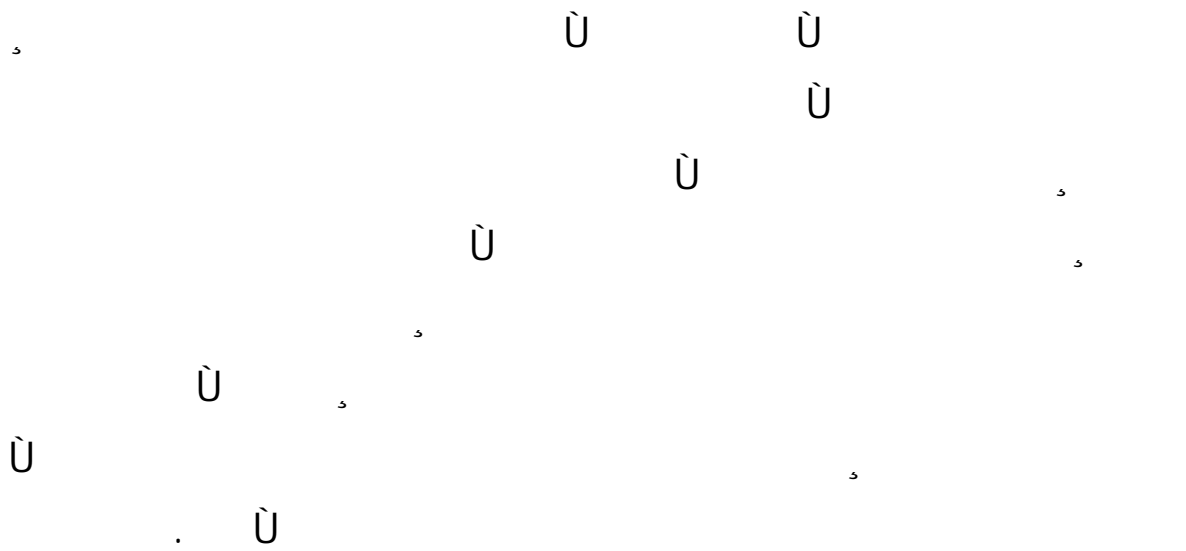
Ù

Ù

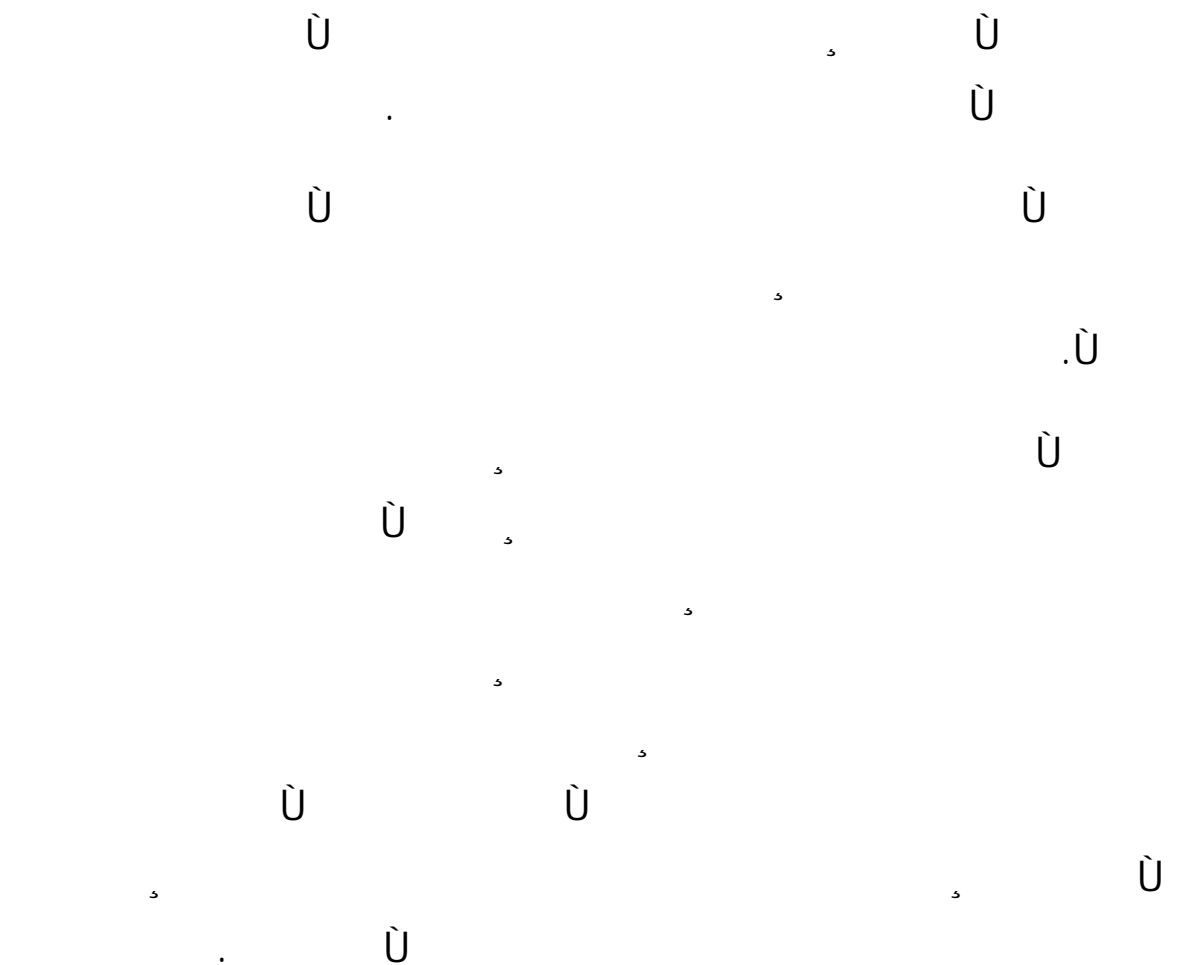
4. :

Ù

Ù



5. :



:

د

د

د

Ù

(1):

:

.1

Ù

د

Ù "

Ù

Ù

"(2)

Ù

Ù

د

Ø

.2

:

Ù

د

"(3)

Ù

Ù

د

"

Ù

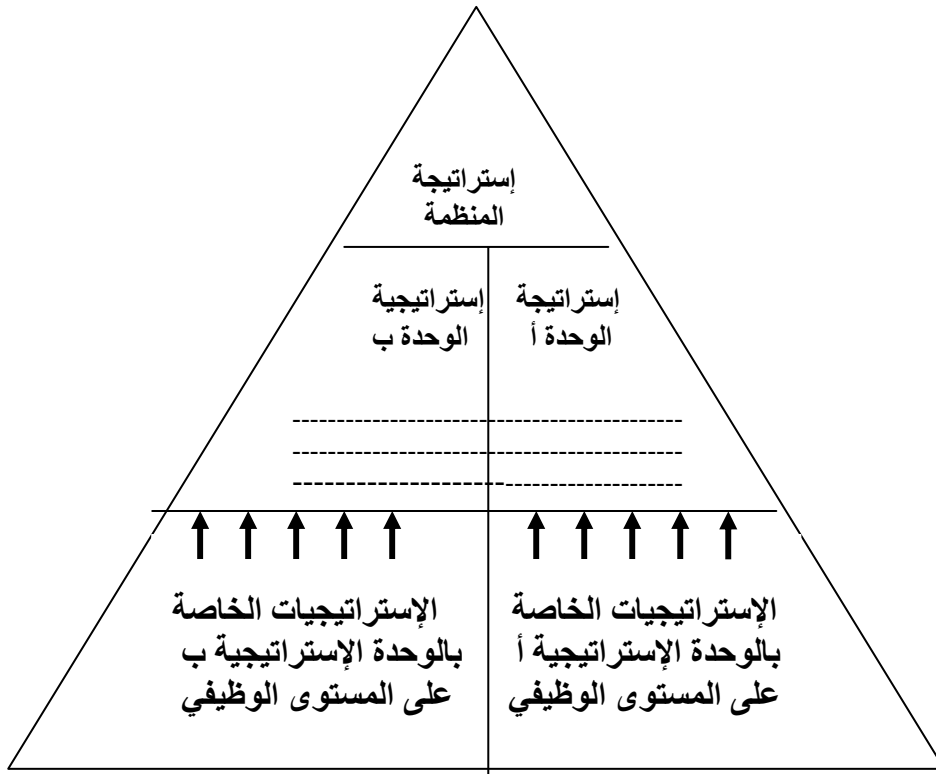
Ù

Ù

Ù"(4)

(1) إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق، ص 54
 (2) أحمد القطامين، مرجع سابق ، ص 106
 (3) شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص 106
 (4) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق ، ص 58

Ø : 19



Ø :

Ù

:

:

Ø .I

Ù

(1) :

:

.1

:

.

-

(1) أحمد القطامين، مرجع سابق ، ص 107

١- \bar{U} -

٢- \bar{U} :

٣- \bar{U} :

٤- \bar{U} :

٥- \bar{U} :

٦- \bar{U} :

٧- \bar{U} :

٨- \bar{U} :

٩- \bar{U} :

١٠- \bar{U} :

١١- \bar{U} :

١٢- \bar{U} :

١٣- \bar{U} :

١٤- \bar{U} :

١٥- \bar{U} :

١٦- \bar{U} :

١٧- \bar{U} :

١٨- \bar{U} :

١٩- \bar{U} :

٢٠- \bar{U} :

٢١- \bar{U} :

٢٢- \bar{U} :

٢٣- \bar{U} :

٢٤- \bar{U} :

٢٥- \bar{U} :

٢٦- \bar{U} :

٢٧- \bar{U} :

٢٨- \bar{U} :

٢٩- \bar{U} :

٣٠- \bar{U} :

٣١- \bar{U} :

٣٢- \bar{U} :

٣٣- \bar{U} :

٣٤- \bar{U} :

٣٥- \bar{U} :

٣٦- \bar{U} :

٣٧- \bar{U} :

٣٨- \bar{U} :

٣٩- \bar{U} :

٤٠- \bar{U} :

٤١- \bar{U} :

٤٢- \bar{U} :

٤٣- \bar{U} :

٤٤- \bar{U} :

٤٥- \bar{U} :

٤٦- \bar{U} :

٤٧- \bar{U} :

٤٨- \bar{U} :

٤٩- \bar{U} :

٥٠- \bar{U} :

٥١- \bar{U} :

٥٢- \bar{U} :

٥٣- \bar{U} :

٥٤- \bar{U} :

٥٥- \bar{U} :

٥٦- \bar{U} :

٥٧- \bar{U} :

٥٨- \bar{U} :

٥٩- \bar{U} :

٦٠- \bar{U} :

٦١- \bar{U} :

٦٢- \bar{U} :

٦٣- \bar{U} :

٦٤- \bar{U} :

٦٥- \bar{U} :

٦٦- \bar{U} :

٦٧- \bar{U} :

٦٨- \bar{U} :

٦٩- \bar{U} :

٧٠- \bar{U} :

٧١- \bar{U} :

٧٢- \bar{U} :

٧٣- \bar{U} :

٧٤- \bar{U} :

٧٥- \bar{U} :

٧٦- \bar{U} :

٧٧- \bar{U} :

٧٨- \bar{U} :

٧٩- \bar{U} :

٨٠- \bar{U} :

٨١- \bar{U} :

٨٢- \bar{U} :

٨٣- \bar{U} :

٨٤- \bar{U} :

٨٥- \bar{U} :

٨٦- \bar{U} :

٨٧- \bar{U} :

٨٨- \bar{U} :

٨٩- \bar{U} :

٩٠- \bar{U} :

٩١- \bar{U} :

٩٢- \bar{U} :

٩٣- \bar{U} :

٩٤- \bar{U} :

٩٥- \bar{U} :

١٠

١١

١٢

١٣

١٤

١٥

١٦

١٧

١٨

١٩

٢٠

٢١

٢٢

٢٣

٢٤

٢٥

٢٦

٢٧

٢٨

٢٩

٣٠

٣١

٣٢

٣٣

٣٤

٣٥

٣٦

٣٧

٣٨

٣٩

٤٠

٤١

٤٢

٤٣

٤٤

٤٥

٤٦

٤٧

٤٨

٤٩

٥٠

٥١

٥٢

٥٣

٥٤

٥٥

٥٦

٥٧

٥٨

٥٩

٦٠

٦١

٦٢

٦٣

٦٤

٦٥

٦٦

٦٧

٦٨

٦٩

٧٠

٧١

٧٢

٧٣

٧٤

٧٥

٧٦

٧٧

٧٨

٧٩

٨٠

٨١

٨٢

٨٣

٨٤

٨٥

٨٦

٨٧

٨٨

٨٩

٩٠

٩١

٩٢

٩٣

٩٤

٩٥

٩٦

٩٧

٩٨

٩٩

١٠٠

3. :

\bar{O} " $\bar{O}\bar{O}$
 \bar{U} / /
 (1)"

\bar{U}

Ø .III

:
 \bar{U}
 \bar{U}

\bar{U}

\bar{U} "

(2)"

Ø :

Ø :

\bar{U}

(3) :

\bar{U}

(1) إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 217

(2) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 129

(3) H. Mintzberg, Grandement et décadence de la planification stratégique, Dunod1994, p 92-95

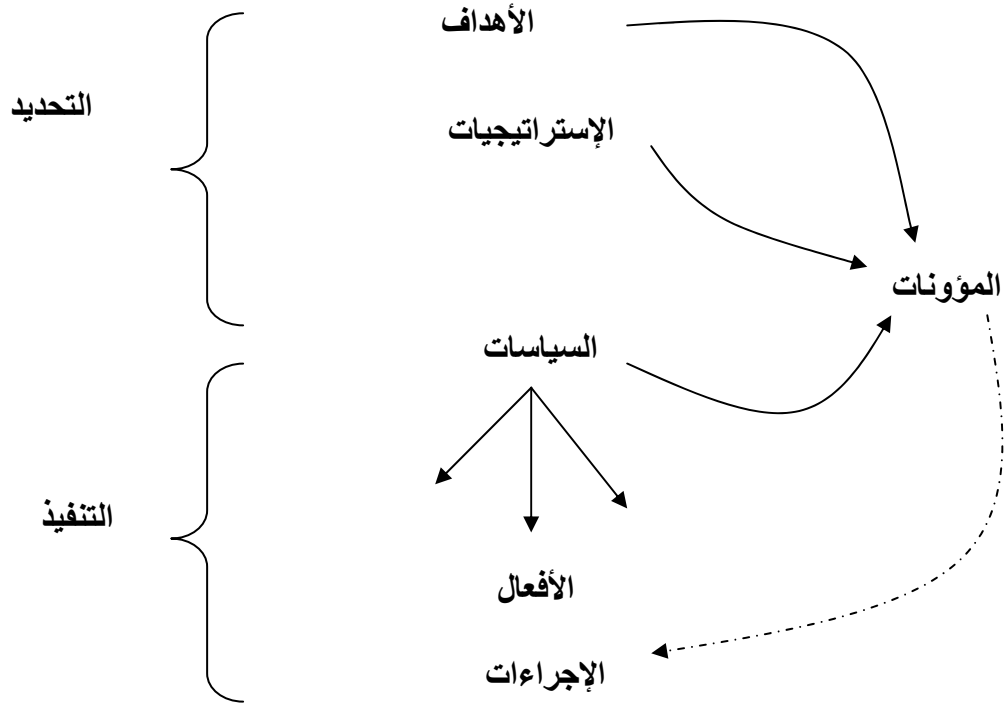
1.

:

Ù

Ù

Ø 20 :



Source: H. Mintzberg, op cit, P 92

2.

:

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

د

د

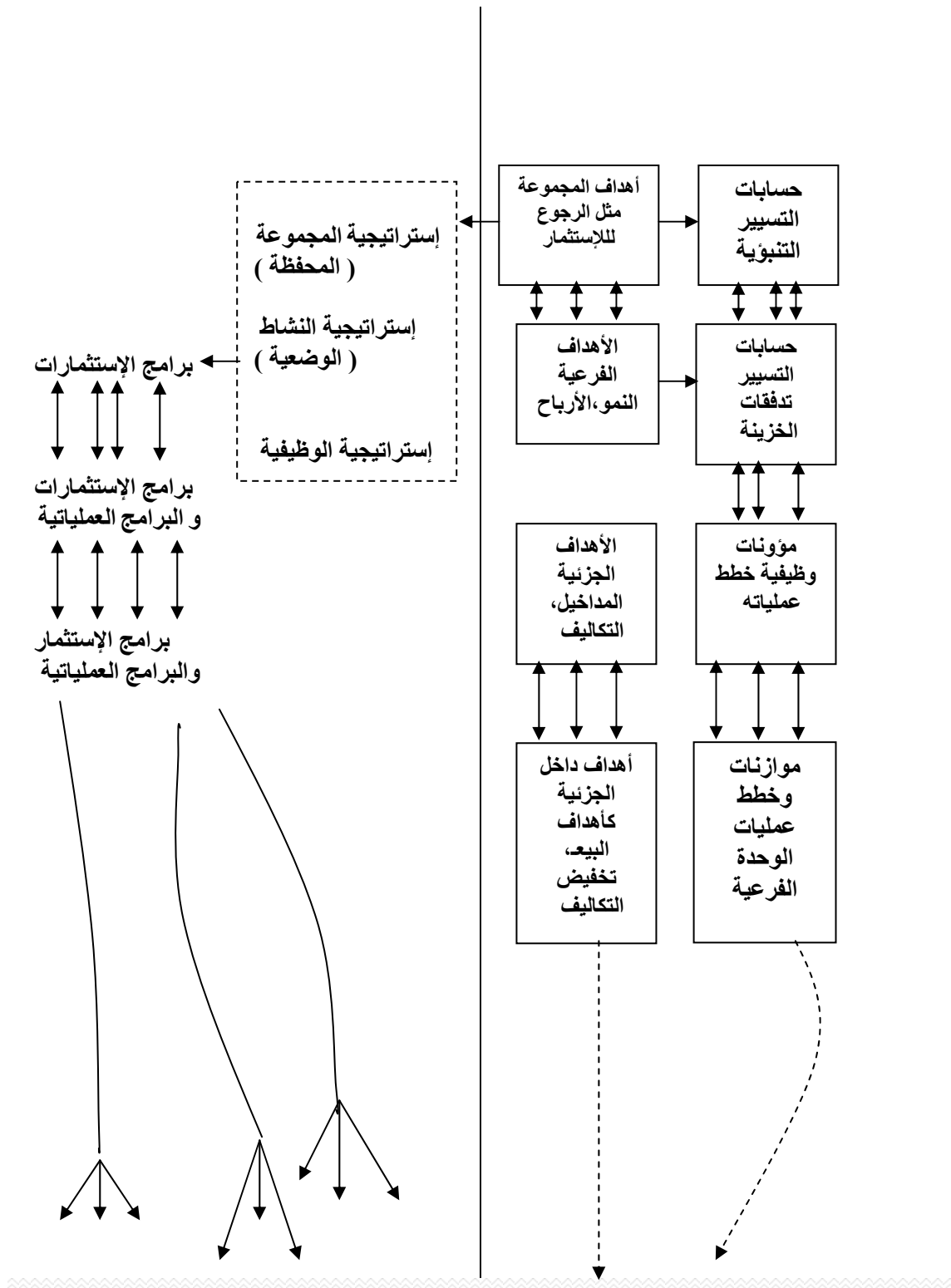
د

Ù

.

د

: 21 Ø



Source: H. Mintzberg, op cit, P.93

Ù

د

.

د

3.

:

Ù

د

د

د

Ù

د

د

د

.

Ù

د

د

Ù

د

.

Ù

:

Ù

.

.

.

:

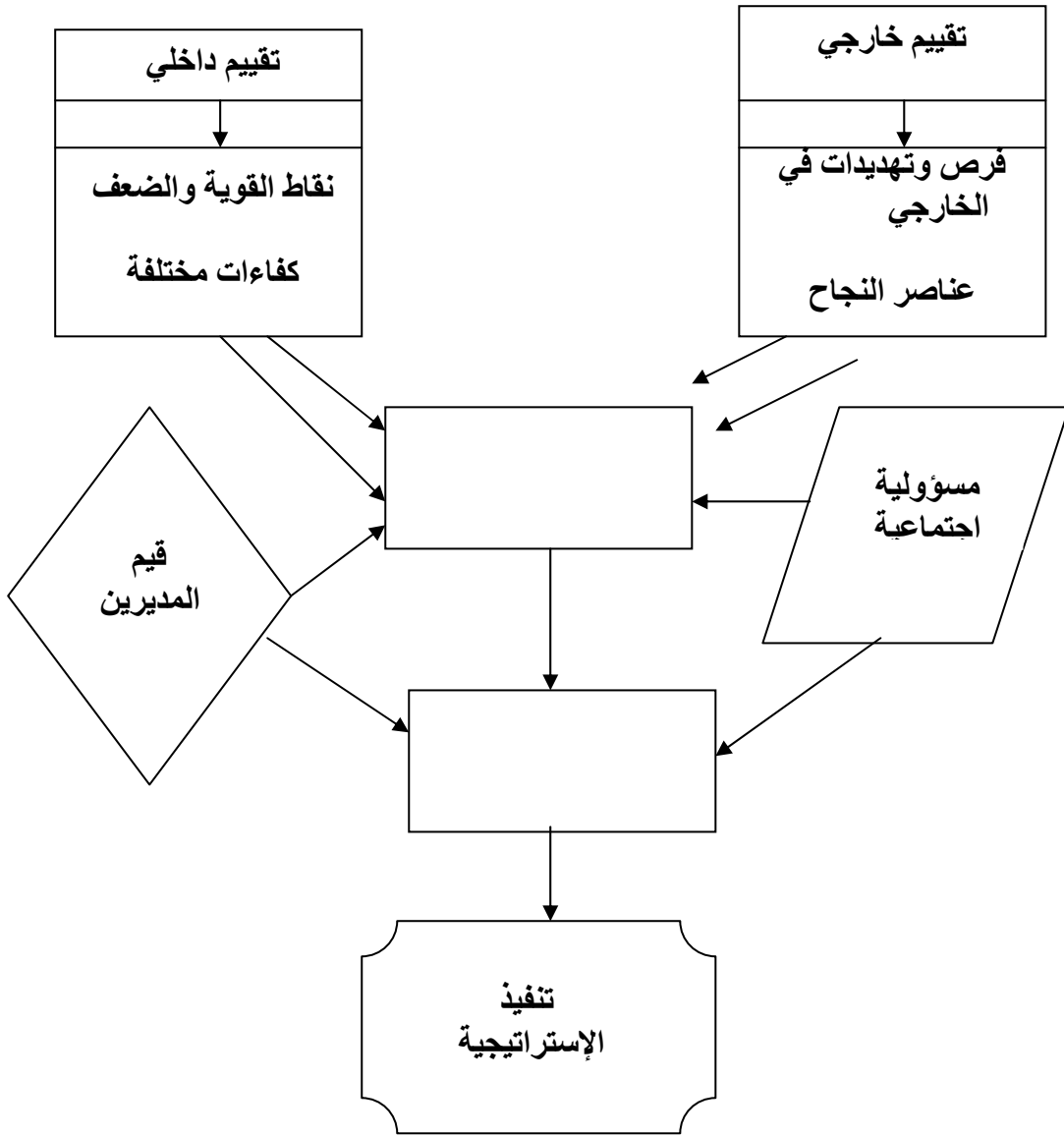
Ù

Ù

.

د

Harvard : 22 Ø



Source: MINTZBERG, op cit, P.57

:

د

:

.1

"

U

"(1)

Ù Ù Ù

.2

:

Ù

Ù

Ù Ù

Ù

Ù

"

Ù

"(2)

.3

:

(1) Kenichi Ohno, Getting back to strategy , Harvard Business Review, Vol 26, n° 4, 1988, p 149

(2) Andrew Compbell, Briefcase, strategy and intuition, long-Range planning, Ed 24 n° 2 , 1991, p

Ù

د

.

د

د

Ù Ù

.

Ù

.

.

Ù

(1):

1969 G. Streiner

.1

.2

.3

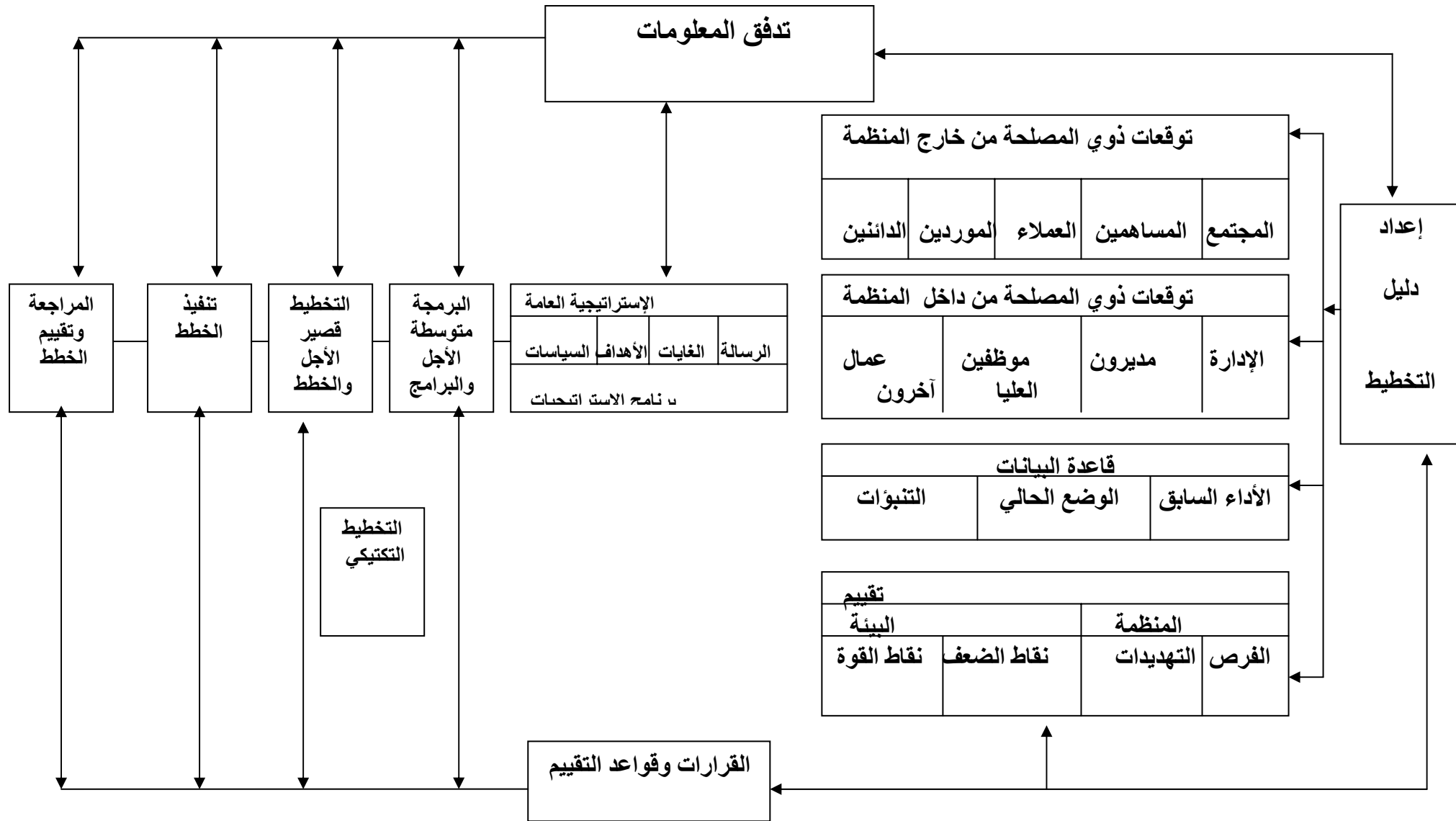
.4

.5

(1) H. Mintzberg, op cit, p 67 à 71

Steiner :

: 23 Ø



Source: G.A STEINER et H.E KUNIN, formal strategic planning in the united states today long-range planning XVI 3, 1983, p 17

:

Ù

د

: Ù

.1

.

.2

.

.3

Ù

.

.4

.

.5

.

د

د

د

.

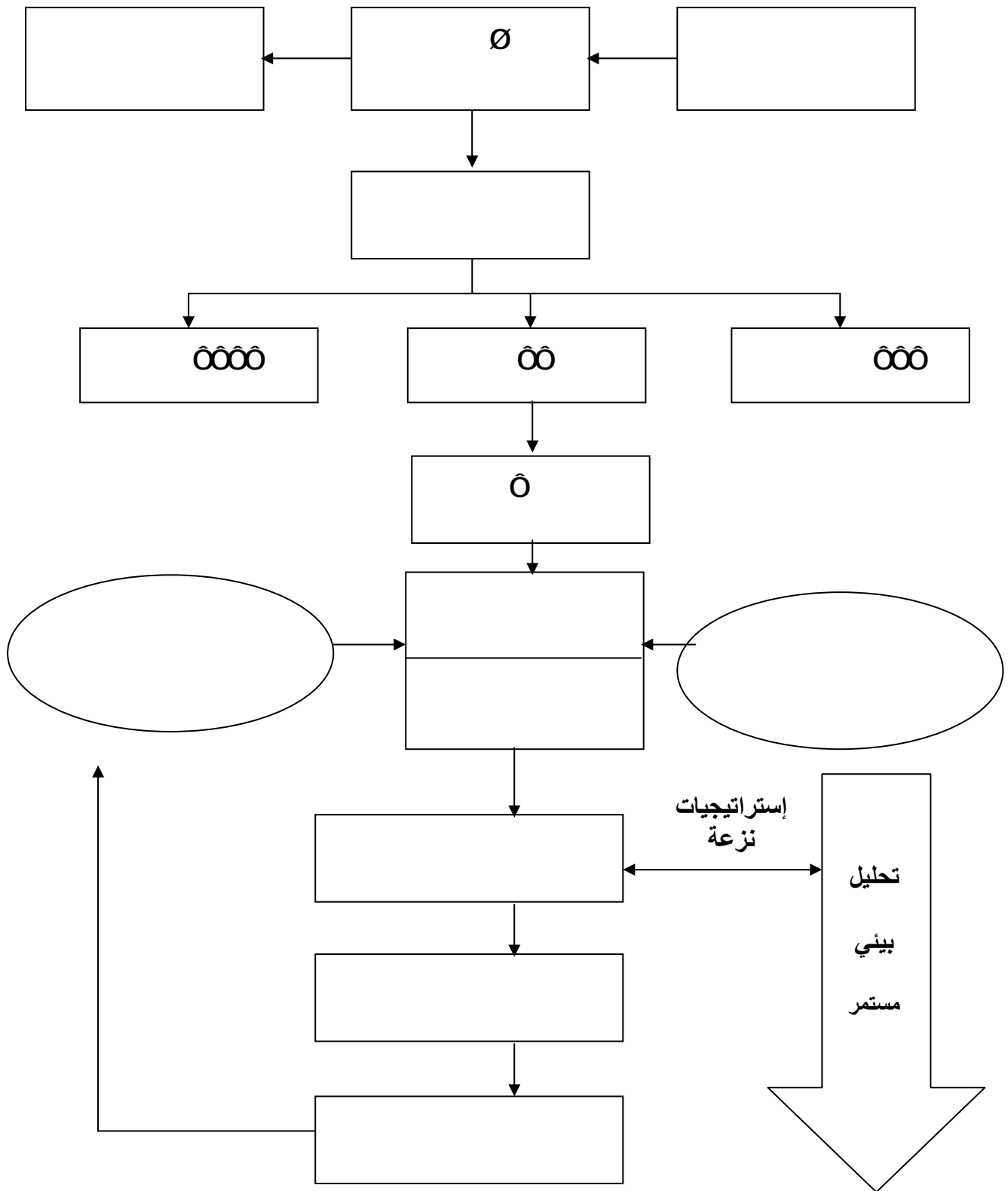
Ù

د

: Ù

د

∅ : 24



المصدر: صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 152.

Ø :

د
Ù

Ù
Õ
: Ù
" (1) °

د

د
Ù
" (2)

د

د

.

Ù

د

.Ù

Ù

Ù

.

:

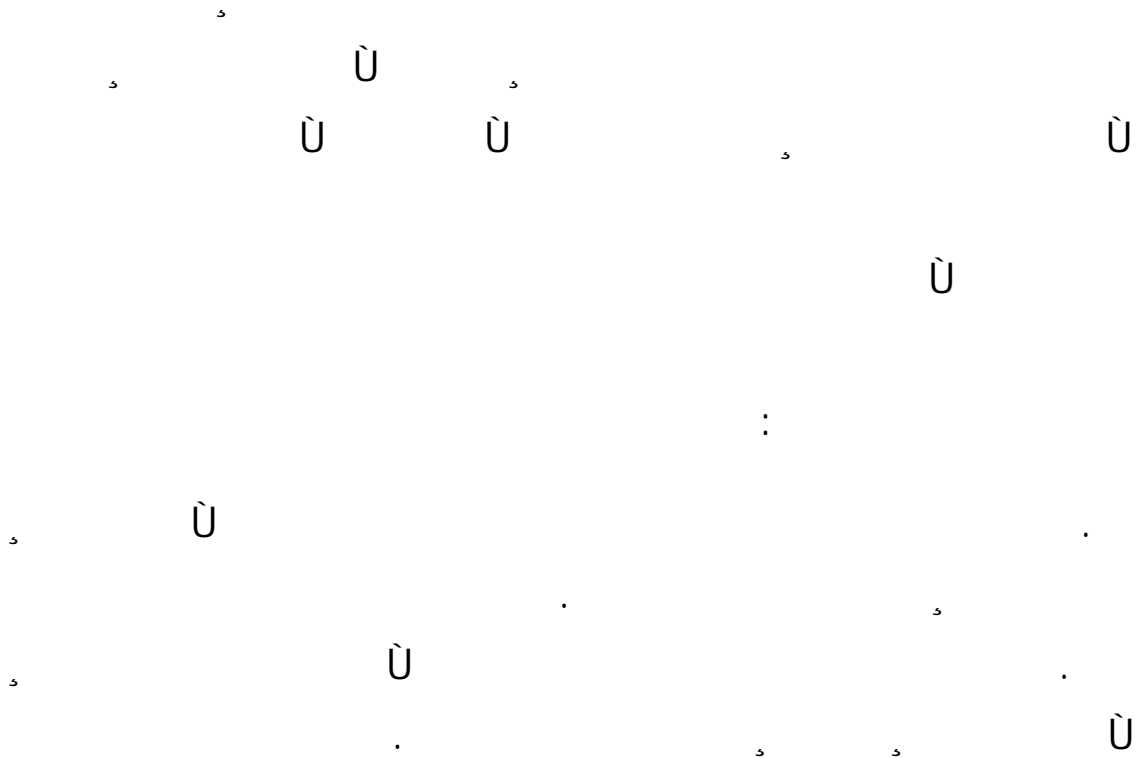
(2) A. CH . MARTINET, stratégie, Vuibert, 1993, p 233

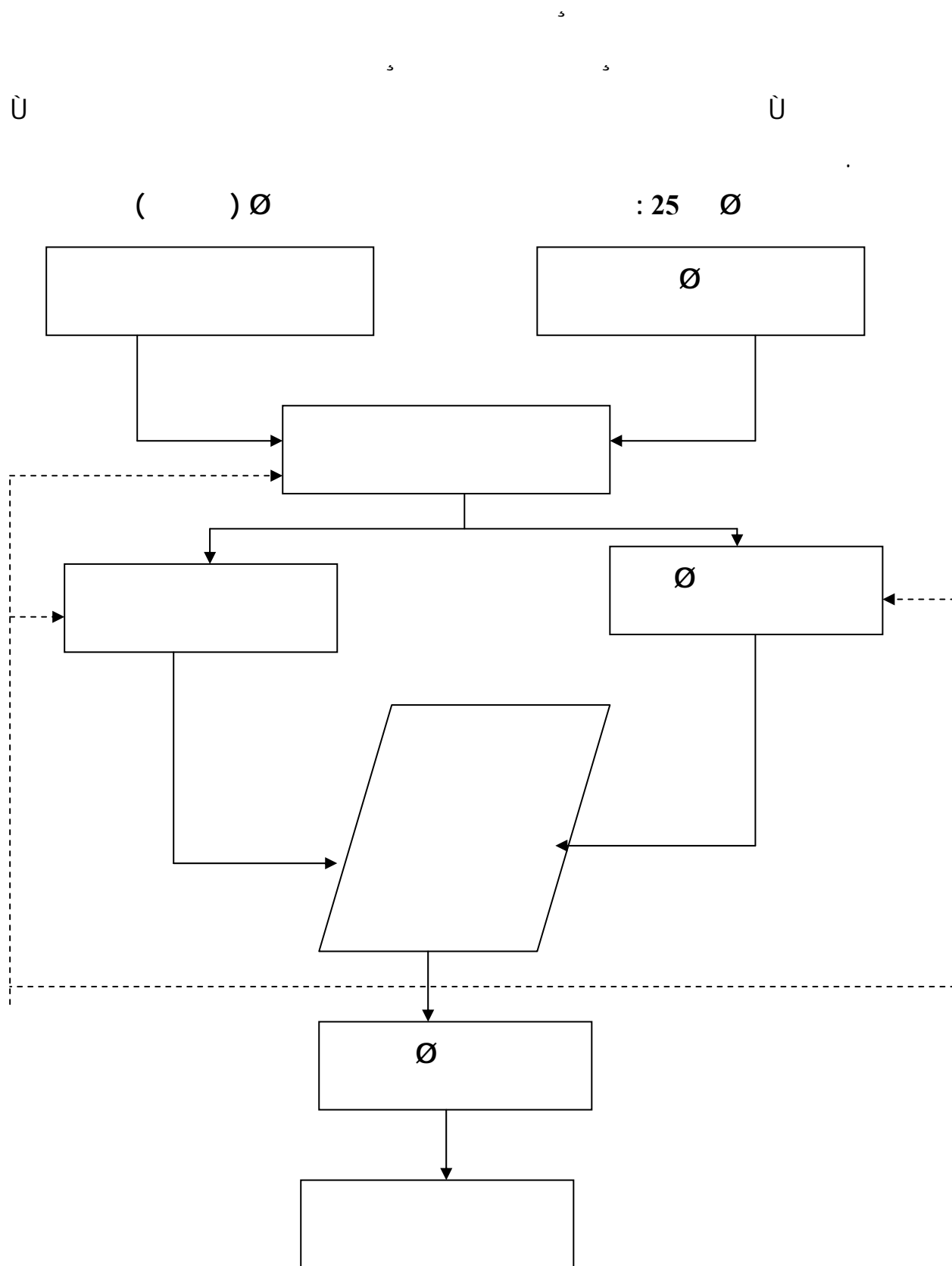
(1) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 92

Ø 7 :

⊖⊖⊖	⊖⊖⊖⊖
	⊖
⊖	

المصدر: أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 96





Source: A.CH MARTINET, op cit, p 237

Ù

د

د

(1):

Ù

.1

.

.2

.

.3

.

.4

.

.5

.Ù

Ù

د

.

:

Ù

د

د

د

Ù

د

.

د

د

د

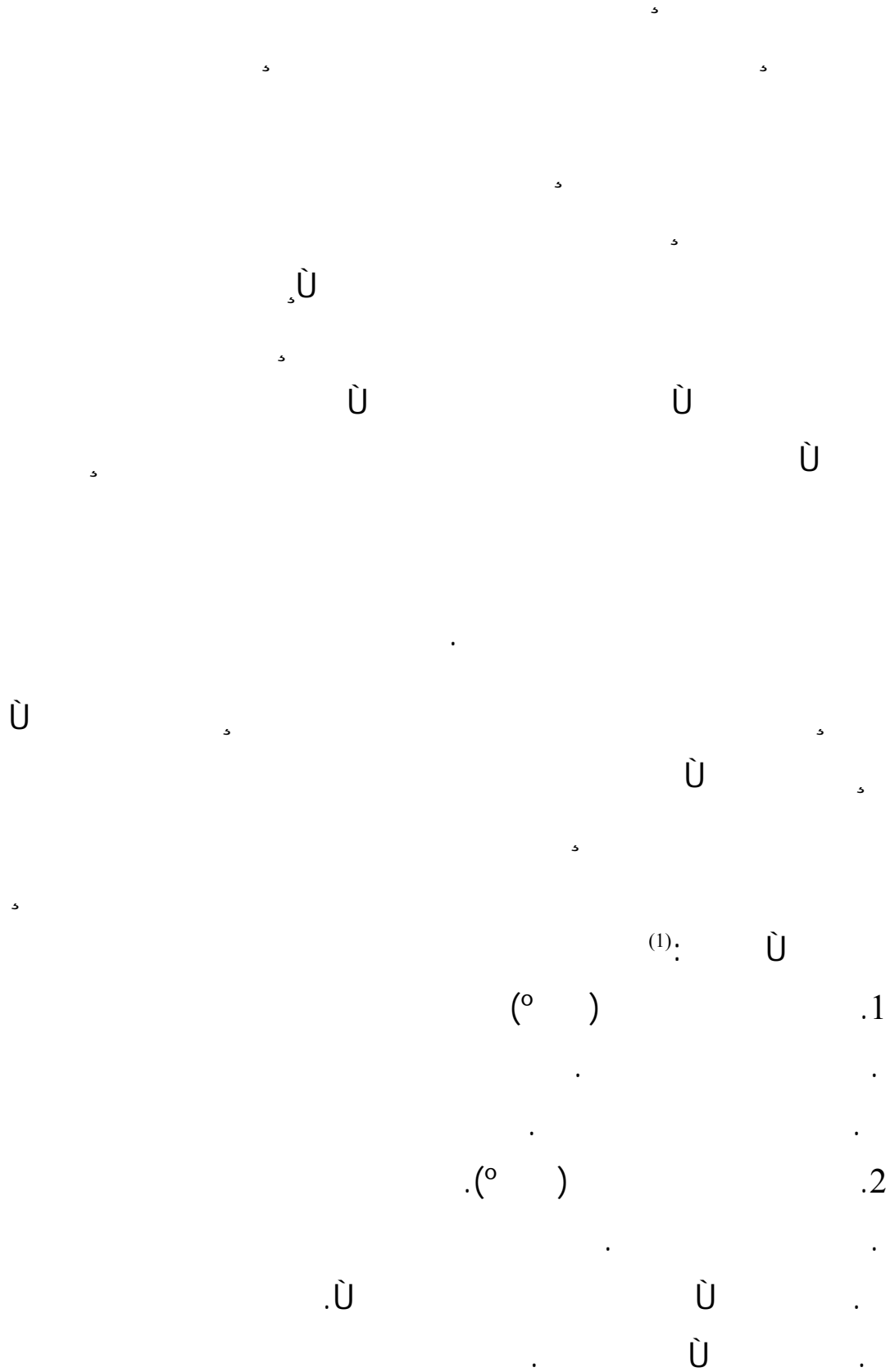
د

د

Ù

د

(1) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 133



(1) Formel planning systems, collections of research reports, H.B.S , 1970,1971, In A.CH MARTINET, op cit, p.232

3. (° ° °) .

.
.
.
.
.

Ù

(1) :

.1

.2

.3

: Ø

Ù

Ù

Ù

.Ù

Ù

(1) J. Morin, Marketing et planification dans annales économiques d, Clermont, Ferrand, n° 3, 1972, Cujas, p.12

:

:

د

د

.

Ù

د

.

د

.

:

:

Ù

Ù

Ù (1930 1900)

Ù Max Weber Frederich Taylor Henry Fayol Ù

Ù (1960 1930)

Ù Ù

Ù . Maslow Lewin Mayo

Ù

Ù Gelinier Scott

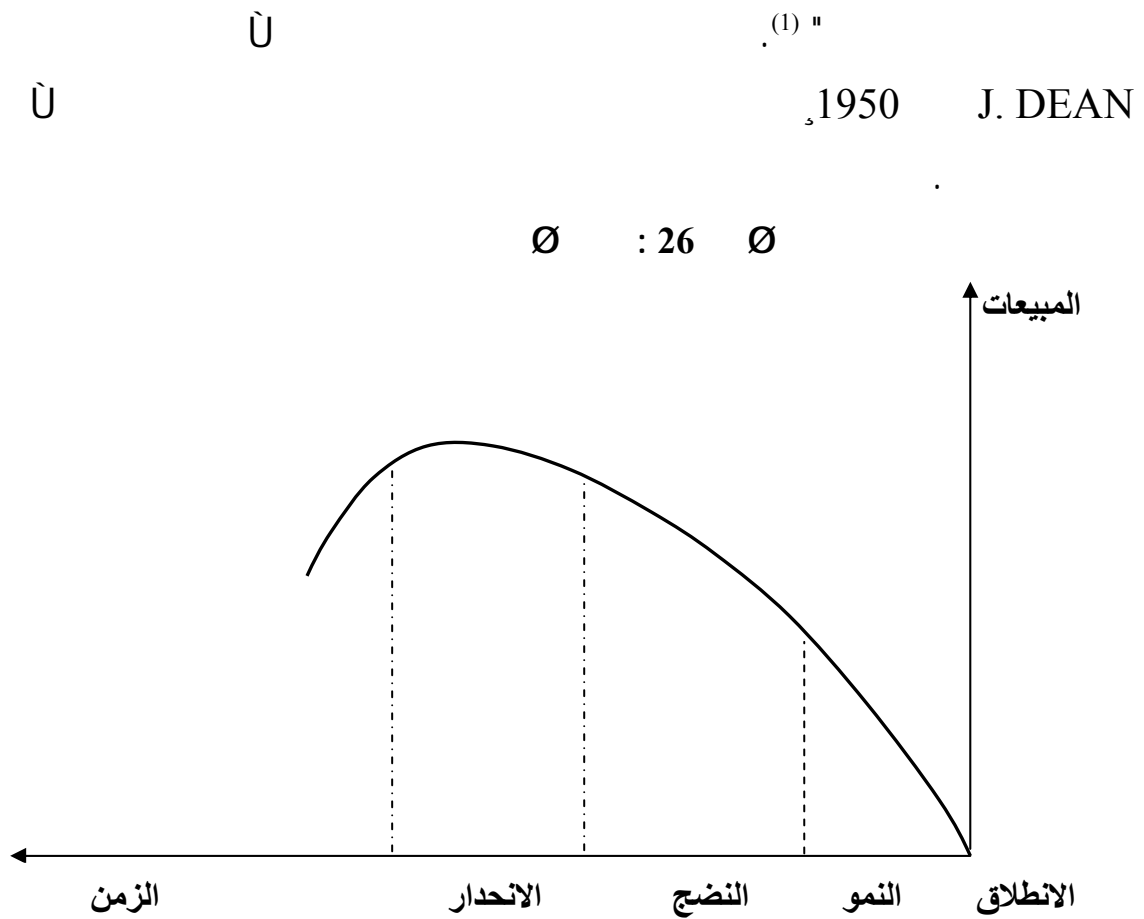
Ù .Simon Lawrance

Ù

Ù

Ù Ù

Ø :Ø



Source: J.P HEFLER, M.KALIKA Jorson " management stratégie et organisation" Vuibert, 1996, p 103

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù (/)

Ù

Ù (2) "

Ù

(1)(2) يونس إبراهيم حيدر آل ممو "التحليل الاستراتيجي ، أساليبه ، نماذجه وأدواته " الكتاب الثالث ، دار الرضا للنشر ، 248 ، 2005 ، ص 30

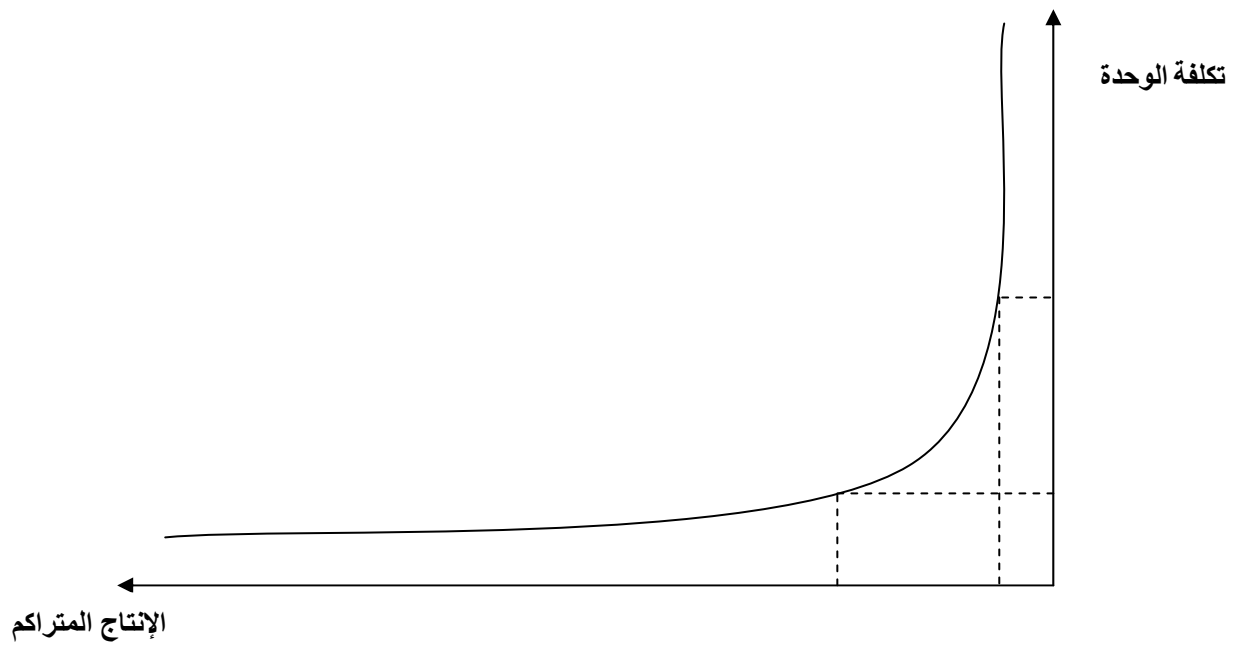
١. (1):
 ٢. %10
 ٣. %10 0
 (2)
 (3)

(1) A. HAMADOUCHE, op cit, p 71.

(2) Jean BRILMAN, Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte mondial" 4ème Ed d'organisation, 2003, p 143

(3) A. HAMADOUCHE, op cit, p 73

ù
 .
 : -
 ù ù
 1968 " ù
 ù⁽¹⁾
 :
 : 27 Ø



Source: A.CH. MARTINET, Op cit, p.85.

ù
 : ù

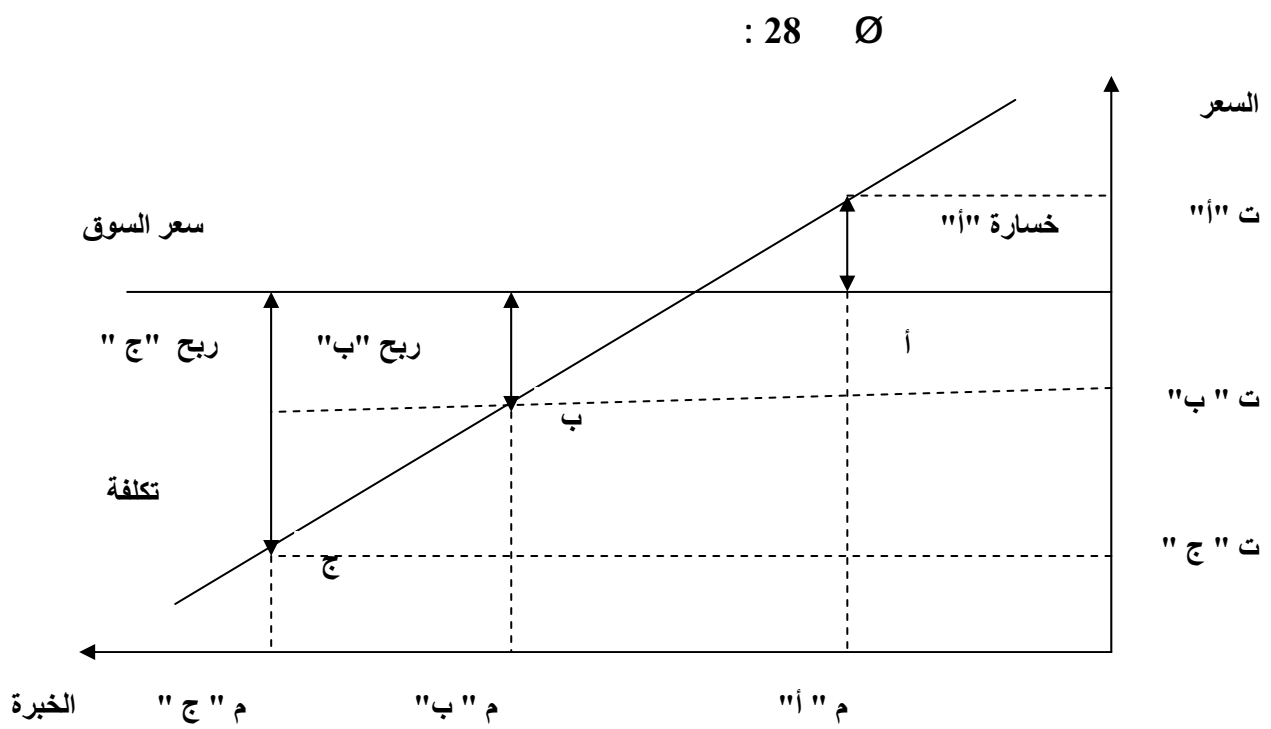
⁽¹⁾ يونس إبراهيم حيدر آل ممو ، مرجع سبق ذكره، ص 45

:9 Ø

" "	" "	
()	()	
1000	1000	1
800	700	2
640	490	4
512	343	8
410	240	16

Source: M. KALILA, autres, p.111.

% 20 Õ " " %30 Õ Ù
 %80 Õ " " %70 Õ Ù " " " "
 Ù Ù
 Ù
 : Ù
 .1
 .2
 Ù .3
 .4
 .5
 .6



Source: M. KALIKA, Autres, op cit, p.115

"P"

PIMS* :

PIMS

PIMS

(GE)

.Harvard Business

* PIMS: Profit impact of market strategies.

(1) :PIMS

Ù .1

.2

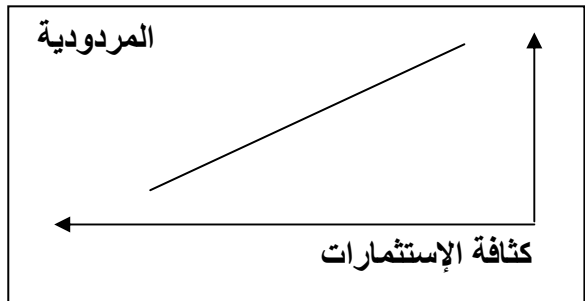
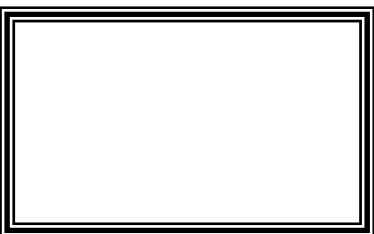
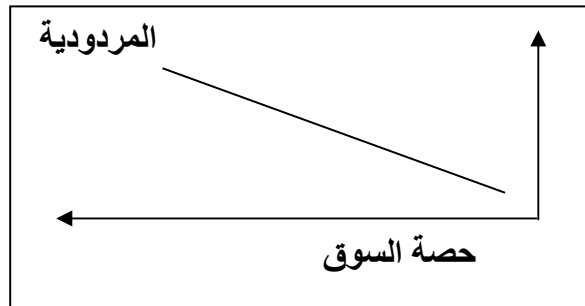
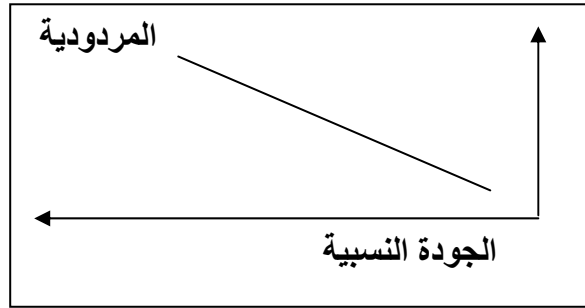
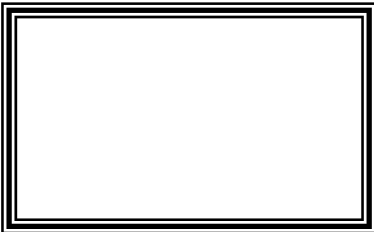
.3

.4

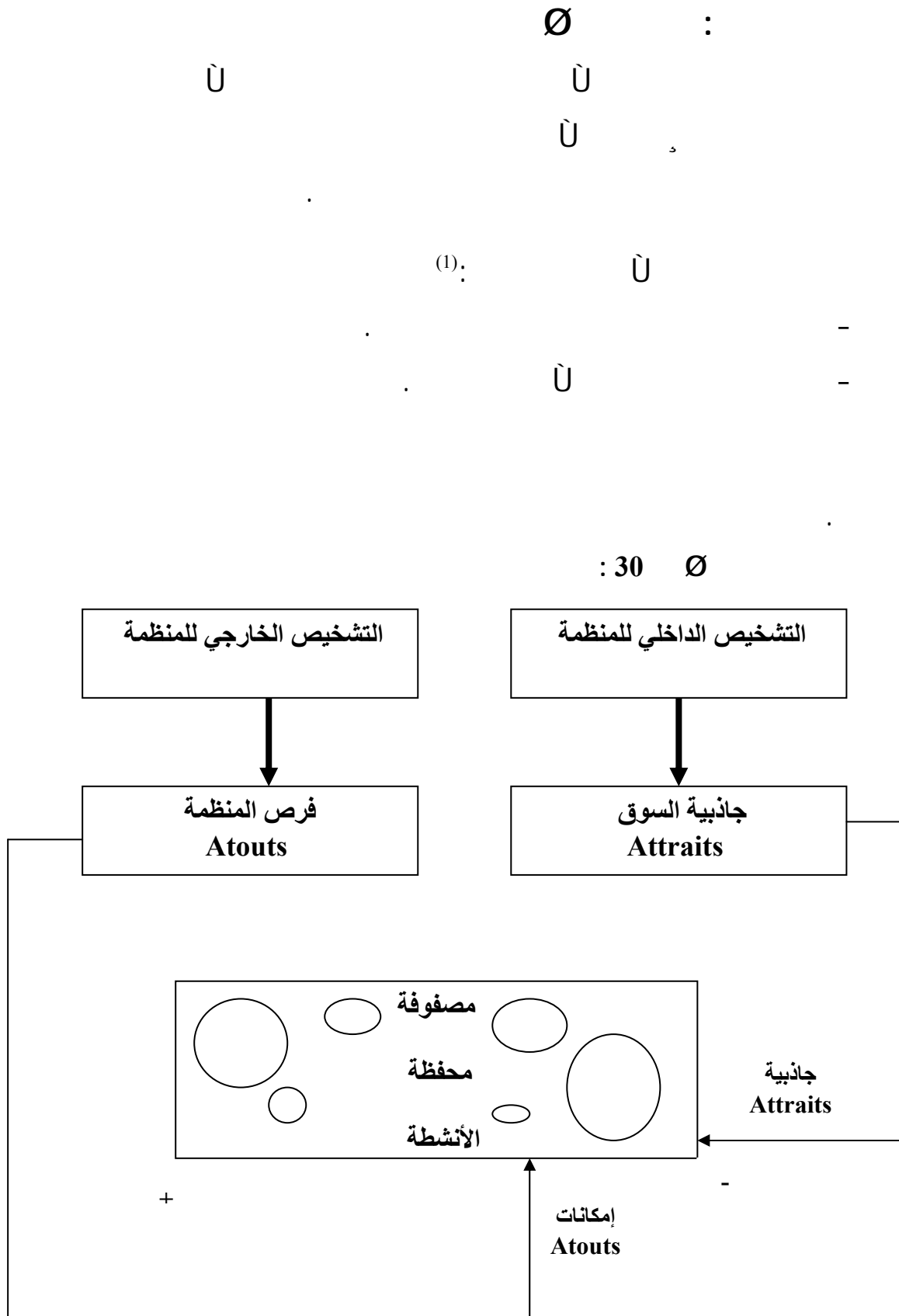
: Ù PIMS

(1) Buzz Eli (R.D) el Gale (BT) " the PIMS principles" free press , 1987, p 8 p 56

PIMS : 29 Ø



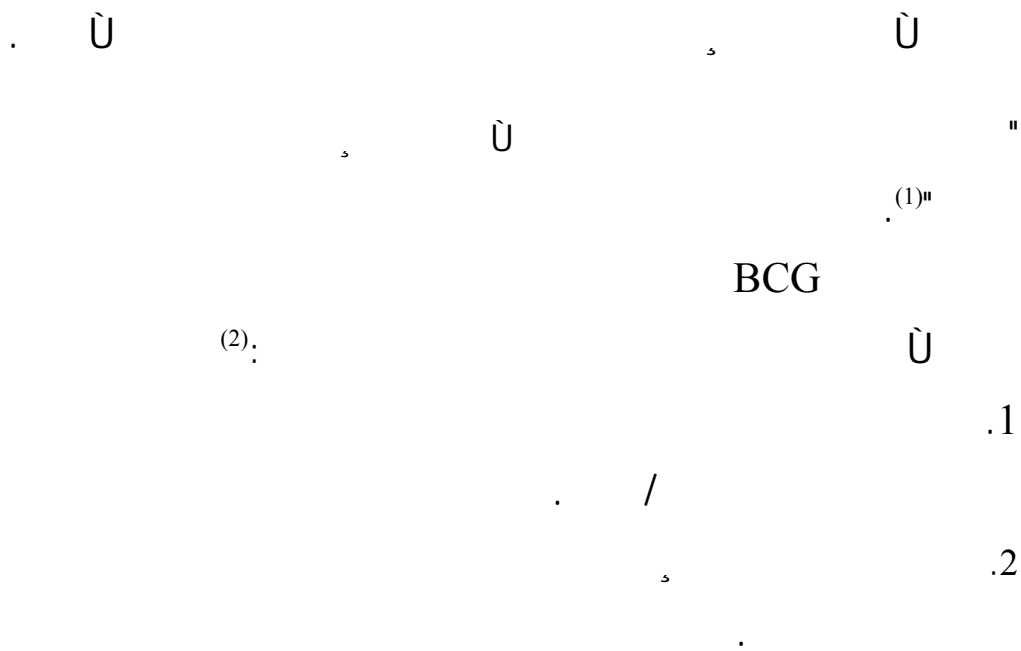
Source: M, KALIKA, Autres, op cit, p.121.



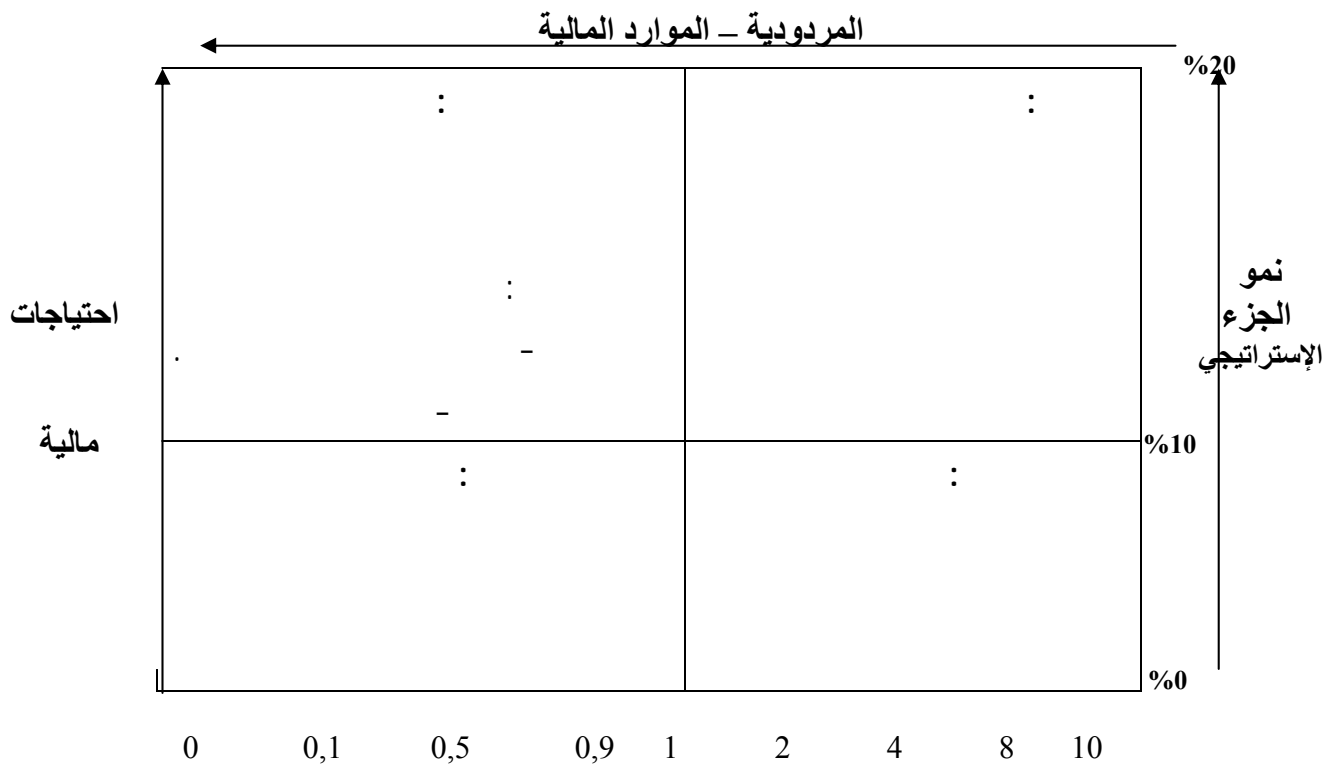
Source: M. Kalika, autres, opcti, p 123

(1) M. Kalika, autres , opcti, p 123

"BCG" :



BCG : 31 Ø



(1) Armand Dayan, op cit, p 189

(2) A.ch.Martinet, op cit, p 84

1. $\frac{U}{U}$:
 2. $\frac{U}{U}$:
 BCG :
 - :
 %20 %10 :
 - :
 U U :
 U U :
 U U :

Ù

Ù

"

"

Ù

Ù

" Mckinsey et Shell" Ø

:

K. Chmae

"

"

Ù

Ù

Mckinsey

BCG

BCG

Ù

Ù

Ù

Mckinsey

(GE)

Ù

(1):

.BCG

Ù

.1

Ù

.2

Ù

.3

.4

.5

.6

.7

:

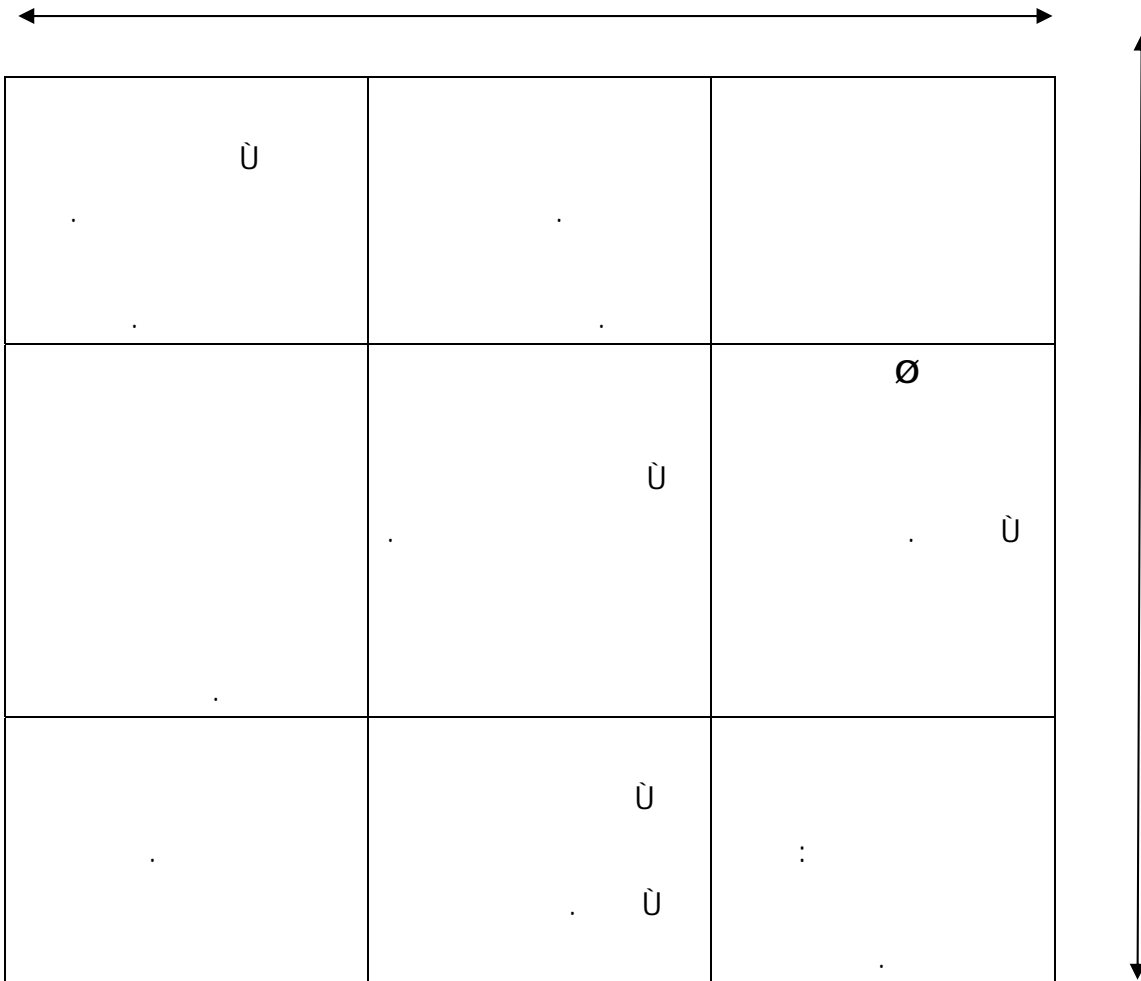
(1) Armand Danyan, op cit, p 192

1. $\begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 10 & 1 \end{pmatrix} \cup \{ \dots \}$ •
 $\cup \{ \dots \}$ •

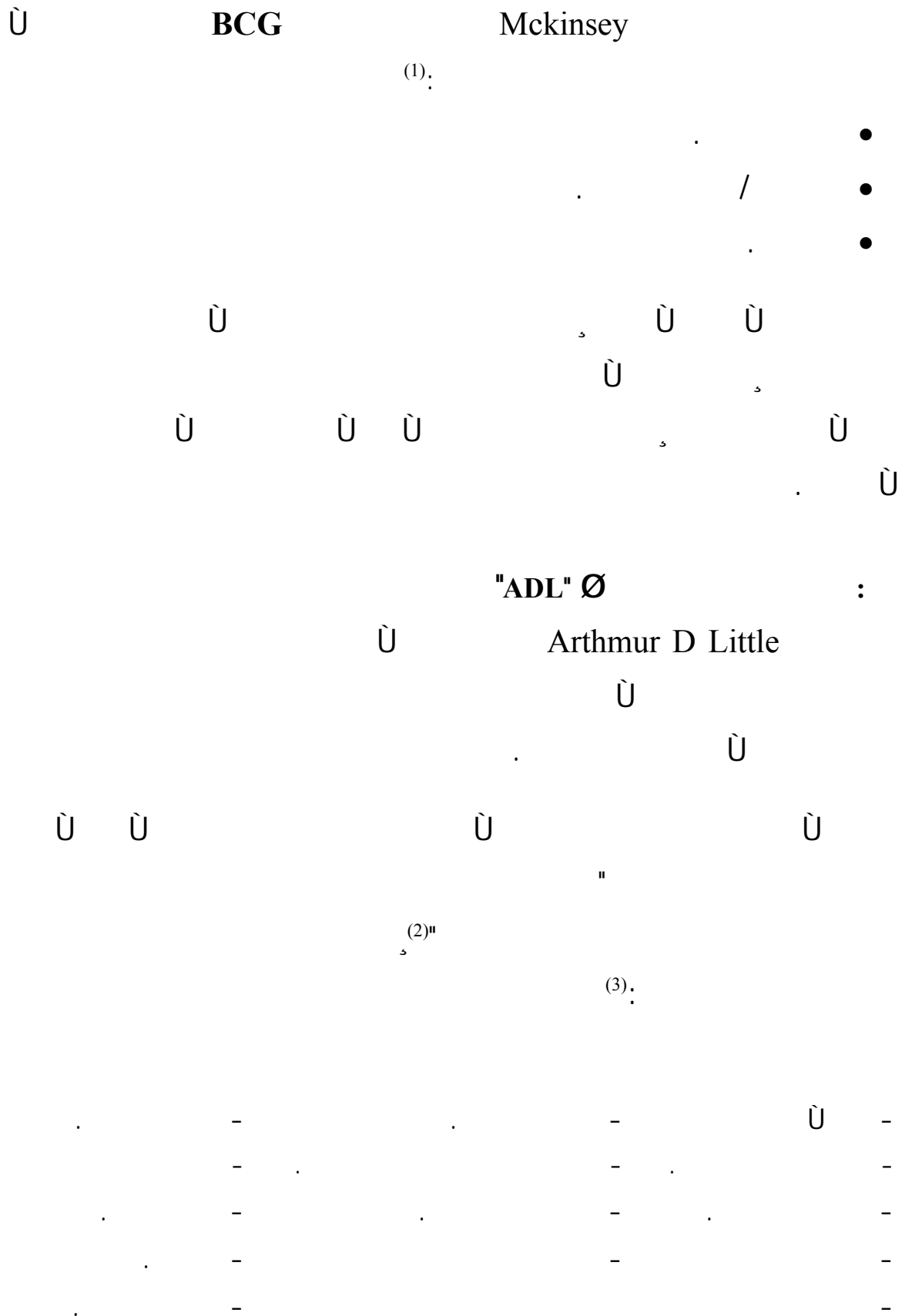
•
 •
 •
 •
 •

Mckinsey : 32 Ø

ℓ



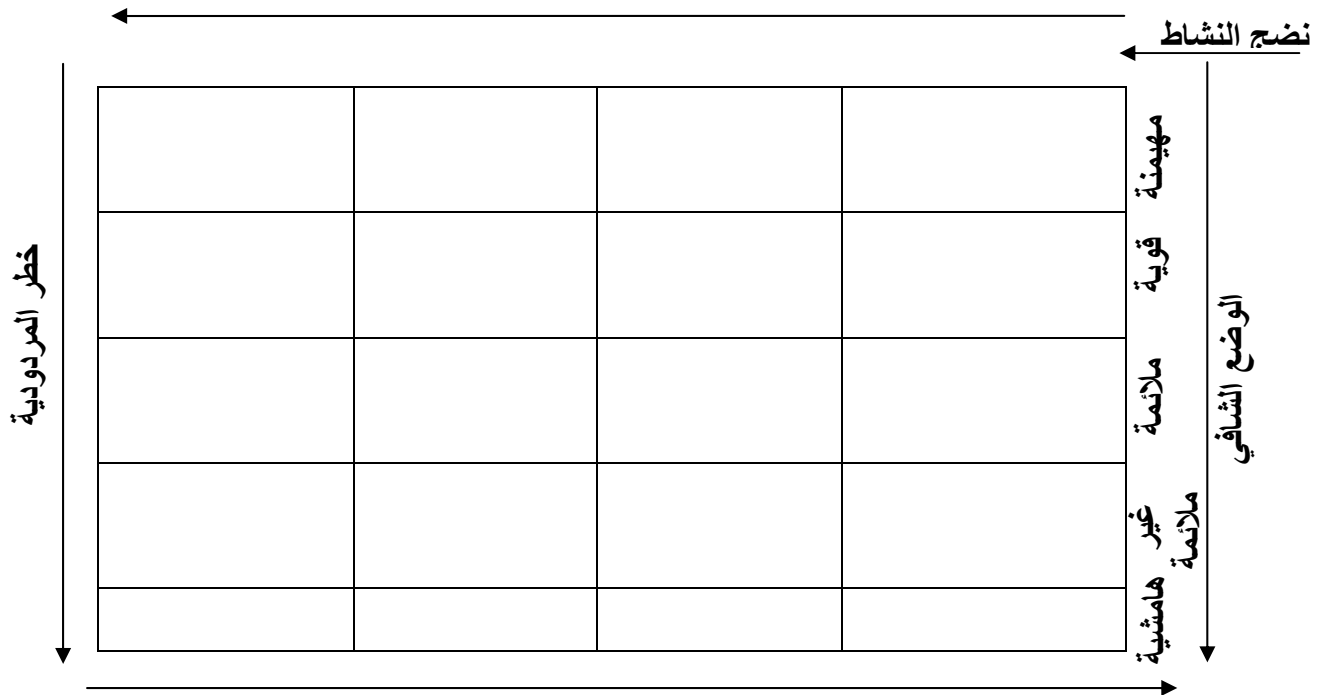
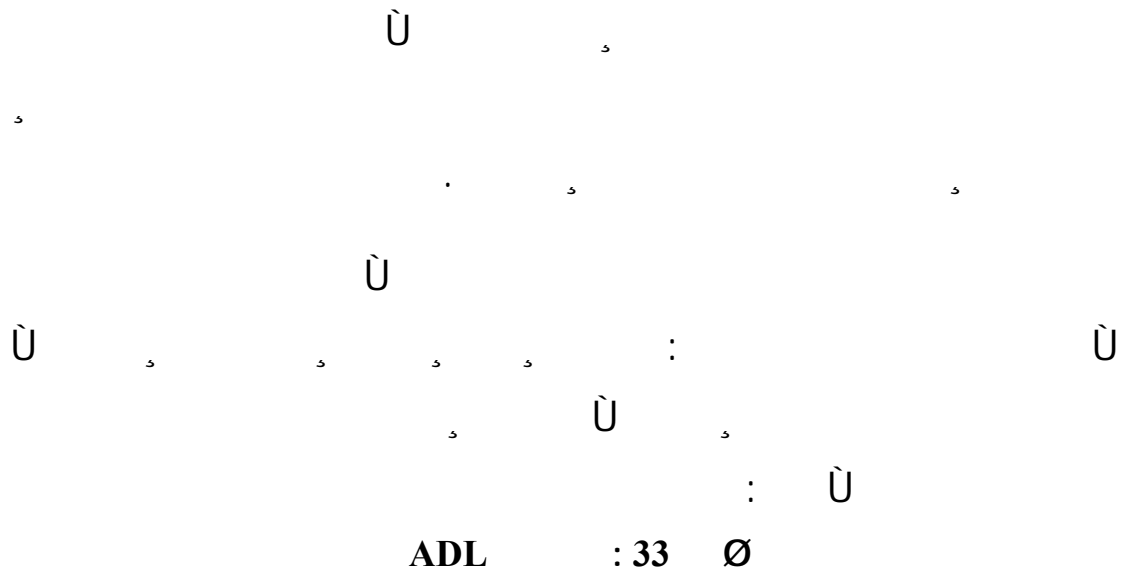
Source: Armand DAYAN, op cit, p.192



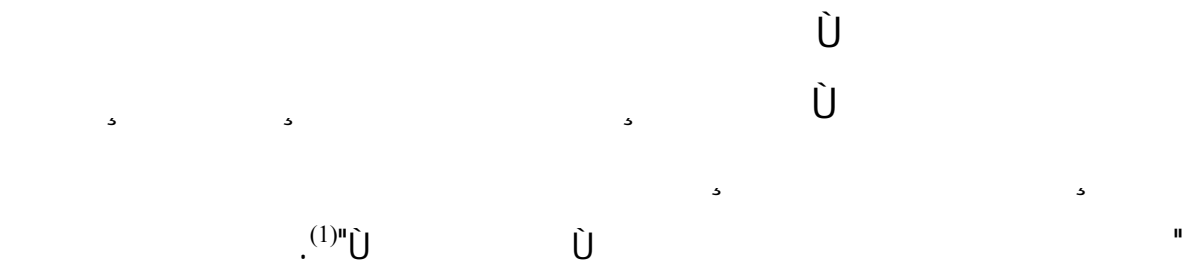
(1) A.Ch. Martinet, op cit, p 103

(2) M.Kalika, autres, op cit, p 134

(3) H. de , Rodinat et Mercier " l'analyse stratégie moderne" Harvard l'expansion, 1972, p 108



Source: Armand dayan, op cit, p 194



(1) Armand Dayan, op cit, p 195

Ø :
: BCG .1

Ù

"

Ù (1)

(2):

Ù

Ù

Ù

.1

د

Ù

د

(BMW)

د

Ù

BCG

.

.2

Ù

BCG

د

د

BCG

د

Ù

Ù

Ù

.3

د

Ù

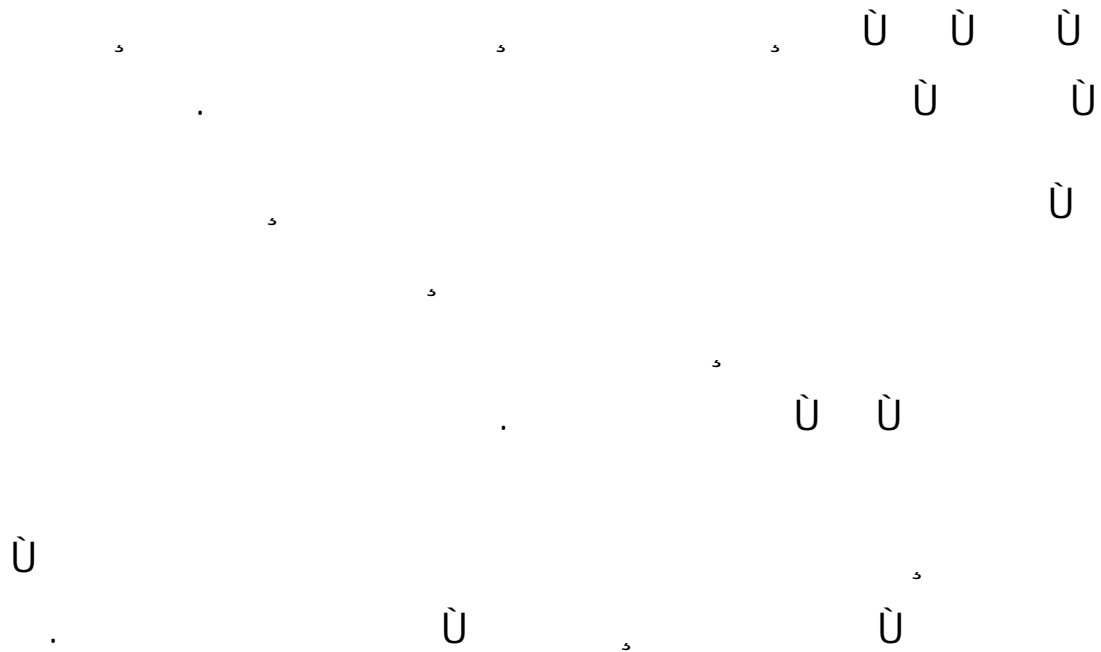
Ù

(1) M. Gervais " contrôle de la gestion, et planification de l'entreprise" Economica, 1981, p 379

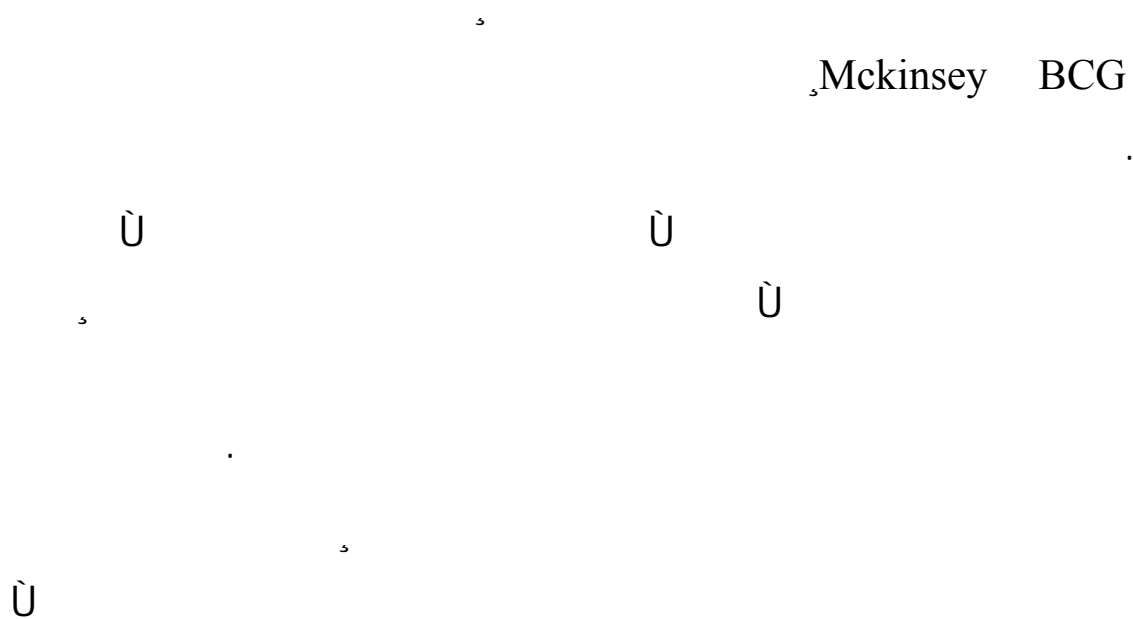
(2) شارلز و جاريت جونز ، مرجع سبق ذكره، ص 526-529

"BCG"

.2 : Mckinsey et shell



.3 :ADL



Mckinsey BCG

Ù Ù

د

د

ADL, Mckinsey, BCG : 10 Ø

ADL	Mckinsey	BCG2	BCG1
Ù			
(د)			

Source: M. Marchesnay, op cit, p 64

Ù

Ù

"Michelin" Ù Ù

Ù "Fire store" "Good year"

Ù

Ù

Ù

Ù

:

Ù

Ù

:

:

Darcan : 11 Ø

.3	.1 Ù		
.4) : Ù (Ù	.2) : Ù (
.1	.1 Ù		
.2) : Ù (.2) : Ù (

المصدر: كاظم نزار الركابي ، مرجع سبق ذكره، ص 124

2.

:

” ù

”⁽¹⁾ ù

” : ù) ù

” ù

”⁽²⁾ (ù

” : ù

”⁽³⁾

” : ù

” ù

” : ù

” :

” : ù ù ù

:

⁽¹⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي " الإدارة والأعمال " دار وائل ، 2007، ص 115

⁽²⁾ UNCTAD، مرجع سابق، ص 62

⁽³⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 115

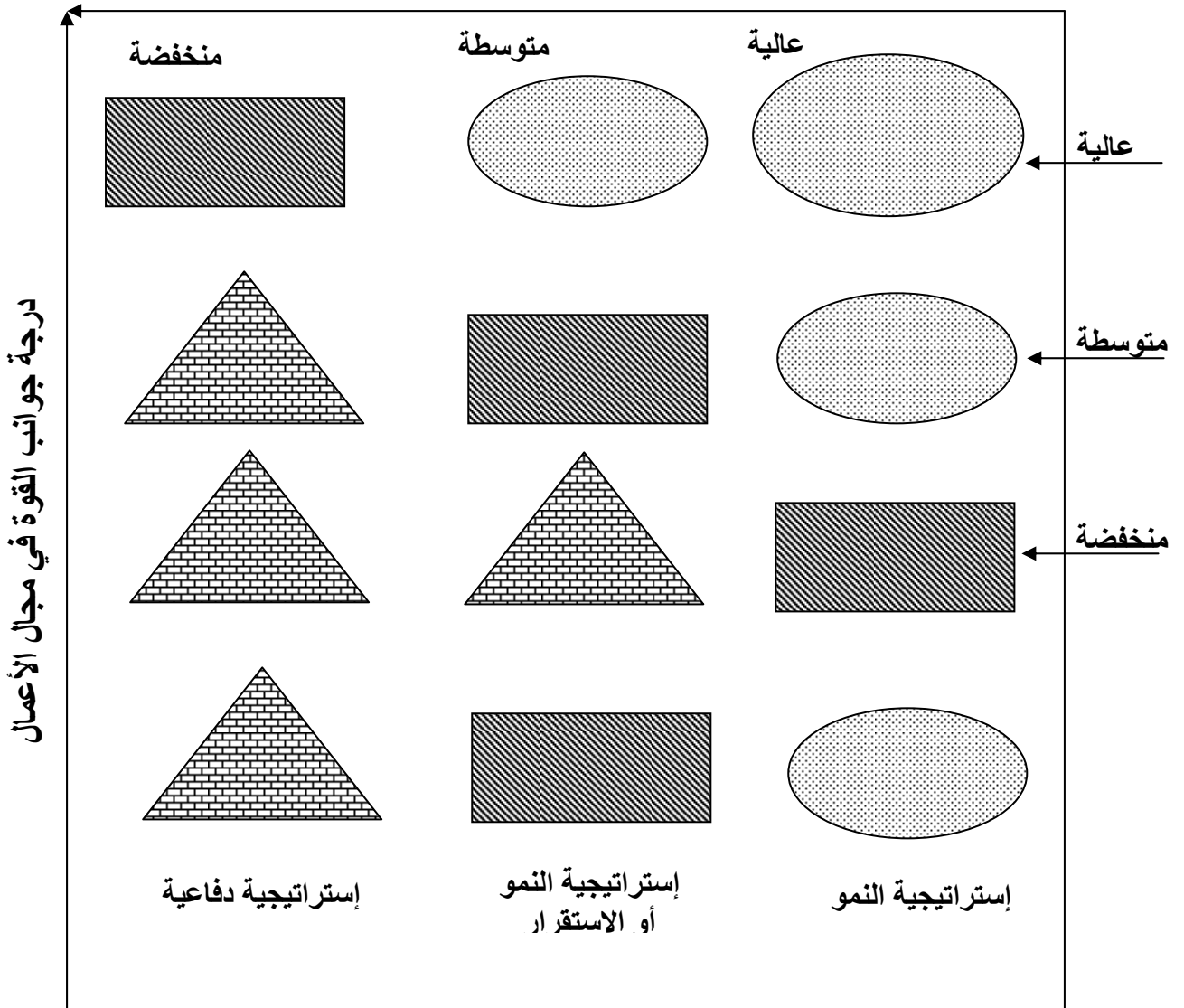
:
 ù ù
 " (GE) ù "
 ù
 ù
 ù Mckinsey
 (1):
 GE .1
 . (CAS)
 40 33 Õ
 ù .2
 GE ù
 ù
 (CAS) 43 1972
 (21)
 43 190 ù (18)
 Mckinsey BCG
 ADL

(1) Joelle Piffault , sous la direction de Taib HAFSI , Harvard " business school, séminaire d'introduction au manag, strat en collaboration avec Naftogaz, HEC Montréal, 2007, Mars, p 149-150

(GE)

Ø

: 35 Ø



Source: L. Rue and Ph. HOLLAND "strategic management concepts and experiences" Mc Graw hill book, 1989, p 155

Ù

Ù

Ù

Ù

(1): ù ù
 .1
 .2
 .ù ù
 1980 ù "
 (200)
 GE ù "(2)
 ù ù
 ù ù Jack WEILCH ù
 GE
 ù
 ù ù
 ù ù

(2) MINTZBERG, op cit, p 115

(1) عيد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 214



(1) M.COTE, Taib HAFSI " le management aujourd'hui" Tome 1, les russes Economica, 2000, p 294

(2) M. COTE, Taib HAFSI, op cit, p 295-301

- MINTZBERG

- STEINER, op cit, 1969, p 133-134

- Igor ANSOFF, the state of practice planning systems , slona management review, hiver, 1977, p19

Ø -

Ù

Ù Ù "

"
(1)" Ù

Ù Ù Ù "

(2) "

Ù Ù Ù

Ù

Ù

"Canon Rico"

Xerox

Ù

G. Motors Ù

Ù Komatsu

(1) إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره، ص 15
(2) LEWIS, W.A " principles of economic planning" UNWIN, 1969, p 17

- :
 ù
 د
 ù ù ù
 د
 ù
 :
 .
 : 1.
 د
 : 2.
 د
 ù
 : Ø 3.
 د
 ù
 ù ù ù ù
 د
 ù ù
 " ù " ù
 " "

.4 :Ø

Ù

Ù

.5

:

-

:

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

: Ø

Ø -

Ù

Ù

Ù

"

Ù

"(1)

Ù

(1) JOLLIEKM, Institutionalizing innovation, study of organization of learning, New York, praeger, 1979, p 136

- 1. .
- 2. .
- 3. .
- 4. .
- 5. .
- 6. .
- 7. .

٥

"

٥

د

"(1)

٥

.8

٥

"

"(2)

٥

٥

.9

د

٥

٥

.

٥

د

٥

د

٥

" CANON ٥

د

٥

٥

٥

"(3)

د

٥

٥

خاتمة الفصل الثالث:

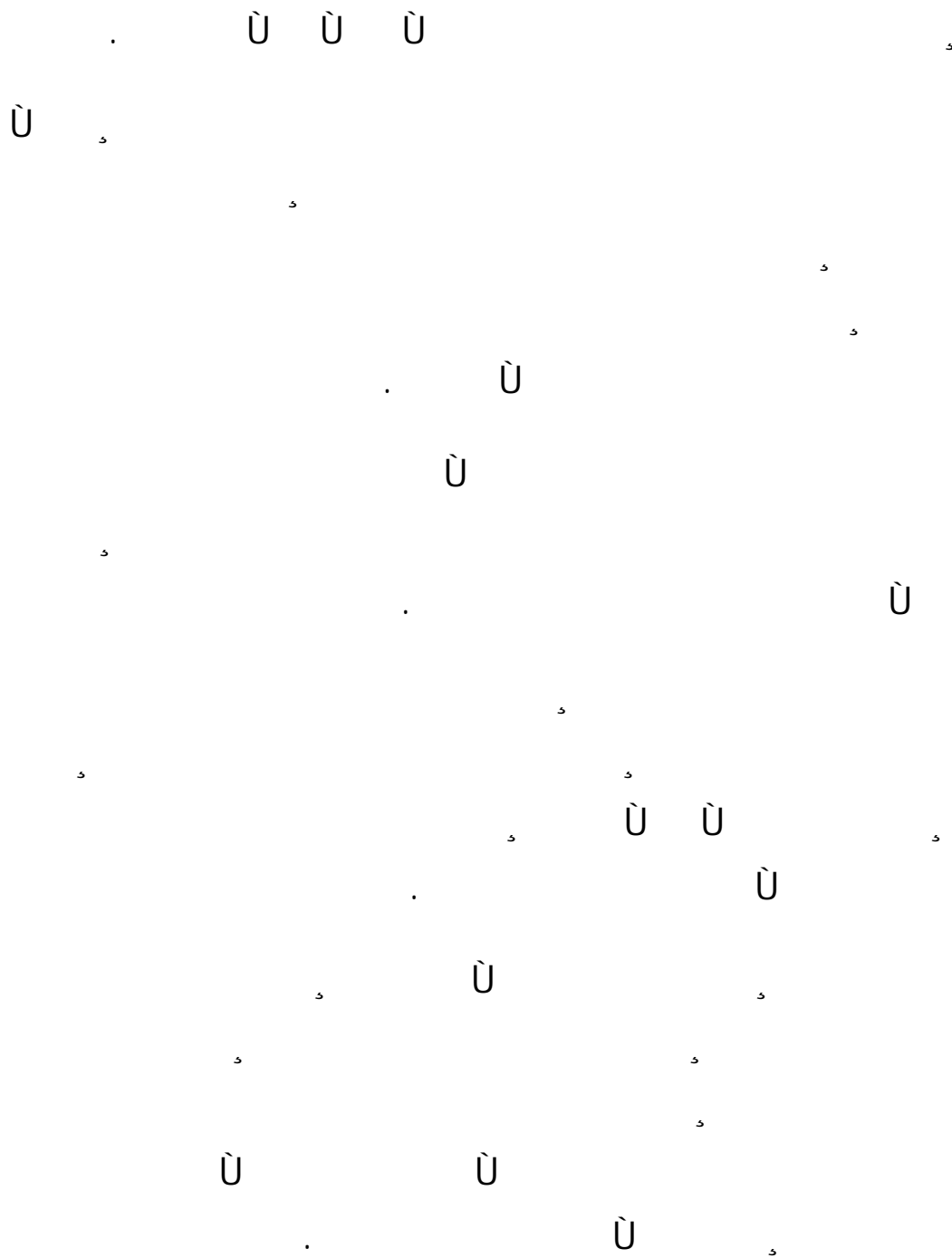
٥

د

(1) إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره، 1990، ص 17 .

(2) STEINER, 1979, op cit, p 44-46

(3) Armand DAYAN, op cit, p 225



:

:

Peter DRUCKER

Henry MINTZBERG

د

د

د

د

د

.

د

د

.

Ù

1975

1965

د

د

.

Ù

Ù

د

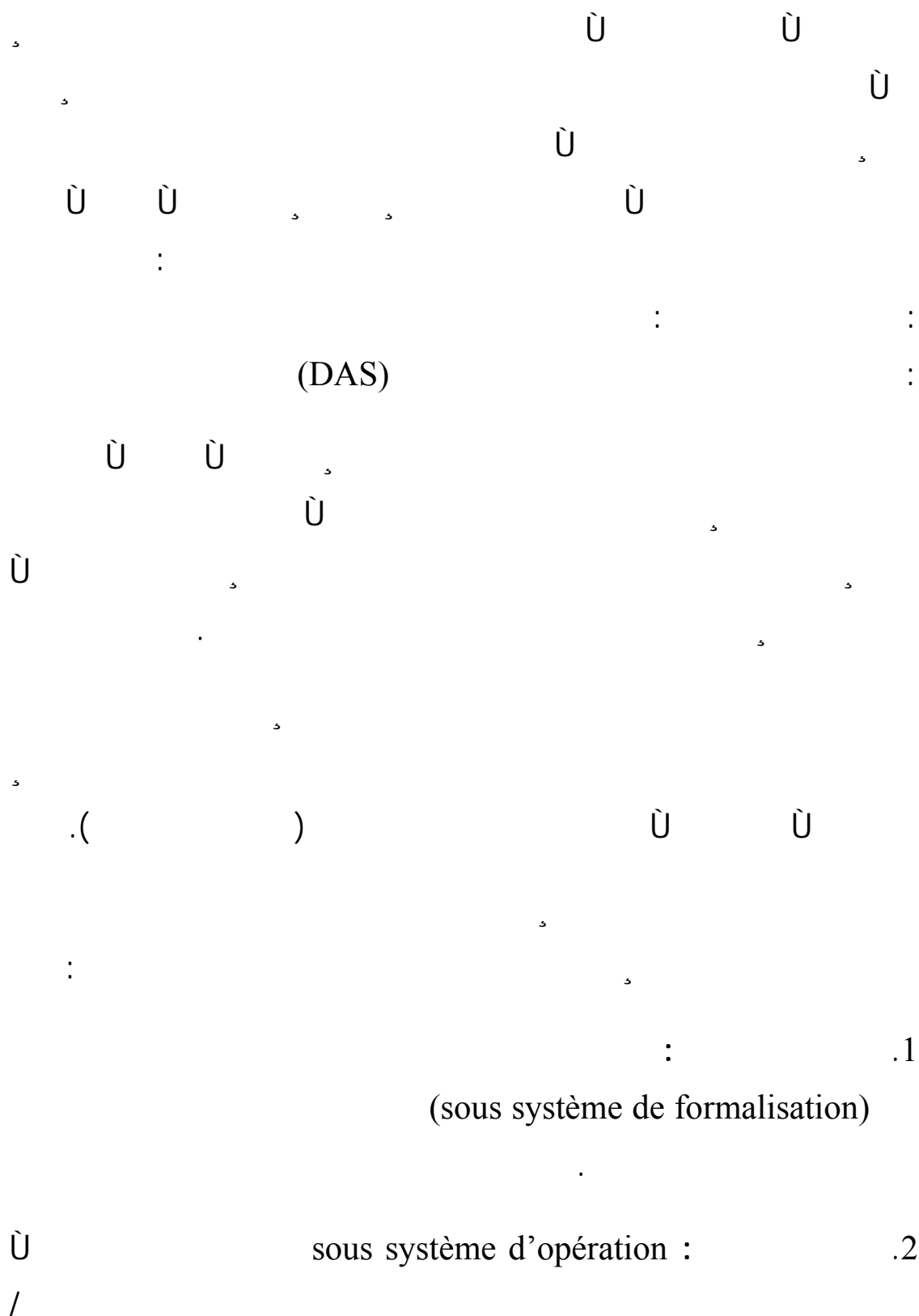
:

Corporate strategy

•

Business strategy Ù

•



:

: 000

Ù

Ù

.

د

.

د

:Ø

د

Ù

"

"(1)

د

"

د

(1987)

"(2)

.BOWNAN. C and ASCH

د

Ù

"

د

"(3)

د

.33 2004 ,01

Ù

(1)

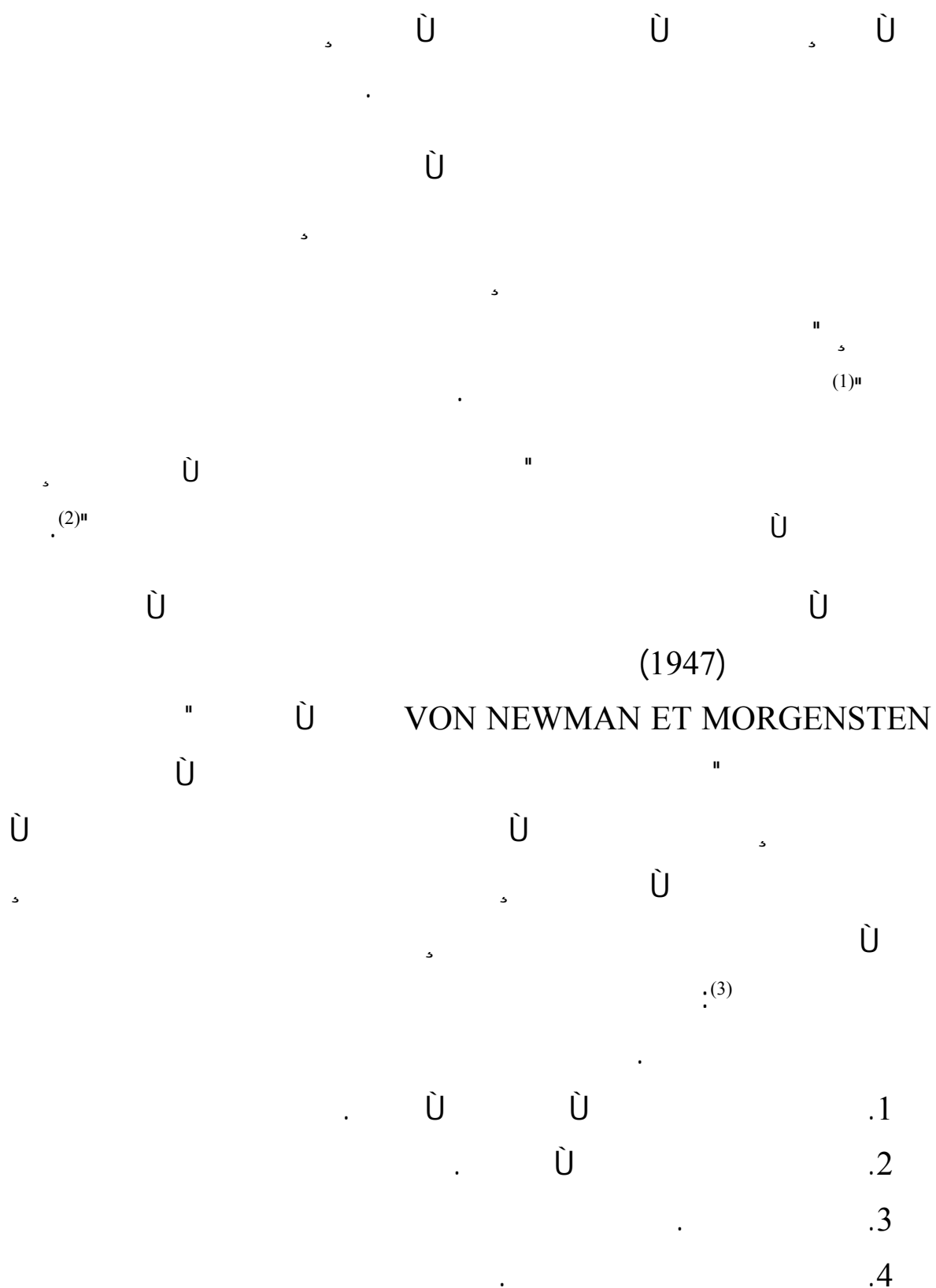
.34

(2)

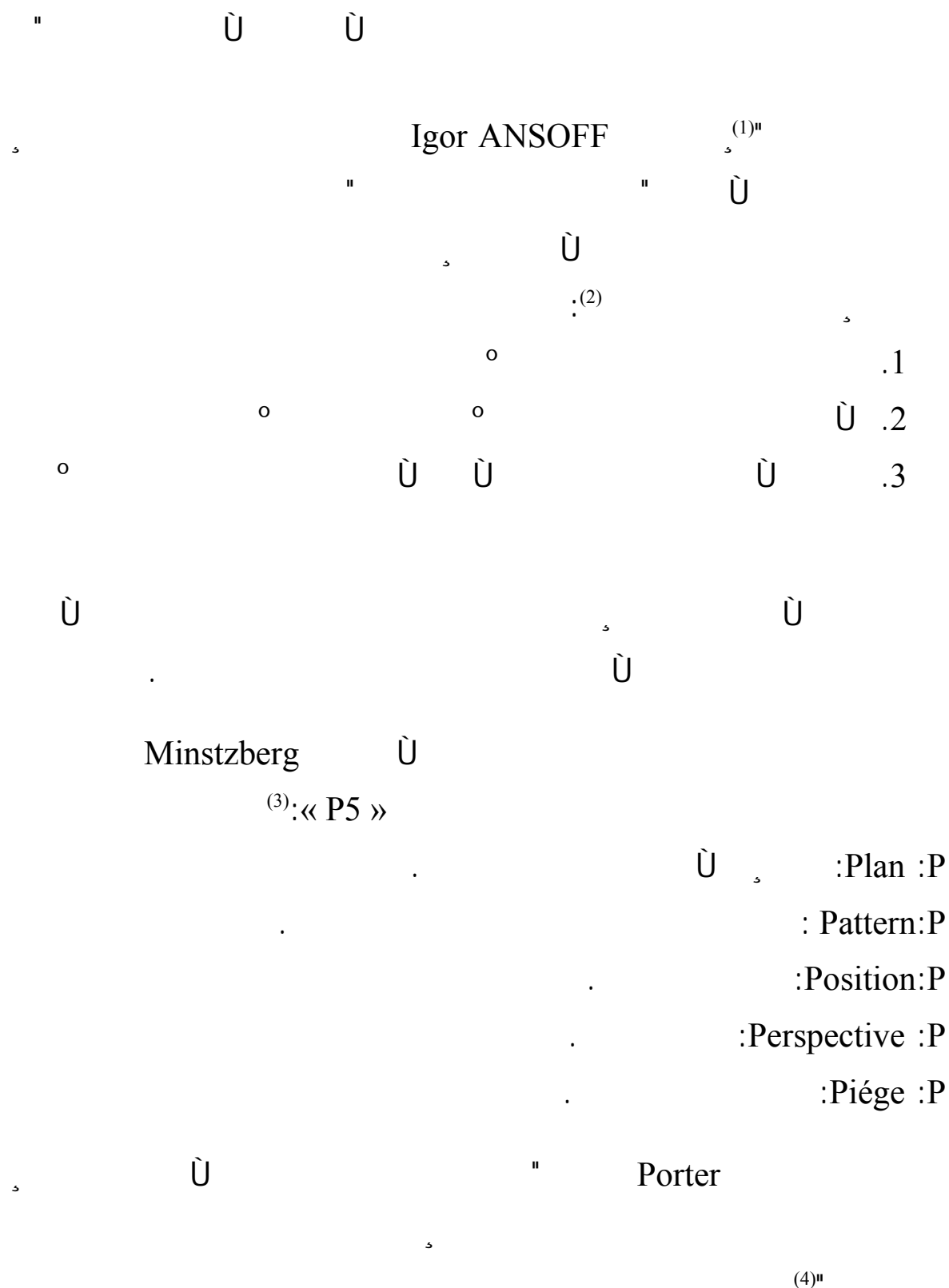
.57

(3)

. Thomson and Strickland



(1) .24
 (2) AFPLANE, Management Stratégique des PME / PMI Economica 1991, P 11.
 (3) P. DRUCKER, L'Avenir du management selon Drucker, village mondial, Foch à Moyenne, 2000 P 49, 50.



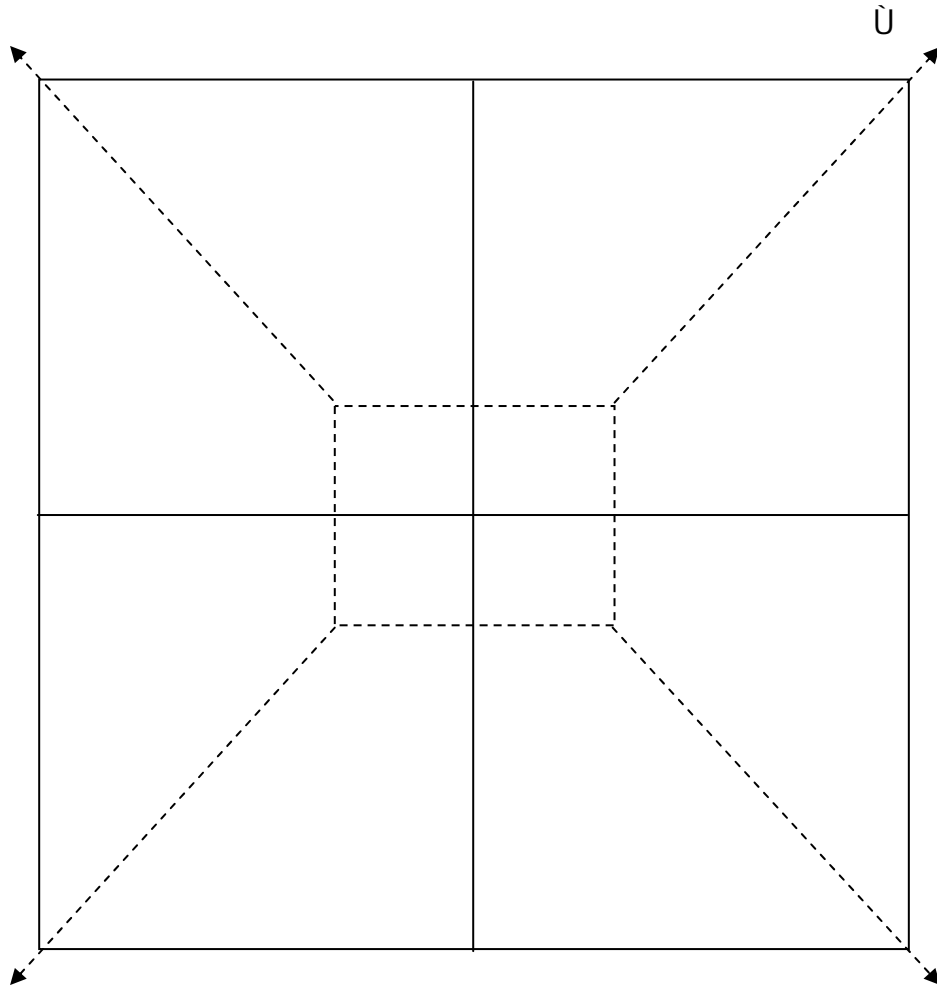
(1) (Chandler) .26

(2) Karol KENNEDY, toutes les théories de management MAXIMA, 3 ed, 2002, P 40 – 41.

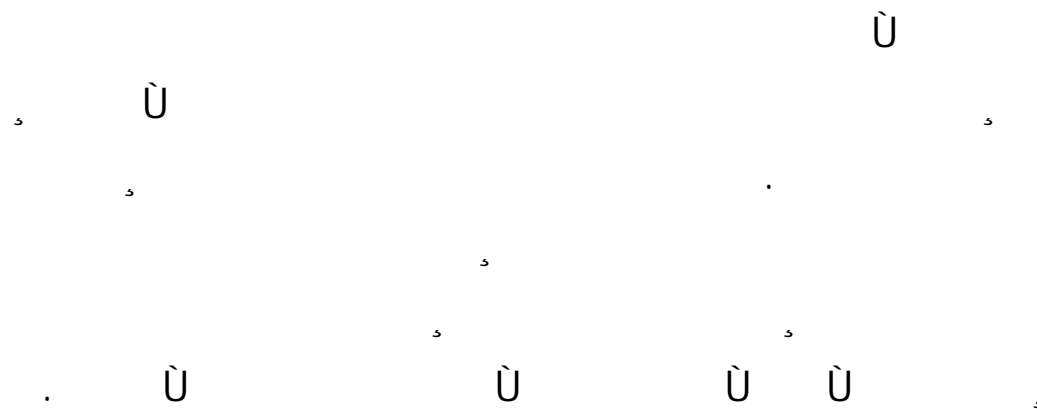
(3) MINTZBERG , op cit., P 39 – 45.

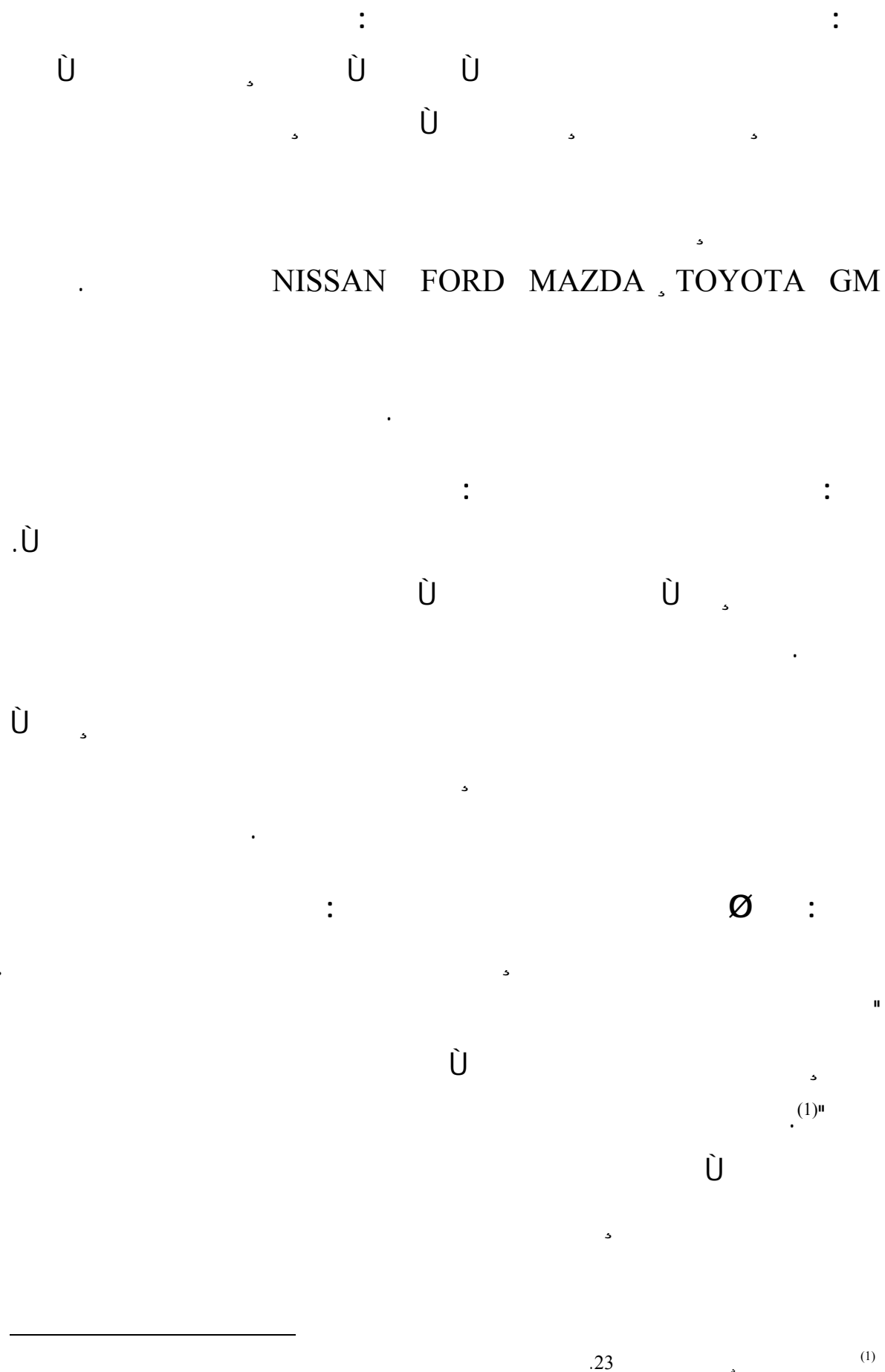
(4) Marcel COTE, Taib HAFSI, op cit, P 45.

: Ù Morgan Minstzberg
4 P5 : 36 Ø



Source: Marcel COTE, Taib HAFSI, op cit, P 257.





١	١	١
٢	١	١
٣	١	١
٤	١	١
٥	١	١
٦	١	١
٧	١	١
٨	١	١
٩	١	١
١٠	١	١
١١	١	١
١٢	١	١
١٣	١	١
١٤	١	١
١٥	١	١
١٦	١	١
١٧	١	١
١٨	١	١
١٩	١	١
٢٠	١	١
٢١	١	١
٢٢	١	١
٢٣	١	١
٢٤	١	١
٢٥	١	١
٢٦	١	١
٢٧	١	١
٢٨	١	١
٢٩	١	١
٣٠	١	١
٣١	١	١
٣٢	١	١
٣٣	١	١
٣٤	١	١
٣٥	١	١
٣٦	١	١
٣٧	١	١
٣٨	١	١
٣٩	١	١
٤٠	١	١
٤١	١	١
٤٢	١	١
٤٣	١	١
٤٤	١	١
٤٥	١	١
٤٦	١	١
٤٧	١	١
٤٨	١	١
٤٩	١	١
٥٠	١	١
٥١	١	١
٥٢	١	١
٥٣	١	١
٥٤	١	١
٥٥	١	١
٥٦	١	١
٥٧	١	١
٥٨	١	١
٥٩	١	١
٦٠	١	١
٦١	١	١
٦٢	١	١
٦٣	١	١
٦٤	١	١
٦٥	١	١
٦٦	١	١
٦٧	١	١
٦٨	١	١
٦٩	١	١
٧٠	١	١
٧١	١	١
٧٢	١	١
٧٣	١	١
٧٤	١	١
٧٥	١	١
٧٦	١	١
٧٧	١	١
٧٨	١	١
٧٩	١	١
٨٠	١	١
٨١	١	١
٨٢	١	١
٨٣	١	١
٨٤	١	١
٨٥	١	١
٨٦	١	١
٨٧	١	١
٨٨	١	١
٨٩	١	١
٩٠	١	١
٩١	١	١
٩٢	١	١
٩٣	١	١
٩٤	١	١
٩٥	١	١
٩٦	١	١
٩٧	١	١
٩٨	١	١
٩٩	١	١
١٠٠	١	١

:

"

."(1) ù

ù

د

.

:

:(2)

.1

د

.

ù

د

ù ù

.(

)

.2

د

.

د

د

.3

ù

د

.

.4

د

د

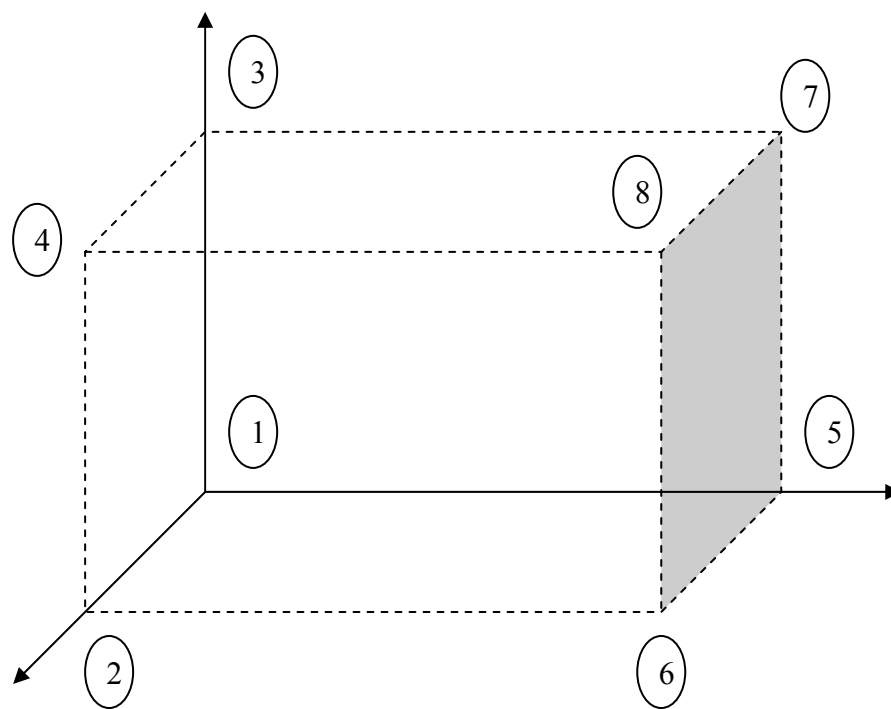
(1) L. FAHEY, op cit, P 21.

(2) H. ANSOFF, The ABC of strategic management, WP, N° 79, EIASM, Buxelles, 1979, P8.

.5

Ù

: 37 Ø



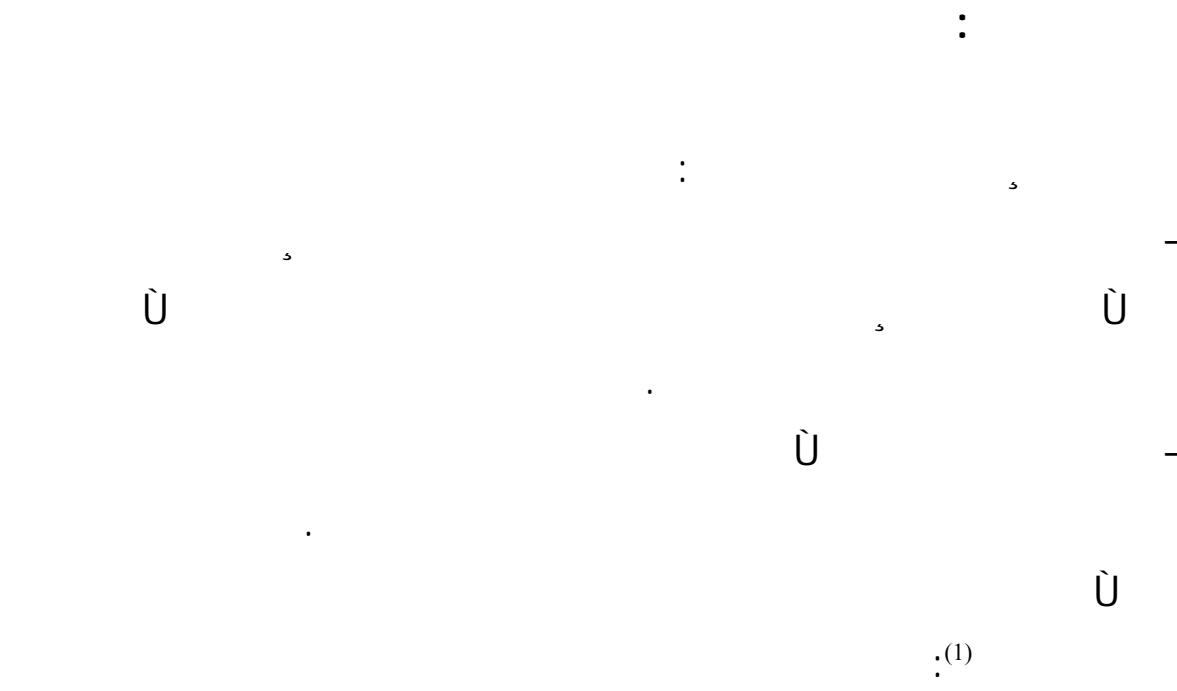
R. A THIETHART, La stratégie et ses syndromes, HARVARD – l'expansion, Automne 1981, P 46 -56.

Ù

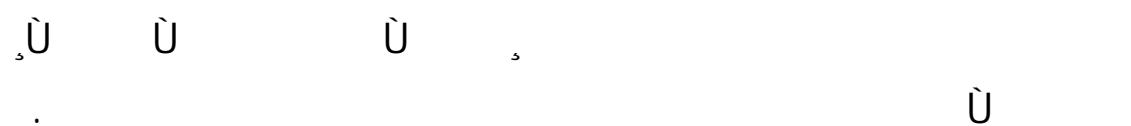
:(1)

Ù

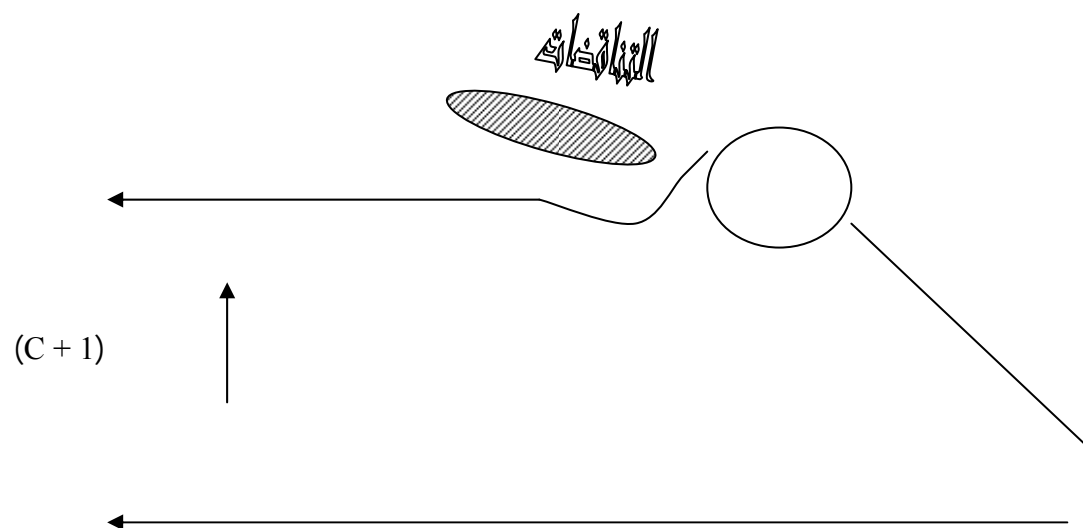
(1) A.CH MARTINET, Strategie, Vuibert, mai 1993, P 281 -284.



Actualisation de la vision stratégique :

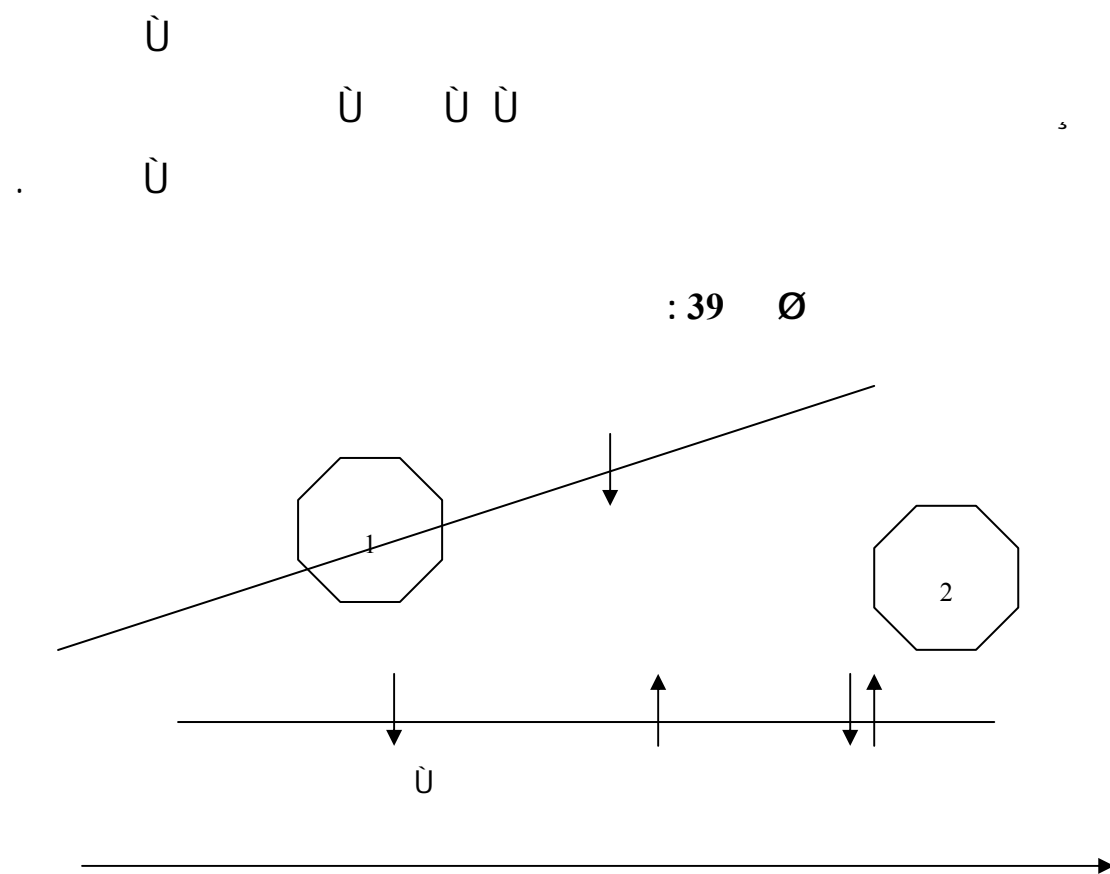


: 38 Ø

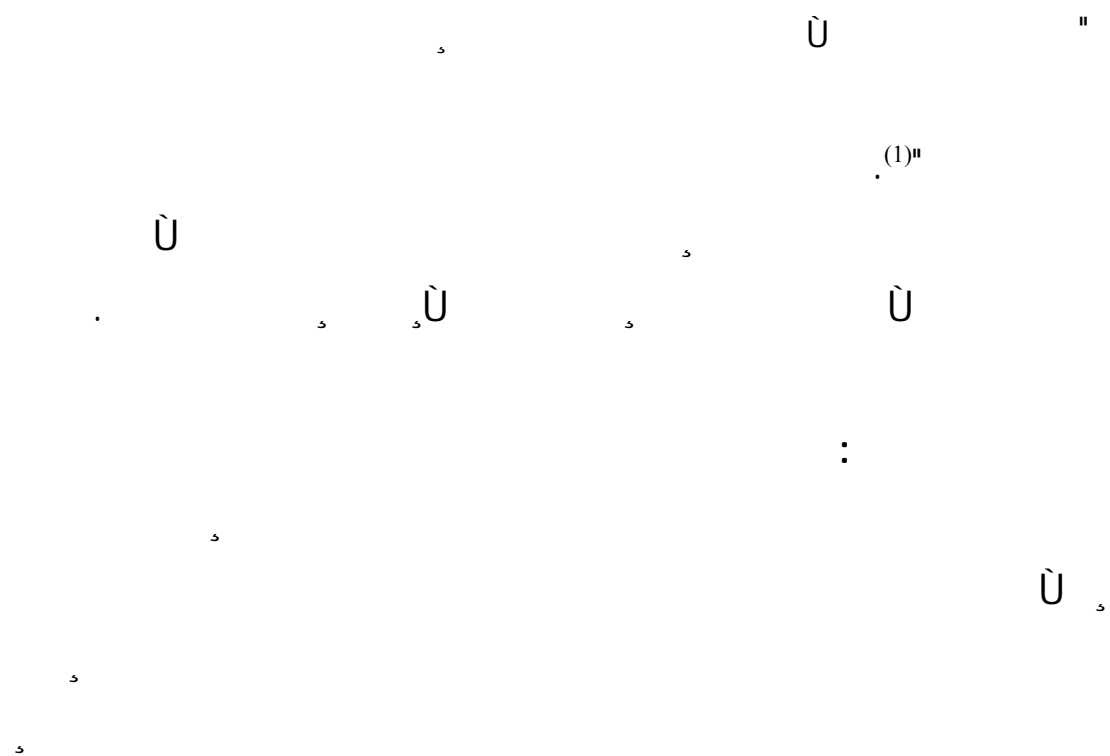


Source: A.CH MARTINET, op cit. , P 291.

(1) A .CH MARTINET, Stratégie, op cit, 1983, P 291 – 298.



Source: A .CH MARTINET, op cit. , P 252.



(1) R. NORMAN, op cit, P 97.

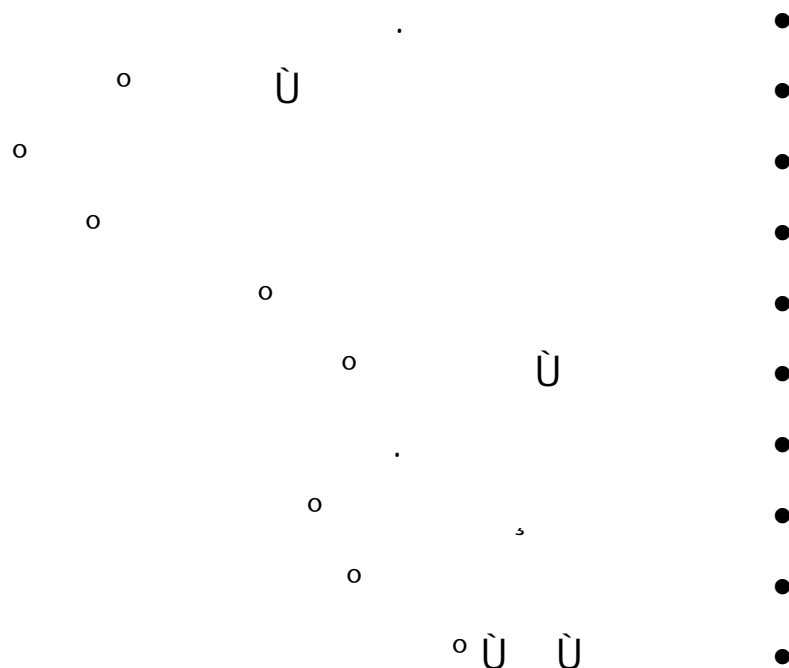
د

د

د

(1)

J- Zimmermann, B. Tregoe



"

()

(2)"

Ø

:

"

Ù

(3)"

Ù

(1) A. CH MARTINET, op cit., P 295.

(2) STEVEN C. WHEELWRIGHT, Une clef japonaise, les activités opérationnelles, HARVARD, l'expansion, Hiver 1981, P 92 – 99.

(3) H. ANSOFF, Managing Strategies surprise by response Weak signals, California Management Review, 1976, P 21- 33.

د

Ù

د

:

-

-

-

-

-

Ù

Ù

Ù

Ù

د

د

:

Ù

.1

Ù

د

د

د

د

Ù

Ù

Ù

.2

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

)

Ù

.(

د

Ù

.3

Ù

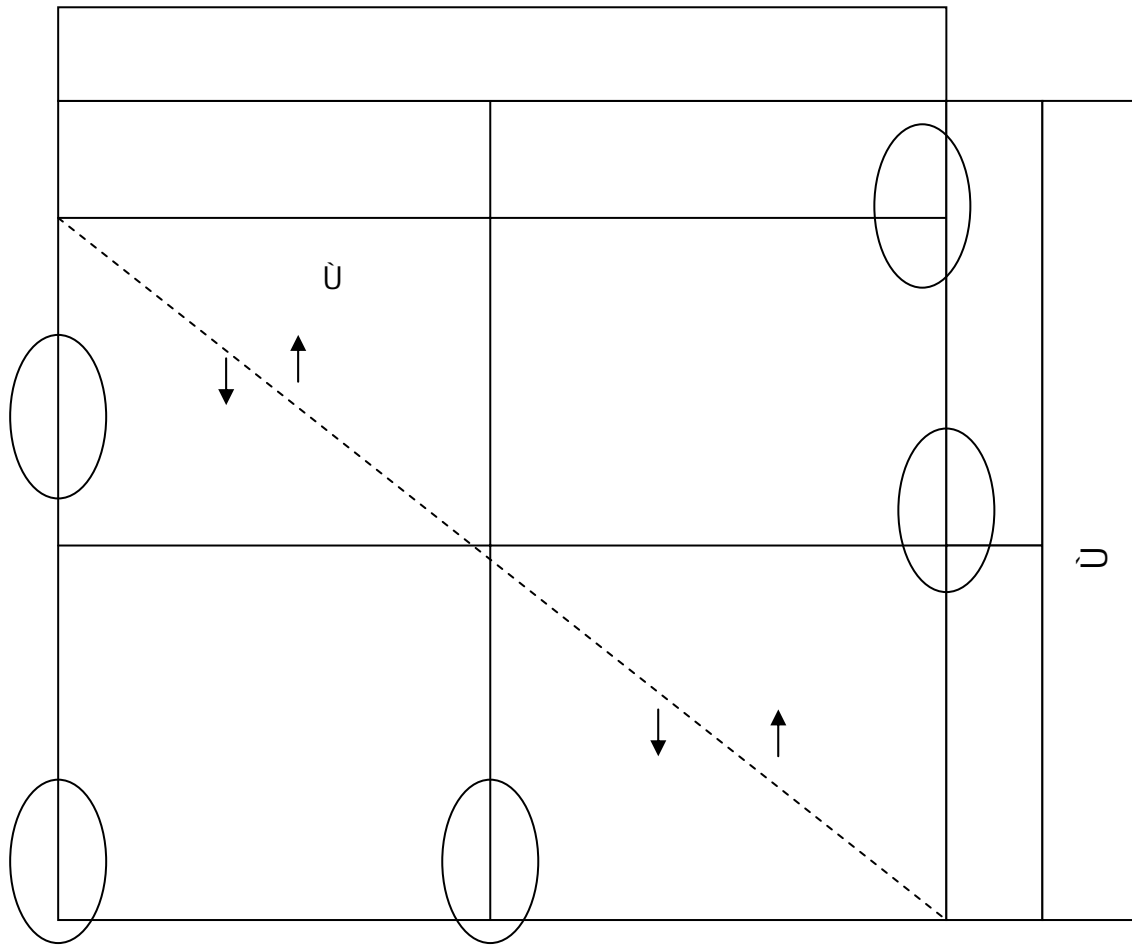
Ù

(DAS)

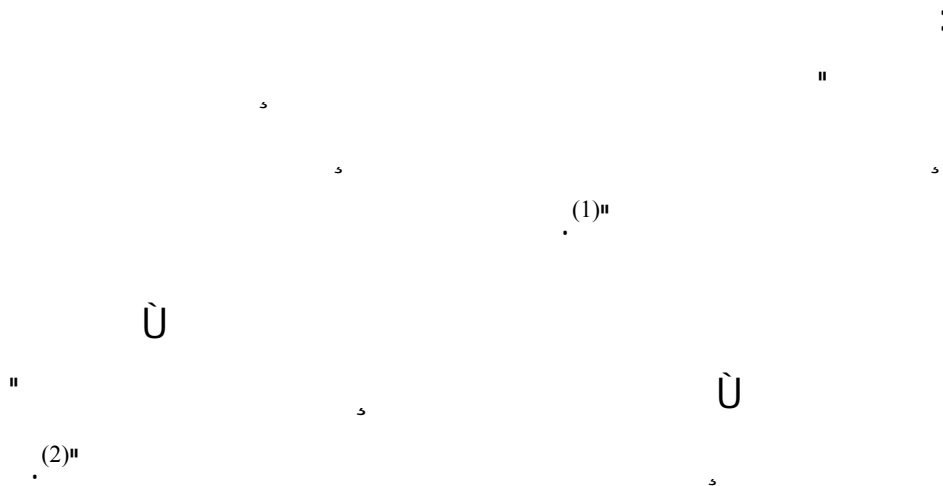
:

Ù

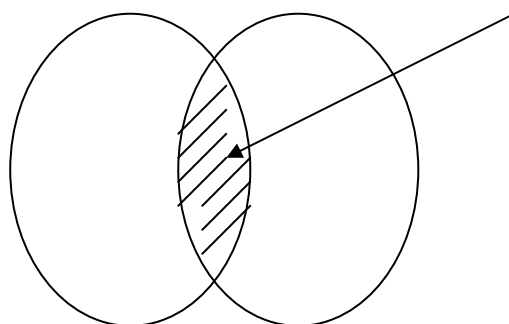
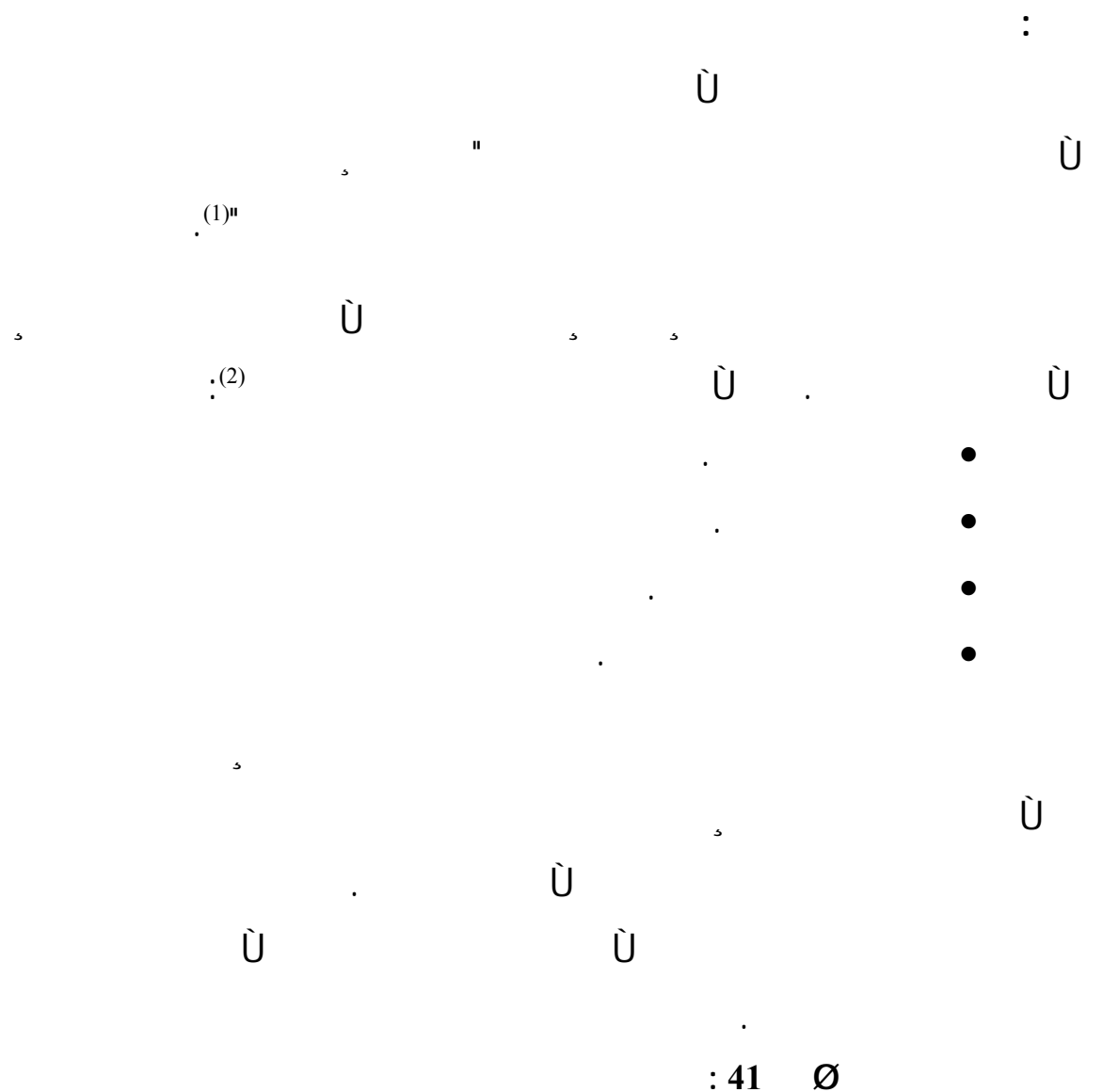
LORANGE / BALL : 40 Ø



Source: S. UN URBAN et Collaborateurs, éléments sur les stratégies industrielles allemandes, Mastadt, KEHL, 1982, P 47.



(1) J..A Murray, Gérer la surprise stratégique, Revue économique et sociale, Lausanne, Septembre 1980.P 168 -188.
 (2) A.CH MARTINET, op cit. P 299.



Source: A. CH MARTINET, OP cit. , P 302.

(1) H.I ANSOFF , Aspiration and culture in strategic behavior , W P N° 79 – 72 EIASM, Buxelles, April 1979, P 30.

(2) J. P LARÇON, R RITTER, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise NATHAN, PARIS, 1979, P 43.

١٠
 ١١
 ١٢
 ١٣
 ١٤
 ١٥
 ١٦
 ١٧
 ١٨
 ١٩
 ٢٠
 ٢١
 ٢٢
 ٢٣
 ٢٤
 ٢٥
 ٢٦
 ٢٧
 ٢٨
 ٢٩
 ٣٠
 ٣١
 ٣٢
 ٣٣
 ٣٤
 ٣٥
 ٣٦
 ٣٧
 ٣٨
 ٣٩
 ٤٠
 ٤١
 ٤٢
 ٤٣
 ٤٤
 ٤٥
 ٤٦
 ٤٧
 ٤٨
 ٤٩
 ٥٠
 ٥١
 ٥٢
 ٥٣
 ٥٤
 ٥٥
 ٥٦
 ٥٧
 ٥٨
 ٥٩
 ٦٠
 ٦١
 ٦٢
 ٦٣
 ٦٤
 ٦٥
 ٦٦
 ٦٧
 ٦٨
 ٦٩
 ٧٠
 ٧١
 ٧٢
 ٧٣
 ٧٤
 ٧٥
 ٧٦
 ٧٧
 ٧٨
 ٧٩
 ٨٠
 ٨١
 ٨٢
 ٨٣
 ٨٤
 ٨٥
 ٨٦
 ٨٧
 ٨٨
 ٨٩
 ٩٠
 ٩١
 ٩٢
 ٩٣
 ٩٤
 ٩٥
 ٩٦
 ٩٧
 ٩٨
 ٩٩
 ١٠٠

(1) A. CH MARTINET, OP cit. , P 303.

3. ()

4. (1)

1.
2.
3.

1. Ø

2.
3. Ø

Ø (2)

(1) 69

(2) 36 1998

:

1. : ù .

ù

د

ù

.

ù

:

Ø

.2

ù

.

د

:

.3

ù

ù

د

د

.

:

: **Wheelen et Huger** :

: ù

ù

. ù

.1

.

.2

.

.3

.

.4

Wheelen et Hunger Ø

: 42 Ø

الفرص و التهديدات

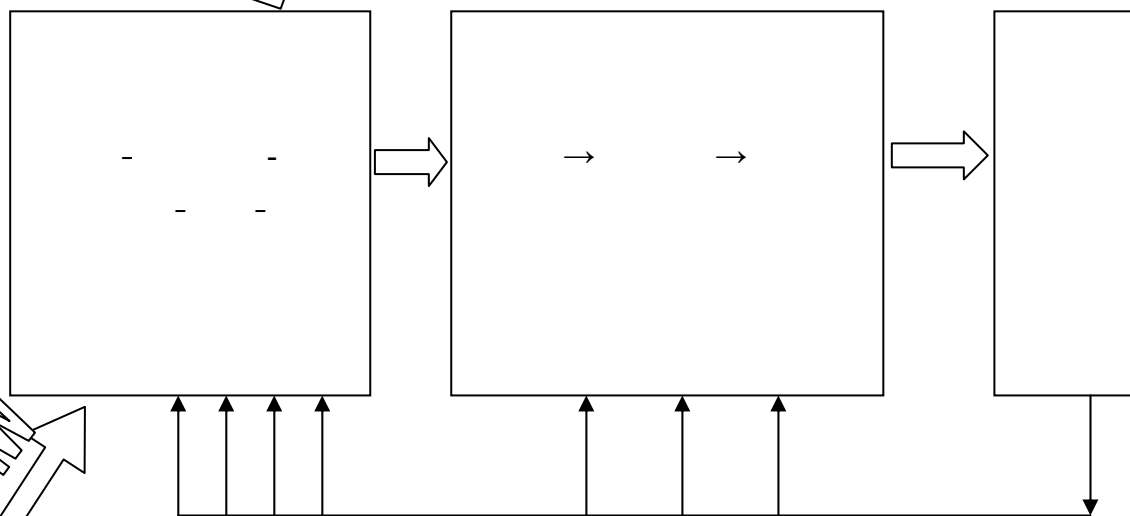
PEST	-
	-

LOI

SWOT

القوة و الضعف

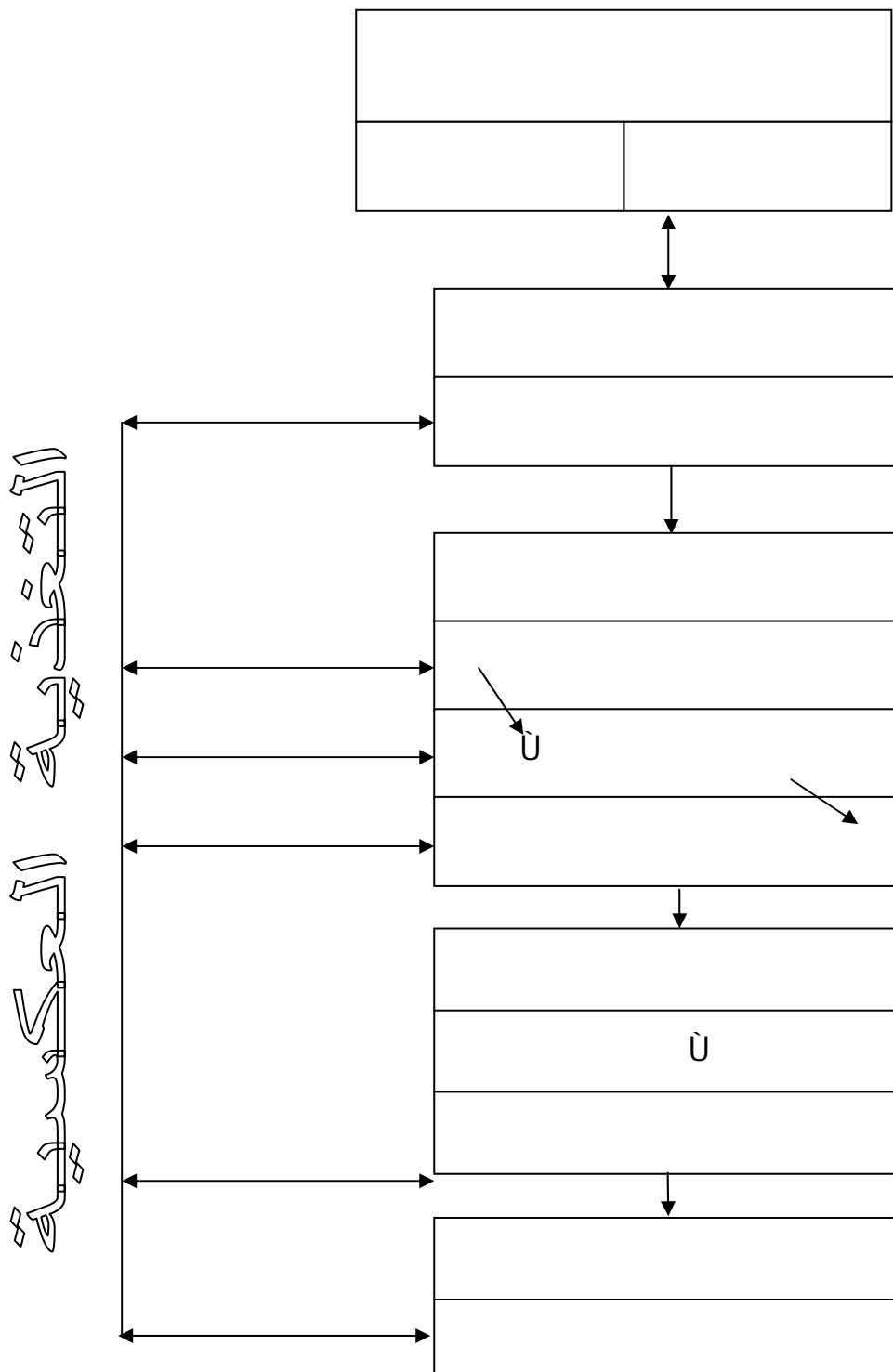
U	-
	-
	-



Ø

.38 · 2002 ·

Wright et AL : 43 Ø



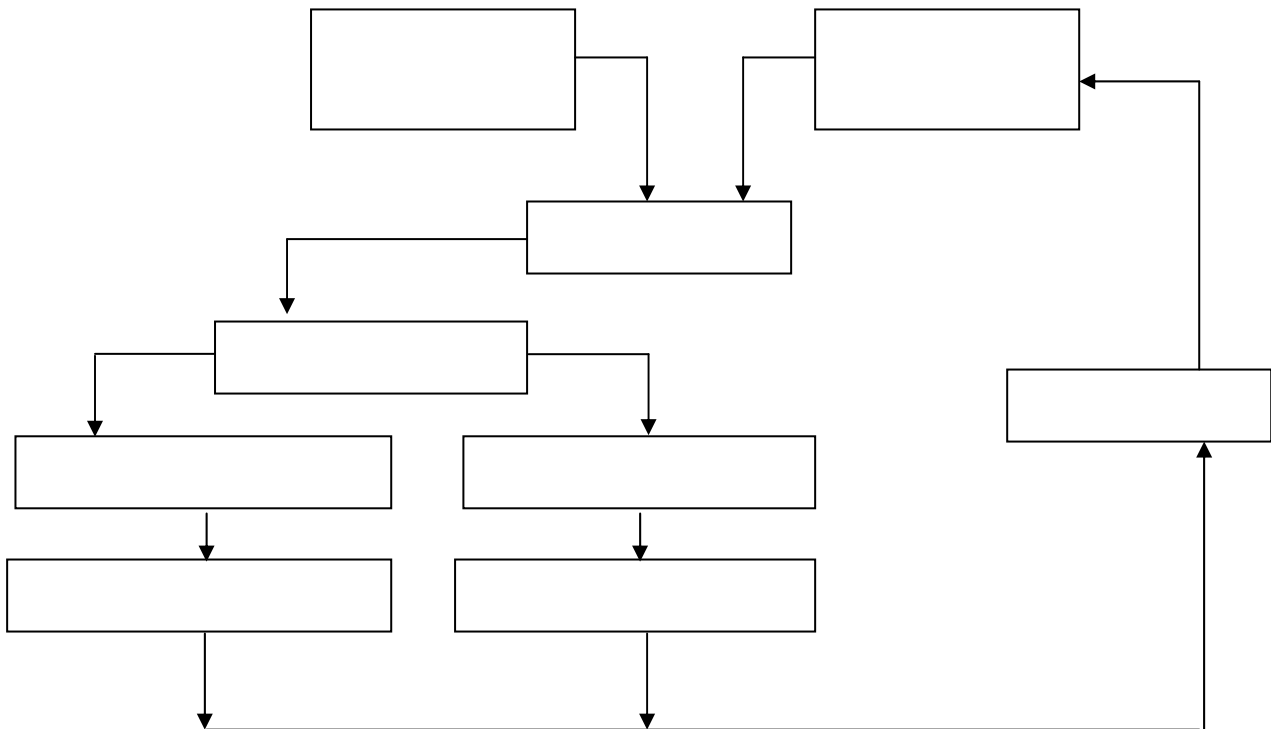
.70 . . :

Joyce et Woods : ٥٥٥

(٥) :

- .1 .
- .2 .
- .3 . ٥
- .4 .
- .5 .
- .6 .
- .7 . ٥
- .8 .
- .9 .

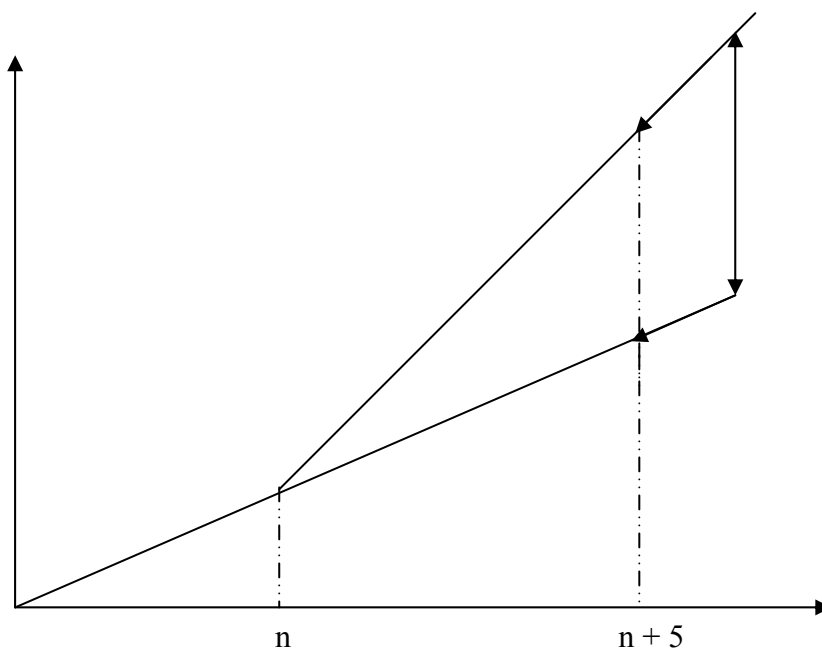
Joyce and Woods : 45 Ø



Source: Joyce, Paul and Woods, Adinan Essential Strategic management, from modernism to pragmatism, 1996.

:

$\hat{O} : 46 \quad \emptyset$



Source: J.P HELFER, M KALIKA, J. ORSONI, Management, stratégique et organisation, Vuibert, 1996, P 24.

:

.1

U

.2

.3

:

: ∅∅∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

"

"(1) ...

∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

∅

: ∅

"

"(2) ∅

∅

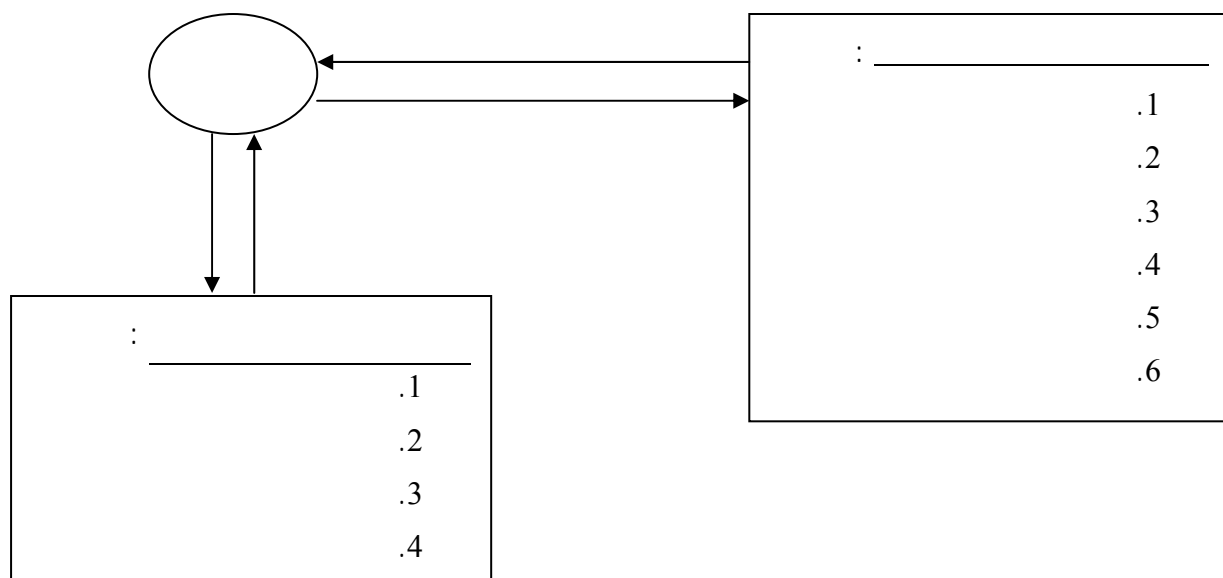
∅

o

-

(1) A.CH MARTINET, Stratégie, Op cit, P 13.

: 47 Ø



.78 . . . :

Ø Ø .
 Ø Ø .
 Ø Ø .
 Ø Ø .
 Ø Ø .
 Ø Ø .

:(1)

: .1

Ø .

Ø .

(1) Jean BRILMAN, op cit, P 84.

() .

2. Ø :

Ù .

3.

4.

"

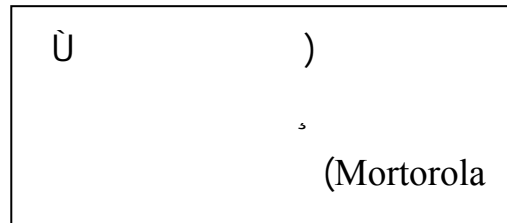
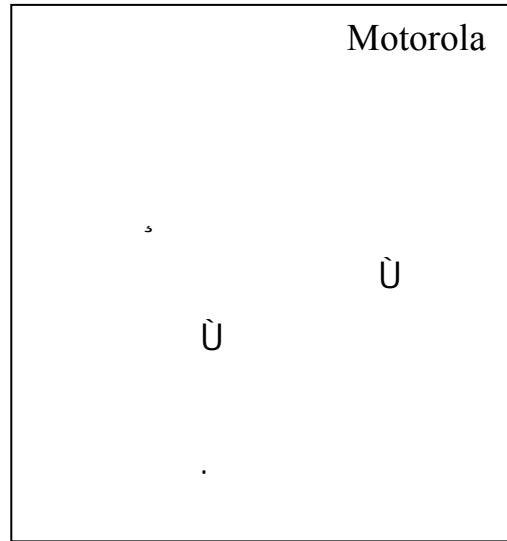
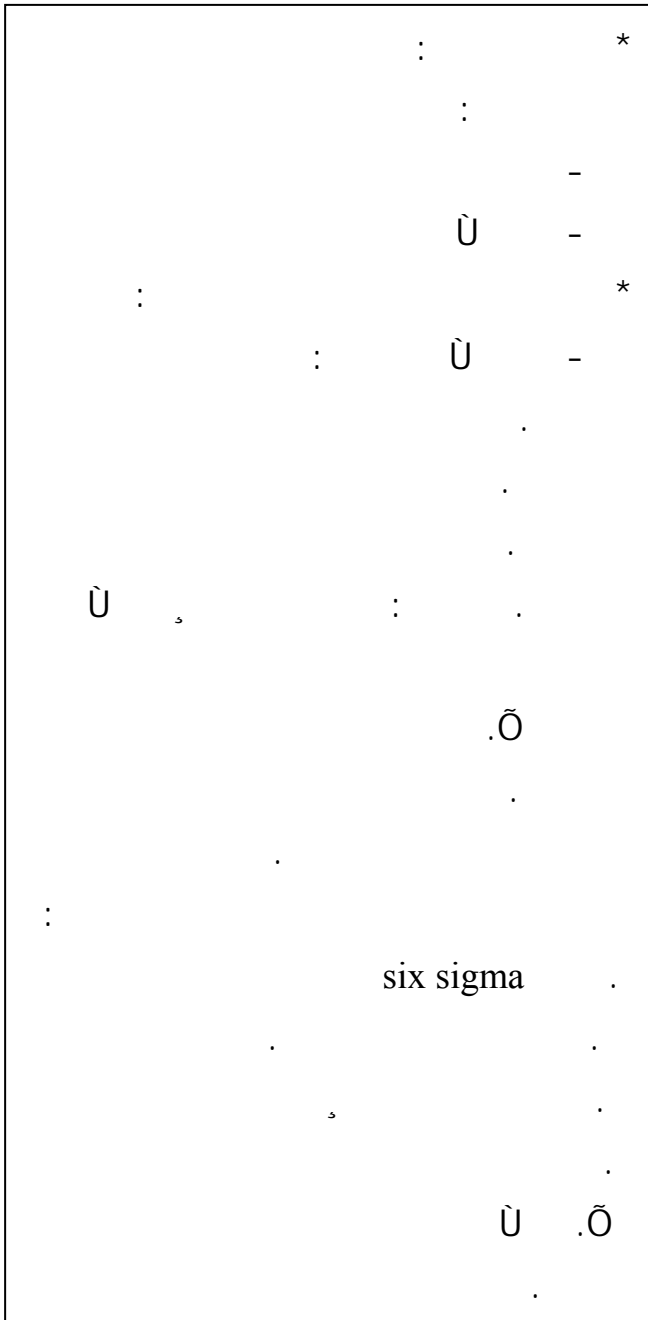
(⁽¹⁾)

Motorola

: Ù

" Motorola "

: 12 Ø



Source: Jean BRILMAN, op cit, P 87.

Ritz – Caution

: (1)

U .1

(1) Jean BRILMAN, op cit, P 88.

2	.	.
3	.	.
4	.	.
5	.	.
6	Ù	Ù
	.	:
	Ù	Ù
	.	•
	.	•
	Ù	Ù
	.	•
	Ù	Ù
	.	.
7	.	.
	.	:
	Ù	Ù
	.	•
	Ù	Ù
	.	•
	Ù	Ù
	.	•
	Ù	Ù
	.	•
	"	Ù
	"	Ù
	"	Ù
	"	Ù
	.	•
	"	Ù
	Ù	Ù
	Ù	Ù
	-	Ù
	.	"(1)

"

	Ù	Ù	
	(1)"		
:	2000		-
			-
		Ù	-
			-
		:	-
			-
		Ù	-
			-
		Ù	-
		Ù	-
			-
		:	-
	.14000 ISO		-
		Ù	-
			-
			-
		Ù	-
	2001	Ù	-
			-

(1) Jean BRILMAN, op cit, P 90 – P 91.

.
 :
 Ø .1
 .2 Ø :
 Ø⁽¹⁾
 Ø⁽²⁾

(1) 81 .
 (2) 135 .

Ø :

Ù " (1)"

د) Marco environ " (2)"
 micro (د د) environnement

Ù د " (3)"

Ù د

Ù

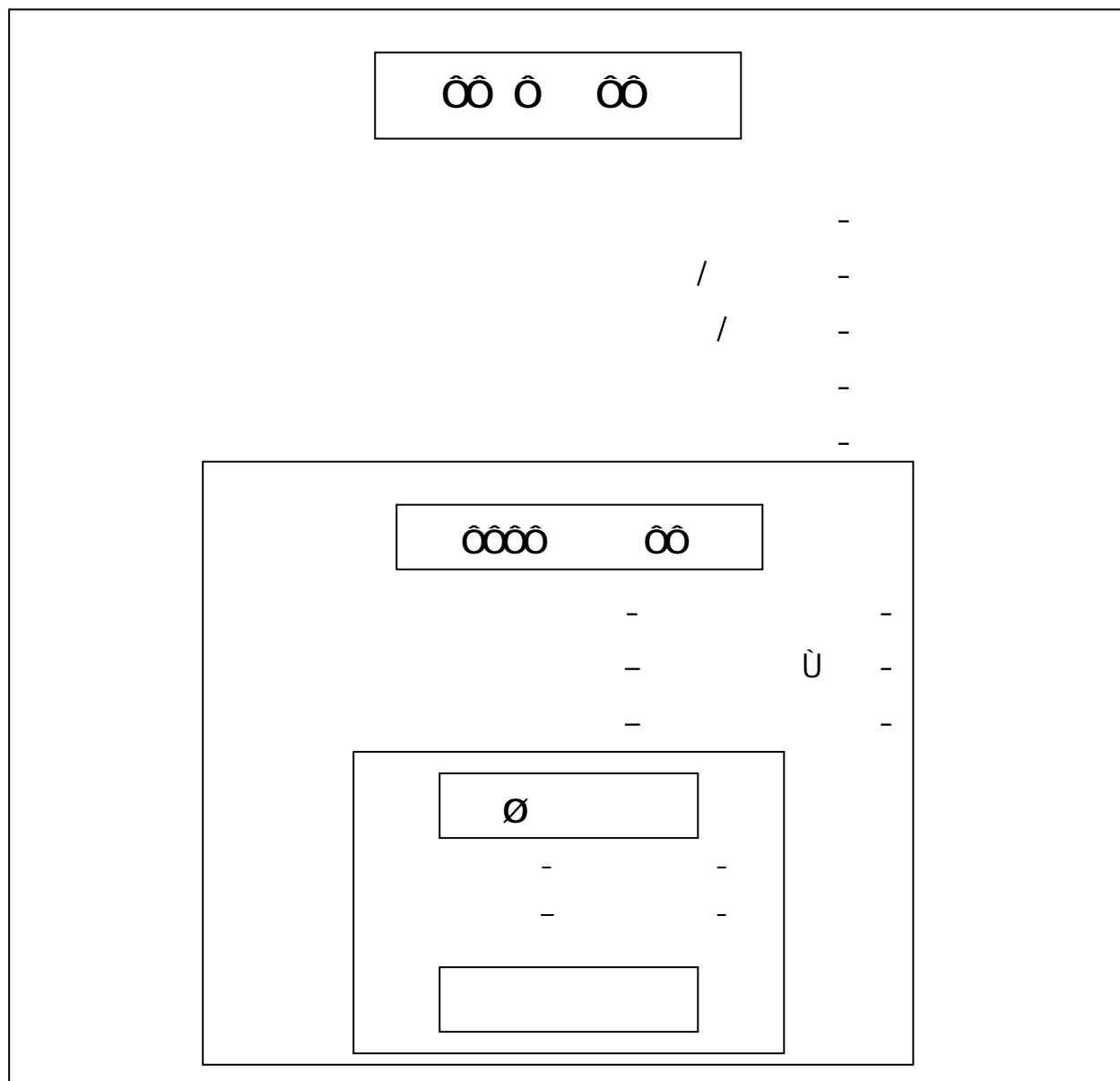
: Ù

(1) Ù د () .2002 .149 2003

(2) KOLTER et DUBOIS, Marketing Management, publication, 9^{ème} édition, 1997, P 103.

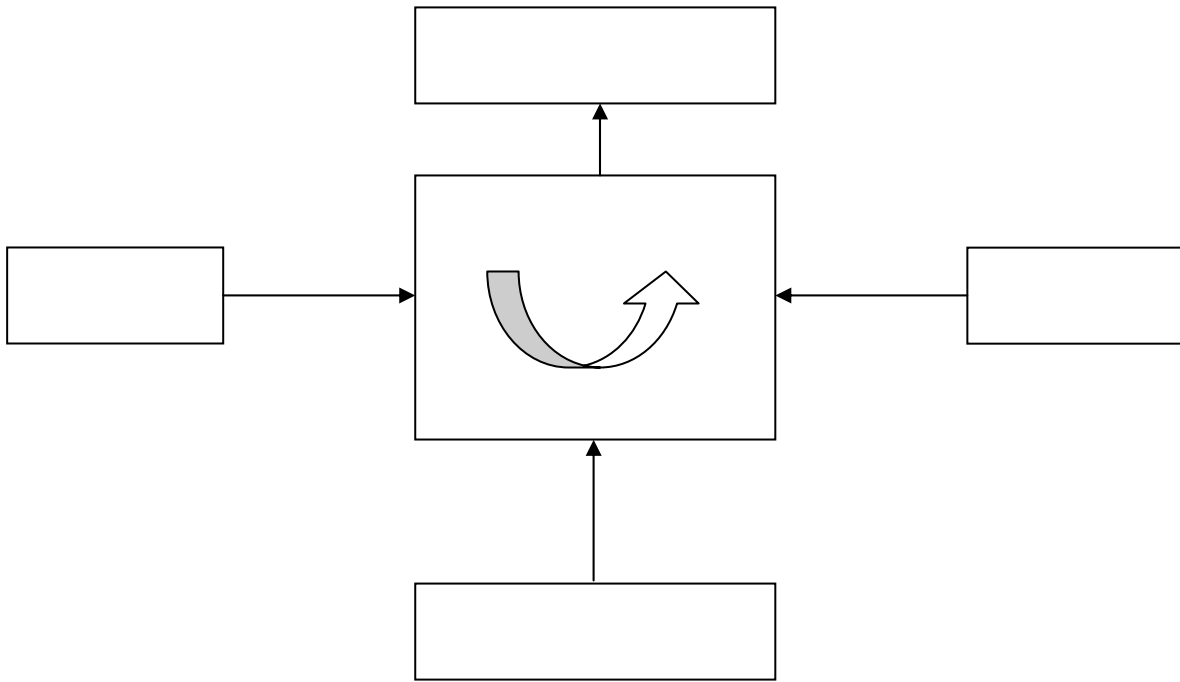
(3) KOLTER et DUBOIS, op cit, P 103-104.

الشكل رقم 48 :



.150 . . ø . :

الشكل رقم 49:



Source: M. PORTER, L'avantage concurrentiel « comment devancer les concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris 1999, P 15.

Ù

Ù

" Porter

(1)"

Ù

Ù

:

:

.1

Ù Ù

Ù

(2) :

Ù

:

Ù

.127

(1)

(2) M.PORTER, Avantage concurrentiel, op cit 256 – 257.

3.

:

" .

"(1)

Ù

د

Ù

"

د

Ù

د

Ù"(2)

د

4.

:

د

Ù(3)

Ù

Ù

د

-

-

-

-

-

-

د

Ù

-

5.

:

د

"

د

Ù

Ù

Ù

Ù"(4)

Ù

.106

د

د

(1)

.129

د

د

(2)

(3) Armand DAYAN, Manuel de gestion, op cit, 150 – 151.

.107

د

د

(4)

Ù	Ù
:	.
.	.
.	.
Ù	Ù
.	.
.	.
Ù	Ù
.	.
.	.
.	.
Ø	
	.
	.
	.
	.
	Ù .Ù

Source: THOMPSON , RA et AJ STRICKLAND, Strategic Management, concept an cases, 9th ED Richard IRWIN Book Team, New York, 1996, P 83.

Ù

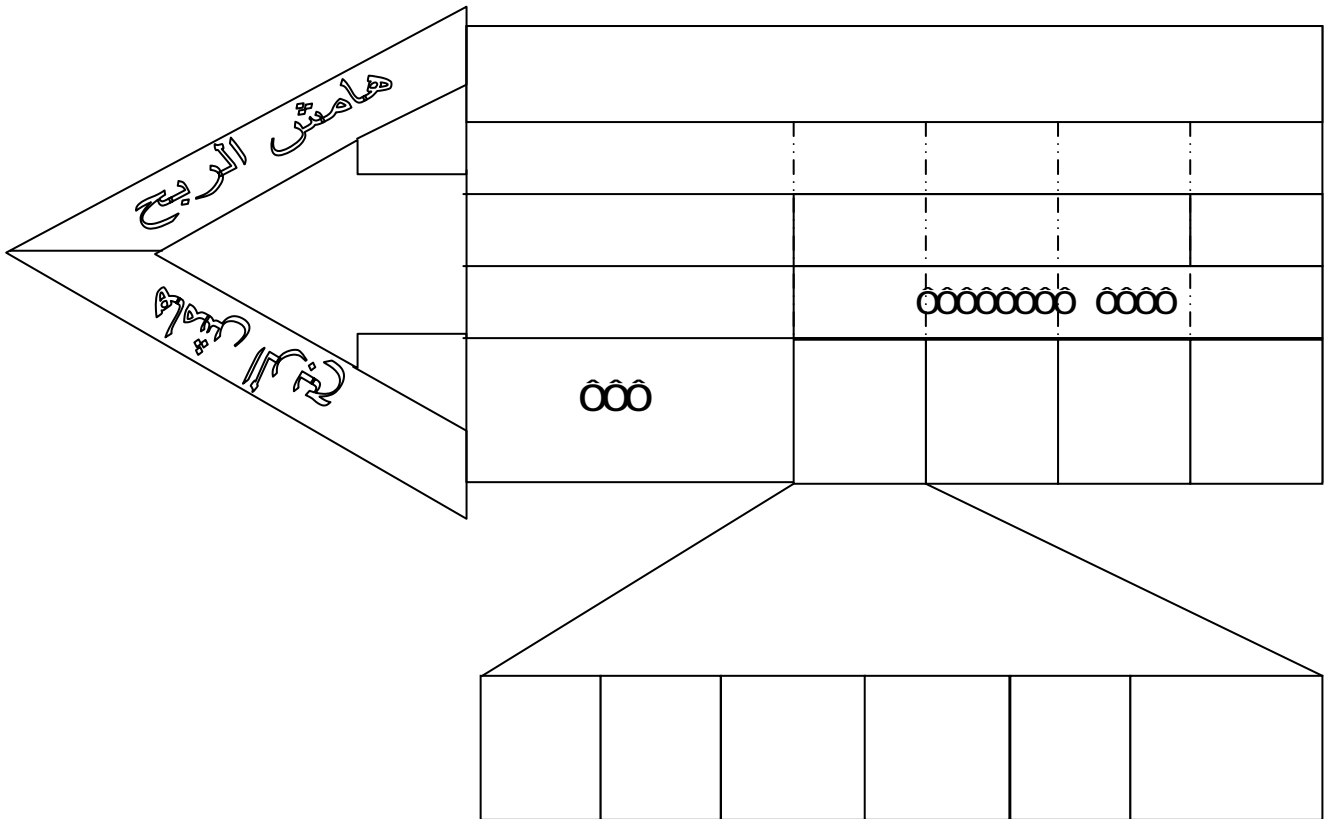
Ù Mckinsey Ù

Ù

" "

U :

Ø : 50 Ø



Source: M. PORTER, l'avantage concurrentiel, op cit, P.65

U

U

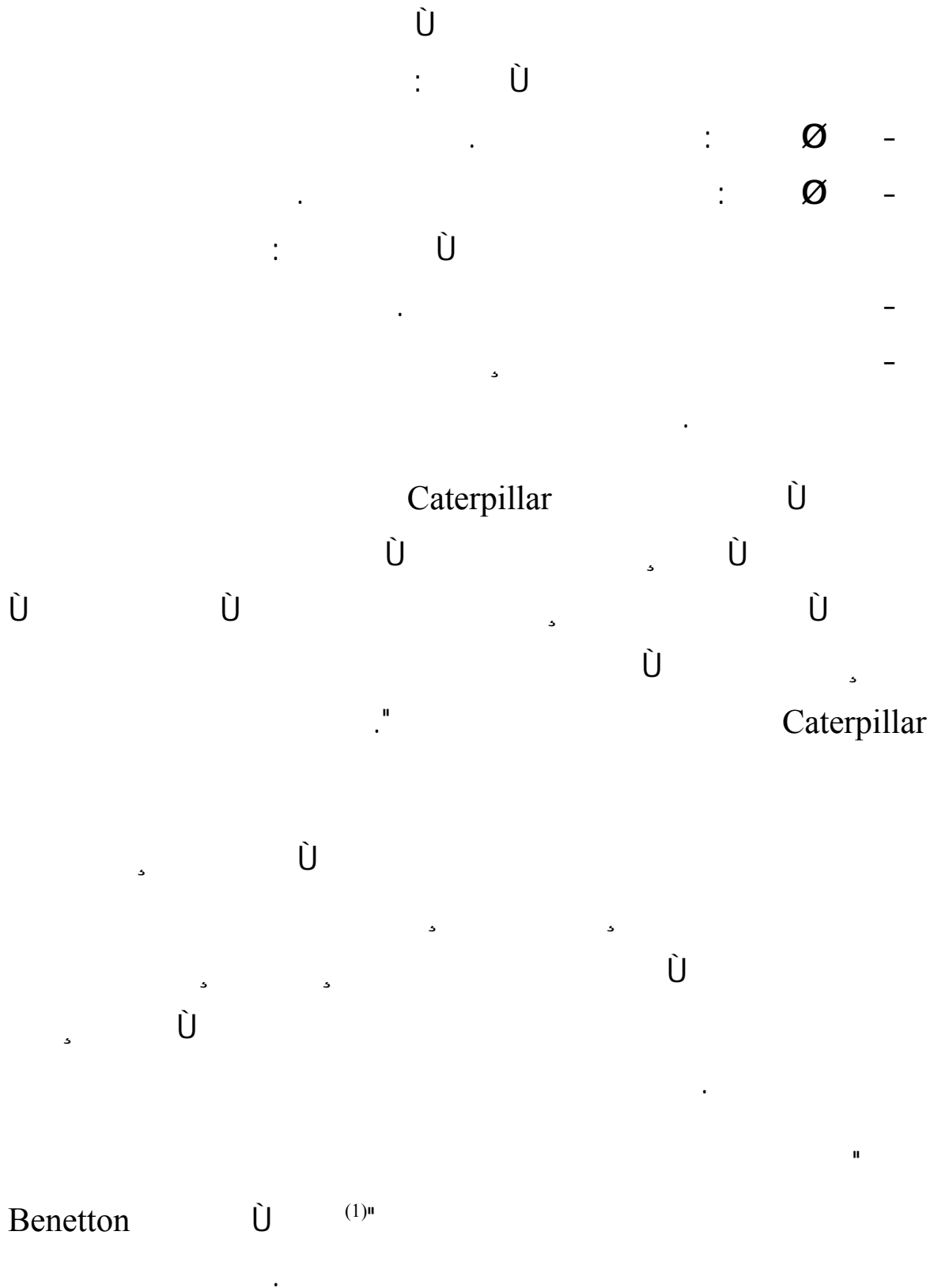
.U

U

" U

(1)"

U U



(1) J.P HELFER, autres, op cit, P 83.

١٠
١١
١٢
١٣
١٤
١٥
١٦
١٧
١٨
١٩
٢٠
٢١
٢٢
٢٣
٢٤
٢٥
٢٦
٢٧
٢٨
٢٩
٣٠
٣١
٣٢
٣٣
٣٤
٣٥
٣٦
٣٧
٣٨
٣٩
٤٠
٤١
٤٢
٤٣
٤٤
٤٥
٤٦
٤٧
٤٨
٤٩
٥٠
٥١
٥٢
٥٣
٥٤
٥٥
٥٦
٥٧
٥٨
٥٩
٦٠
٦١
٦٢
٦٣
٦٤
٦٥
٦٦
٦٧
٦٨
٦٩
٧٠
٧١
٧٢
٧٣
٧٤
٧٥
٧٦
٧٧
٧٨
٧٩
٨٠
٨١
٨٢
٨٣
٨٤
٨٥
٨٦
٨٧
٨٨
٨٩
٩٠
٩١
٩٢
٩٣
٩٤
٩٥
٩٦
٩٧
٩٨
٩٩
١٠٠
١٠١
١٠٢
١٠٣
١٠٤
١٠٥
١٠٦
١٠٧
١٠٨
١٠٩
١١٠
١١١
١١٢
١١٣
١١٤
١١٥
١١٦
١١٧
١١٨
١١٩
١٢٠
١٢١
١٢٢
١٢٣
١٢٤
١٢٥
١٢٦
١٢٧
١٢٨
١٢٩
١٣٠
١٣١
١٣٢
١٣٣
١٣٤
١٣٥
١٣٦
١٣٧
١٣٨
١٣٩
١٤٠
١٤١
١٤٢
١٤٣
١٤٤
١٤٥
١٤٦
١٤٧
١٤٨
١٤٩
١٥٠
١٥١
١٥٢
١٥٣
١٥٤
١٥٥
١٥٦
١٥٧
١٥٨
١٥٩
١٦٠
١٦١
١٦٢
١٦٣
١٦٤
١٦٥
١٦٦
١٦٧
١٦٨
١٦٩
١٧٠
١٧١
١٧٢
١٧٣
١٧٤
١٧٥
١٧٦
١٧٧
١٧٨
١٧٩
١٨٠
١٨١
١٨٢
١٨٣
١٨٤
١٨٥
١٨٦
١٨٧
١٨٨
١٨٩
١٩٠
١٩١
١٩٢
١٩٣
١٩٤
١٩٥
١٩٦
١٩٧
١٩٨
١٩٩
٢٠٠

⁽¹⁾ C. KPRALALAD, Liam FAHEY, autre, op cit p 375

.1 Ø :

Ù

Ù

.2 TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) :

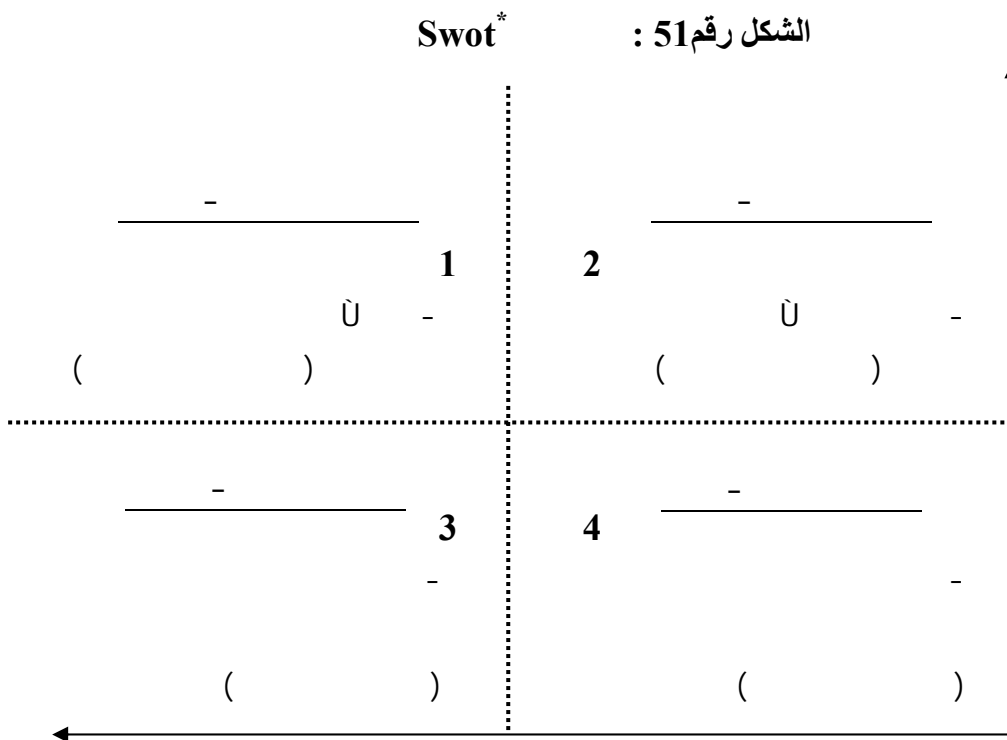
swot

()

Wehrich

.()

الشكل رقم 51 :



Source: Armand DAYAN, Manuel de gestion, op cit, p.148

: Ù Ù

.(T.O) Õ Õ Õ

swot

tows*

.(W.S)

Ù Ù Ù
 (1)"

: Ù Swot

:1

Ù Ù

:2

Ù Ù

:3

Ù

:4

Ù Ù

Ù Ù Tows

o -
 o -
 o -

3. Ø :

1973. " (1)"

" Macro scénarios

" (2)"

Porter

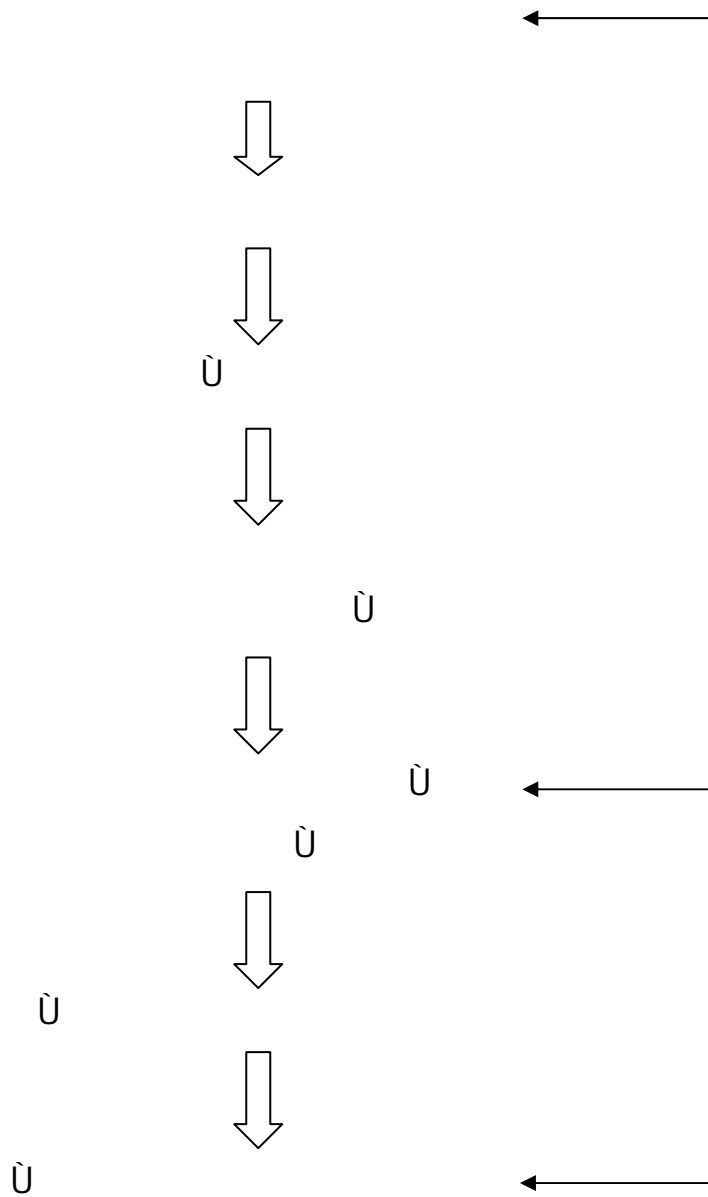
" (3)"

Ø :

(2) – M. PORTER, Avantage concurrentiel, op.cit, p 524

(3) – M. PORTER, Avantage concurrentiel, op cit p 525-526

الشكل رقم 52 :



Source: M. PORTER, op cit, p 527.

\tilde{O} \tilde{O}
 \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O}
 \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O} \tilde{O}

٥ (1) ٥

٥

15 Ø

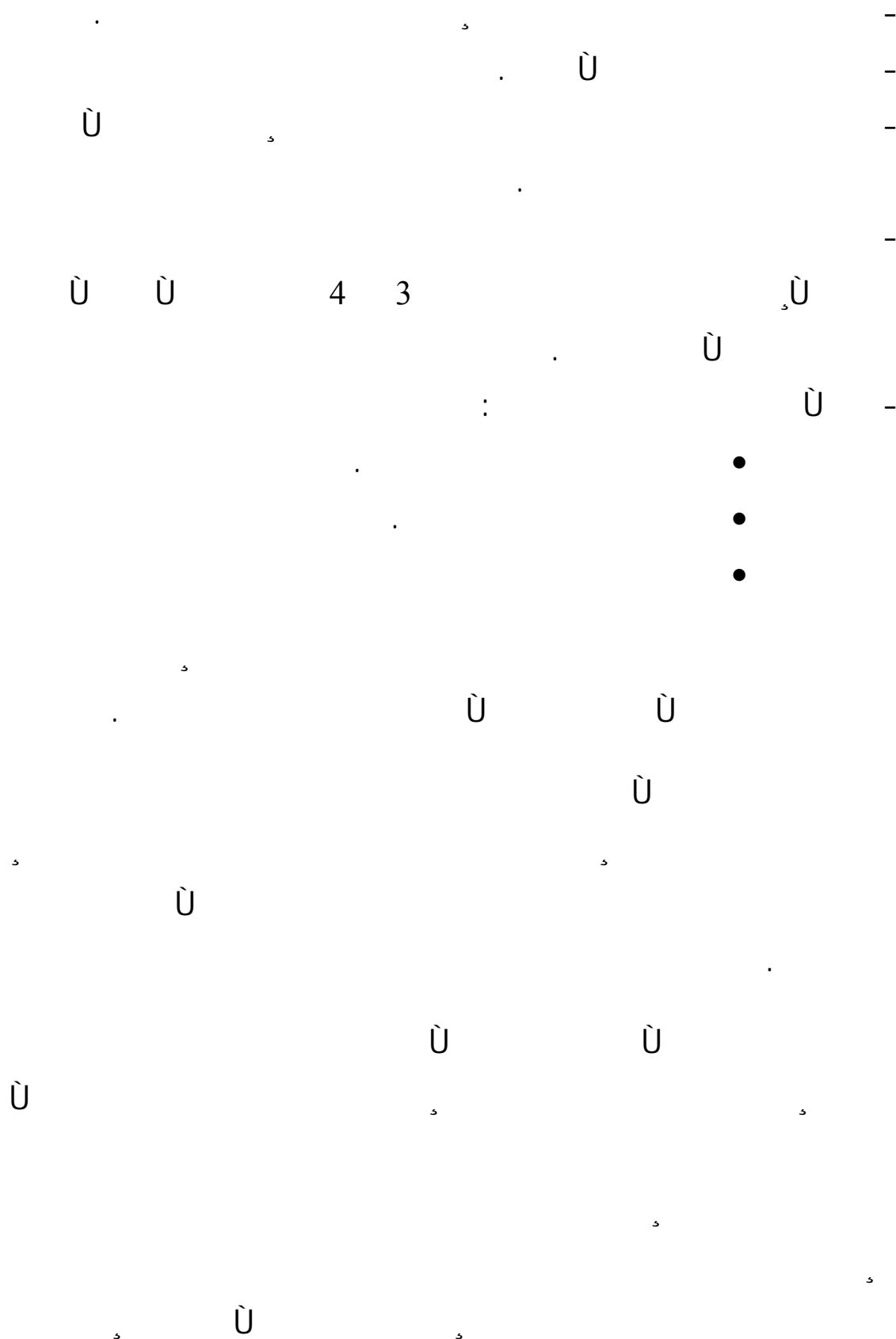
(Tronçonneuses)

: - - ٥ - - : - - ٥ - - : - -	Ø Ø ٥
: - - ٥ - - : - -	

Source: Michel PORTER, op cit, p.535

(1) V.K. NARAYANAN , LIM FAHEY, L'analyse macro environnementale, Comprendre l'environnement en dehors du secteur d'activité, dans Michel PORTER, op cit, p.298

(1):



(1) M. PORTER, op cit, P 538-539

Ù

Ù

د

Ù

د

DELPHI

Ù

.Ù

Le Benchmarking

د

د

د

Ù

د

Ù

د

د

د

Ù

.

Ø

Õ

Õ

Ù

Õ

Õ

Õ

Õ

د

Ù

Õ

Õ

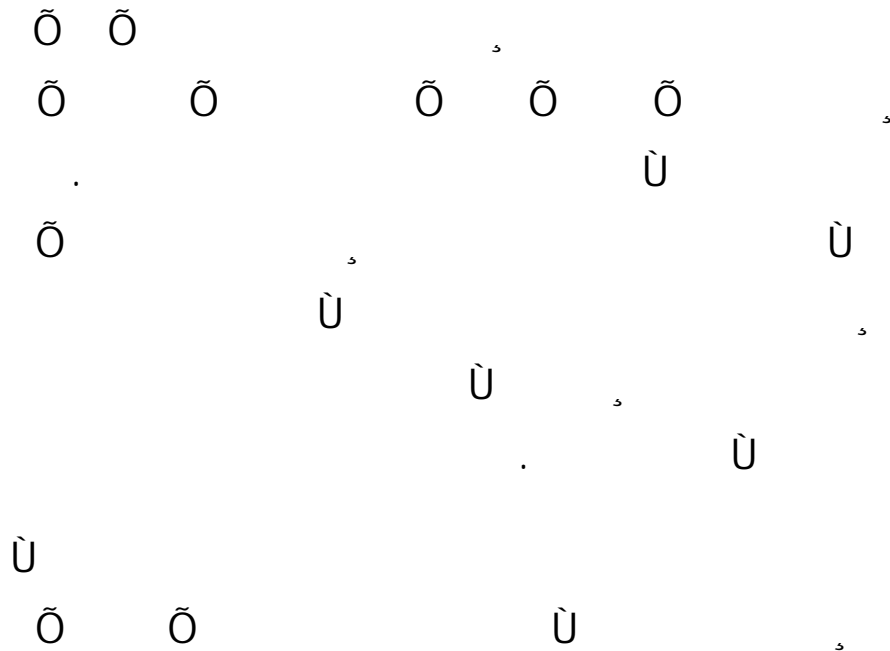
Õ

Ù

.

:

:



:

:

(1) :

:

.1

:

.2

:

.3

:Ø

(SBU)

Ù

(DAS)

Ù Ù

"

(2)"

Ù

(3) :

-

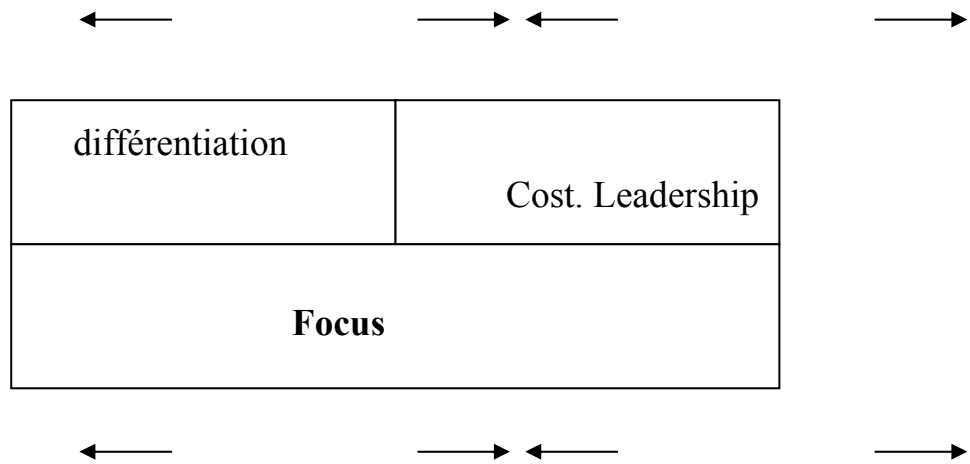
(1) J. GERRY, Autres, OP cit., P 20.

(2) J. GERRY, OP cit. , P 284.

(3) M . MARCHESNEY , OP Cit., P 118.

- \bar{U}
 \bar{U}
 -
 -
 \bar{U} " \bar{U}
 \bar{U}
 " (1)
 \bar{U}
 \bar{U} " \bar{U}
 Porter
 (Génériques)
 " (2)

: 53 Ø



Source: M. PORTER, competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitions, New York, free press, 1980, P.39.

:

Ù

-
-
-

:

:

"

(1)"

Ù

Ù

"

(2)"

(2) M.PORTER, avantage concurrentiel, op cit p 24.

Ù
(1).

.1

Ù Ù Ù .2

"

Ù

"(2)

Ù

"

Ù

"(3)Ù

"

Ù

"(4)Ù

Ù

Ù

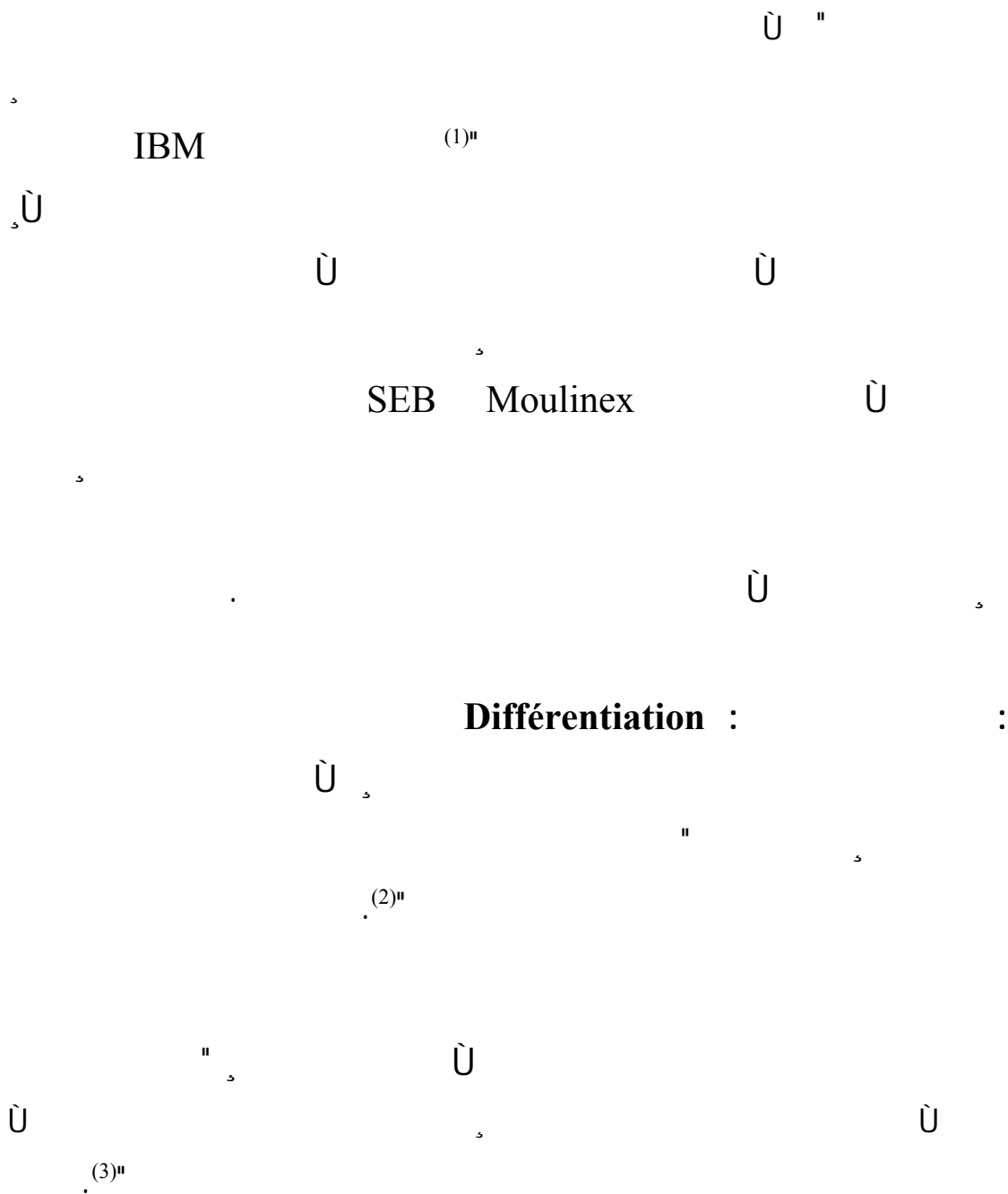
Ù

(1) - 309-308

(2) A.CH, MARTINET, coûts industriels et entreprise compétitive, cahier lyonnais de recherche en gestion, n° 4, 1981, p 139. 165.

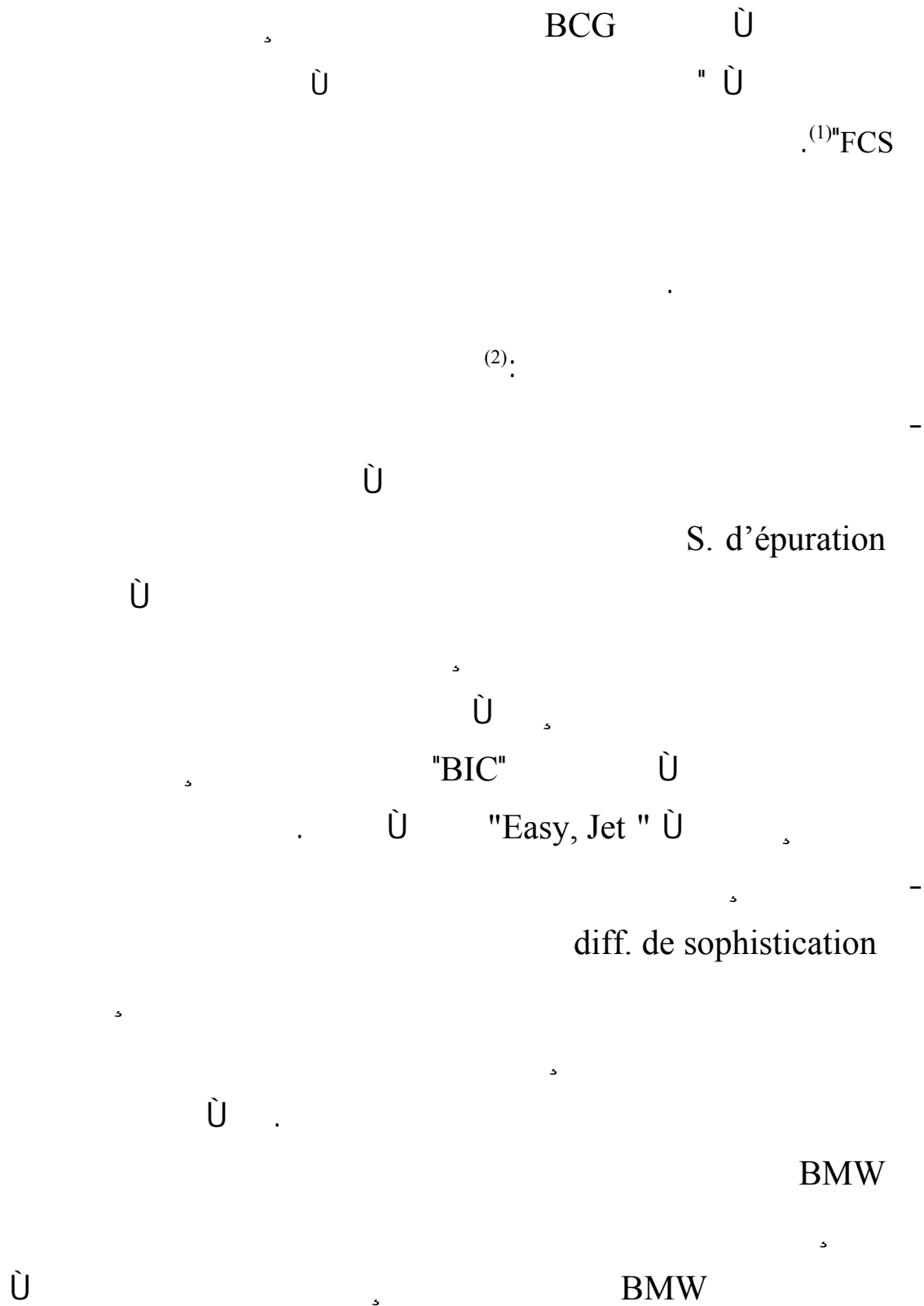
(3) A. HAMADOUCHE, Management stratégique,op cit, P. 26.

(4) - 162



(1) – A.CH. MARTINET, stratégie, op cit P. 167.

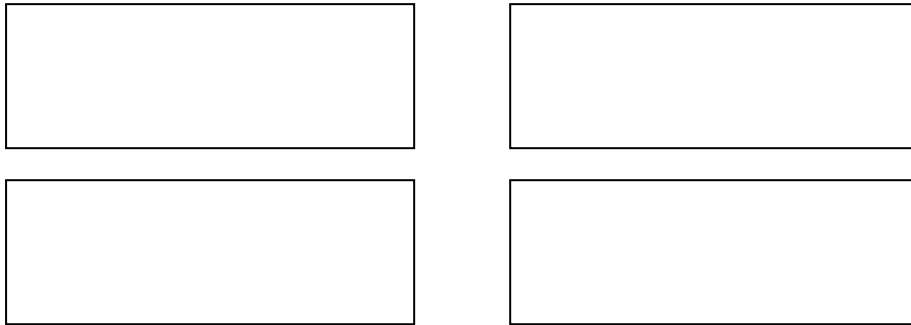
(2) – M. PORTER , choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence des l'industrie, Economica, 1982, P 40.



(1) – Armand DAYAN, op cit, P. 171.

(2) – J. GERRY, autres, op cit, P. 295-296.

Ø : 54



Source. A.CH MARTINET, OP cit, P 171.

(1):

(1) – J. GERRY, autres, OP cit P. 305-306.

SONY " Ù

(1)"

Ù

Ù " Ù

PME

(2)"

(3) : Ù

-

-

-

Ù

Ù

.Ù

.74 Ù UNCTAD - (1)

(2) A.ch. MARTINET, op cit, P. 172.

(3) A.ch. MARTINET, op cit, P. 173

Ù	"ADL"	"BCG"	"
			(1)"
	DAS	Ù	
	Ù	BCG	
ADL			د
			Ù
	Ù	د	
			.
(2)"	Ù	Ù	"
			"
	Ù		
	(3)"Ù		
			د
			.
	(4):	Ù	
د	:	Ù	.1
	()	Ù
		Ù	د
			.2
			.3
	Ù		.4

(1) A.ch. MARTINET, op cit p 174.175.

(2) – O.Y. BARREYRE et M. BOLCHE, Eclairages récents sur les problèmes de désinvestissement, direction et gestion, n° 4 1977 P 9 à 22.

.76 UNCTAD - (3)

.203-202 - (4)

.5

Ù

Ù

Ù

:

:

:

Ù

Ù

.1

.

.2

.

.3

:

Ø

.1

"

Ù

"(1)

Ù

"

Ù

"(2)

(1) – Armand DAYAN, op cit, P 200.

Ù Ù

Ù : Ù Ù " د

(1)"o

Ù

Ù "

(2)"

diversification : .2

Ù "

Ù

(3)"

(4).

(1) Armand DAYAN, op cit P 201.

(2) A.CH, MARTINET, op cit, P 151.

(3) A.CH MARTINET, op cit, p 185.

(4) J. GERRY, autres, op cit P. 344- 346.

ù DAS
 ù ù ù
 Synergie ⇐ ù

⇐

" "

ù DAS

ù

ù

(1):

ù

" :

ù

(2) "

(2) – J. GERRY, autres, op cit 347.

ù : .
 .
 ù
 .
 ù
 .
 " (1)
 : (2)
 .
 ù : ù
 .
 " :
 . (3)
 : .3
 ù "
 . (4)
 ù
 : (5)
 ù -

(1) – L. MEUNIERER C. ROCHET, les risques et choix de stratégies de diversification, w.p IRE/groupe ESC, ly décembre 1981, p 86.

(2) –J.P. DETRIE, UMERCIER, B. ROMANANTSOA, cinq règles pour se diversifier, HARVARD Business 1981-1982 P. 37 à 55.

(3) – MARTINET, op cit, p 139.

(4) - .216

(5) – L.PEREZ, introduction méthodologique sur l’articulation filières- stratégie, note ERSI université d’Amiens 1981,P9.

د د د -

Ù.

.

Ù " Ù

Ù د Ù

د د

"(1)

(2):

Ù " .

Ù / Ù

"(3)

:

-

-

د

Ù -

(1) MARTINET, op cit P.184.

(2) MARTINET, op cit, P. 185.

	:	:
Ù	.	Ù
(sous-traitance)		
		(accords de franchise)
	:	Ù
	.	-
	.	-
		1.
	Ù	Ù
Ù	.	Ù
	(1):Ù	
	Ù	:
	.	-
	.	
	Ù	:
		(Sous-traitance)
	.	-
	.	
	"	:
		(Co-traitance)
	.	-
	(2) "	
	.	
		:
		(Commission)
	.	-

(1) Martinet, Op cit, P 198.

(2) يونس إبراهيم حيدر ، مرجع سابق ، ص 222.

Ù

"(1)

.OPE

(OPA)

Ù

"

(2)

:

(3) : Ù

.1

.2

.3

:

"

Ù

"(4)

Ù

(1) يونس ابراهيم حيدر ، مرجع سابق ، ص 227.

(2) A.CH, Martinet, op cit, P 207.

(3) A.CH. Martinet, op cit, P 212.

(4) Ph KOTLER, B DUBOIS, op cit, P 499.

٥: (1)

٥ -

٥ -

٥ -

:

٥ (portage) -

:

٥

٥

٥

٥

"

٥

"(2)

٥

٥

٥

٥ (٥ ٥) ٥

.

"

٥

" (3)

٥

٥

٥

٥

٥

.

٥

(2) M. MARCHESNAY, op cit, P 134.

(3) M. MARCHESNAY, op cit, P 135.

(1) يونس ابراهيم حيدر ، مرجع سابق ، ص 236-237.

Ù

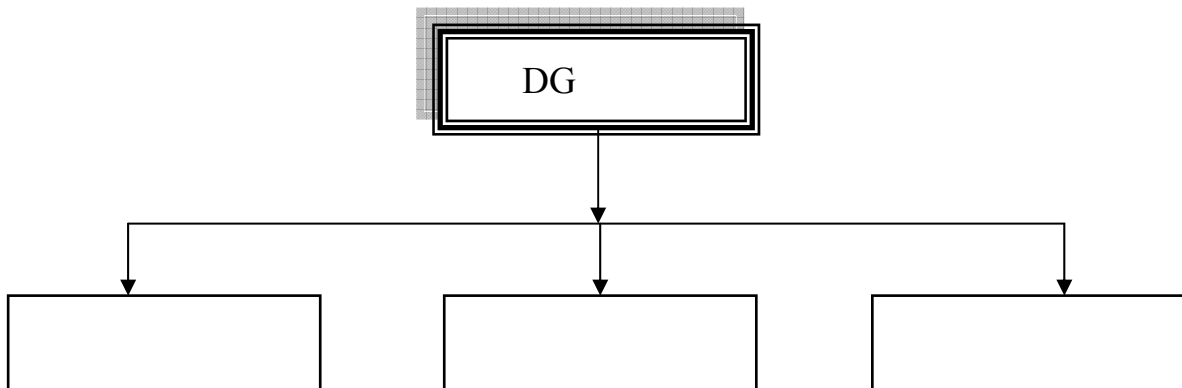
(1) :

-
-
-
-

Ù

structure de subordination

: 55 Ø



Source: A.CH. MARTINET, op cit, P 214.

(1) Armand DAYAN, op cit, P 204.

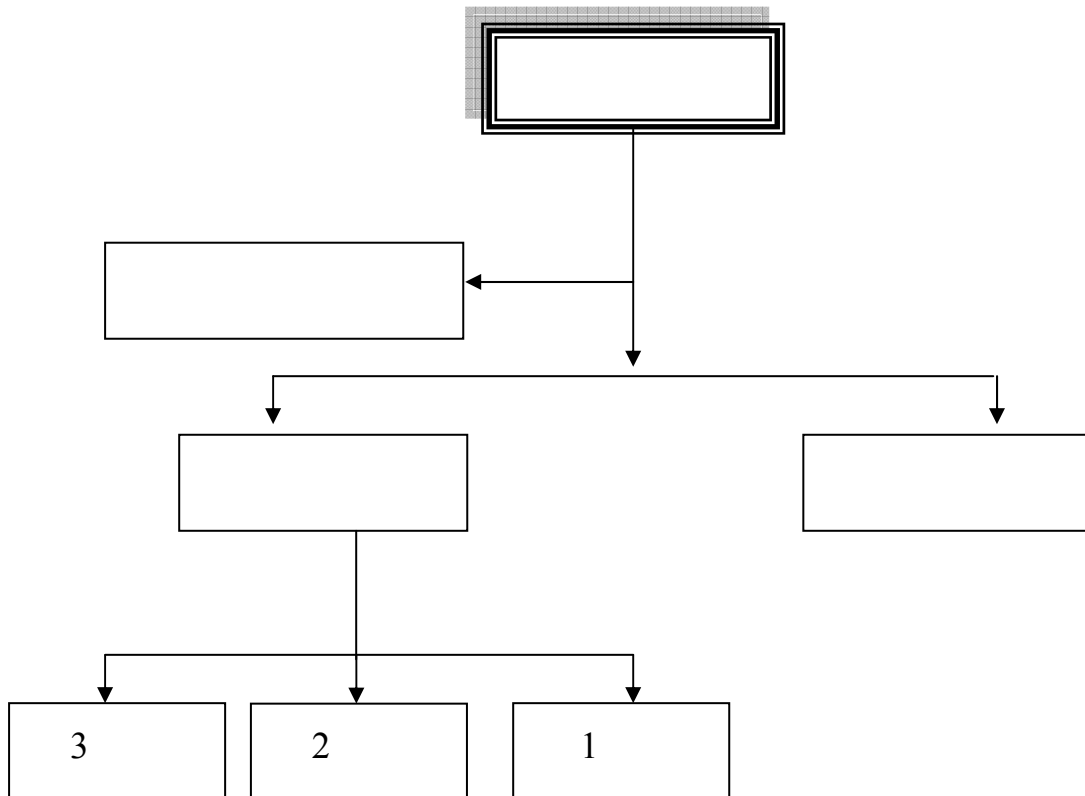
"

(1) "

"

(2)"

Ø : 56 Ø



Source: A.CH MARTINET, op cit, P 215.

(1) يونس ابراهيم حيدر ، ص 240.

(2) A.CH MARTINET, op cit , P 215.

– "stratégie trans-nationale"

"(1)"

Ù Ù Ù

.Ù

: Ø :

Ù

Ù Ù

: joint venture

. (Gervais)

.(clés en main)

Ù

Ù

(1) M. KALIKA, Autres, op cit, P 178

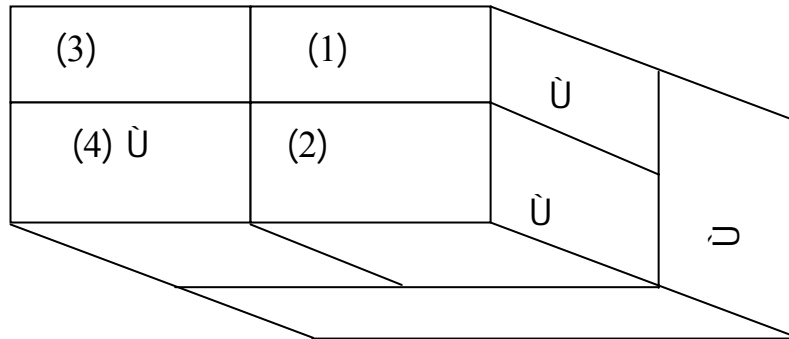
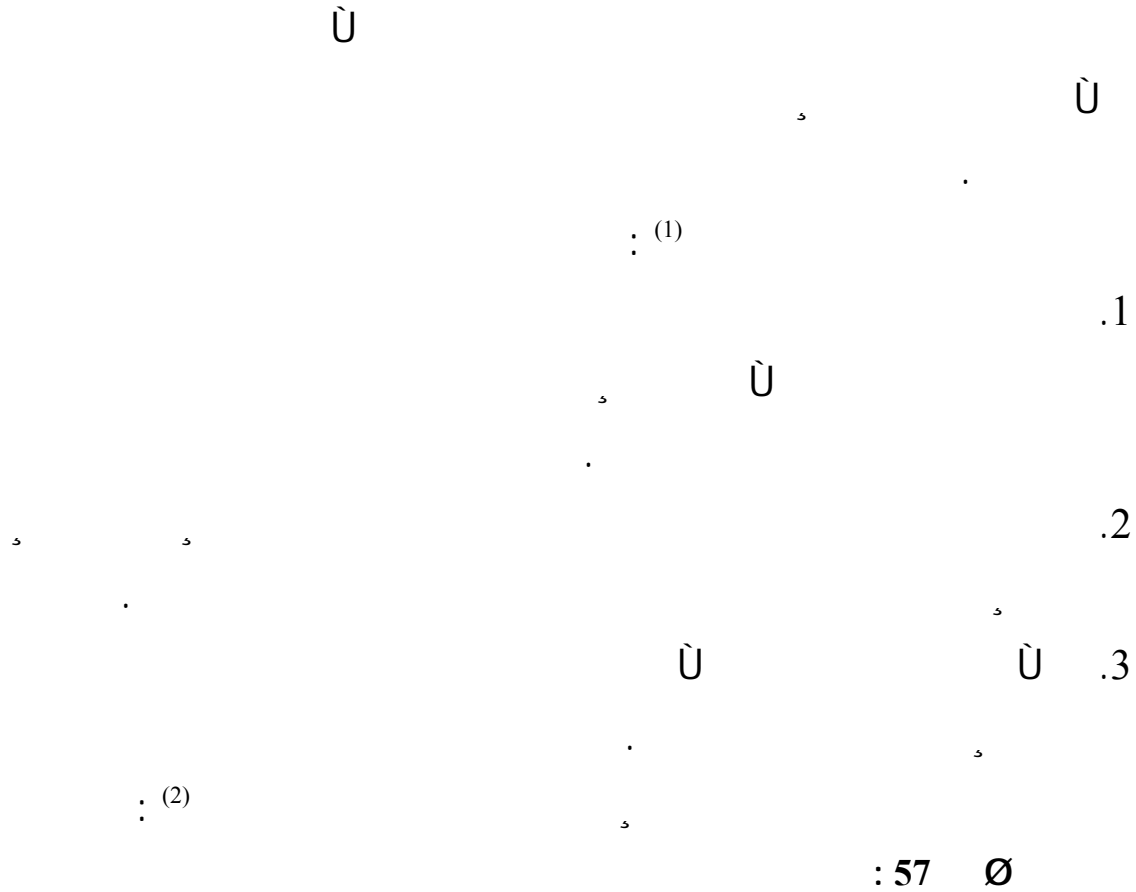
Porter



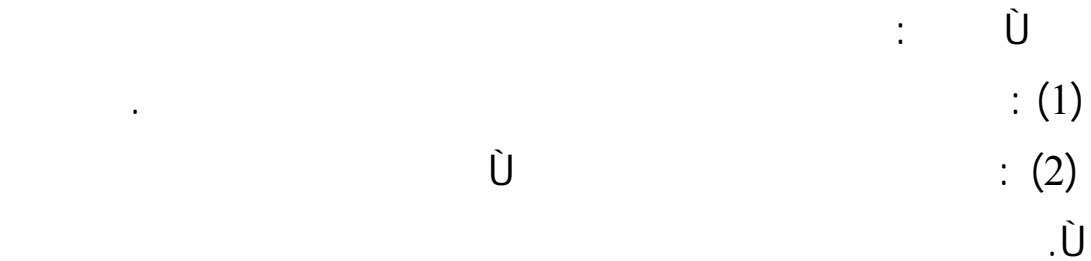
(1) J. GERRY, Autres, op cit, P 450.

:
 :
 ù
 ù
 .
 .
 ù
 .
 .
 ù ù
 .
 .
 ù ù
 .
 : Ø
 ù
 " ù
 " (1) "

(1) Glueck WF, JAUCHE, Business and strategic management, New York, Mc GRAW – hill book. Co.INC, 1988, P 33.



Source: Cetro, SAMUEL, C Peter, J Paul, Strategic management, A focus of process New York, MC Graw Hill 1995, P119.



(1) J. GERAY et autres, op cit, P 21

(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق ، ص 280 - ص 281.

Ù : (3)

Ù Ù : (4)

د " Ù
 د د د د
 د " (1)

Ù د "

"(2)

د Ù
 د
 د
 د

Ù Ù Ù Ù

د Ù د

(1) Rue, LW, Holland, PG, Sstrategic management concepts and experiences, 1989, MC Graw hill, CO INC New York, P 35.

(2) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 294.

" (1)

" (2)

: (3)

: Ø :

" (4)

" (5)

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 283.

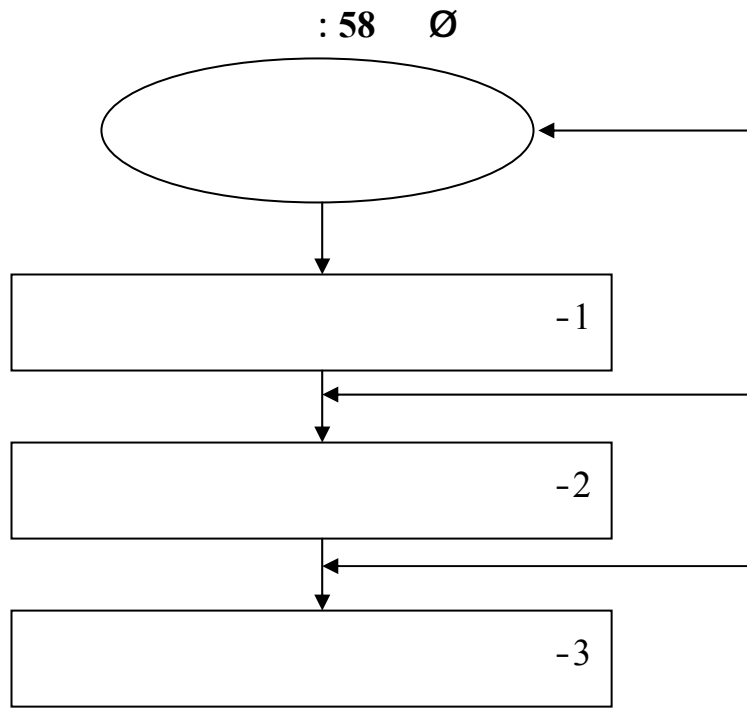
(3) QUINN J B, strategic logical incrementalism home wood, Illinois, Richard D Irwin 1980, P 45.

(4) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 283.

(5) H.MINTZBERG, op cit, P 334 – 335.

Ù

: Ù



Source: J.P HELFER, M KALIKA, Autres, op cit, P 200.

:

Ù

.1

.2

Ù

:

.Ù

Ù

Ù

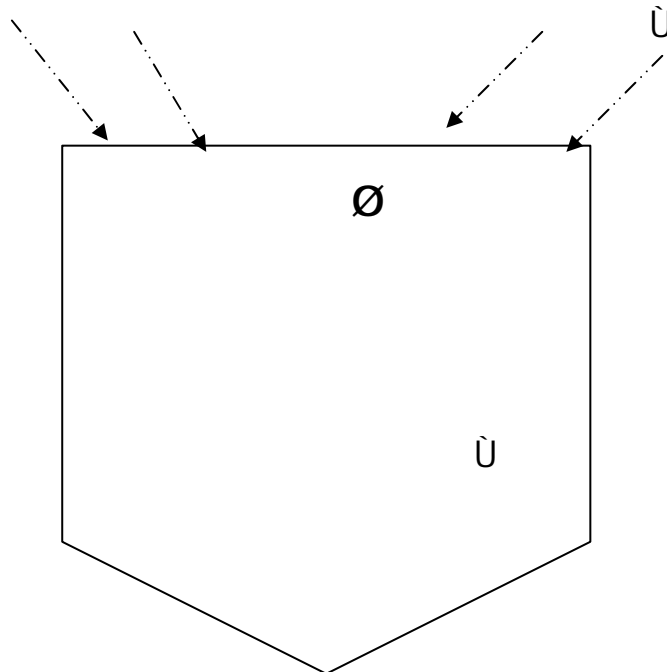
Ù

Ù

Ù



Ø : 59 Ø



Source: H. MINTZBERG, op cit, P 351.

:

د

: Ù

: 1.

"

"(1)

Ù Ù

د

Ù

Ù

"

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 286.

« (1) »

»

»

« (2) »

»

»

:(3)

()

»

»

.2

»

»

»

»

« (4) »

(1) Rue and Holland, op cit, 1989, P 125- 130.

(2) J. GERRY, autres, op cit, P 449.

(3) J. GERRY, autres, op cit, P 449.

(4) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 650.

.1

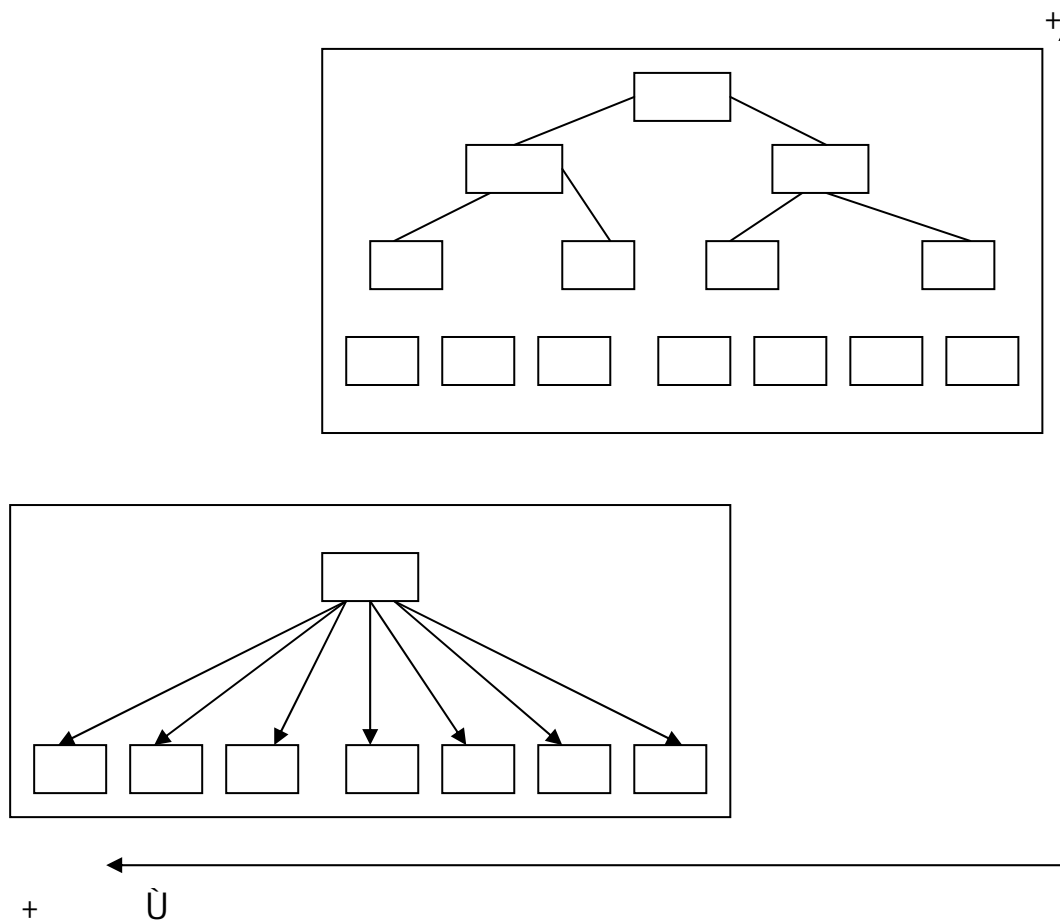
:

(1)

Ù

Ù Ù Ù

Ø : 62 Ø



Source: J.P HELFER, Autres, op cit P 212.

Ù Ù

Ù

(1) J.P HELFER, Autres, Op cit, P 209.

« (1) »

2. :

« (2) »

« (3) »

« (1) »

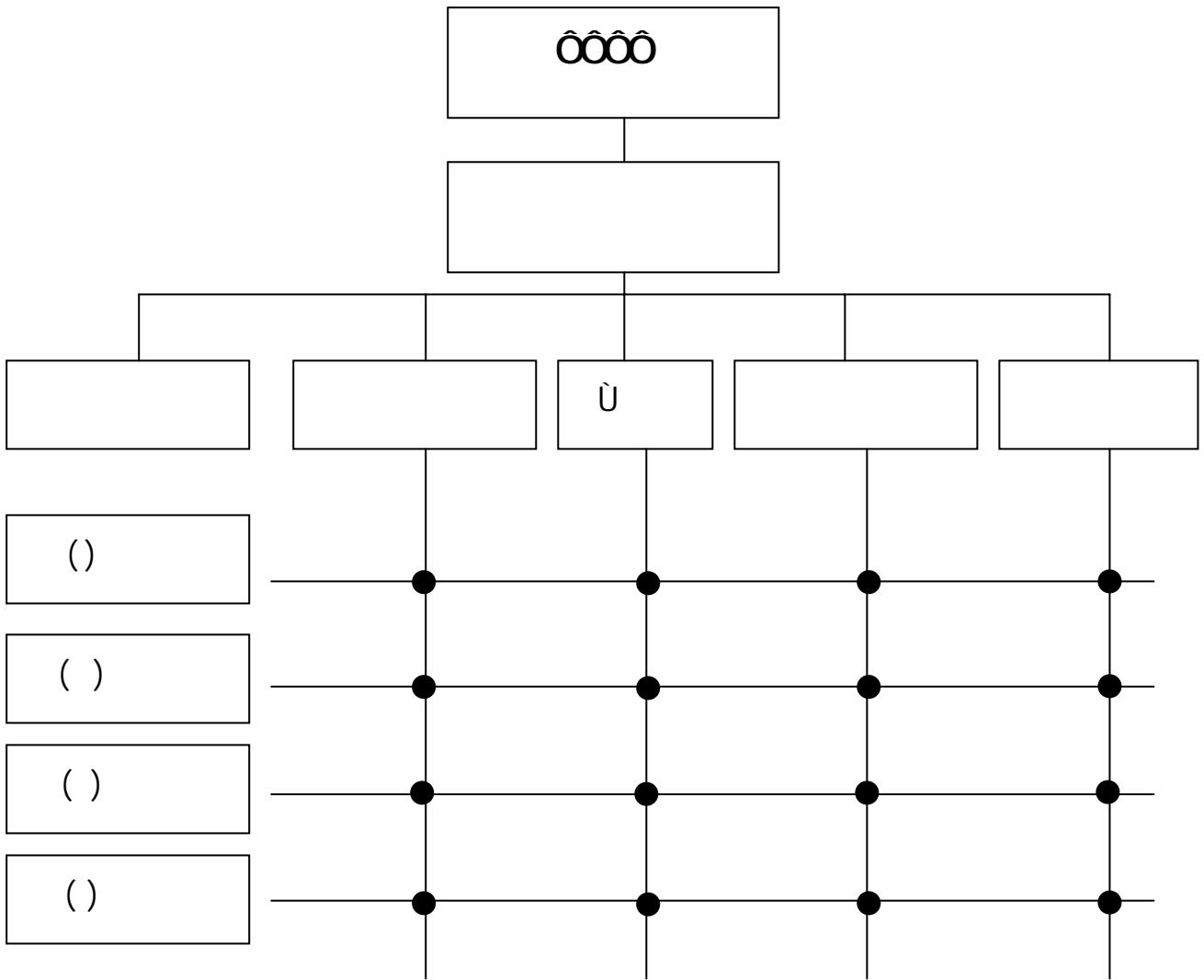
(1) .579

(2) CHANDLER, dans C KENEDDY, op cit, P 80.

(3) CHANDLER, dans C KENEDDY, op cit, P 80.

- (1):
1. Ø : ù
 2. Ø : ù
 3. Ø : ù
- ù : ù
- ù - ù
- ù : PEPSI
- ù - ù
- ù - ù
- ù

Ø : 63 Ø



المصدر: شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق، ص 604

U

د

د

د

U

د

U

U

U

د

U

U

:

Ø .4

U

د

U

د

U

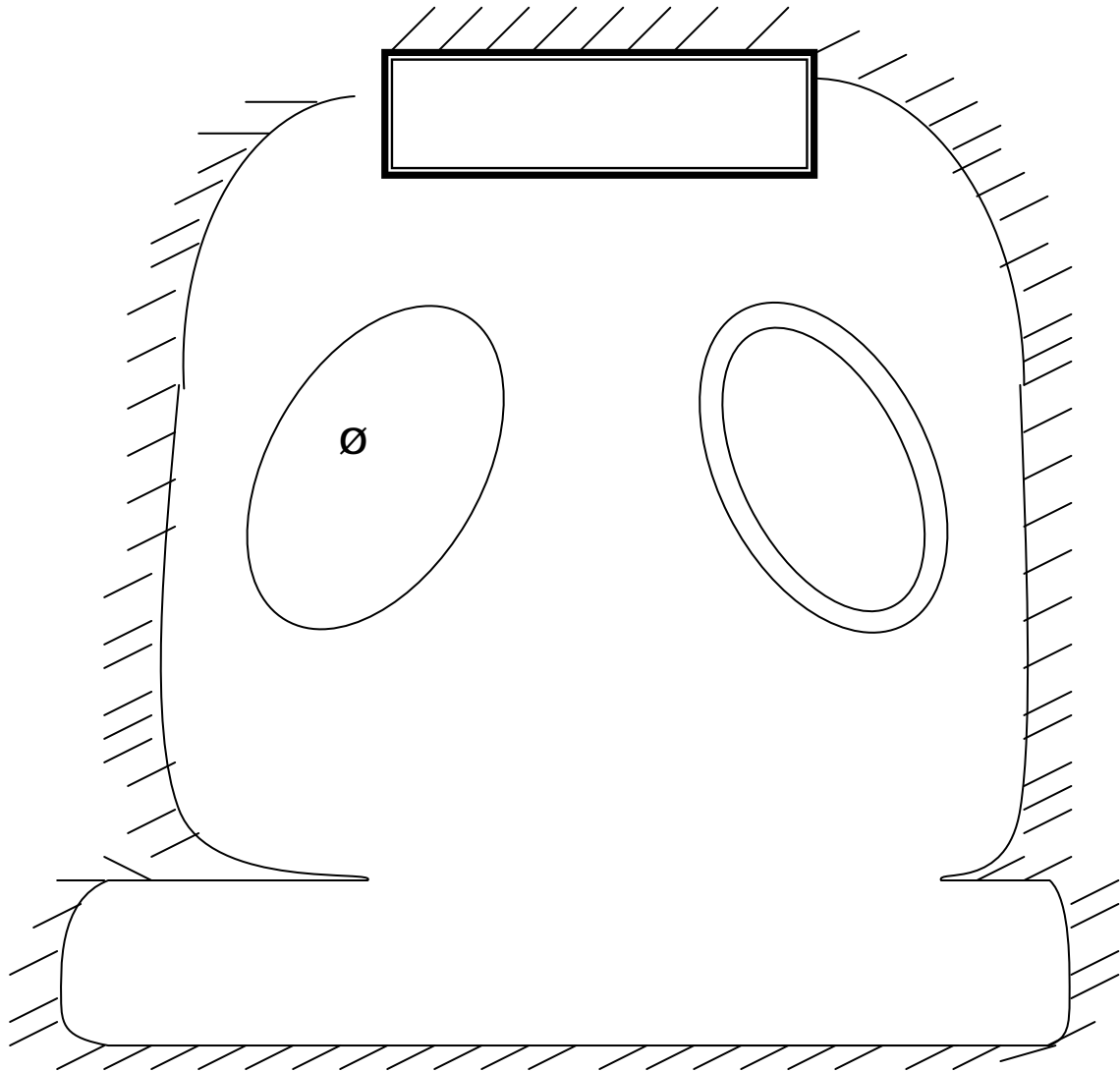
U

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. .
10. .
11. .
12. .
13. .
14. .
15. .
16. .
17. .
18. .
19. .
20. .
21. .
22. .
23. .
24. .
25. .
26. .
27. .
28. .
29. .
30. .
31. .
32. .
33. .
34. .
35. .
36. .
37. .
38. .
39. .
40. .
41. .
42. .
43. .
44. .
45. .
46. .
47. .
48. .
49. .
50. .
51. .
52. .
53. .
54. .
55. .
56. .
57. .
58. .
59. .
60. .
61. .
62. .
63. .
64. .
65. .
66. .
67. .
68. .
69. .
70. .
71. .
72. .
73. .
74. .
75. .
76. .
77. .
78. .
79. .
80. .
81. .
82. .
83. .
84. .
85. .
86. .
87. .
88. .
89. .
90. .
91. .
92. .
93. .
94. .
95. .
96. .
97. .
98. .
99. .
100. .

(1) J.P HELFER, op cit, P 223

Mintzberg et Al

Ø : 64 Ø



Source: MINTZBERG et AL, 1995, op cit, P 332.

Ù

Ù

:

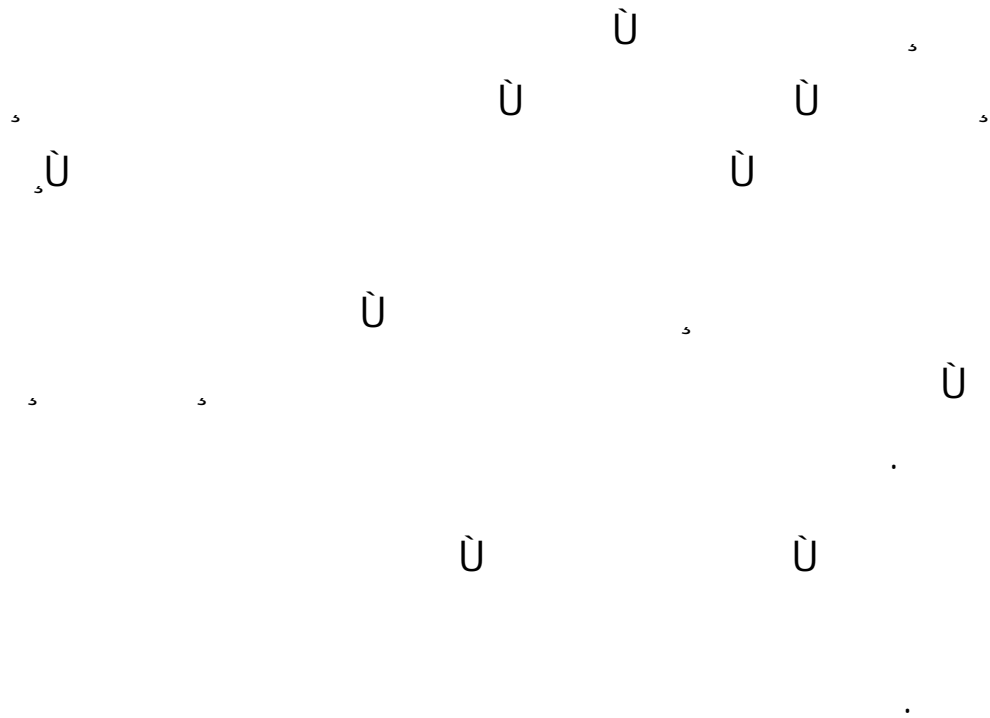
Ù

Ù

.1

.2

.3



Ù

"

"(1)

: Ù Ù

Ø

: 16 Ø

Ø	
Ù .1	Ù .1
.2	.2
.3	.3
.4	Ù .4

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني ، ص 221.

"

"(2)

Ù

Ù Ù

"(3)

"

Ù

Ù

(1) (Lorange et Al 1986) في فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل، 2002، ص200.

(2) M. MARCHESNAY, op cit, P 46.

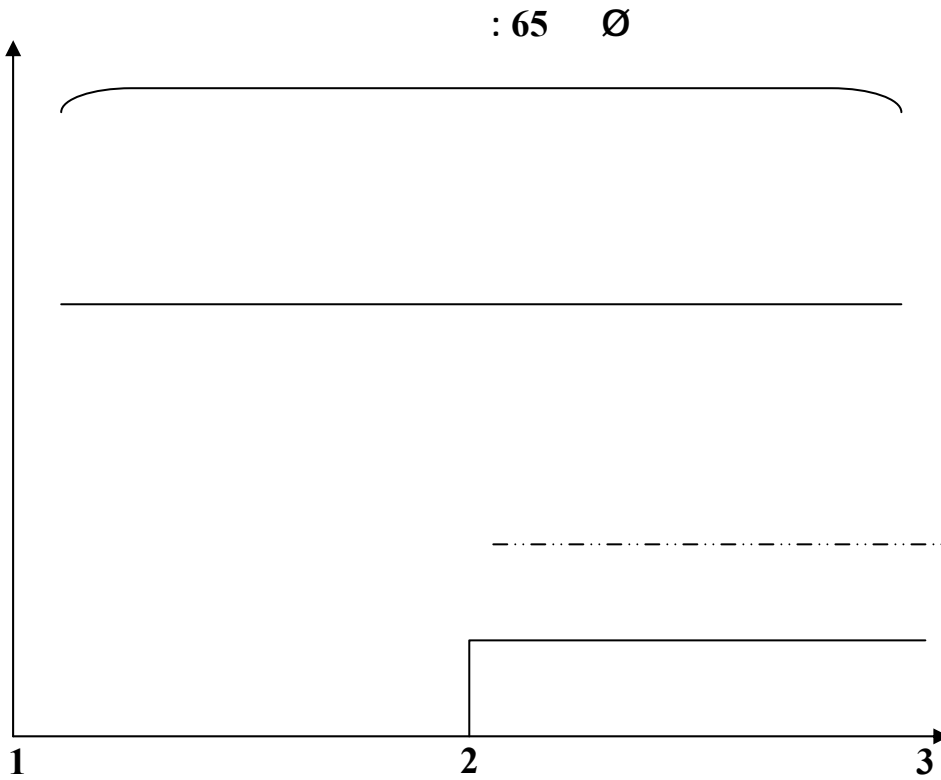
(3) فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 221.

- :
- (1) :
- .1
 - .2 ù
 - .3
 - .4
 - .5 (ù)
 - .6
- * ù
- (2) :
- .1
 - .2
 - .3

(1) Thomson A.A J Rand STRICKLAND III, AJ, Strategic management, concepts and cases, 4 th Ed plano, texas, B PJ, 1987, P 26.

*المدخل النقدي: على أساس نقد الرقابة التقليدية

(2) Band and SCADAN, strategic control through core competencies Lange range planning vol 28 n° 02, 1995, P 106.



Source: PEARCE I and ROBINSON, JR Sstrategic management, strategy, Richard D/IRWIN, INC, 3th ed 1988, P 407

:

"

د

د

(1)"

د

.Ù

:Ù

د

Ù

د

"

"

"

(1) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 634.

:

Ù

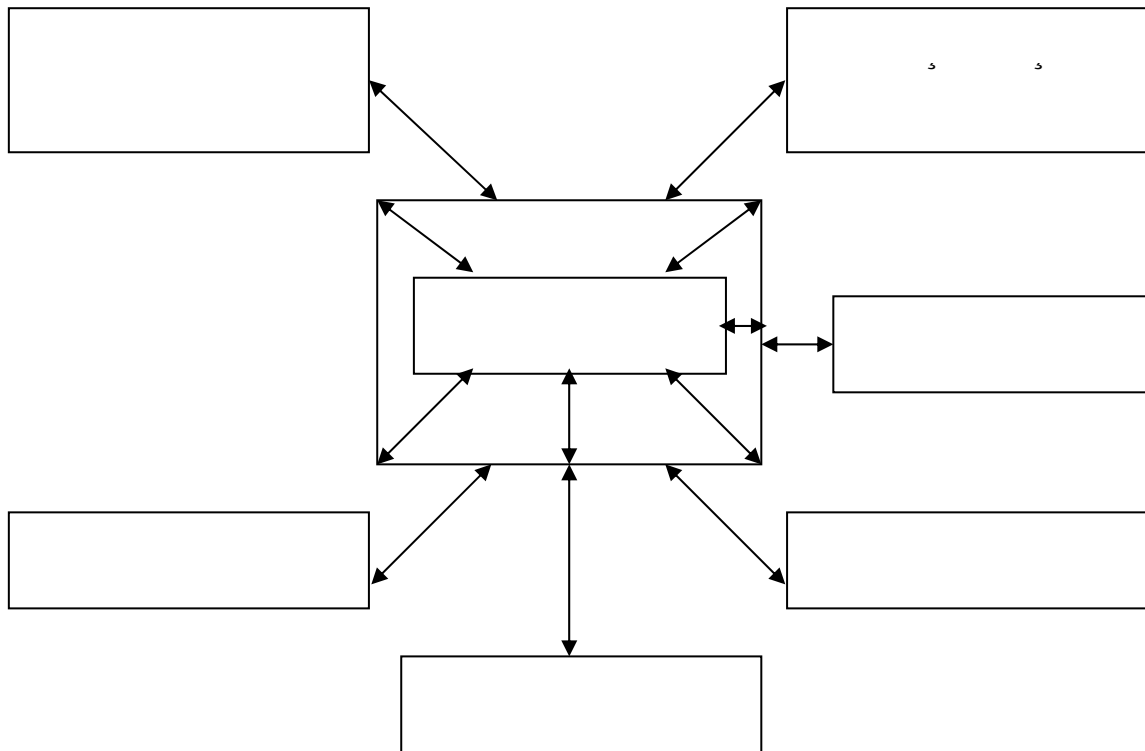
Ù

(1)"

Ù

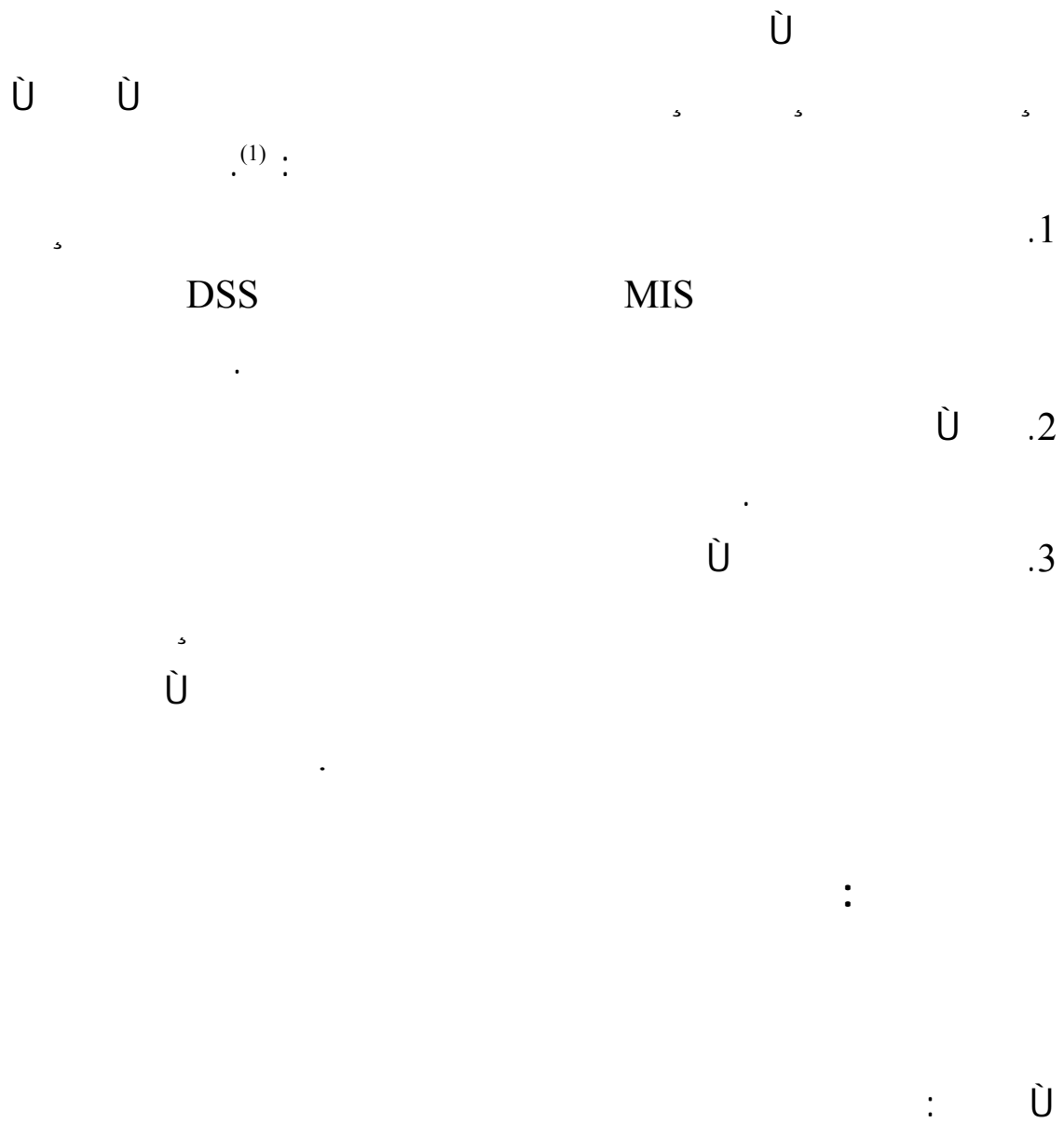
: Ù

: 66 Ø



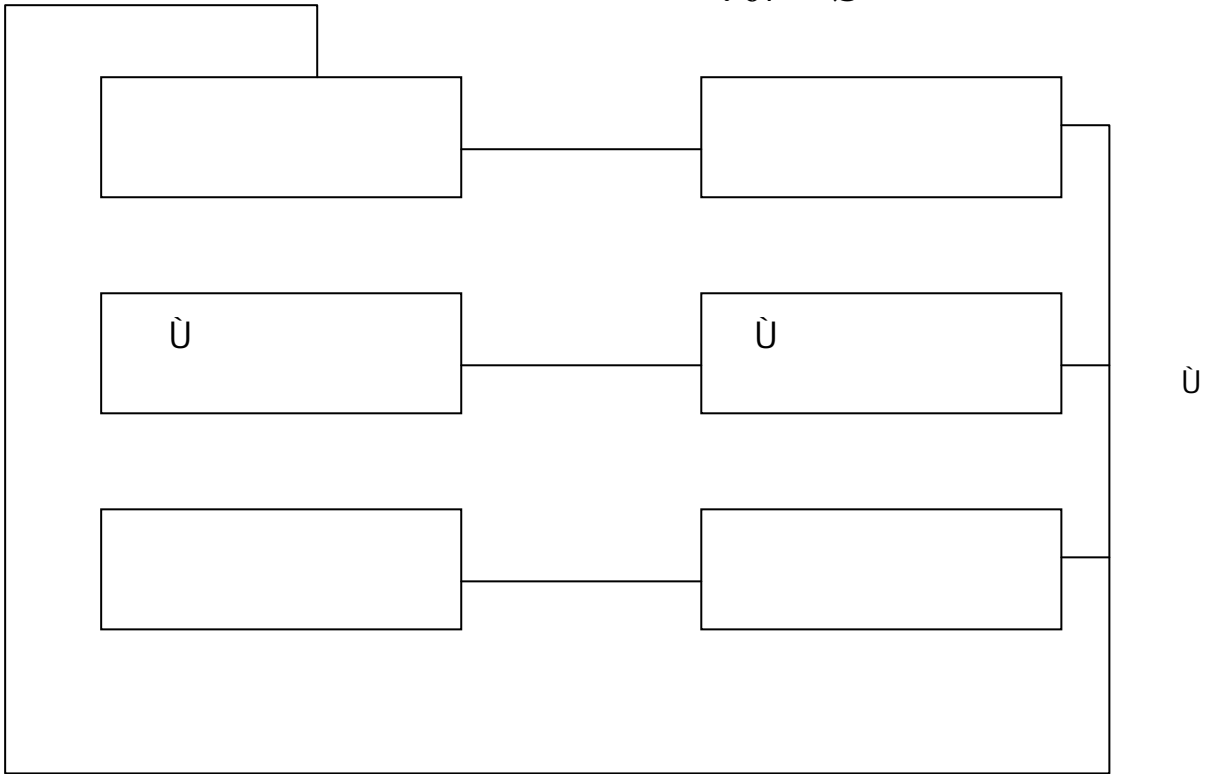
المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 224.

(1) Band and Scadan, op cit, P. 106.



(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 205.

Ø 67 :



.206

:

:

" U

(1)"

U

U

U

U

U

U

U

U

.303

(1)

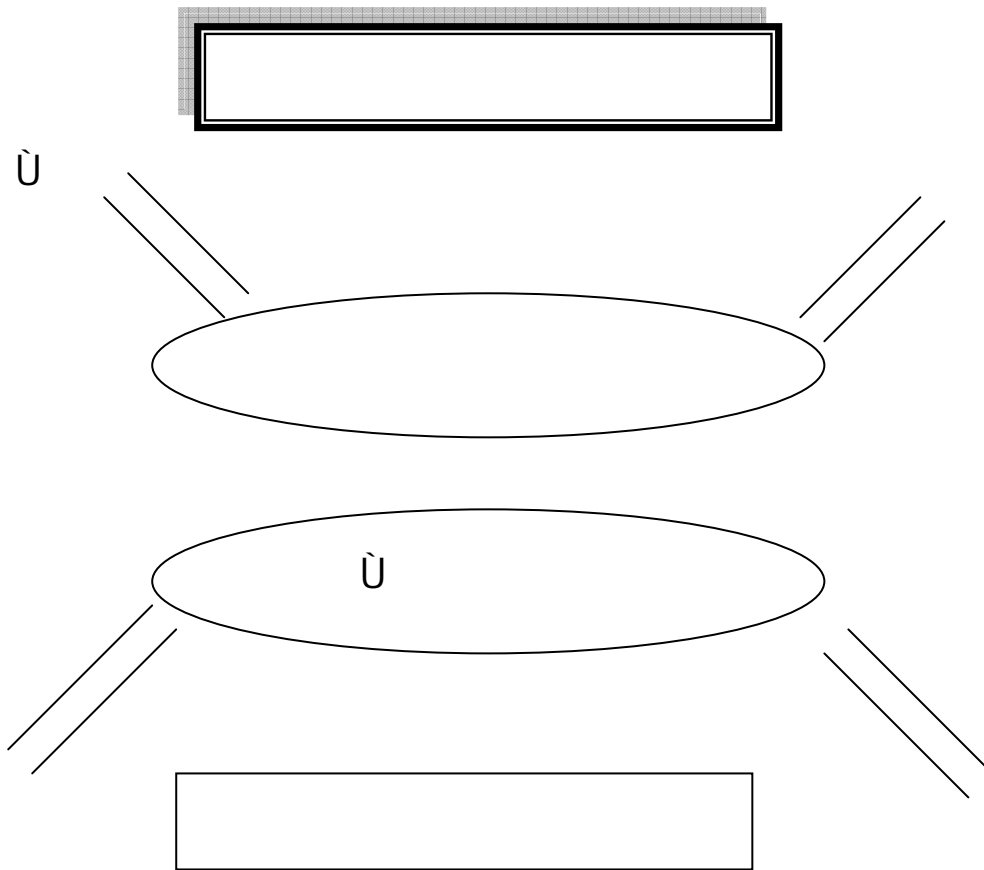
	Ù	Ù	
			"
	DELL et COMPAC et ABELL	Ù	Ù
	(1) "		
	Ù	Ù	
COMPAC	DELL		Ù
ABELL	Õ	ABELL	
		Ù	
		:Ø	:
		"	Ù
Ù	Ù		
			(2)"
	Ù		
	Ù	Ù	

.638 (1)

.304 (2)

Ø

Ø 68 :



Source: Ellis JOHN and Williams DAVID, international Business strategy, London Pitman Pub listing 1995, P 15.

U
 " U " U U
 U
 U

:

Ù

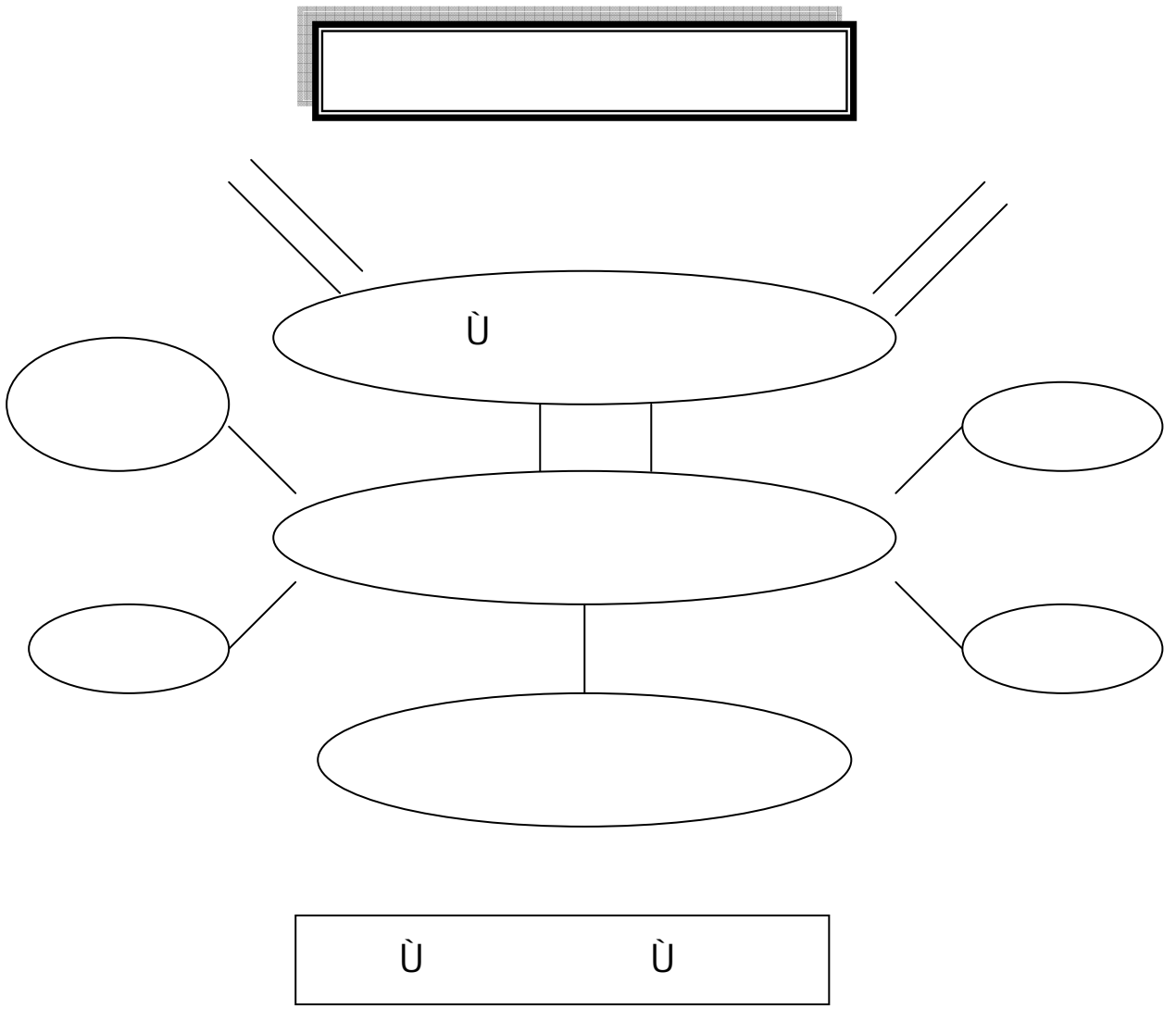
Ù

د د

Ù Ù Ù

Ø

Ø : 69



Source: Ellis JOHN and Williams DAVID, OP cit. , P 28.

" (1) ..
 :
 1. :
 2. :
 3. :
 " (2) ..
 :

(1) 216

(2) 219 - 218

:

"

(1)"

Ù

"

Ù

Ù

Ù Ù Ù

(2)"

Ù

(3):

-

-

-

(4):

Ù

.1

.2

.3

(1) BENNETT. R , corporate and business planning, London, Pitman publishing, 1996, P 89.

(2) SAMUEL, C, et Peter,P , the strategic MANAGEMENT Process, Business planning, 3rd ed New York, MC GRAW-Hill, P 140.

(3) .328 ,2005

(4) WHEELEN, Thomas L and HUNGER J, DAVID, Strategic MANAGEMENT, ADDISON Wesley publishing company , 2nd Ed, 1987, P 26.

- .4
- Ù Ù Ù .5
- .Ù Ù .6
- Ù .7
- Ù .8
- Ù
- Ø :
- Ù (1) :
- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- (2) :
- Ù :
- Ù :
- .1

(1) DONALE SON, GORDON, A new tool for boards, the strategic Audit, HARVARD Business review, July 1995, P 103 – 107.

(2) SAMUEL C , PETER P , OP Cit., p 141.

2. ù

ù

.ù

ù

.3

.4

ù ù

.5

ù

∅ :

ù ù

"

ù (1)"

:

ù

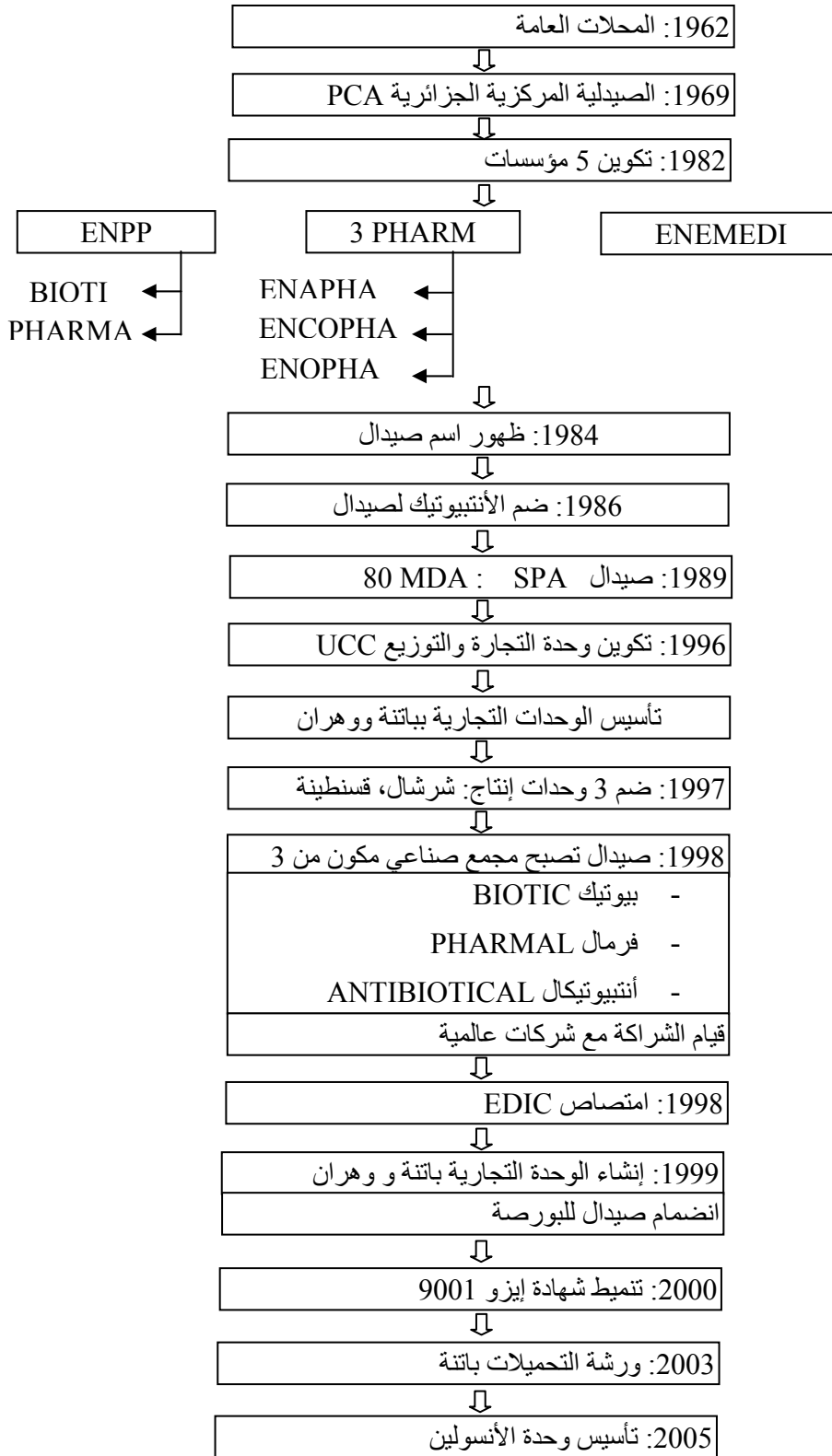
ù

ù

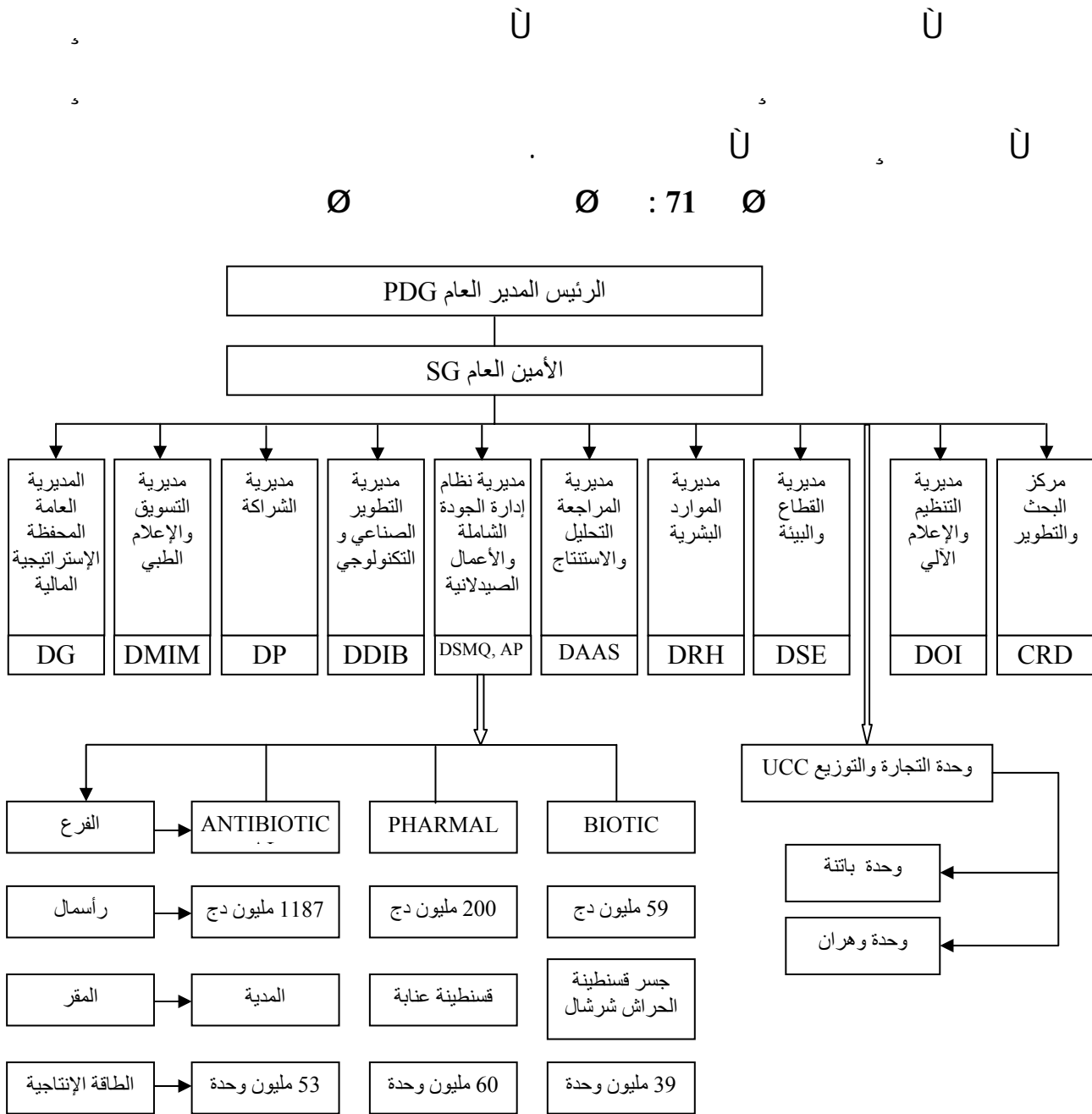
ù



Ø : 70 Ø



Source: Plan Stratégique SAIDAL PCA 2007-2016, P. 1



Source: Plan Stratégique, OP, P.17

1995 - 1998 ()

2002 - 2011

« KHAN Consultants »

2006 .

SONELGAZ

2016 - 2007

Ù

(2003 - 2002) (2006 - 2002) (2009 - 2005)
 .(2008 - 2007)

:

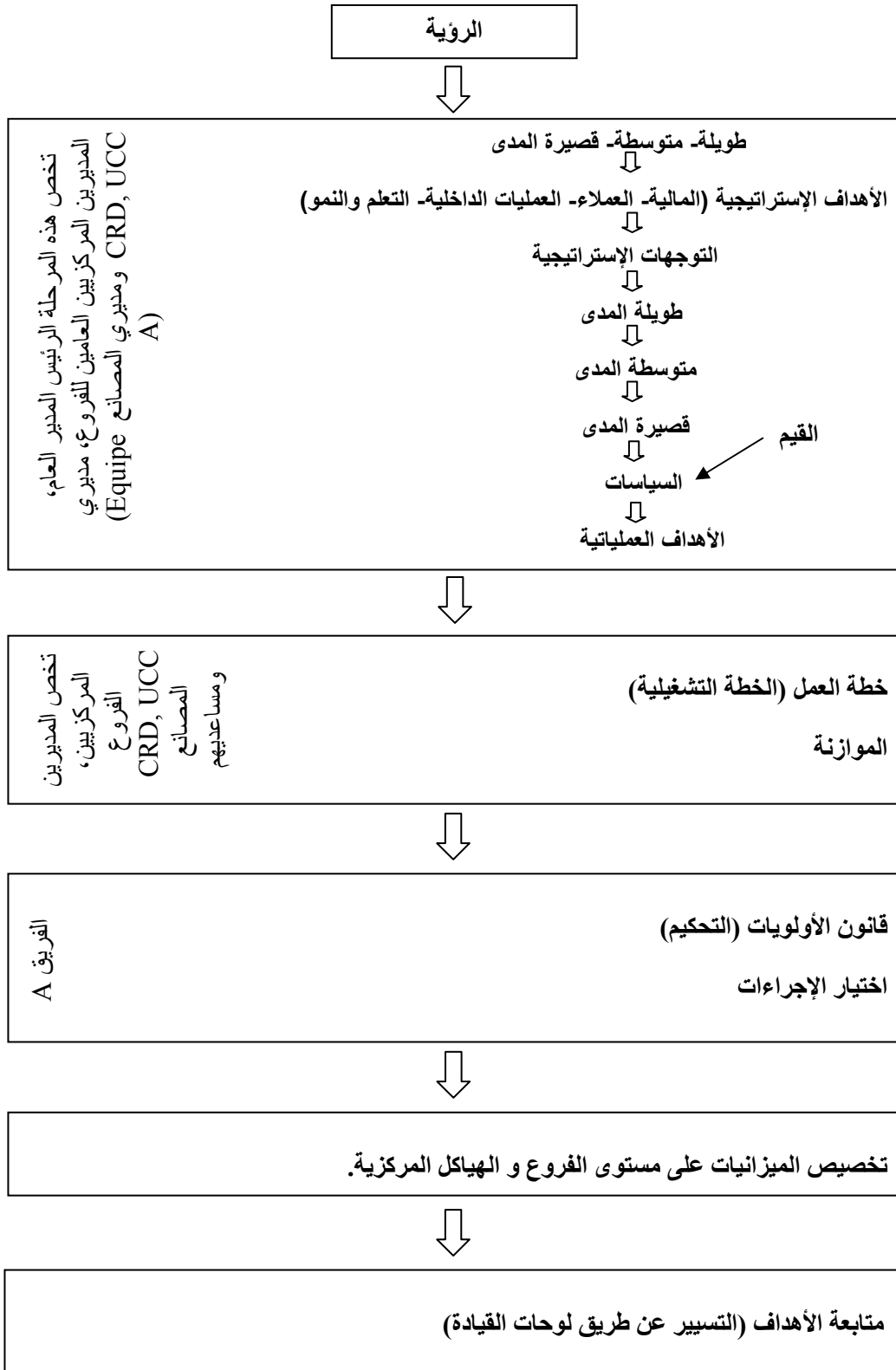
د د

(UE)

Ù

د (OMC)

Ø : 72 Ø



Source: SGPE, Démarche Stratégique de SAIDAL SPA, 30 juillet 2002.

1. :

Ù Ù

:

Ù

-

.Ù

-

-

2. :

Ù

:

-1

-2

.2011 %50

-3

) Ù %10

-4

.(

3. :

Ù

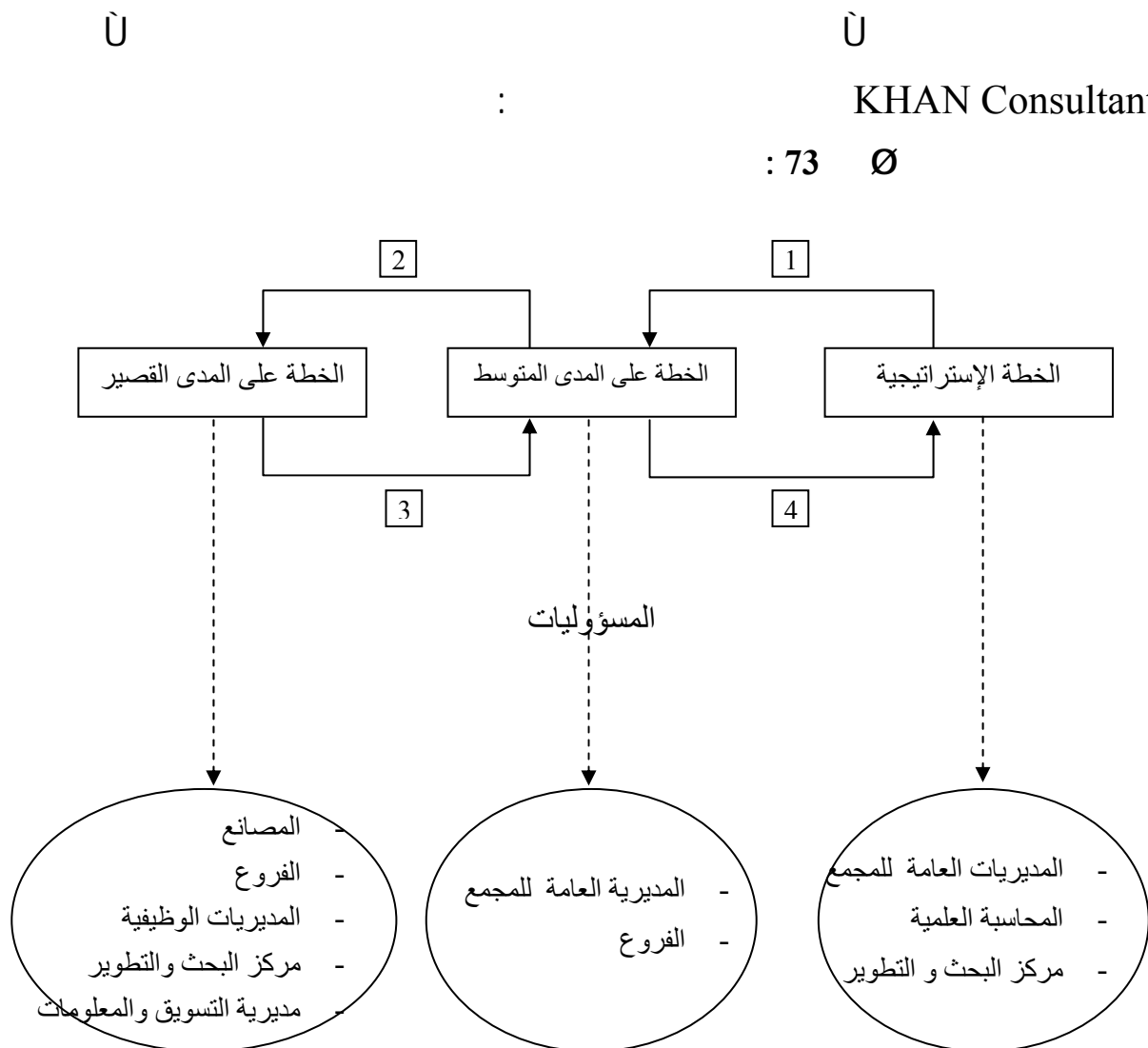
: Ù

Ø 17 :

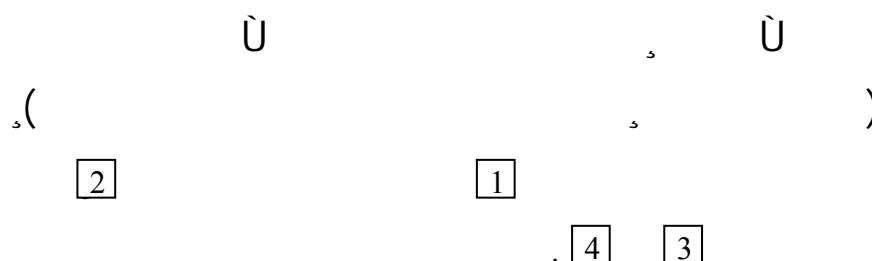
	Ø
Ù - Ù - Ù - Ù -	-1
"Ù - "Ù - Ù -	-2
Ù - Ù -	-3
Ù - Ù -	-4
Ù - Ù - Ù - Ù -	-5
Ù - Ù -	-6
Ù - Ù - Ù - Ù - INTERNET INTRANET :Ù - Ù -	-7
Ù - Ù -	-8 /
Ù - Ù -	-9

Source: SGPE, Démarche Stratégique de SAIDAL SPA, 30 juillet 2002.

.4



Source: Diagnostic du système de gestion prévisionnelle, KHAN consultants, conseil en management. Février 2001, P.12/47



Ù

:

.2000-1999 -

	1998	Ù	-
) Promex		-
	.		-
	.Algérie Santé		-
	.SNIP		-
	.		-
	.		-
	.		-

Balanced ScoreCard BSC
 2000 Ù

.Version 2000/ ISO 9001

Ù Ù (Ù)
 Ù BSC
 (1) Ù

(1) M. ZITOUNI, Assistant DAAS, SAIDAL News, Numéro 27. Janvier Février 2007.

	مؤسسة تطور شراكاتها (F4)	مؤسسة تطور أسواقها الإقليمية والدولية (F3)	مؤسسة تضمن نموا مستديما (F2)	مؤسسة ذات مردودية (F1)
		مؤسسة ذات صورة مانزكتها عالية (C3)	مؤسسة مبدعة (C2)	مؤسسة كفوة (C1)
دعم البحث والتطوير	تطوير اليقظة الاستراتيجية (P4)	تحسين التحكم في الصناعة (P3)	تطوير أنظمة المعلومات، الاتصال والتسويق (P2)	تحسين التنظيم والتسيير (P1)
	وضع سياسات تهدف لإرضاء العمال (A4)	تطوير الكفاءات في مجال NTIC (التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال) (A3)	تطوير الكفاءات في مجال البحث والتطوير والإنتاج الصيدلاني (A2)	تحسين الكفاءات المتعلقة بالتحكم في عملية التسيير وإدارة الأعمال (A1)

الأهداف	كيف ينظر إلينا من طرف مساهميننا؟	المالية F
رقم الأعمال		
النفعية الحصة التسويقية		

الأهداف	نظرة الزبائن للمجتمع؟	الزبائن C
الصورة		
الخدمة سعر الجودة		

الأهداف	ما هي فعالية العمليات الداخلية؟	العمليات الداخلية P
زمن الدورة		
الجودة الإنتاجية		

الأهداف	هل نحن مبدعون؟	التعلم والنمو A
الإبداع		
التكوين المستمر الأصول البشرية		

Source: Modélisation du tissu stratégique de SAIDAL, Version A, 06-2003, P.1/1.

(BSC)

Ù

:Ø

Ø .5

: Ù

Ø

: 18 Ø

Ù	Ù -	Ù -	-
Ù	Ù -	Ù -	-
"	" -	ISO Ù	4 -
			.9002/9001
		164 Ù	81 : -
			Ù -
			30 -
Ù	Ù -		-
			-
			-
	Ù -		Ù -
			-
Ù 80%	Ù -		-
	Ù		Ù -

-	-
Ù	-
-	-
-	-
Ù	-
-	-

المصدر: من إعداد الطالبة تلخيصا للمعطيات المتحصل عليها من مختلف مراجع صيدال واستجواب بعض المسؤولين

.6 :Ø

Ù Ù

Ù

:

SAIDAL- PFIZER - () PSM .(

SAIDAL- AVENTIS - () APS .(

SAIDAL- GPE - () SOMEDIAL .(

SAIDAL- NOVO- NORDISK- PIERRE FABRE -

(-) ALDAPH .(

SAIDAL- DAR AL DAWA - () JORAS .(

SAIDAL- ACDIMA- SPIMACO- JPM- DIGROMED -

(Ù) TAPCO .(

Ù “BAXTER”

BIOTIC Ù

7. Ø Ø

Ù

د
د
د
د
د

Ù Ù

Ù

2000

•

Ù

د

1992

•

Cahier de charges

Ù

Ù

•

Ù

Ù

1998

:

-

-

Ø 19 : () 2011

2011	2006	2001	
35,47	33,52	31,40	
1,16	1,30	1,24	

Source: Plan stratégique 2002-2016, OP, P.14

Ù

:

Ù

Ù

PHARMAL -

- AIMM -

IMA -

ISOPHARM -

LADPHARMA -

PHARMAGREB -

LABO MECHERI -

:

-

-

2011 : 20 Ø

2011	2006	2001	
59000	51000	43760	()
737	637	547	80 =\$1

Source: Plan stratégique 2002-2016, OP, P.14

Ù

: Ù

Ø : 21 Ø

	-	()	-
			-
	-		-
	-		-
	-		-
Ù			-
	()	-	-
			-
			-

Ù

(1) .

Ù

. DAAS

Ù

(2) .

.8

Ù

.9

:

:

Ù

Ù

-1

-2

-3

-4

-5

-6

Ù

Ù

Ù

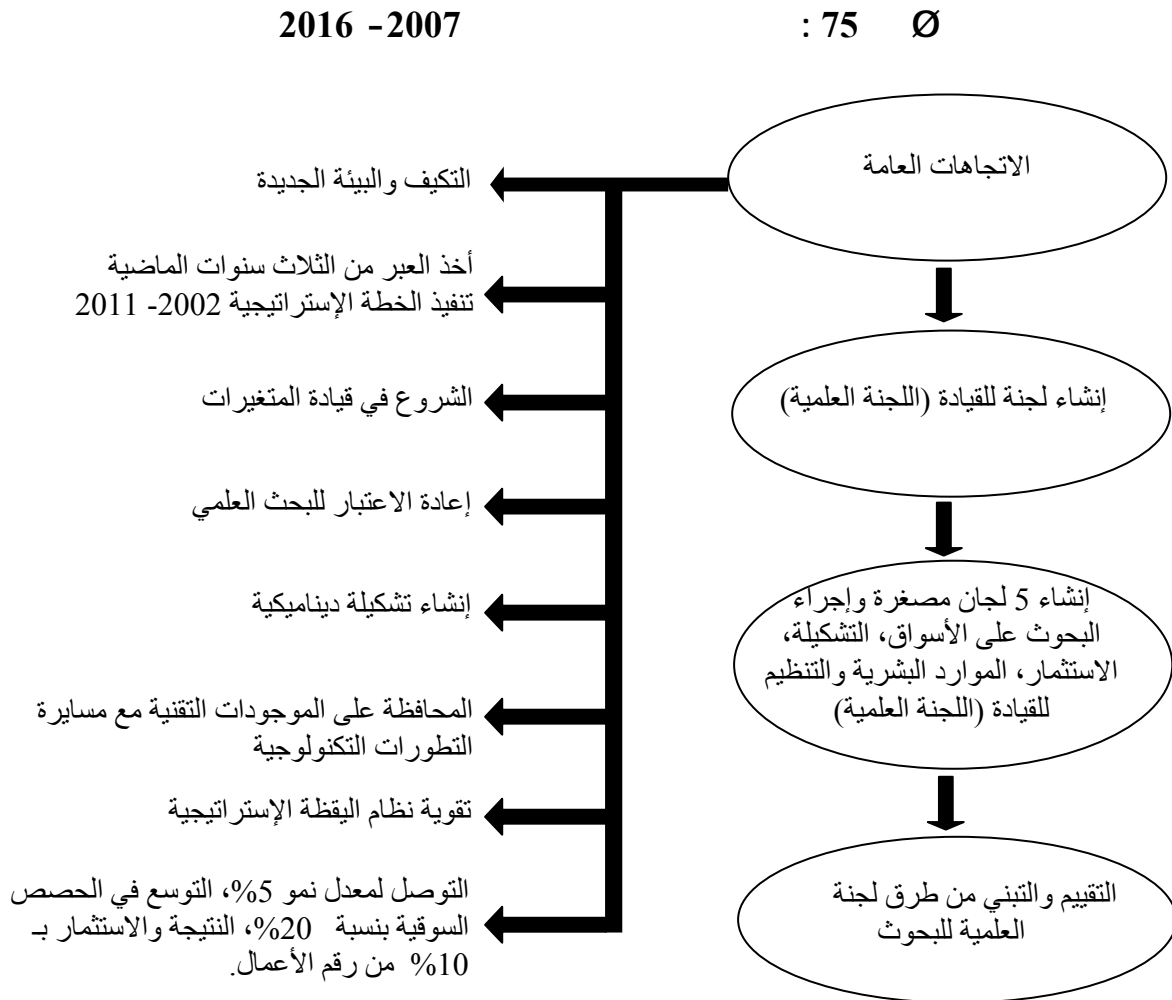
(DSMQ)

.DAAS

Ù

Ù	-7
Ù	-8
Ù	-9
Ù	-10
Ù	-11
Ù	-12
Ù	-13
Ù (DSMQ)	
2016 -2007	:
Ù 2011 -2002	Ù
	:
Ù 2011 -2002 Õ	-1
Ù 2005 -1999	-2
Ù 2016 -2007	-3
	Ù 2006
	-
	-
	-
	-
Ù 2003 Õ 2005	-4
Ù 2006	-5

- 6 U
- 7 2003
- 8 2006
- 9) CNIS (2005 - 2000).
- 10 PROMEX- ALGEX - (2005 - 2000)
- 11 .Médicament et progrès de santé, 2005
- 12 .(2006 - 2005 - 2000)



Source: Avant projet plan stratégique 2007- 2016 SAIDAL SPA, sept 2006.

: Ø -1

Ù
Ù (USD) 250,9 %48,3
: %32,9

Johnson and -4 .SANOFI -3 .GLAXO -2 .PFIZER -1
Astra -7 .NOVARTIS -6 .Mercket et CO -5 .Johnson
.Wyeth -10 .BRISTOLMYSQ -9 .Roche -8 .Zeneka

: Ù
55 Ù Ù %15 Ù -1
-1990 %10 Õ Ù USD
.2000

USD 77 30 -2
%20 Ù 2007 -2004

.1998 %15 Õ -3

%5 Ù -4

.2010 %14 Ù

.Ù -5

-6

(Pathologies) -7

-8

				-9	
				(EU)	
Ù				-10	
				•	
			52,7%		
Ù	1993	2,2% Õ	2004	1,58%	
			Ù		
)			
	2005	2000	29%	56% Õ (
Ù		2005		•	
Ù				•	
				•	
				•	
			52,5 Õ 2005-2000		
2000			67% Ù	Ù	•
				Õ (%1443+)	
		7,3 Õ 2004	14	Ù	•
					•
			(Doliprane)	
4,7		47 Ù			•
			Ù		

-2 Ø :

2003

Ù

Ù

Ù

Ù

370 2005

66 PHARMAL 361 BIOTIC .ANTIBIOTICAL

Ù

: 22 Ø

		-	-	Ù -
	-2006 Õ	Õ	2007 -2006	.1999
	Õ	2007	2007 %5	83,347 -
2007 USD	63	%10		.2008
2011 USD	84			
USD	123		:2011 -	91,478 :2012 -
2016		-		
	2007	63	76 Õ	
	2011	92	98 Ù	109,204 :2016 -
	2016	148	2016	

Source: Avant projet plan stratégique 2007- 2016 SAIDAL SPA, sept 2006. P 29

				:	-3
2011 - 2002					
.					
%15	2011	%12	%9	:	-1
.2016					
.2016					
%5					
.					
.					
.2005	%77 ù	%90	ù	:	-4
.2016	147	52,77			
.ù	%10 Õ				
ù	:				
.ù					
:					
ù					
:					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					
.					

- 9 . ù
- 10 .
- 11 .
- 12 . () ù
- 13 .
- 14 .
- 15 .

ù

:

ù

:

ù

ù

ù

ù

ù

ù

2011 -2002

ù

%7

ù

"

ù

%5 Õ

%9 Õ

%9

%10

ù

ù ù ù 11% Õ
 (1) 5% / ù ù %8
 : ù ù ù -
 ù -
 .2005 - 2002 -
 ù
 1996 SONELGAZ
 ù
 : ù -
 ù ù -
 ù ù -
 ù ù -
 ù ù -
 ù ù

(1) Les statistiques chiffrées du projet plan à moyen terme 2005-2009 société mère SAIDAL SPA

Ù

د

.

.

.

د

.

Ù

Ù

د

د

Ù

د

.

Ù

د

د

د

د

.

∞∞

∞
∞
∞

∞
∞

∞

∞ ∞ ∞

∞ ∞

∞ ∞ ∞

Shell

∞

(∞)

∞

٥

٥

٥

٥

٥

٥

٥

٥

.1

.2

.3

.4

.5

- .6
- .7
- .8
- .9
- .10
- .11
- .12
- .13

		.14
		.15
	:	
	:	-1
	.Ù Ù	-2
	Ù	-3
	Ù	-4
	Ù	-5
	. (CRD) Ù	-6
Ù		-7
	Ù	Ù
	. (DAAS)	-8
		-9
	Ù	-10
	Ù	Ù
Ù	. (Gestion des risques)	-11
		-12

2011 -2002

-13

Ù

Ù

Ù Ù

-14

Ù)

.(

:

: Ù

.1

.2

Ù Ù

.3

.4

.5

.6

.7

Ù

Ù

.8

Ù

Ù

Ù

Ù

Ù

.9

Ù	Ù	.10
.	.	.11
.	.	.12
.	.	.13
.	.	.14
Ù	Ù	.15
.	.	.Ù
.	.	Ù
.	.	.16
.	.	.17
.	.	.18
.	.	Ù
Ù	Ù	.19
Ù	Ù	.20
.	.	.
.	.	.21
.	.	Ù

.22

· Ù

د

.23

د

د

·

1. :
: 1999.
2. :
1996.
3. ù
: 1993.
4. ù -
: 2006.
5. ù -
2003-2002.
6. ù " ù
- 2003.
7. ù ù
1994.
8. :
2005.
9. ù
ù ù
1992.
10. 1998.
11. : ù ù
III II I ù ù
2006.
12. 2000.
13. ù -
2007 ù
14. ù
2003.

د	د	Ù	د	د	.15
				.2004	
				.2004	.16
.1998	د	د	د	د	.17
	د	Ù	Ù "	د	.18
			.2005	د	
		Ù	د	د	.19
				.2001	
	د	Ù	د	-	.20
				.1993	
	د	:	د	د	.21
				.2002	Ù
	د	Ù	"	"	د
					.22
				.2004	
	.1995	د	د	د	.23
				-	.24
				.2000	
					.25
				.2000	د
	UNCTAD	د			.26
	.2001	د		د	
.2002-2001	د	د	:	د	.27
.2002-2001	د	د		د	.28
.1994	د	د	د	د	Ù .29
					.30
				.2003	
		:	Ù	Ù	.31
				.2005	د

	:	.	
.2006	د	د	.1
	د	د	.2
	.2007	28 -26	د
1110 -5453	د	د	.3
		.2005	
.2000	د	د	.4
.2004	د	د	.5
د	د	د	.6
		.2003 Ù 25-24	
		/	.7
	.2000/9686	د	د

:

1. A.Ch. MARTINET, Coûts industriels et entreprise compétitive, Cahier lyonnais de recherche en gestion n° 4, 1981.
2. A.Ch. MARTINET, Stratégie, Vuibert, Gestion, Mai 1993.
3. Aeron WILDAVSKY, If planning may be nothing its nothing policy sciences, 4th edition, 1973.
4. AFPLANE, Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique, Economica, 1991.
5. Alain CHAUVET, Méthodes de management : le guide, les éditions d'organisation, 2eme édition, 2000.
6. Armand DAYAN, Manuel de gestion, Edition ELLIPSES, Vol 1, Paris, 1999.
7. Band and SĀADAN, strategic control through core competencies Lange range planning vol 28 n° 02, 1995
8. BENNETT. R , corporate and business planning, London, Pitman publishing, 1996.
9. Bernard TURGEON, la pratique du management, chenillères, Mc Graw HILL, Montréal, 3eme Edition, 1997.
10. Buzz Eli (R.D) el Gale (BT) " the PIMS principles" free press , 1987.
11. C.R. CRISTENSEN and ALLT, Business policy, tests and rases , Homewood, Irwin, 5th edition, 1982.
12. Cetro, SAMUEL, C Peter, J Paul, Strategic management, A focus of process New York, MC Graw Hill 1995.
13. D. TISSIER, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, ed INSEP, Paris, 1987.
14. G. STEINER, Strategic planning: What every manager must know, New York, Free press, 1979.
15. G. STEINER, Top management planning, New York, Mc Milan, 1969.
16. Glueck WF, JAUCHE, Business and strategic management, New York, Mc Graw – hill book. Co.INC, 1988.
17. H. DEBODINAT et MERCIER, L'analyse stratégique moderne, Harvard expansion, 19972.
18. H. OZEBEKHAN , prospective et politique , INEJANTSCH édition, OCDE Paris, 1968.
19. H.I. ANSOFF, Aspiration ad culture in strategic behavior, WP N° 79-72 EIASM, Bruxelles, April 19979.
20. H.I. ANSOFF, Managing strategies surprise by response weak signals, California management review, 1976.
21. HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab, 1995.
22. Harvey DONALD, strategic management and business policy, 2nd edition, USA, 1988.

23. Henry MINTZBERG, Grandeur et décadences de la planification stratégique, édition DUNOD, 1999.
24. J. GERRY- S. KEVAN- W. RICHARD- F. FREDERIC, stratégique, 7eme edition, Pearson/ Education, 2005.
25. J. MORIN, Marketing et planification, annales économiques, Clermont, Ferraud N° 3, 1972.
26. J. PARENT, les firmes industrielles, PUF, PARIS, T2 1978.
27. J. PHELFER- M. KALIKA- J. ORSONI, Management stratégique, Vuibert 1996.
28. J.A Murray, Gérer la surprise stratégique, revue économique et sociale, Lausanne, septembre 1980.
29. J.M. BRYON, strategic planning for public and non profit organization, San Francisco, Jossey Bass, 1988.
30. J.P DETRIE, UMERCIER, B. ROMANANTSOA, cinq règles pour se diversifier, HARVARD Business, 1981-1982.
31. J.P LARCON, R. RITTER, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan Paris, 1979.
32. Jean BRILMAN, les meilleures pratiques de management, 4 eme édition d'organisation, 2003.
33. JOLLIEKM, Institutionalizing innovation, study of organization of learning, New York, praeger, 1979.
34. Joyce, Paul and Woods, Adinan. Essential Strategic management, from modernism to pragmatism, 1996.
35. K.R. ANDREW, the concept of corporate strategy, Homewwod, Irwin, 1981.
36. Kamel HAMDI, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, collection entreprise édition Rissala, 1995.
37. Karol KENNEDY, toutes les théories de management, Maxima, 3eme édition, 2002.
38. KOTLER et DUBOIS, Marketing management, 4eme édition, Public Union, Paris, 1997.
39. L. MEUNIERER C. ROCHET, les risques et choix de stratégies de diversification, w.p IRE/groupe ESC, ly décembre 1981.
40. L. PEREZ, Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégie, note ERSI université d'Amiens 1981.
41. Liam FAHEY, Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, nouveaux horizons, Maxima, 1997.
42. M. GERVAIS, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, 1981.
43. M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence des industries, Economica, 1982.
44. M.J. AVENIER, le pilotage stratégique de l'entreprise, les presses de CNRS, paris, 1985.

45. M. PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devancer les concurrents et maintenir son avenir, DUNOD, Paris, 1999.
46. Marcel COTE et Taïb HAFSI, Le management aujourd'hui, Economica, 2000.
47. Michel Weill, L'audit stratégique qualité et efficacité des organisations, AFNOR, Paris, 2^{ème} tirage, 1999.
48. Michel MARCHESNAY, Management stratégique, édition LADREG, Mai 2004.
49. Mokler, Robert J, the management control process, Englewood cliffs, NJ Presence Hall, 1972.
50. MOORE SARAH, Making sense of strategic Management decisions, vol 33, N° 1, 1995.
51. NARAYAN and NATH R organizational theory, A strategic approach, 1st ed (Boston Richard DIRWINI INC), 1993.
52. O.Y. BARREYRE et M. BOLCHE, Eclairages récents sur les problèmes de désinvestissement, direction et gestion, n° 4 1977.
53. P. DRUCKER, L'avenir du management selon DRUCKER, village mondial, moyenne 2000.
54. PEARCE I and ROBINSON, JR Sstrategic management, strategy, Richard D / IRWIN, INC, 3th ed 1988.
55. QUINN J B, strategic logical incrementalism home wood, Illinois, Richard D Irwin 1980,
56. R. NORMAN, Gérer pour croître, Economica, Paris, 1981.
57. R.A. THIETHART, la stratégie et ses syndromes, Harvard expansion, Automne 1981.
58. Rue, L.W, Holland, PG, Strategic management concepts and experiences, MC Graw hill, CO INC New York, 1989.
59. SAMUEL .C, et Peter .P , the strategic MANAGEMENT Process, Business planning, 3rd ed New York, MC GRAW- Hill.
60. Sandra CHARREIRE- Isabelle HUAULT, Les grands auteurs en management, édition EMS, 2002.
61. STEVEN C. WHEELWRIGHT, Une clef japonaise, les activités opérationnelles, HARVARD, l'expansion, Hiver 1981.
62. Thomson A.A J Rand STRICKLAND III, AJ, Strategic management, concepts and cases, 4th Ed plano, Texas, B PJ, 1987.
63. WHEELEN, Thomas L and HUNGER J, DAVID, Strategic MANAGEMENT, ADDISON Wesley publishing company , 2nd Ed, 1987.
64. WRAP, Edward H, Good managers don't make policy decision, Harvard business review V 45 n° 5, 1967.
65. Yvan ALLAIRE- Mihaela E. FIRSIROTU, l'entreprise stratégique: Penser la stratégie, gaetau MORIN, CANADA, 1993

1. A.C. MARTINET, stratégie et pensée complexe, revue française de gestion, N° 93, mars-mai 1993.
2. Administration et management, actes du séminaire sur le management stratégique, Alger le 24-24 septembre, revue de l'ENSAG, N° 3, 1996.
3. Alexandre PELLATON, Première journée de recherche relation entre industrie et grande distribution alimentaire: l'utilisation de la traçabilité pour la sécurité sanitaire- analyse par la théorie de la traduction, Com Indus, mars 2007, Avignon.
4. C.K. PRAHALAD, , HAMEL, The core competence of the corporation, HAVARD business review, May- June 1990.
5. C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, strategy and field study, why search for a new paradigm, strategic management journal, vol 15, 1995.
6. DONALE SON, GORDON, A new tool for boards, the strategic Audit, HARVARD Business review, July 1995.
7. G.S. YIP, Who need strategic planning, the journal business strategic, vol N° 6, FALL 1985.
8. Intelligence économique et management stratégique, 24/01/2004, (email : info@infoguerre.com)
9. International "l'Actuel" , Le magazine de l'économie et du partenariat international, N° 77 et 78, avril 2007.
10. Jacques SAINT PIERRE, management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise : introduction au schéma de création de valeur, avril 1999, (email : jacquessaint_pierre@fas.ulval.ca). 17/03/2007.
11. Kenichi Ohmo, Getting back to strategy , Harvard Business Review, Vol 26, n° 4, 1988.
12. KUMAR and MOTWANI, International journal of operation production and management, 1995.
13. L. URWICK, that world organization, academy of management review, January 1976.
14. LORANGE, the role of geostrategic planning and control press: communication presented in seminary: the role of general management strategies formulation and evolution, France 1980.
15. Luis MA, R. CALINGO, achieving excellence in strategic planning system, SAM advanced management journal, vol 54 N° 2.
16. Marie-José AVENIER, le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion, (email :avenier@romarin.univ_aix.fr).
17. Mondialisation et modernisation des entreprises : enjeux et trajectoires, sous la direction de Y. FERFARA, M. BENGUERNO, A. ISLI, Casbah édition /CREAD, 2006.
18. Mourad SAOULI, la crème du marché, ARABIES, février 2007.

19. Sidney SHOFFLER, ROBERTD, BUZZELL and Donald F. HEANY, "Impact of strategic planning of performance" HARVARD Business Review, Vol 52, March –April 1974.
20. Smaïl SEGHIR, Article « Création de la valeur » -Khan KIM et Renée MAULOGNE, édition strategy + business, 1^{er} trimestre 2002.
21. Stéphane LAUER, les constructeurs chinois à l'offensive en Algérie, le monde 30 mars 2007.
22. Stuart CRAINER, A critical review of 20th century through and practice, Jossey BASS, 2000.
23. Taïb HAFSI, Programme de développement pour dirigeants organisé en collaboration avec NAFTOGAZ, Séminaire d'introduction au management stratégique, HEC Montréal, mars 2007.
24. ZAJAC, E.H et KUANTS, MS "A diametric focus model of strategic chance, assessing the antecedents and consequences of restructuring strategic, Management journal, Special issue, N° 14- 1993.

:

1. Avant projet plan stratégique 2007- 2016, septembre 2006.
2. Diagnostique du système de gestion prévisionnelle, Khan consultants, Février 2001.
3. Plan biennal 2007- 2008, Insudal, décembre 2006.
4. Plan stratégique à long terme 2002- 2011, mai 2002.
5. Procédure budgétaire court terme du groupe Saidal, Khan consultants, juin 2001.
6. Projet plan à moyen terme 2005- 2009, société mère, décembre 2004.
7. Saidal news, janvier- février N° 27, 2007.

Les méthodes de pilotage stratégique

www.forumadministrationelectronique.com

1. Innovation et gestion stratégique

www.educnet.education.fr/ecogest/ega/11/actu/gestinnov.htm

2. Gestion et management stratégique des entreprises

www.ifgcnof.com/.../programmes-diplomants-ou-qualifiants-100/gestion-et-management-

3. La gestion stratégique dans les entreprises africaines

www.strategie-aims.com

4. Instauration d'un pilotage stratégique

www.aurt.asso.fr

5. Groupe Saidal

www.groupesaidal.com